



İzlek Akademik Dergi Izlek Academical Journal

CİLT / VOLUME: 7, SAYI / ISSUE: 2

e-ISSN: 2667-4475

YIL / YEAR: 2024

İzlek Akademik Dergi
(ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİ)
Izlek Academical Journal
(INTERNATIONAL PEER-REVIEWED JOURNAL)

CİLT / VOL. 7 • SAYI / ISSUE 2 • 2024 • e-ISSN: 2667-4475

SAM A.Ş. Yayıncılık Adına Sahibi / Owner on Behalf of SAM A.Ş. Publishing
Uzm. Eyüp KELLEÇİ

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Cevdet ATAY
Prof. Dr. Rasim KALE
Prof. Dr. Sema OĞLAK
Prof. Dr. Ali OKATAN
Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

Editör / Editor

Dr. Öğr. Üyesi Ekrem SÜZEN

Editör Yardımcıları / Assistant Editors

Dr. Öğr. Üyesi Murat BAŞAL
Dr. Öğr. Üyesi Kadir MERSİN
Dr. Öğr. Üyesi Metin YILDIRIM

Yazı İşleri Müdürü / Director of Editorial Office

Uzm. Ahmet Şenol ARMAĞAN

Yazı İşleri Kurulu / Publication Board

Uzm. Ahmet Şenol ARMAĞAN
Muhammed BUZTAŞ
M. Niyazi ÇAKIR
İbrahim Ruhi KELLEÇİ



© SAM SATINALMAMOTORU BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE TİCARET A.Ş.

Sertifika No / Certificate Number: 41711
Her hakkı saklıdır. All rights reserved.

Yazışma / Correspondence:

SAM SATINALMAMOTORU BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE TİCARET A.Ş.
Yenibosna Merkez Mah. 29 Ekim Cad. İstanbul Vizyon Park 5. Plaza 5. Kat no: 515
Bahçelievler, İstanbul / TÜRKİYE

E-posta / E-mail: izlek@satinalmamotoru.com

Ağ Sayfası/ Web Sitesi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/izlek>

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Pınar ALTINOK GÜREL
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Cevdet ATAY
BAĞIMSIZ ARAŞTIRMACI
Türkiye

Prof. Dr. Ruhet GENÇ
TÜRK-ALMAN ÜNİVERSİTESİ, İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Rasim KALE
İSTANBUL GELİSİM UNIVERSITY, RECTORATE
Türkiye

Prof. Dr. Sema OĞLAK
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Ali OKATAN
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Osman Zekayi ORHAN
İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Prof. Dr. Erol YILMAZ
TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ KÜTÜPHANESİ
Türkiye

Doç. Dr. Elif GÜNERİ YÖYEN
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ, FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ
Türkiye

Doç. Dr. Esmeray KARATAŞ
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Doç. Dr. Nil KONYALILAR
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Doç. Dr. Vahap ÖNEN
İSTANBUL RUMELİ ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Doç. Dr. Aybike SERTTAŞ
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Nawaz AHMAD
MEHRAN ÜNİVERSİTY INSTITUTE OF SCIENCE
Pakistan

Dr. Öğr. Üyesi Hande AYHAN GÖKCEK
İSTANBUL GELİSİM UNIVERSITY
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜNAY
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ, GELİŞİM MESLEK YÜKSEKOKULU
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Hakan KOYUNCU
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Menekşe KILIÇARSLAN
İSTANBUL AYVANSARAY ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Demet ÖZCAN BİÇİCİ
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Rana ÖZYURT KAPTANOGLU
İSTANBUL AYVANSARAY ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Salim SÜZER
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Canan TİFTİK
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Bilge TURP GÖLBAŞI
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Türkiye

Dr. Tamer SARAÇYAKUPOĞLU
Türk Havacılık ve Uzay Sanayii AŞ (TUSAŞ)
Türkiye

Dr. Işık AKIN
BATH SPA UNIVERSITY, BATH BUSINESS SCHOOL
Birleşik Krallık

Dr. Meryem AKIN
CARDIFF METROPOLITAN ÜNİVERSİTY
Birleşik Krallık

Bu Sayının Hakemleri / *Reviewers for This Issue*

Dr. Öğr. Üyesi Anıl ÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emin KEKE

Dr. Öğr. Üyesi İlkay ERARSLAN

Arş. Gör. Dr. Mert ÖÇRETMENOĞLU

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Sayfa/Page

iii	<i>Danışma Kurulu / Advisory Board</i>
v	<i>Bu Sayının Hakemleri / Reviewers for This Issue</i>
vi	<i>İçindekiler / Contents</i>

DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

1-10	Can Burak NALBANTOĞLU Yapay Zeka ve Uygulamalarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi / The Impact of Artificial Intelligence and Its Applications on Organizational Culture
11-28	Fuat ÇELİKEL Strategic Management in Hospitality Businesses: The Trajectory of Competitiveness and Operational Efficiency / Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Rekabet Edebilirlik ve Operasyonel Verimliliğin Seyri

Yapay Zeka ve Uygulamalarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi

Can Burak NALBANTOĞLU*

Öz

Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektifle incelemektedir. Literatür ve güncel uygulamalardan yararlanılarak yapılan analizlerde, YZ'nin yalnızca operasyonel süreçleri dönüştürmekle kalmayıp, aynı zamanda güven, iş birliği, şeffaflık ve sürekli öğrenmeye dayalı bir örgütsel kültür inşa edilmesine katkı sağladığı ortaya konmuştur. Çalışma, YZ ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu ve bu ilişkinin liderlik tarzları, çalışan bağlılığı, etik yönetim ve dijital dönüşüm stratejileri gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca, dijital örgüt kültürü ve öğrenen organizasyon yapıları, YZ uygulamalarının etkinliğini artıran temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Elde edilen bulgular, YZ entegrasyonunun başarılı olabilmesi için teknik yatırımların yanı sıra insan odaklı kültürel dönüşümlerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, YZ'nin etkili ve sürdürülebilir kullanımı, örgüt kültürünün değerleri ve normlarıyla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Örgüt, Örgüt Kültürü, Yapay Zeka Uygulamaları, Yapay Zeka Entegrasyon

The Impact of Artificial Intelligence and Its Applications on Organizational Culture

Abstract

This study explores the multidimensional impact of artificial intelligence (AI) technologies on organizational culture. Drawing upon recent literature and practical insights, the analysis reveals that AI not only transforms operational processes but also contributes to building a culture grounded in trust, collaboration, transparency, and continuous learning. The relationship between AI and organizational culture is shown to be bidirectional, shaped by factors such as leadership styles, employee engagement, ethical governance, and digital transformation strategies. Additionally, digital organizational culture and learning organization structures emerge as key enablers of successful AI implementation. Findings suggest that for AI integration to be effective, technical investments must be supported by human-centered cultural transformation. In conclusion, the sustainable and strategic use of AI should be aligned with the existing values and norms of the organizational culture.

Keywords: Artificial Intelligence, Organization, Organizational Culture, Artificial Intelligence Applications, Artificial Intelligence Integration

Giriş

Yapay zeka (YZ) ve örgüt kültürünün kesişimi, daha geniş teknolojik gelişmeleri ve örgüt dinamiklerindeki değişimleri yansıtarak zaman içinde önemli bir evrim geçirmiştir. Geleneksel olarak, kuruluşlar kültürü öncelikle kişiler arası ilişkiler ve operasyonel normlar açısından kavramsallaştırmıştır. Bununla birlikte, akıllı makinelerin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgüt

Derleme Makale (Review Article)

Geliş/Received: 09.09.2024

Kabul/Accepted: 22.04.2025

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi, İstanbul, Türkiye. E-posta: cbnaltantoglu@gelisim.edu.tr ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0903-4085>

kültürünün tanımı ve önemi, yapay zekanın benimsenmesi bağlamında uyarlanabilirlik, yenilikçilik ve işbirliğine odaklanmayı kapsayacak şekilde genişlemiştir.

Geçmişte, kültürel duyarlılık çok uluslu şirketler için birincil odak noktasıydı ve küresel ekipler arasında farklı bakış açılarını anlamının gerekliliğine vurgu yapılıyordu. Yapay zeka teknolojileri örgütsel süreçlere nüfuz etmeye başladıkça, liderler kültürel akıcılıkla ilgili yeni temel sorularla, özellikle de insan merkezli bir kültürü korurken yapay zekanın nasıl entegre edileceği ile karşı karşıya kaldılar. Bu durum, teknolojik değişime ve bunun çalışan etkileşimi ve bağlılığı üzerindeki etkilerine uyum sağlamak için geleneksel kültürel çerçevelerin yeniden değerlendirilmesini gerektirmiştir (Harvard Business Review, 2023).

Kuruluşlar yapay zekayı operasyonlarına entegre etmeye çalıştıkça, bir güven kültürünü teşvik etmenin gerekliliği giderek daha belirgin hale geldi. Başarısızlıkları hoş gören ve hatta öğrenme fırsatları olarak kutlayan bir kültür, çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edildiği güvenli bir ortam yaratır (Zhou, 2024). Liderlik bu dönüşümde çok önemli bir rol oynamaktadır, çünkü hatasız bir atmosfer yaratma konusundaki kararlılıkları örgüt içindeki yapay zeka girişimlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Kültür kavramı o zamandan beri başarılı bir dijital dönüşümün temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Uzmanlar, işbirliği, anlayış, öğrenme, güven, benzersizlik, saygı ve katılım anlamına gelen "KÜLTÜR" kısaltmasında somutlaşan ilkelerin, YZ entegrasyonunun karmaşıklıklarını aşmayı amaçlayan kuruluşlar için gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Fonksiyonlar arası ekip çalışması, YZ teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanmak için hayati önem taşıdığından, daha işbirlikçi ortamlara doğru bir geçiş teşvik edilmiştir (Zhou, 2024).

Ayrıca, kuruluşların kültürlerini norm haline gelen hibrit çalışma modellerine uyum sağlayacak şekilde uyarlamaları gerektiği giderek daha belirgin hale gelmektedir. Uzaktan ve esnek çalışma düzenlemeleri bağlamında sağlam bir örgüt kültürünü sürdürmenin zorluğu, özellikle dijital bir ortamda topluluk ve ekip çalışmasını geliştirmek için bilinçli çabaların gerekliliğinin altını çizmektedir (Aimresearch, 2023). Araştırmalar, bir S&P 500 şirketinin değerinin %84'e varan kısmının çalışan yeteneklerine ve bağlılığına atfedilebileceğini gösterdiğinden, bu kültürel evrim yalnızca kurumsal bir zorunluluk değil, aynı zamanda stratejik bir avantajdır (Stone, 2024).

Bu çalışma, yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektiften incelemeyi amaçlamaktadır. Son yıllarda dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, YZ teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de örgüt içindeki sosyal dinamikleri dönüştürmektedir. Özellikle güven, iş birliği, şeffaflık ve sürekli öğrenme gibi kültürel unsurlar, YZ'nin örgütsel yapılarda nasıl bir rol oynadığını anlamak için kritik hale gelmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, YZ uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki çift yönlü ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkinin liderlik tarzları, çalışan bağlılığı, etik yönetim ve dijital dönüşüm stratejileri gibi değişkenlerle nasıl şekillendiğini irdelemektir.

Literatüre katkı açısından bu çalışma, YZ'nin yalnızca teknolojik bir araç olmadığını, aynı zamanda örgüt içi değerler, normlar ve davranış biçimlerini dönüştüren bir etmen olduğunu vurgulamaktadır. Literatürde çoğunlukla teknik ya da verimlilik odaklı ele alınan YZ uygulamaları, bu çalışmada kültürel bağlamda ele alınarak yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle dijital örgüt kültürü, öğrenen organizasyon yapıları ve etik liderlik kavramlarının YZ ile olan etkileşimi, çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Çalışma yöntemi olarak bu araştırma, nitel içerik analizi tekniğinden faydalanılarak güncel literatür taraması temelinde yapılandırılmıştır. Alan yazında yer alan ulusal ve uluslararası akademik yayınlar, sektör raporları ve kurumsal analizler sistematik biçimde incelenmiş, bu belgelerden elde edilen temalar üzerinden çok boyutlu bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca raporlar, vaka analizleri ve uzman görüşleri aracılığıyla YZ'nin örgüt kültürü üzerindeki yansımaları pratik düzlemde de yorumlanmıştır.

Elde edilen sonuçlar, YZ uygulamalarının başarılı bir şekilde benimsenmesinin yalnızca teknik yeterlilikle değil, aynı zamanda insan merkezli bir kültürel dönüşümle mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerin teknolojik altyapı yatırımları kadar, çalışanların psikolojik güvenliği, açık iletişim ve sürekli gelişim ortamı gibi kültürel unsurları da göz önünde bulundurmaları gerektiğini göstermektedir. Özellikle liderlik ve yönetim tarzlarının, çalışanların YZ'ye olan adaptasyon sürecini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, YZ'nin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini sadece teknik ya da operasyonel değil, aynı zamanda stratejik ve sosyo-kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alarak alan yazına özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Kuruluşların YZ teknolojilerini içselleştirerek rekabet avantajı elde edebilmesi, kültürel değerlerle uyumlu bir dönüşüm stratejisi geliştirmelerine bağlıdır. Bu yönüyle çalışma, yöneticilere, akademisyenlere ve politika yapıcılara hem kavramsal hem de uygulamalı düzeyde yol gösterici niteliktedir.

Yapay Zeka Uygulamalarında Güncel Yaklaşımlar

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, YZ iş operasyonlarının çeşitli yönlerine nüfuz etmeye devam ettikçe organizasyon kültüründe önemli bir değişime işaret etmektedir. En dikkat çekici eğilimlerden biri, çalışanlara yalnızca fayda sağlamanın ötesinde değer verilmesini ve takdir edilmesini vurgulayan insan merkezli bir kültüre doğru ilerlemedir. Bu kültürel dönüşümün, özellikle teknolojik gelişmelerden ve küresel olaylardan etkilenen ve hızla değişen bir çalışma ortamında, çalışan bağlılığını ve genel kurumsal başarıyı artırmak için gerekli olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Aimresearch, 2023).

Yapay zeka, çalışan bağlılığını teşvik etmek için vazgeçilmez bir araç haline geliyor. Kuruluşlar, bağlılık eğilimlerini belirlemek ve bunlara yanıt vermek için sürekli geri bildirim sistemleri, kişiselleştirilmiş öğrenme programları ve tahmine dayalı analitikler uygulamaktadır (Aimresearch, 2023; Harvard Business Review, 2024). Gartner tarafından yapılan bir anket, İK yöneticilerinin %76'sının önümüzdeki birkaç yıl içinde yapay zeka çözümlerini benimsemeyen kuruluşların rekabetçi bir dezavantaja sahip olacağına inandığını göstermektedir. Ayrıca, bağlılık gösteren işgücüne sahip kuruluşların, bağlılık göstermeyen çalışanlara göre ortalama %21 daha kârlı olduğu bildirilmiştir; bu da bağlılık stratejilerine öncelik vermenin önemini daha da vurgulamaktadır (Aimresearch, 2023).

Geleneksel yıllık performans değerlendirmelerinin sıklığında azalma ve buna karşılık devam eden geri bildirim oturumlarının sayısında artış yönünde belirgin bir eğilim vardır. Bu değişim, zamanında ayarlamaların uygulanmasına izin verir ve çalışan performansının kurumsal hedeflerle daha etkili bir şekilde uyumlaştırılmasını kolaylaştırır. Kuruluşlar performans yönetimi süreçlerini kolaylaştırmak için yapay zekayı benimserken, aynı zamanda çalışan etkileşimlerinde insani bir dokunuşun sürdürülmesini vurgulamakta ve böylece bağlılığa dengeli bir yaklaşım sağlamaktadır (Kemp vd., 2024).

Yapay zekanın ortaya çıkışı yeni iş fırsatları yaratırken aynı zamanda mevcut rolleri de dönüştürmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun İşlerin Geleceği Raporu'nun da gösterdiği gibi, veri analizi ve yapay zeka uzmanlığı gibi alanlarda hızlı bir büyüme yaşanmaktadır (Noenickx, 2023). Bununla birlikte, YZ'nin uygulanması, işgücünün yeniden beceri kazanmasının ve becerilerini geliştirmesinin öneminin altını çizerek, işlerin yerinden edilmesiyle ilgili endişelere de yol açmaktadır (Microsoft365 Team, 2023). Çalışanlar yapay zeka araçlarına aşinalık kazandıkça, daha fazla üretkenlik ve yaratıcılık için bu teknolojilerden yararlanmak üzere kendilerini daha iyi konumlandırmaktadır (Noenickx, 2023).

Kuruluşlar yapay zeka çözümlerini giderek daha fazla benimsedikçe, veri gizliliği ve teknolojinin sorumlu kullanımı ile ilgili etik hususlar büyük önem kazanmıştır. Şirketler, yapay zeka entegrasyonunu şeffaflık ve etik uygulamalara öncelik verecek şekilde benimsemeye teşvik edilmekte ve teknolojinin insan girdisinin yerini almak yerine onu tamamlayıcı bir unsur olarak hizmet etmesini sağlamaktadır. Bu sorumlu yaklaşım, inovasyon ve etik hususların el ele gittiği bir örgüt kültürünü teşvik ederek daha sürdürülebilir bir kurumsal ortama katkıda bulunur (Kemp vd., 2024; Microsoft365 Team, 2023).

Örgüt Kültürünü Etkileyen Temel Unsurlar

Güven, ekip çalışmasının gelişebileceği insan merkezli bir kültür oluşturmanın temel bir unsurudur. Başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak gören kuruluşlar, çalışanları risk almaya ve yenilik yapmaya teşvik eder (Zhou, 2024). Ayrıca, şeffaf iletişim uygulamaları, özellikle topluluk duygusunu geliştirmenin zor ancak hayati olduğu hibrit çalışma ortamlarında, bağlılığı ve kapsayıcılığı sürdürmek için çok önemlidir (Aimresearch, 2023).

Sağlam bir örgüt kültürü, çalışanları elde tutmak ve üretkenlik için gerekli olan çalışan bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir. Kültürün öneminin farkına varamayan kuruluşlar itibar ve çalışan memnuniyeti sorunlarıyla karşılaşabilir. Bağlılığı olmayan çalışanlar genellikle üretkenlik ve iş kalitesinde düşüş gösterirler ve başka yerlerde yeni fırsatlar peşinde koşma olasılıkları daha yüksektir. Yapay zekanın işyeri süreçlerine entegrasyonu, teknolojinin uygulanmasına ve personel tarafından algılanmasına bağlı olarak çalışan bağlılığını artırabilir veya engelleyebilir (Biswas, Talukder ve Khan, 2024).

Rekabetçi bir ortamda örgütsel inovasyonun başarılı olabilmesi için örgütlerin insan YZ becerilerine odaklanması gerekmektedir. Bu kapsamda dijital örgüt kültürünün, insan YZ becerileri ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide olumlu bir düzenleyici rol oynadığı ifade edilmektedir (An vd., 2024).

Dijital örgüt kültürü, dijital çağda dönüşüme uyum sağlamak ve bunu teşvik etmek için bir örgüt içinde tutulan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını ifade eder (Upadhyay ve Kumar, 2020). Bu kültür, çalışanların yeni teknolojileri ve yöntemleri aktif olarak denemesini sağlar ve inovasyonu teşvik eder (Martinez Caro vd., 2020). Dijital örgüt kültürü, açık bir iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı kültürü yaratarak inovasyon fırsatlarına yönelik örgütsel algıyı güçlendirir. Aynı zamanda, öğrenmeyi ve bilgi yönetimini destekleyen bir ortam yaratarak, çalışanların öğrenme ve eğitim faaliyetlerine katılımını teşvik eder ve yeni bilgi ve beceriler edinmeleri için kaynaklar ve fırsatlar sunar (An vd., 2024).

Kuruluşların yapay zeka teknolojilerini başarılı bir şekilde benimsemeleri için kalite, deneme, sahiplenme ve güven gibi kültürel göstergelere öncelik vermeleri çok önemlidir. Bu göstergelerin uygulanması, YZ girişimlerinin kurumsal hedeflerle uyumunu kolaylaştırır ve genel çalışan

deneyimini geliştirir (Anddigital, 2023). Çalışanlar, yapay zekayı iş güvenliklerine yönelik bir tehdit olarak algılamak yerine tamamlayıcı bir araç olarak gördüklerinde benimsemeleri daha olasıdır. YZ'nin faydalarını etkili bir şekilde ileten ve çalışanları değişim sürecine dahil eden şirketler, daha olumlu bir kültürel değişim yaşama eğilimindedir (Biswas vd., 2024).

YZ'nin entegrasyonu potansiyel faydalar sunabilirken, çalışanlar arasında iş güvenliği ve çalışma ortamları üzerindeki kişisel kontrolün kaybı konusunda endişeye de yol açabilir. Bu durum özellikle sosyal etkileşimlerin azalmasından ve gizlilik endişelerinden korkan yöneticiler arasında YZ'nin benimsenmesine karşı direnç oluşmasına neden olabilir. Sonuç olarak, YZ ve insan rollerinin birbirini tamamladığı işbirlikçi bir ortamı teşvik ederek bu korkuları ele almak ve böylece çalışanların pozisyonlarında kendilerini değerli ve güvende hissetmelerini sağlamak kuruluşların görevidir (Biswas vd., 2024).

Yapay Zeka ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki etkileşimleri şekillendiren ve onların işe yaklaşımlarını etkileyen kolektif değerler, inançlar ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt ikliminin şekillendirilmesinde ve hem örgüt içinde hem de örgüt dışında olumlu çalışan ilişkilerinin teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynar. Stratejik hedeflerin yanı sıra kültürel gelişime öncelik veren şirketler genellikle motive olmuş bir işgücüne tanık olurlar, çünkü kültür işletmeler için ayırt edici bir farklılaştırıcı olarak hizmet eder (Aimresearch, 2023).

Yapay zeka, ekiplerin bir iş ortamında işbirliği yapma, iletişim kurma ve çalışma biçimlerini etkileyerek kurum kültürü üzerinde derin bir etkiye sahiptir. MIT SMR-BCG tarafından 2021 yılında yayınlanan bir rapor, yapay zeka kullanan kuruluşların yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda ekip morali, işbirliği ve kolektif öğrenmede de iyileşmeler sağladığını vurgulamıştır. Yapay zeka uygulayan yöneticilerin %75'inden fazlası, artan verimlilik ve karar verme yeteneklerinin yanı sıra ekip dinamiklerinin de geliştiğini bildirmiştir (BCG, 2021).

Yapay zekanın iş yerlerine entegre edilmesi, örgüt kültüründe önemli değişimlere yol açmaktadır. Yapay zeka, karar alma süreçlerini, iş gücünün görevlerini ve örgüt içi iletişimi yeniden şekillendirerek örgüt kültürünü dönüştürmektedir. Yapay zeka teknolojileri veri odaklı ve nesnel karar verme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Bu, örgüt kültüründe bir değişim yaratarak, daha önce insan sezgilerine ve tecrübesine dayanan karar alma süreçlerinin yerini algoritmaların aldığı bir ortam oluşturur. Bu durum, örgüt içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünü de güçlendirebilir.

YZ teknolojileri örgüt kültürünü farklı yönlerde etkilemektedir. YZ uygulamaları işletmelerin değerlerini, normlarını ve çalışma şekillerini değiştirme potansiyeli barındırmaktadır (Yaroğlu, 2024). YZ'nin entegre edilmesi inovasyon, çeviklik ve sürekli öğrenme yönünde bir kültür oluşmasına katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan YZ'nin verimlilik ve etkinlik odaklı olması, geleneksel ve insan odaklı karar alma süreçlerine önem veren kültürlerle çatışabilir (Murire, 2024). YZ örgüte yeni terminolojiler ve ifade biçimleri getirebilir. YZ'nin sahip olduğu öngörü ve veri analizi yetenekleri sayesinde, örgüt içindeki anlama süreçlerine yeni katmanlar eklenecektir (Yaroğlu, 2024). Son olarak YZ dijital dönüşümü teşvik ederek çalışanların örgüt içindeki süreçlere bakış açısını etkilemektedir. Örgütün dijital teknolojileri benimsemesi ve etkili bir şekilde kullanması rekabet avantajı noktasında büyük bir katkı sağlayacaktır (Lauterbach, 2019).

Yapay zeka uygulamaları çalışanların günlük iş yüklerini hafifletebilir ve bu da çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, yapay zekanın

özellikle rutin ve tekrarlayan işlerin yerine getirilmesinde büyük kolaylık sağladığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların daha yaratıcı ve stratejik alanlara yönelmelerini sağlar. Yapay zekanın sunduğu bu dönüşüm, örgüt kültüründe inovasyon ve yaratıcılık değerlerini ön plana çıkarır (Cascio ve Montealegre, 2016).

Diğer yandan, örgüt kültürü de yapay zekanın işleyişini ve benimsenmesini etkiler. Yapay zeka uygulamalarının başarılı bir şekilde entegre edilebilmesi, büyük ölçüde örgütün sahip olduğu kültüre bağlıdır. Örneğin, araştırmalar, inovasyon ve teknolojiye açık bir kültüre sahip örgütlerde yapay zekanın benimsenme hızının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2015). Bu tür örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler, teknolojik yenilikleri daha hızlı kabul etmekte ve bu yenilikleri iş süreçlerine adapte etmede daha başarılı olmaktadır.

Buna karşılık, daha geleneksel ve katı bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda yapay zeka uygulamalarının benimsenmesi daha zor olabilmektedir. Bu tür örgütlerde, değişime karşı direnç gösteren bir tutum görülebilir ve bu da yapay zekanın potansiyelinden tam anlamıyla faydalanılmasını engelleyebilir. Özellikle otoriter bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde, yapay zeka uygulamaları çalışanlar tarafından bir tehdit olarak algılanabilir (Van Marrewijk ve Timmers, 2003). Bu, örgüt içi iletişimde sorunlar yaratabilir ve çalışanların yapay zeka uygulamalarına karşı direncini artırabilmektedir.

Yapay zeka ve örgüt kültürü arasındaki ilişki dinamik ve çift yönlüdür. Bir yandan yapay zeka teknolojileri örgüt kültürünü dönüştürmekte, diğer yandan örgüt kültürü yapay zekanın ne şekilde ve ne hızda uygulanacağını belirlemektedir. Örgütlerin bu iki unsur arasındaki ilişkiyi iyi yönetmeleri, başarılı bir dijital dönüşüm süreci için kritik öneme sahiptir.

Araştırmacılar, dijitalleşmenin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için örgüt kültüründe bir dizi değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu değişimlerden biri, örgüt içindeki hiyerarşik yapının daha yatay bir forma evrilmesi olabilir. Yapay zekanın örgütlerdeki bilgiye erişimi ve bilgiyi işleme süreçlerini kolaylaştırması, örgütlerde daha demokratik bir karar alma mekanizması geliştirilmesine katkı sağlayabilir (Raisch ve Krakowski, 2021).

Yapay zeka teknolojilerinin hızlı bir şekilde benimsenmesi, örgütlerde "öğrenen organizasyon" yapısının güçlenmesine de olanak tanıyabilir. Örgüt kültüründe öğrenme, yenilikçilik ve adaptasyon gibi değerlerin ön plana çıktığı durumlarda, yapay zeka uygulamalarının etkisi daha olumlu olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin hem yapay zeka uygulamalarını hem de örgüt kültürünü bir bütün olarak ele almaları, bu iki unsurun birlikte gelişmesine katkı sağlayacaktır (Schein, 2010).

Liderlik ve Yönetim Faaliyetlerinin Yapay Zeka ve Kültür Entegrasyonundaki Rolü

Liderlik, yapay zekâ teknolojilerinin operasyonlara entegre edilmesinde örgüt kültürünün şekillenmesinde kritik bir rol oynar. YZ teknolojilerinin başarılı bir şekilde benimsenmesi için değişime açık ve iş birliğini teşvik eden bir kültür gereklidir (Wilson ve Daugherty, 2018). Liderlerin, çalışanların YZ'yi işlerinin bir destekçisi olarak görmelerini sağlamaları önemlidir. Bu da liderlerin, YZ'nin getirdiği faydaları açık ve tutarlı bir şekilde iletmelerini ve iş kaybı endişelerine yönelik cevaplar sunmalarını gerektirir (Davenport ve Ronanki, 2018).

Yöneticiler, çalışan bağlılığını artırmada ve ekiplerinin teknolojik değişimlerle başa çıkmalarını sağlamada kritik bir rol oynar. İletişim, duygusal zeka ve takım kurma metodolojilerine odaklanan eğitim programları, yöneticilerin yapıcı geri bildirim vermelerini ve çalışan katkılarını etkili bir şekilde tanımlarını sağlayabilir (Goleman, 1995).

YZ'nin entegrasyonu, yaratıcılığı, uyum sağlayabilmeyi ve iş birliğini önceliklendiren bir kültürel değişimi gerektirir. Liderler, çalışanların başarısızlıklardan öğrenerek yenilik yapmalarına olanak sağlayan bir güven ortamı oluşturmayı hedeflemelidir (Schein, 2010). Bu kültürel dönüşüm, çalışanların YZ'nin stratejik hedeflerini ve bu hedeflerin kendi kişisel ve profesyonel gelişimleri ile nasıl uyumlu olduğunu anlamalarını sağlamayı içerir (Berson, Da'as, ve Waldman, 2015).

İş yeri evrildikçe, liderlerin ekiplerinin sürekli gelişimlerine ve beceri kazanmalarına yönelik taahhütte bulunmaları gerekmektedir. Bu, mevcut görevlerin değerlendirilmesi, yetenek ihtiyaçlarının anlaşılması ve YZ teknolojilerinin taleplerine uygun olarak beceri geliştirme programlarının uygulanmasını içerir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Sürekli geri bildirim ve amaç odaklı çalışmayı değerli kılan bir kültür oluşturarak, organizasyonlar çalışan bağlılığını ve üretkenliğini artırabilir, böylece rekabetçi bir piyasada en iyi yetenekleri çekebilir ve onları elde tutabilir (McAfee ve Brynjolfsson, 2017).

Sonuç

Yapay zekânın (YZ) örgütsel yapılara entegrasyonu, sadece teknolojik bir değişimi değil, aynı zamanda derin bir kültürel dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular, örgüt kültürünün YZ teknolojilerinin benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulanmasında merkezi bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. YZ'nin sunduğu fırsatlar – verimlilik artışı, veri temelli karar alma, rutin iş yüklerinin hafiflemesi gibi– ancak uygun bir kültürel iklimde anlamlı ve sürdürülebilir hale gelmektedir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü ile YZ entegrasyonu arasındaki ilişki çift yönlü ve karşılıklı etkileşim içinde gelişmektedir.

Yapılan analizler, YZ teknolojilerinin insan merkezli bir kültürü destekleyecek şekilde uygulanmasının, çalışan bağlılığı, iş doyumu ve örgütsel aidiyet gibi önemli değişkenler üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Aimresearch (2023) ve Kemp vd. (2024) tarafından yapılan araştırmalar da bu sonucu desteklemekte; çalışanların kendilerini değerli ve sürece dahil hissettikleri organizasyonlarda YZ uygulamalarına olan güvenin ve adaptasyonun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kişiselleştirilmiş öğrenme yolları, sürekli geri bildirim sistemleri ve öngörücü analitik uygulamaları sayesinde çalışanlar, gelişim süreçlerinin aktif bir parçası haline gelmekte, bu da kültürel katılımı güçlendirmektedir.

Ayrıca bu çalışma, liderlik ve yönetsel rollerin YZ ile örgüt kültürü arasındaki köprü rolünü üstlendiğini vurgulamaktadır. Özellikle liderlerin açık iletişim kurma, etik çerçevede karar alma, psikolojik güven ortamı yaratma ve çalışanlara değişimi sahiplenme fırsatı tanıma becerileri, YZ'nin örgüt içinde benimsenme hızını ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Davenport & Ronanki, 2018; Schein, 2010; Wilson & Daugherty, 2018). Bu noktada, liderlerin "teknolojik dönüşüm elçisi" rolü üstlenmesi, kültürel dirençlerin aşılması ve teknolojik yeniliklerin içselleştirilmesi açısından belirleyici olmaktadır.

Kuruluşların YZ teknolojilerini içselleştirme sürecinde, dijital örgüt kültürü kavramı öne çıkmaktadır. Upadhyay ve Kumar (2020) ile Martinez Caro vd. (2020), dijitalleşmeyi içselleştiren örgütlerin daha yüksek inovasyon düzeyine ulaştıklarını ve bu yapılar içinde bilgi paylaşımı, öğrenme ve adaptasyon süreçlerinin güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu kültürel yapılanma, yalnızca teknolojiyi benimsemeyi değil, aynı zamanda sürekli gelişime ve değişime açıklığı da teşvik etmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin "öğrenen organizasyon" yapısını benimsemeleri ve dijital çağa uygun değerleri kültürel olarak inşa etmeleri kritik bir stratejik gereklilik haline gelmiştir (Raisch & Krakowski, 2021).

YZ'nin örgüt içindeki operasyonel süreçlere olan katkısı kadar, örgüt kültüründe meydana getirdiği dönüşümler de göz ardı edilemez. Bu teknolojiler, karar alma süreçlerini demokratikleştirerek hiyerarşik yapıları yataylaştırabilir ve çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırarak eşitlikçi bir yapı geliştirilmesine katkı sunabilir (BCG, 2021; Yaroğlu, 2024). Bununla birlikte, geleneksel ve merkeziyetçi yapılar içinde bu dönüşüm daha yavaş gerçekleşmekte ve zaman zaman kültürel çatışmalarla karşılaşmaktadır. Özellikle otoriter liderlik tarzının benimsendiği kurumlarda, çalışanların YZ'yi bir tehdit olarak algılama olasılığı artmakta ve bu da teknolojiye yönelik direnci artırmaktadır (Van Marrewijk & Timmers, 2003).

Çalışmada ulaşılan bir diğer önemli bulgu, örgüt kültürünün YZ'nin potansiyelini nasıl şekillendirdiğiyle ilgilidir. İnovasyona, açıklığa ve öğrenmeye değer veren kültürlerde YZ uygulamalarının daha yaratıcı, kapsayıcı ve etkili sonuçlar doğurduğu görülmektedir (An, Lin & Luo, 2024). Örgütlerin bu tür bir kültürel iklim oluşturabilmeleri için deneme, hata yapma ve öğrenmeye açık bir atmosfer inşa etmeleri gerekmektedir. Zhou (2024) bu noktada, başarısızlıkların cezalandırılmadığı, aksine öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği kültürlerin YZ'ye geçişte daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Bu tür bir kültür, çalışanların risk alma konusundaki cesaretini artırmakta ve yaratıcı çözümlerin önünü açmaktadır.

Sonuç olarak, yapay zekâ ve örgüt kültürü arasındaki ilişki stratejik düzeyde ele alınması gereken, çok katmanlı ve dönüşüm odaklı bir süreçtir. Kuruluşların bu dönüşümden maksimum fayda sağlayabilmeleri için hem teknolojik yatırımlar yapmaları hem de insan odaklı kültürel değerleri koruyan, yenilikçi ve etik temellere dayanan bir örgütsel iklim inşa etmeleri zorunludur. Bu bağlamda, YZ uygulamalarının yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel bir değişim aracı olduğu ve bu nedenle bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Geleceğe yönelik olarak, dijitalleşmenin hızla artacağı ve yapay zekânın iş yerlerinde daha fazla yer bulacağı öngörüsüyle, örgütlerin "insan" ile "makine" arasındaki dengeyi iyi kurmaları ve bu süreci kültürel anlamda da içselleştirmeleri gerekecektir. Bu bağlamda, sürekli öğrenme, esneklik, şeffaflık ve iş birliği temelli bir örgüt kültürü, YZ'nin başarılı entegrasyonu için olmazsa olmaz unsurlar arasında yer almaktadır.

KAYNAKLAR

Aimresearch. (2023). Erişim tarihi: 13.08.2024 <https://aimresearch.co/cdo-insights/culture-key-to-successful-ai-transformation-empowering-organizations-for-the-future>

ALVESSON, M., & SVENINGSSON, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>

AN, M., LIN, J., & LUO, X. R. (2024). The impact of human ai skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>

Anddigital. (2023). Why organisational culture matters in successful AI adoption. Erişim tarihi: 13.08.2024 <https://www.and.digital/spotlight/why-organisational-culture-matters-in-successful-ai-adoption>

BERSON, Y., DA'AS, R., & WALDMAN, D. (2015). How Do Leaders and their Teams Bring about Organizational Learning and Outcomes? *Personnel Psychology*, 68(1), 79-108.

<https://doi.org/10.1111/peps.12071>

BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W W Norton & Co.

BCG. (2021). Erişim tarihi: 22.07.2024 *The Hidden Cultural Benefits of AI*: <https://web-assets.bcg.com/85/90/95939185404cbd901aba0d54f1d7/the-cultural-benefits-of-artificial-intelligence-in-the-enterprise-r.pdf>

BİSWAS, M. I., TALUKDER, S., & KHAN, A. R. (2024). Who do you choose? Employees' perceptions of artificial intelligence versus humans in performance feedback. *China Accounting and Finance Review*, 26(4), 512-532. <https://doi.org/10.1108/CAFR-08-2023-0095>

CASCIO, W. F., & MONTEALEGRE, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

DAVENPORT, T. H., & RONANKI, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review (HBR). Erişim tarihi: 25.07.2024
<https://www.bizjournals.com/boston/news/2018/01/09/hbr-artificial-intelligence-for-the-real-world.html>

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Harvard Business Review. (2023). *How Generative AI Changes Organizational Culture*. Erişim tarihi: 12.08.2024 <https://hbr.org/podcast/2023/05/how-generative-ai-changes-organizational-culture>

Harvard Business Review. (2024). *The AI Advantage: Revolutionizing Company Culture for Unmatched Business Success*. Erişim tarihi: 16.08.2024
<https://hbr.org/sponsored/2024/07/the-ai-advantage-revolutionizing-company-culture-for-unmatched-business-success>

KEMP, A., BRAMWELL, M., EVANS, R., RIZK, N., RUGERONI, L., SABHERWAL, N., & TOWNLEY, M. (2024). *AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity*. Erişim tarihi: 5.08.2024 Deloitte:
<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html>

LAUTERBACH, A. (2019). *Artificial intelligence and policy: Quo vadis?* Digital Policy, Regulation & Governance, 21(3), 238-263. <https://doi.org/10.1108/DPRG-09-2018-0054>

MARTINEZ CARO, E., CEGARRA NAVARRO, J. G., & ALFONSO RUIZ, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

MCAFEE, A., & BRYNJOLFSSON, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company.

- Microsoft365 Team. (2023). *Work Smarter, Not Harder: 10 Benefits of AI in Your Workplace*. Erişim tarihi: 26.07.2024 <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/benefits-of-ai-in-your-workplace>
- MURIRE, O. T. (2024). *Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture*. Administrative Sciences 14: 316. <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- NOENICKX, C. (2023). *Workplace AI: How artificial intelligence will transform the workday* Erişim tarihi: 20.08.2024 BBC: <https://www.bbc.com/worklife/article/20230515-workplace-ai-how-artificial-intelligence-will-transform-the-workday>
- UPADHYAY, P., & KUMAR, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>
- RAISCH, S., & KRAKOWSKI, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *The Academy of Management Review*, 46(1), 192-210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- STONE, K. (2024). *The Future of Employee Engagement: Trends to Follow*. Erişim tarihi: 14.08.2024. <https://engagedly.com/blog/employee-engagement-trends/>
- WILSON, H. J., & DAUGHERTY, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.
- VAN MARREWIJK, M. and TIMMERS, J. (2003) Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 171-184. <https://doi.org/10.1023/A:1023347715882>
- CANBUL YAROĞLU, A. (2024). The effects of artificial intelligence on organizational culture in the perspective of the hermeneutic cycle: The intersection of mental processes. *Systems Research and Behavioral Science*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/sres.3037>
- ZHOU, Y. (2024). *The Executive's Guide to Creating an AI-Powered Workplace: Shaping the Next-Gen Workforce and Culture*. Erişim tarihi: 13.08.2024. <https://medium.com/generative-ai-revolution-ai-native-transformation/the-executives-guide-to-creating-an-ai-powered-workplace-shaping-the-next-gen-workforce-and-95ca93dfc1e4>

Strategic Management in Hospitality Businesses: The Trajectory of Competitiveness and Operational Efficiency

Fuat ÇELİKEL*

Abstract

The hospitality industry is undergoing significant transformation due to globalization, rapid technological advancements, and evolving customer expectations. In this context, strategic management has become a critical framework for accommodation businesses looking to enhance their competitiveness and operational efficiency. However, a gap stays in the literature about the comprehensive integration of strategic management elements—such as innovation, sustainability, cost control, and customer engagement—within the accommodation sector. This study aims to address this gap by systematically reviewing the strategic management practices employed by leading hospitality organizations. Adopting a conceptual and descriptive research approach, this paper synthesizes academic literature and industry case studies to explore how accommodation providers formulate and implement strategies aligned with dynamic market conditions. The following research questions guide the inquiry: (1) How does strategic management contribute to improving operational efficiency? (2) In what ways can strategic management enhance competitiveness in a rapidly evolving environment? (3) What strategic components are most influential in ensuring long-term success? Key findings highlight that strategic initiatives focused on customer satisfaction, technological innovation, sustainability, and adaptability significantly strengthen a business's market position. Moreover, the integration of data-driven decision-making and continuous learning supports organizational resilience and responsiveness. Based on these insights, the study offers strategic recommendations for hospitality businesses to effectively navigate future challenges and capitalize on emerging opportunities. By addressing the current theoretical and practical needs in the field, this study contributes to a more nuanced understanding of strategic management as both a tool for survival and a catalyst for growth in the global hospitality industry.

Keywords: Strategic Management, Accommodation Businesses, Competition, Globalization, Productivity

Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Rekabet Edebilirlik ve Operasyonel Verimliliğin Seyri

Öz

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler ve değişen müşteri beklentileri doğrultusunda konaklama sektörü önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu bağlamda, stratejik yönetim; konaklama işletmelerinin rekabet gücünü artırmaları ve operasyonel verimliliklerini geliştirmeleri açısından kritik bir çerçeve hâline gelmiştir. Ancak mevcut literatürde, stratejik yönetimin yenilikçilik, sürdürülebilirlik, maliyet kontrolü ve müşteri etkileşimi gibi unsurlarının konaklama sektörüne bütüncül bir biçimde entegre edilmesine yönelik kapsamlı bir değerlendirme eksikliği göze çarpmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu gidermek amacıyla önde gelen konaklama işletmeleri tarafından uygulanan stratejik yönetim uygulamalarını sistematik bir şekilde incelemektedir. Kavramsal ve betimleyici bir araştırma yaklaşımı benimsenerek hazırlanan bu derleme, akademik literatür ve sektörel vaka analizlerini sentezlemekte; konaklama işletmelerinin dinamik piyasa koşullarıyla uyumlu stratejileri nasıl oluşturduklarını ve uyguladıklarını

Derleme Makale (Review Article)

Geliş/Received: 23.11.2024 **Kabul/Accepted:** 03.06.2025

* Dr., Branch Manager, Social Security Institution, General Directorate of Insurance Premiums, Ankara, Türkiye. E-mail: fuatcelikel@gmail.com **ORCID** <https://orcid.org/0000-0003-4566-310X>

ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma şu temel sorular etrafında yapılandırılmıştır: (1) Stratejik yönetim, operasyonel verimliliğin artırılmasına nasıl katkı sağlar? (2) Stratejik yönetim, hızla değişen bir ortamda rekabet gücünü hangi yollarla artırabilir? (3) Uzun vadeli başarıyı belirlemede en etkili stratejik bileşenler nelerdir? Elde edilen bulgular, müşteri memnuniyeti, teknolojik yenilik, sürdürülebilirlik ve uyum kabiliyeti odaklı stratejik girişimlerin işletmelerin piyasa konumunu önemli ölçüde güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, veriye dayalı karar alma süreçleri ile sürekli öğrenmenin entegrasyonu, örgütsel dayanıklılığı ve çevikliğini desteklemektedir. Bu bağlamda çalışma, konaklama işletmelerinin gelecekteki zorlukları etkin bir şekilde yönetmeleri ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaları için stratejik öneriler sunmaktadır. Bu çalışma, alanın güncel teorik ve pratik gereksinimlerine yanıt vererek, stratejik yönetimin küresel konaklama sektöründe hem bir hayatta kalma aracı hem de büyümeyi tetikleyen bir unsur olarak daha incelikli bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Konaklama İşletmeleri, Rekabet, Küreselleşme, Verimlilik

1. Introduction

The hospitality industry is undergoing profound transformation, driven by globalization, rapid technological advancement, and evolving customer expectations. These shifts have not only intensified competition among accommodation providers but also made it imperative for them to develop dynamic strategic management frameworks. While many studies have examined performance and service quality in the hospitality sector, there is still a gap in the literature about the holistic integration of strategic management practices with operational efficiency and competitive positioning in accommodation businesses.

This study aims to address this gap by exploring how strategic management functions as a critical tool for enhancing both competitiveness and operational performance in accommodation services. The primary purpose is to synthesize existing knowledge and present a framework that can guide practitioners in aligning internal strengths with external opportunities and threats.

The central research questions guiding this study are:

1. How does strategic management contribute to improving operational efficiency in accommodation businesses?
2. In what ways can strategic management enhance competitiveness in a rapidly evolving hospitality environment?
3. What strategic elements (e.g., customer satisfaction, innovation, cost control) are most influential in deciding long-term success?

By answering these questions, the study looks to provide a comprehensive understanding of how accommodation businesses can use strategic management not only as a survival mechanism but also as a driver of sustainable growth and differentiation. The study also contributes to academic discourse by linking strategic concepts with real-world practices using contemporary literature, practical examples, and case studies.

This article offers valuable insights for hospitality managers, academics, and policymakers interested in fostering resilient and future-oriented accommodation strategies within a competitive global market.

2. Understanding the Competitive Landscape of Accommodation Services

Understanding the competitive landscape is a fundamental prerequisite for any hospitality business aiming to thrive in today's volatile market. This process begins with a comprehensive analysis of both internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats that affect operational dynamics (Sotiriadis, 2016; Dredge & Jenkins, 2020). The hospitality industry encompasses a wide array of competitors, including traditional hotels, resorts, motels, and increasingly, alternative lodging platforms such as Airbnb. These diverse market actors continuously reshape competitive norms, compelling accommodation providers to adopt adaptive strategies that align with the changing landscape.

To support relevance, accommodation businesses must regularly conduct thorough market analysis to find direct and indirect competitors and assess their strategic positions. Analytical tools such as SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and Porter's Five Forces are widely employed for this purpose (Sarkum & Watrionthos, 2018; Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015). For instance, while a chain hotel may receive help from strong brand recognition, it might simultaneously face intense rivalry from boutique hotels that emphasize authenticity and personalized service offerings. Recognizing such dynamics enables businesses to reposition their value propositions and refine their service delivery.

Emerging macro trends such as sustainable tourism and digital transformation are also altering the competitive structure of the sector. The rising influence of eco-conscious travelers has prompted many hospitality firms to integrate green practices and adopt certifications such as LEED or ISO 14001 (Lapotulo & Amalia, 2024; Nam, Qiao & Ahn, 2021). Concurrently, digital technologies—such as mobile check-in apps, voice-activated rooms, and AI-driven concierge services—are becoming essential components of competitive advantage (Prasad, Singh, Mahata & Roy, 2024; Williams, 2024). These innovations not only enhance operational efficiency but also build loyalty among tech-savvy guests.

Accommodation providers must routinely revisit and update their competitive analysis. Market conditions and consumer behaviors can shift rapidly due to factors such as economic downturns, geopolitical instability, or technological disruptions. Strategic flexibility, supported by continuous monitoring and data-driven insight, is key to adapting quickly and ensuring resilience in the face of uncertainty (Arora & Thota, 2024).

Understanding the competitive landscape is not a one-time task, but an ongoing strategic imperative. It provides the foundation upon which successful positioning, differentiation, and long-term strategic decisions are made—directly addressing the research questions of how strategic management contributes to competitiveness and which strategic components drive sustainable performance.

3. The Role of Strategic Management in Hotel Success

Strategic management functions as the cornerstone of long-term success in the hospitality industry, shaping not only the operational direction of businesses but also their capacity to respond effectively to market shifts (Chaston, 2008). When strategically managed, hospitality businesses are better equipped to formulate a clear mission and vision, develop adaptive goals, and align their internal capabilities with external opportunities.

A fundamental part of strategic management is the formulation of aims that are coherent with both customer expectations and evolving market conditions (Hermawan, Basalamah, Djamereng,

& Plyriadi, 2017). For instance, improving guest satisfaction requires a strategy that integrates staff development, consistent service delivery, and real-time feedback loops. Incorporating guest feedback into service innovation not only strengthens customer relationships but also contributes to the development of loyal client bases (Barusman, Rulian, & Susanto, 2019).

Strategic management also eases the efficient allocation of resources. Whether through investment in emerging technologies or recruitment of skilled personnel, strategically aligned decisions enhance both productivity and market differentiation (Chee, 2023). For example, recognizing the rising demand for remote work-friendly accommodations, hotels may redesign rooms to include ergonomic workspaces and high-speed internet. This not only responds to immediate market needs but also positions the business competitively in relation to traditional providers (Gavilan & Al-Shboul, 2023).

Another critical function of strategic management is its ability to drive performance evaluation and continuous improvement. By monitoring key performance indicators (KIP's), hospitality businesses can reassess existing strategies, make data-driven adjustments, and find new growth opportunities (Mashinchi, 2024; Pal, 2023). This ongoing assessment process reinforces organizational agility, enabling businesses to support sustainable competitive advantages over time.

Taken together, these aspects of strategic management directly address the core research questions of this study by illustrating how structured planning, customer alignment, and data-informed decision-making contribute to increased operational efficiency and long-term competitiveness.

4. Basic Components of Strategic Management in Accommodation

Strategic management is a multifaceted discipline that encompasses several interrelated components, each playing a critical role in the formulation and execution of strategies within the hospitality sector. A successful strategic framework is not merely a sum of its parts; rather, it involves the cohesive integration of vision, analysis, execution, and ongoing review to drive sustained performance and competitiveness. To better understand how strategic management functions in practice, it is essential to examine its primary components. The sections below outline these components and explain their roles in shaping effective strategies within hospitality organizations.

Developing a Vision and Mission: One of the foundational steps in strategic management is defining a clear and purposeful vision and mission. These elements articulate what the organization seeks to achieve and how it intends to deliver value to its stakeholders (Kasemsap, 2017). In the accommodation sector, this alignment between corporate aspirations and guest expectations serves as a guiding principle for all strategic initiatives, helping to ensure both consistency and sustainability.

Market Analysis and Environmental Scanning: A comprehensive understanding of the external environment is essential to strategic success. Regularly conducted market analyses and environmental scans allow hospitality businesses to watch emerging trends, assess competitor behavior, and show both threats and opportunities (Lakiza, 2023). Tools such as PESTEL and scenario planning can support deeper strategic foresight, enabling organizations to adapt to external volatility with greater precision (Ginter, Duncan & Swayne, 2018).

Strategy Formulation and Implementation: Drawing on the insights gained through market analysis, organizations must formulate actionable strategies that reflect their core strengths and market positioning (Aboutaleb, 2016). This process includes selecting strategic priorities, showing areas for innovation, and outlining steps for execution. For example, a hotel might collaborate with local experience providers to offer bundled wellness packages—enhancing both guest satisfaction and brand differentiation.

Implementation and Review: Strategic management is not static; it requires continuous evaluation. The implementation phase must be closely checked through key performance indicators (KPI's) to assess effectiveness and responsiveness. Regular strategy reviews allow organizations to fine-tune their approaches and remain aligned with dynamic market demands (Kumar, Anand & Nandedkar, 2024).

Table 1: Basic Components of Strategic Management

Part	Definition
Vision and Mission	A strategic statement that reflects the organization's long-term purpose and values, aligned with both customer expectations and corporate goals.
Market Analysis	The systematic assessment of market trends, competitive forces, and environmental factors to find opportunities and threats.
Strategy Formulation	The development of concrete, actionable plans based on internal and external analysis to achieve strategic aims.
Implementation and Review	Execution of strategic plans with regular performance monitoring, allowing for revisions and adjustments in response to dynamic conditions

Source: Kumar, Anand & Nandedkar, 2024

The integration of these strategic components enables accommodation providers to craft coherent and agile strategies that support long-term growth. By aligning internal capabilities with external realities, businesses are better equipped to respond to the competitive pressures and operational challenges highlighted in our research questions.

5. Customer Satisfaction: The Heart of Strategic Decisions

In today's hyper-competitive hospitality landscape, customer satisfaction stands as a central pillar of strategic management. With consumer decisions increasingly influenced by online reviews, word-of-mouth recommendations, and perceived service quality, understanding and perfecting customer satisfaction is critical to sustaining long-term business success (Sardesai, D'Souza & Govekar, 2024).

Delivering exceptional service experiences that consistently meet or exceed guest expectations is at the core of achieving customer satisfaction. This requires not only the design of quality service offerings but also the continuous training of staff to ensure responsiveness, attentiveness, and emotional intelligence in guest interactions (Akram, Abbas & Khan, 2022). Structured feedback systems—such as post-stay surveys and digital review platforms—can offer valuable insights into service gaps, enabling businesses to implement targeted improvements.

Personalization has become a differentiating strategy in the pursuit of customer satisfaction. By using customer relationship management (CRM) systems, hospitality businesses can tailor their

offerings based on guest history and preferences (Barusman, Rulian, & Susanto, 2019). For instance, sending customized welcome messages, offering loyalty-based rewards, or suggesting services based on earlier stays creates a sense of recognition and exclusivity, which significantly enhances the overall guest experience.

Another key strategic initiative involves the implementation of loyalty programs aimed at rewarding repeat customers. Such programs not only encourage repeat bookings but also strengthen emotional bonds between guests and brands (Pantouvakis & Lymperopoulos, 2008). These relationships, built on consistent satisfaction, translate into increased customer retention and sustainable revenue growth over time.

Recent studies emphasize the growing role of emotional engagement in building loyalty. Strategic initiatives that foster a sense of belonging and emotional connections such as surprise upgrades, personalized gestures, or storytelling in branding—can elevate satisfaction beyond functional service quality (Thakur, 2019).

In line with this study's research questions, customer satisfaction appears as a vital strategic variable that directly affects operational efficiency and competitive positioning. Businesses that embed customer-centric practices into their core strategies are more likely to achieve differentiation, build long-term brand loyalty, and thrive in dynamic market conditions.

6. Cost Management Strategies for Accommodation Providers

Effective cost management is a fundamental pillar of strategic planning in accommodation businesses. Given the often-slim profit margins within the hospitality industry, supporting cost-efficiency without compromising service quality is essential for achieving long-term sustainability and competitive advantage.

One of the key methods of cost control is perfecting resource use. Conducting periodic audits of utilities, labor deployment, and inventory levels can help find inefficiencies and reduce unnecessary expenditures (Gawande & Gorde, 2024). For instance, implementing energy-efficient infrastructure such as smart thermostats and LED lighting can substantially lower utility costs while enhancing guest comfort.

Technology also plays a transformative role in cost management. The adoption of integrated property management systems (PMS) enables real-time monitoring of occupancy, housekeeping, and maintenance schedules, thereby reducing administrative burden and forecasting errors (Spedding & Chan, 2000; Otudi et al., 2024). These technologies also ease dynamic pricing strategies and efficient labor allocation.

In addition, strategic partnerships with suppliers can yield significant cost benefits. Establishing long-term vendor relationships can lead to volume-based discounts, preferred pricing, and improved supply reliability. This form of procurement management ensures consistent service delivery while minimizing procurement-related overheads (Na, 2021).

6.1. Basic Cost Management Strategies

Cost control in hospitality can be addressed through multiple interconnected practices. Below are three foundational strategies that have proved consistent results across accommodation businesses:

- Resource optimization: Ensuring the efficient use of utilities, workforce, and materials helps reduce waste and operational expenses (Bandari, 2019).
- Investment in technology: Automation and intelligent systems reduce manual processes, increase accuracy, and enhance productivity (Otudi, A., Alnouri, M., Siddiqi, F., & Sabri, 2024).
- Supplier partnerships: Building long-term relationships with vendors secures better pricing, delivery consistency, and flexibility in procurement processes (Na, 2021).

Strategic cost management not only contributes to short-term profitability but also enables long-term strategic investments in innovation, marketing, and talent development—each of which plays a pivotal role in strengthening the competitive positioning of accommodation providers. This aligns directly with the study's focus on how strategic management enhances operational efficiency and organizational resilience.

7. Supporting Quality Standards in Competitive Markets

In the increasingly competitive landscape of the hospitality industry, supporting high quality standards is not merely an operational requirement but a critical strategic differentiator. Consistent service quality contributes significantly to customer satisfaction, builds brand reputation, and fosters long-term loyalty—factors that collectively determine the success of accommodation providers in crowded marketplaces.

To uphold these standards, accommodation businesses must prove and implement robust quality control systems. One of the most effective approaches involves the use of standardized staff training programs aligned with clearly defined service protocols. Uniform service delivery enhances the guest experience by minimizing inconsistencies across customer touchpoints (Sornsaruht, 2024). In addition, clearly articulated service standards serve as internal benchmarks that support performance evaluations and accountability.

Monitoring quality also requires proactive feedback mechanisms. Structured post-stay surveys, online review analysis, and direct guest follow-ups form essential components of a feedback loop that enables continuous improvement (Barusman et al., 2019). When used effectively, customer feedback allows hospitality managers to respond to specific concerns in real-time, address operational gaps, and implement prompt service enhancements.

External validations, such as ISO certifications and health and safety accreditations, further reinforce quality positioning in the eyes of potential guests. These formal recognitions function as signals of professionalism, trust, and excellence—especially for quality-conscious travelers (Parente & Loureiro, 2010). Moreover, they support compliance with national and international regulatory frameworks, which can be particularly important for corporate and international clientele.

Embedding a culture of quality within the organizational framework is equally essential. This involves fostering shared values, behaviors, and attitudes centered on excellence, responsiveness, and continuous learning (Thakur, 2019). When quality becomes a part of the corporate identity, it translates into everyday actions by frontline employees and strategic decisions by upper management alike.

As emphasized in this study's research questions, strategic quality management is intricately linked to both operational efficiency and competitive advantage. Accommodation providers that prioritize quality not as a standalone initiative but as an integrated strategy are better positioned

to keep loyal customers, reduce service variability, and build sustainable brand equity in dynamic markets.

8. Innovation as a Growth Driver in Hotel Management

In an era defined by rapid technological advancement and shifting customer preferences, innovation has become a strategic imperative for hospitality businesses. No longer viewed as a supplementary feature, innovation is now a core driver of growth, differentiation, and competitive advantage (Stokinger & Ozuem, 2016). Within the context of strategic management, innovation enables organizations to realign their value propositions, respond proactively to market trends, and continuously elevate the guest experience.

A main area of innovation in the hospitality industry is the integration of emerging technologies. Mobile check-in/check-out systems, AI-powered chatbots, and smart room features enhance convenience, reduce operational friction, and contribute to overall guest satisfaction (Gisna & Sukanya, 2023). For example, smart rooms equipped with voice-controlled lighting and temperature systems provide an elevated level of personalization and comfort. These technologies not only improve operational efficiency but also align with the expectations of digitally native travelers.

Beyond technology, innovation can manifest in the reimagination of service concepts. Boutique and lifestyle hotels are increasingly developing unique experiential packages tailored to niche market segments. These may include wellness-focused retreats featuring yoga, spa therapies, and health-conscious cuisine—experiences that cater to guests seeking holistic rejuvenation (Gavilan & Al-Shboul, 2023). Such offerings foster emotional engagement and brand loyalty, giving providers a distinct edge in a saturated market.

Sustainability is another powerful avenue for innovation. Today's consumers are acutely aware of environmental issues and prefer businesses that prove ecological responsibility. Accommodation providers are responding by adopting sustainable practices such as the use of renewable energy sources, plastic reduction policies, and water-saving technologies (Lapotulo & Amalia, 2024). These initiatives not only fulfill corporate social responsibility mandates but also enhance brand image and attract environmentally conscious guests.

Successful innovation often stems from cultivating a company-wide culture that supports experimentation, risk-taking, and agility. This cultural orientation enables organizations to stay ahead of emerging trends and continuously refine their strategic positioning (Nam, Qiao & Ahn, 2021).

In alignment with the research questions of this study, innovation stands for a strategic tool that enhances both operational efficiency and competitiveness. Accommodation providers that embed innovation into their strategic management practices are more likely to create lasting value, adapt to market volatility, and achieve sustainable performance.

8.1. Innovation Strategies in the Accommodation Industry

Innovation in the accommodation sector is not a singular event but a multidimensional process that requires consistent strategic alignment and cultural support. Hospitality businesses must not only adopt modern technologies but also reimagine guest experiences and embrace sustainability to still be relevant and competitive. The following strategies reflect the most effective innovation approaches currently being implemented across the industry:

- Technological advancements: The implementation of modern technologies such as AI-powered chatbots, mobile apps, and voice-enabled smart rooms significantly enhances guest convenience and satisfaction (Vojdani & Lloyd, 2022). Furthermore, the integration of big data analytics allows businesses to gain real-time insights into customer behaviors and preferences, leading to more personalized and responsive service offerings.
- Unique offerings: Designing experience-driven packages tailored to specific market segments—such as families, business travelers, or wellness tourists—creates clear competitive advantages. These targeted experiences foster deeper customer engagement and brand differentiation (Kudlow, Rutledge, Shachak, McIntyre & Eysenbach, 2016).
- Sustainability: Incorporating eco-conscious practices, such as energy-efficient systems, waste reduction, and sustainable sourcing, appeals to the growing segment of environmentally aware travelers. Such initiatives strengthen brand image while fulfilling broader social responsibility goals (Nam, Qiao & Ahn, 2021).

Ultimately, embedding these strategies within the broader framework of strategic management enables hospitality organizations to proactively respond to shifting market demands. As highlighted in this study's research questions, these innovation practices contribute directly to enhanced competitiveness and long-term operational success.

9. Adapting to Market Changes: The Strategic Imperative

Adaptability is a defining feature of strategic success in the hospitality industry. As markets grow increasingly volatile due to economic shifts, global crises, technological disruptions, and evolving consumer expectations, accommodation providers must develop the strategic agility to adjust quickly and effectively. An adaptive approach rooted in data, foresight, and operational flexibility enables businesses to still be resilient and competitive in uncertain environments.

A key part of adaptability is continuous market monitoring and environmental scanning. Hospitality businesses must track both external changes—such as macroeconomic conditions, geopolitical shifts, or industry innovations—and internal dynamics, including workforce capacity and service delivery models (Tomlin, 2009). For example, in response to declining demand during economic downturns, providers may implement dynamic pricing models or bundle promotions to stimulate bookings.

Operational agility complements environmental awareness by enabling rapid and decisive responses to emerging challenges. The COVID-19 pandemic, for instance, compelled many accommodation providers to pivot contactless check-ins, revise housekeeping protocols, and implement stringent hygiene standards. Such responses are most effective when guided by pre-established contingency plans and organizational readiness (Hanwacker, 2018).

Data-driven decision-making further enhances a firm's adaptability. By using customer analytics, hospitality organizations can gain insights into shifting guest preferences and behaviors, allowing them to design personalized marketing campaigns, refine service offerings, and reposition their brand effectively (Arora & Thota, 2024). This alignment of data and strategy ensures that businesses can respond proactively rather than reactively to market developments.

In connection with the research questions guiding this study, adaptability stands for a core dimension of strategic management that directly influences both operational efficiency and competitive advantage. Businesses that embed adaptability into their strategic frameworks are

better positioned to navigate uncertainty, capitalize on emerging trends, and sustain long-term growth.

10. Case Studies in Successful Hospitality Strategies

Reviewing real-world case studies offers critical insights into how strategic management principles are implemented by leading organizations within the hospitality sector. These examples highlight how major industry players use innovation, customer-centricity, operational agility, and sustainability to respond to market challenges and achieve long-term competitiveness.

- The Ritz-Carlton: Widely recognized for its gold-standard service, The Ritz-Carlton exemplifies strategic success through its commitment to customer intimacy and excellence. The company's "Gold Standards" philosophy emphasizes personalized guest interactions, service anticipation, and employee empowerment. Staff receive continuous training via the brand's leadership center, where they learn to show and respond proactively to guest needs (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2013). This focus on service excellence and emotional engagement has driven to important levels of customer loyalty and repeat business, contributing significantly to its brand equity.

- Hilton Hotels: In response to heightened public health concerns during the COVID-19 pandemic, Hilton launched its globally recognized "CleanStay" initiative. Partnering with the Mayo Clinic and RB (makers of Lysol), Hilton redesigned its sanitation protocols to instill confidence among guests. The initiative also featured transparent communication via digital channels and in-room signage, reinforcing trust. This adaptive strategy not only ensured guest safety but also reinforced Hilton's brand as a responsible and responsive global hotel chain (Hilton Global, 2021).

- Airbnb: Airbnb has revolutionized the hospitality landscape by decentralizing lodging supply and building an ecosystem centered around community, trust, and unique experiences. Its strategic model relies on platform-driven innovation, flexible pricing algorithms, and a peer review system to manage quality and accountability (Zervas, Proserpio & Byers, 2021). Airbnb's "Live Anywhere" campaign, launched in response to the rise of remote work, exemplifies its agility in capturing emerging traveler behaviors and redefining long-term stays.

- Accor Hotels: Accor, one of the world's largest hotel groups, shows strategic diversification through its brand portfolio approach. With over 40 brands, ranging from luxury (Raffles, Fairmont) to economy (Ibis), Accor targets segmented markets with precision. The company also invests heavily in sustainability and launched its "Planet 21" program, which promotes low-carbon hotels, sustainable food sourcing, and local community partnerships. Accor's digital transformation strategy, including the ALL (Accor Live Limitless) loyalty platform, reflects its commitment to experience-driven guest engagement (Accor Group, 2022).

- Marriott International: Marriott has been a pioneer in integrating technology and personalization into guest journeys. Its "Bonvoy" loyalty program unifies over 30 sub-brands, offering tailored rewards and seamless mobile experiences. Marriott has also implemented AI-powered chatbots and mobile key access to streamline operations and enhance customer satisfaction. The brand's strategic resilience was clear during the pandemic when it rapidly pivoted toward hybrid meetings and flexible cancellation policies, reinforcing customer trust and retention (Skift Research, 2021).

These case studies collectively emphasize that successful strategic management in hospitality is anchored in several key practices:

- Continuous adaptation to market conditions (e.g., pandemic response by Hilton and Marriott).

- Service personalization and training (Ritz-Carlton's proactive service culture).
- Platform innovation and agility (Airbnb's remote work pivot).
- Sustainability as a strategic differentiator (Accor's Planet 21 program).
- Technology-enabled experience design (Marriott's mobile-first strategy).

By studying these organizations, accommodation providers of all sizes can reflect on their own unique value propositions and strategically position themselves to meet both current and future guest expectations. These cases also underscore the importance of aligning internal capabilities with external realities—core to the research questions addressed in this study.

11. Future Trends in Strategic Management for Accommodation

Strategic management in the accommodation industry is undergoing a paradigm shift, driven by technological disruption, evolving consumer values, and the imperative for environmental stewardship. As the industry moves into the next decade, several transformative trends are expected to reshape how accommodation providers formulate and execute strategies. Understanding and expecting these trends is essential for developing resilient, competitive, and future-oriented hospitality operations.

1. Technology and Artificial Intelligence Integration:

The hospitality sector is poised to receive help from exponential advancements in artificial intelligence (AI), machine learning, and automation. These technologies offer unprecedented opportunities to enhance guest experiences, streamline operations, and enable predictive decision-making. AI-powered chatbots, facial recognition for contactless check-ins, and real-time service personalization are increasingly being deployed to perfect service delivery (Rane, Paramesha, Choudhary & Rane, 2024). Moreover, data analytics tools allow managers to forecast demand, improve pricing, and detect service bottlenecks—turning reactive management into proactive strategy.

2. Sustainability as a Core Strategic Value

Environmental consciousness is no longer a niche concern but a mainstream expectation. Hospitality businesses are under increasing pressure to prove sustainability commitments, not only to appeal to eco-conscious guests but also to follow global environmental standards. Strategies such as carbon footprint reduction, use of renewable energy, waste minimization, and green building certifications (e.g., LEED) are being integrated into core strategic frameworks (Sun & Yoon, 2022). In addition, storytelling around sustainability initiatives helps to build emotional connections with guests and enhances brand loyalty.

3. Hyper-Personalization Through Big Data

As customers demand more individualized experiences, personalization has become a critical and strategic priority. Through the analysis of big data—collected via mobile apps, booking behavior, CRM systems, and post-stay feedback—hospitality businesses can offer curated services that match guest preferences in real-time (Williams, 2024). For example, hotels can pre-stock minibars with favorite items, suggest activity packages based on earlier travel history, or send personalized offers tied to loyalty programs. Personalization enhances guest satisfaction, improves retention rates, and builds brand advocacy.

4. Flexible Business Models and Hybrid Offerings

The line between hospitality, residential living, and remote work is increasingly blurred. Future-forward accommodation providers are expected to adopt hybrid models that cater to digital nomads, extended stays, and mixed-use spaces. Co-living and co-working concepts within hotel environments are gaining traction, offering a blend of convenience, community, and comfort. Strategic management in the future will need to consider how flexibility in physical space and service design can unlock new revenue streams.

5. Strategic Resilience and Scenario Planning

Uncertain global conditions—from pandemics to geopolitical tensions—have underscored the importance of strategic resilience. Accommodation businesses must incorporate scenario planning, real-time data analysis, and dynamic resource allocation into their strategic toolkits. This requires investment not just in infrastructure, but in organizational learning and leadership agility.

As aligned with the central research questions of this study, these emerging trends prove that strategic management in hospitality must evolve beyond operational efficiency alone. Future competitiveness will depend on the industry's ability to predict change, adopt forward-thinking technologies, and align strategy with societal expectations—ensuring that accommodation businesses stay relevant, resilient, and responsive in a constantly shifting global landscape.

12. Insights into Strategic Approaches in Hospitality

In a rapidly transforming global landscape, the hospitality sector must adopt increasingly sophisticated strategic approaches to still be competitive. Innovation, data-driven intelligence, customer centricity, and technological integration are no longer optional enhancements—they are essential components of strategic success. This section explores key strategic insights that hospitality organizations should embed into their long-term planning frameworks to drive operational excellence and market differentiation.

1. Embracing Continuous Learning

Ongoing market disruptions and shifting guest expectations require hospitality professionals to continuously adapt and evolve. Proactive organizations foster a culture of learning by investing in staff development, leadership training, and trend monitoring (Sarkar, Goel & Khang, 2024). This learning mindset empowers teams to expect changes, respond to disruptions, and co-create value with guests in increasingly complex service environments.

2. Using Data for Strategic Decision-Making

Strategic foresight depends heavily on the ability to collect, analyze, and act on data. Advanced analytics allow managers to understand customer behaviors, forecast demand patterns, and evaluate performance indicators (Pal, 2023). By integrating data-driven insights into planning cycles, accommodation providers can move from reactive adjustments to proactive strategy formation—resulting in greater agility and profitability.

3. Cultivating Deep Customer Engagement

Guest loyalty is no longer solely a function of service delivery; it is also shaped by emotional connection and experiential personalization. Through CRM systems and feedback channels, hospitality businesses can tailor their offerings and communication strategies to foster long-term

relationships (Thakur, 2019). Engaged customers are more likely to return, refer to others, and provide valuable feedback that drives continuous improvement.

4. Integrating Advanced Technologies

Artificial intelligence, big data analytics, and automation tools are transforming how strategic management is executed. These technologies enhance efficiency, enable real-time decision-making, and support hyper-personalization at scale (Izonin, 2021). Additionally, digital platforms improve operational transparency and help instant guest interactions—key elements in modern hospitality management.

By applying these strategic approaches, hospitality businesses position themselves not only to survive but to thrive amid global volatility and evolving guest demands. These insights directly support the core research questions of this study, proving how forward-thinking management practices can lead to superior operational efficiency, enhanced competitiveness, and enduring brand loyalty.

13. Conclusion and Recommendations

This study has examined the critical role of strategic management in enhancing competitiveness and operational efficiency within the hospitality industry. The intersection of globalization, technological transformation, and rapidly evolving consumer expectations requires hospitality businesses to develop agile, data-informed, and future-focused strategic frameworks. As supported by a broad literature review and real-world case examples, strategic management is indispensable for aligning internal capabilities with dynamic external market forces.

In response to the research questions:

1. How does strategic management contribute to improving operational efficiency in accommodation businesses?

Strategic management enables performance monitoring, efficient resource allocation, and process optimization through tools such as KPIs, data analytics, and continuous training.

2. In what ways can strategic management enhance competitiveness in a rapidly evolving hospitality environment?

By integrating innovation, sustainability, personalization, and adaptability, hospitality providers can differentiate themselves and respond effectively to market volatility.

3. What strategic elements are most influential in deciding long-term success?

The study found customer satisfaction, innovation, cost efficiency, quality assurance, and data-driven decision-making as key strategic components.

These insights underscore that organizations embedding strategic thinking into their core operations are better equipped to manage risk, foster innovation, and build resilient customer relationships.

Strategic Recommendations

To translate these insights into actionable practices, hospitality businesses are recommended to adopt the following strategic priorities:

1. Prioritize Customer Satisfaction

- Focus on delivering personalized experiences and high-quality service to foster guest loyalty and retention.

2. Effective Cost Management

- Perfect resource use while supporting service standards to ensure long-term financial sustainability.

3. Keep Rigorous Quality Standards

- Design robust training programs and feedback mechanisms to consistently meet and exceed customer expectations.

4. Embed a Culture of Innovation

- Integrate emerging technologies and sustainable practices to enhance operations and broaden market appeal.

5. Develop Organizational Adaptability

- Prove strategic contingency plans and flexible service models to respond swiftly to external changes.

6. Invest in Continuous Learning

- Provide ongoing training and development opportunities to build strategic awareness and skills among staff.

7. Use Data-Driven Decision Making

- Apply analytics to uncover customer trends and align strategies with evolving market demands.

8. Strengthen Deep Customer Engagement

- Foster long-term guest relationships through loyalty programs, personalized communication, and reputation management.

In conclusion, the integration of strategic management practices within hospitality operations is essential not only for immediate success but for building long-term organizational resilience. As the industry continues to evolve, hospitality businesses that act proactively—guided by insight, adaptability, and innovation—will be best positioned to lead in a competitive and complex global marketplace.

REFERENCES

ABOUTALEBI, R. (2016). Failure-avoidance in the implementation of tourism and hospitality strategies. *Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry*, 89-108.
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9761-4.ch005>

ACCOR GROUP. (2022). *Planet 21 – Acting for Positive Hospitality*. <https://group.accor.com>

AKRAM, M. W., ABBAS, A., & KHAN, I. A. (2022). Effects of Perceived Value, Service Quality and Customer Trust in Home Delivery Service Staff on Customer Satisfaction: Evidence from

Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 12(4).
<https://doi.org/10.56536/ijmres.v12i4.351>

ARORA, U. S., & THOTA, U. S. R. (2024). Using artificial intelligence with big data analytics for targeted marketing campaigns. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 593-602. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-18967>

BANDARI, A. (2019). New technique minimizes observers for determining sources of outbreaks. *Scilight*, 2019(25). <https://doi.org/10.1063/1.5113792>

BARUSMAN, A. R. P., RULIAN, E. P., & SUSANTO, S. (2019). The antecedent of customer satisfaction and its impact on customer retention in tourism as hospitality industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(8), 322-330.
<https://doi.org/10.31235/osf.io/469v5>

CHASTON, I. (2008). Long-term strategic planning issues in the aquaculture industry. *Management Decision*, 20(1), 15-21. <https://doi.org/10.1108/eb001285>

CHEE, C. K. (2023). Modern project management for successful execution of investment strategy. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*, 76-104.
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6845-6.ch004>

DREDGE, D., & JENKINS, J. (2020). *Tourism Planning and Policy*. Wiley.

FITZSIMMONS, J. A., & FITZSIMMONS, M. J. (2013). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

GAVILAN, D., & AL-SHBOUL, O. A. A. (2023). Designing innovation in urban hotels through guest experience data on interior design. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/ejim-07-2023-0528>

GAWANDE, S., & GORDE, S. (2024). Serverless computing: Optimizing resource utilization and cost efficiency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 1061-1064. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24oct976>

GINTER, P. M., DUNCAN, W. J., & SWAYNE, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & SONS.

GISNA G. D. & SUKANYA S. T. (2023). Real time face recognition for library check in check out system using deep learning. *The International Conference on scientific innovations in Science, Technology, and Management*. <https://doi.org/10.59544/gljn2031/ngcesi23p70>

HANWACKER, L. S. (2018). Continuity of operations plans: Simple or detailed?. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(2), 133. <https://doi.org/10.69554/ukdg9843>

HERMAWAN, B., BASALAMAH, S., DJAMERENG, A., & PLYRIADI, A. (2017). Effect of service quality and price perception on corporate image, customer satisfaction and customer loyalty among mobile telecommunication services provider. <https://doi.org/10.31227/osf.io/nbymc>

HILTON GLOBAL. (2021). *CleanStay Program Overview*. Retrieved from <https://www.hilton.com>

IZONIN, I. (2021). Alot data management, analytics and decision making (artificial intelligence of things data management, analytics and decision making). *International Journal of Sensors*,

Wireless Communications and Control, 11(5), 496-497.

<https://doi.org/10.2174/221032791105210401153652>

KANDAMPULLY, J., ZHANG, T., & BİLGİHAN, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379-414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>

KASEMSAP, K. (2017). Promoting service innovation and knowledge management in the hospitality industry. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*, 243-279. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2475-5.ch010>

KUDLOW, P., RUTLEDGE, A., SHACHAK, A., MCINTYRE, R. S., & EYSENBACH, G. (2016). Trend MD: Helping scholarly content providers reach larger and more targeted audiences. *Learned Publishing*, 29(2). <https://doi.org/10.1002/leap.1014>

KUMAR, A., ANAND, G., & NANDEDKAR, T. (2024). A Smart Leader in VUCA World: Presenting Key Components of Strategic Leadership Using SLR Method. *Indonesian Management and Accounting Research*, 23(1), 87-108. <https://dx.doi.org/10.25105/imar.v23i1.18803>

LAKIZA, V. (2023). Experience of the global fintech market: Opportunities and threats for ukraine. *Economic Analysis*, 276-286. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.276>

LAPOTULO, N., & AMALIA, F. R. (2024). Sustainable tourism is post-pandemic: Strategies for reviving local economies through eco-friendly practices. *International Journal of Social and Human*, 1(2), 79-87. <https://doi.org/10.59613/pfyc3y34>

MASHINCHI, A. A. (2024). Measuring the success of strategic management initiatives using key performance indicators. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 2(3), 63-80. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.2.3.7>

NA, A. (2021). Pricing and hedging Asian options under levy processes and robust long-term investing with learning about stock returns. Ryerson University Library and Archives. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14655162>

NAM, K., QIAO, Y., & AHN, B. I. (2021). Analysis of consumer preference for green tea with eco-friendly certification in China. *Sustainability*, 14(1), 211. <https://doi.org/10.3390/su14010211>

OTUDI, A., ALNOURI, M., SIDDIQI, F., & SABRI, M. (2024). Enhancing Well Integrity and Operational Efficiency in Cementing Operations: The Transformative Impact of Real-Time Cement Evaluation Software in Saudi Arabia. In *SPE Symposium: Well Integrity Management* (p. D022S007R006). SPE. <https://doi.org/10.2118/220595-ms>

PAL, K. (2023). Data-driven decision making for achieving sustainability in apparel business value chain. *Advances in Business Information Systems and Analytics*, 395-414. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2193-5.ch026>

PANTOUVAKIS, A., & Lymperopoulos, K. (2008). Customer satisfaction and loyalty in the eyes of new and repeat customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(6), 623-643. <https://doi.org/10.1108/09604520810920103>

PARENTE, S., & LOUREIRO, R. (2010). Safety and security in professional and non-professional e-health and their impact on the quality of health care. *E-Health Systems Quality and Reliability*, 118-124. <https://doi.org/10.4018/978-1-61692-843-8.ch010>

- PRASAD, D., SINGH, R. P., MAHATA, S., & ROY, R. (2024). Green Energy Supply Analysis to Sustainable Inland Water Tourism Regions in Eco-Friendly Cities. In *Achieving Sustainable Transformation in Tourism and Hospitality Sectors* (pp. 90-113). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3390-7.ch006>
- RANE, N. L., PARAMESHA, M., CHOUDHARY, S. P., & RANE, J. (2024). Artificial intelligence, machine learning, and deep learning for advanced business strategies: a review. *Partners Universal International Innovation Journal*, 2(3), 147-171. https://doi.org/10.70593/978-81-981271-8-1_2
- SARDESAI, S., D'SOUZA, E., & GOVEKAR, S. (2024). Analysing the impacts of artificial intelligence service quality and human service quality on customer satisfaction and customer loyalty in the hospitality sector. *Turizam*, 28(1), 37-48. <https://doi.org/10.5937/turizam28-45450>
- SARKAR, N., GOEL, S., & KHANG, A. (2024). Advanced Diagnostics With Artificial Intelligence and Machine Learning in the Healthcare Sector. In *AI-Driven Innovations in Digital Healthcare: Emerging Trends, Challenges, and Applications* (pp. 47-81). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3218-4.ch003>
- SARKUM, S. & WATRIANTHOS, R. (2019). Market price stabilizing strategy: Overview of the combination of swot and qspm analysis. Center for Open Science.
<https://doi.org/10.31227/osf.io/9atgd>
- SKİFT RESEARCH. (2021). *How Marriott Adapted to the Pandemic*. Retrieved from <https://research.skift.com>
- SORNSARUHT, P. (2024). An investigation of how hotel image, hotel service quality, guest loyalty, and guest experience influence luxury hotel guest revisit intention in thailand. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1610-1625. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3341>
- SOTIRIADIS, M. D. (2016). Hotel spa and wellness services in crete. *Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry*, 149-157. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9761-4.ch008>
- SPEEDING, T. A., & CHAN, K. K. (2000). Forecasting demand and inventory management using Bayesian time series. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(5), 331-339.
<https://doi.org/10.1108/09576060010335609>
- STOKINGER, E., and OZUEM, W. (2016). The intersection of social media and customer retention in the luxury beauty industry. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*, 235-258. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9776-8.ch012>
- SUN, Z. Q., & YOON, S. J. (2022). What makes people pay premium price for eco-friendly products? the effects of ethical consumption consciousness, csr, and product quality. *Sustainability*, 14(23), 15513. <https://doi.org/10.3390/su142315513>
- THAKUR, R. (2019). The moderating role of customer engagement experiences in customer satisfaction–loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, 53(7), 1278-1310.
<https://doi.org/10.1108/ejm-11-2017-0895>
- TOMLIN, J. T. (2009). The impact of smoking bans on the hospitality industry: New evidence from stock market returns. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 9(1).
<https://doi.org/10.2202/1935-1682.2069>

VOJDANI, K., & LLOYD, J. (2022). Assessing the impact of technological advancements on the consumer experience in commercial aviation. *Journal of Student Research*, 11(3).
<https://doi.org/10.47611/jsrhs.v11i3.3071>

WILLIAMS, J. (2024). Consumer behavior analysis in the age of big data for effective marketing strategies. *International Journal of Strategic Marketing Practice*, 6(2), 36-46.
<https://doi.org/10.47604/ijssmp.2749>

ZERVAS, G., PROSERPIO, D., & BYERS, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), 687-705.
<https://doi.org/10.1177/0022243720957514>

İZLEK AKADEMİK DERGİ

YAZIM KURALLARI

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, İçerik ve Tanımlar

Tanımlar:

Dergi: İzlek Akademik Dergi'sini,

Derginin Sahibi: SAM Satınalmamotoru Bilgi Teknolojileri ve Ticaret A.Ş.'yi,

Yayın Kurulu: SAM Satınalmamotoru Bilgi Teknolojileri ve Ticaret A.Ş. tarafından atanmış Yayın Kurulu üyelerini,

Hakem Kurulu: Alanında uzmanlaşmış, Yayın Kurulu tarafından en az beş farklı üniversiteden seçilmiş öğretim üyelerini,

Editör: Dergi sahibi tarafından atanmış doktora derecesine sahip öğretim üyesini,

Editör Yardımcıları: Dergi sahibi tarafından atanmış doktora derecesine sahip öğretim üyelerini,

Yazı Kurulu: Dergi sahibi tarafından atanmış en az lisans derecesine sahip kişileri ifade etmektedir.

Amaç ve Kapsam:

1. Amaç, İzlek Akademik Dergi'nin yayınına ilişkin esasları düzenlemektir.
2. Derginin amacı Sosyal Bilimler çerçevesinde ortak bir akademik platform oluşturmaktır. Bununla birlikte dergide kitap tanıtımı ve incelemesine de yer verebilmektir.
3. Dergiye Sosyal Bilimler çerçevesindeki konularda makale gönderilebilir.
4. Dergi, yılda iki kez (Haziran ve Aralık) yayımlanır.
5. Dergi uluslararası hakemli bir dergidir.

İçerik:

Dergiye gönderilen yazılar;

1. Alana özgü uygun araştırma, yöntem ve modeller kullanılarak hazırlanmış ve alana bir katkıda bulunabilme niteliğe sahip olmalıdır.
2. Daha önce yayınlanmış bir yazıyı değerlendiren, eleştiren, bu konuda yeni ve dikkate değer görüşleri ortaya koyan araştırma veya inceleme özelliği taşımalıdır.
3. Dergide, bir kavramın ya da teoremin tartışıldığı, eleştirildiği ya da açıklandığı türden araştırma, biyografi ve derleme makalelere, bilimsel alana katkı niteliğindeki çevirilere yer verilebilir.
4. Dergi yayım esaslarına uygun yazım ilkeleri ve formatında olmalıdır.
5. Yukarıda sıralananların yanı sıra dergide kitap tanıtımlarına ve/veya incelemelerine de yer verilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görevler

Derginin işleyişini sağlayan kurullar:

1. Yayın Kurulu'nun Görevleri:

- a. Olağan dışı durumlar hariç yılda iki kere toplanır.
- b. Yayın Kurulu, dergiye gönderilen yazıları, biçim ve alan uygunluğu açısından inceleyerek, akademik camiada yazının uzmanlarını (tezler, yayınlar ve uzmanlık sahasını esas alarak) tespit eder, uygun hakem değerlendirmesine sunulmasını sağlar.
- c. Hakem değerlendirmelerine göre, makalenin yayınlanıp yayımlanmayacağına karar vererek, hakemden kabul alan makalelerin yayın sıralamasını yapar.
- ç. Özel sayı çıkarılmasına salt çoğunlukla karar verir.

2. Hakem Kurulu:

Hakemler, gönderilen yazıları yöntem, içerik ve özgünlük açısından inceleyerek, yayına uygun olup olmadığına karar verir. Makalelerin konusuna göre her sayıda değişiklik gösterebilir.

3. Editör:

- a. Yayın Kurulu üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlar.
- b. Dergiye gelen yazıların ön değerlendirmesini yapabilmek için özel dönemler hariç Yayın Kurulu'nu yılda iki kez toplantıya çağırır.

c. Yayın Kurulu adına editöryal sorumluluk alır.

ç. Göreviyle ilgili olağan dışı durumlarda, çalışmaların aksamaması için yardımcılarından birini yetkilendirir.

4. Editör Yardımcıları:

Yayın Kurulu üyeleri arasındaki koordinasyonun sağlanması, yazıların hakem sürecinin takip edilmesi, hakemlerin raporlarının değerlendirilmesi konularında editöre yardımcı olur.

5. Yazı Kurulu:

a. Teknik konularda ve yazıların takibinde editöre yardımcı olur.

b. Dergiye gönderilen yazıların düzeltmelerini yapar ve dergiyi basıma hazır hale getirir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Değerlendirme

1. Dergi Yayın Kurulu tarafından biçim ve alanlar açısından uygun bulunan yazılar değerlendirme yapılması için konunun uzmanı en az iki hakeme gönderilir. Hakem değerlendirmelerinin ikisi de olumlu ise çalışma yayına kabul edilir. Biri olumlu, diğeri olumsuz ise makale üçüncü bir hakeme gönderilir. Yayınlanması için düzeltilmesine karar verilen yazıların, yazarları tarafından en geç (posta süresi dâhil) 20 gün içerisinde teslim edilmesi gereklidir. Düzeltilmiş metin, Dergi Yayın Kurulu'nun gerek gördüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlere tekrar gönderilir.

2. Gönderilen yazılar en az iki alan uzmanının "yayınlanabilir" onayından sonra, Yayın Kurulu'nun son kararı ile yayımlanır. Yazarlar, hakem ve Yayın Kurulunun eleştirisi, değerlendirme ve düzeltmelerini dikkate almak durumundadır. Katılmadığı hususlar olması durumunda, yazar bunları gerekçeleri ile ayrı bir sayfada bildirme hakkına sahiptir.

3. Hakem oluru alan makaleler, Yayın Kurulu tarafından derginin konu içeriği esas olmak üzere, hakem raporlarının tamamlanma tarihlerine göre sıraya konarak yayımlanır.

4. Dergiye gönderilen yazılar yayımlansın veya yayımlanmasın iade edilmez.

5. Kabul edilmeyen makalelerin yazarlarına e-posta yoluyla bilgi verilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Kurallar

Dergide yer alacak makaleler, aşağıdaki maddelerde yer alan kuralları taşıyor olmalıdır:

1. Dergi, "Uluslararası Hakemli Dergi" statüsüne uygun, Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır. Gerekli hallerde Yayın Kurulu'nun salt çoğunluğuyla Özel Sayı olarak da yayımlanabilir.

2. Dergiye gönderilen makaleler daha önce başka bir yerde yayımlanmamış ya da yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.

3. Dergiye yayımlanmak için gönderilen yazılar:

a. Özgün Araştırma Makalesi: Bilime yenilik getiren, daha önceki tezleri çürüten veya yeni bir bakış açısı getiren, yeni belgeler ortaya koyan çalışma,

b. Derleme Makale: Tartışmalı veya muğlak halde olan bir konuda, bütün bibliyografyayı tenkit ederek bir sonuca bağlayan çalışma,

c. Kitap Tanıtımı: Dergi, kendi yayım alanlarıyla ilgili güncel ve yeni yayımlanmış kitapların tanıtımına ilişkin çalışma,

ç. Kitap İncelemesi: Dergi, kendi yayım alanlarıyla ilgili güncel ve yeni yayımlanmış kitapların incelemesine yönelik çalışmalara açıktır.

d. Tüm eserlerin yayımlanıp, yayımlanmayacağına yayın kurulu karar verecektir.

4. Dergide yayımlanan yazıların, telif hakkı dergiye aittir. Yazar, dergide yayımlanmasına onay verilen yazısının her türlü telif hakkını devretmiş olduğunu kabul eder. Dergimize gönderilen makaleler için ücret ödenmez. Yazı kurulu, telif hakkı karşılığında yazarlarına üç adet dergi gönderir. Yayımlanmış yazının başka bir yayımda tekrar yayımlanması derginin iznine bağlıdır. Dergimizde makale işleme ücreti (APCs) bulunmamaktadır.

5. Dergiye gönderilen tercüme edilmiş yazılar için, yazının sahibinin yayın izni ve metnin orijinali gereklidir. Ayrıca tercüme çalışmaları da telif çalışmaları gibi hakem onayına gönderilir.

6. Dergide yayımlanan makalelerdeki görüşler, yazarlarının şahsi görüşleri olup; İzlek Akademik Dergi'nin ve dergi kurullarının resmi görüşleri niteliğini taşımaz.

7. Yazardan düzeltme istenmesi durumunda, düzeltinin en geç 20 gün içinde yapılarak, Yayın Kurulu'na ulaştırılması gerekmektedir.

8. Yazarlar unvanlarını, görev yaptıkları kurumları, haberleşme adresleri ile telefon numaralarını ve elektronik posta adreslerini mutlaka bildirmelidir.

9. Yayımlanacak makalelerde esasa ilişkin olmayan düzeltmeler Yazı Kurulunca yapılabilir.

10. Yazar/lar, makalelerini en geç hakemlere gönderilmeden önce geri çekebilir. Yazar/ların, hakem süreci başlatılmış makaleyi geri çekmek istemeleri halinde, ilgili makale için o ana kadar yapılan hakem değerlendirme masrafları kendilerinden nakdi olarak talep edilir.

11. Dergiye gönderilen makaleler intihal tarama aracı ile de incelenir. Bunun için iThenticate ve Turnitin yazılımı kullanılmaktadır. Yazarlar, dergimize makale gönderim işlemi sırasında iThenticate veya Turnitin raporunu sisteme yüklemek zorundadır. Raporlar editörlük tarafından değerlendirilmekte ve belli bir oranın üstünde olanlar reddedilmekte veya düzeltme istenmektedir.

Yazım Kurallarına İlişkin Esaslar:

1. Dergide, derginin içeriğiyle ilgili özgün ve bilimsel nitelik taşıyan tüm makalelere, hakem heyetinin değerlendirmeleri neticesinde yer verilmektedir.

2. Yazım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Yazım ve noktalama ile kısaltmalarda Türk Dil Kurumu İmla Kılavuzunun en son baskısı esas alınır. Gönderilen yazılar dil ve anlatım açısından bilimsel ölçülere uygun, açık ve anlaşılır olmalıdır.

3. Yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, istisnai durumlar dışında özet ve kaynakça dâhil yaklaşık 8.000 kelimeden fazla olmamalıdır.

4. Yazı içinde kullanılan grafikler Windows ortamında açılacak bir grafik formatında, fotoğraflar da JPG formatında ve 300 piksel çözünürlüğünde gönderilmelidir. Dergiye gönderilen yazı ve grafiklerin (resim, tablo, ekler vs.) dijital kayıtları bir CD ile gönderilmelidir. Makalenin konusuyla ilgili belge ve fotoğrafların orijinalleri veya baskıya uygun nitelikte olanları seçilmelidir. Fotoğraf altına ve şekil kenarına yazar adı belirtilmelidir.

5. Dil bilgisi ve anlatım yönünden yüksek oranda hata içeren makaleler değerlendirilmeye alınmayacaktır.

6. Latin alfabesi kullanılan dillerde isim orijinal haliyle verilmelidir. Diğer dillerde yazılan isimler ise İngilizce veya Türkçe transliterasyonu ile kullanılmalıdır.

7. Makaleler, ULAKBİM DergiPark sitemine yüklenmelidir (Adres: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/izlek>). Gönderim sırasında "İZLEK Etik Beyan ve Telif Devir Formu" da mutlaka doldurulup sisteme yüklenmelidir.

Biçim:

1. Sayfada sağdan, soldan, alttan ve üstten 2,5 cm aralık olmalıdır.
2. Makalenin ana bölümlerinde yazı karakteri Times New Roman, yazı puntosu 12 punto, satır aralığı 1,5 ve iki yana yaslı olarak hizalanmalıdır.
3. Paragraflara bir tab (1,25 cm) içeriden başlanmalıdır.
4. Blok alıntı yapıldığında alıntının tamamı bir tab (1,25 cm) içeride olmalıdır. Alıntı bitirildiğinde kaynak verme unutulmamalıdır (Kaynak, yıl, sayfa numarası).

Yapı:

APA stilinde metin bölümlere ayrılmıştır. Ana bölümler sırasıyla:

Başlık

Öz/Abstract

Giriş

Yöntem

Sonuçlar

Tartışma

Kaynakça

Ekler

olarak ayrılmıştır.

Başlık:

1. Birinci sayfadır. Ortalanmış bir şekilde ilk olarak metnin tam adı yalnızca ilk harfleri büyük olacak şekilde yazılır. Bir alt satıra yazarların ismi aynı biçimde eklenir. Son olarak yazarların kurumları aynı yazım biçimiyle yazılır. Yazarların detaylı bilgileri (*) dipnot ile sayfa altında gösterilmelidir. Örnekler için dergimizde daha önce yayımlanmış makaleler incelenebilir.

2. İki enter'la alta geçildikten sonra sola yaslı biçimde (ortalamadan) yazarın kurumdaki görevine, aldığı ödüllere, yazı bir çalışma kapsamında hazırlandığıysa bu duruma ve iletişim bilgilerine yer verilir.

Öz/Abstract:

Makalenin 150 kelimeyi aşmayacak bir özü (Türkçe ve İngilizce olarak makalenin yazı dili hangisiyse önce o dildeki öz eklenmelidir) bulunmalıdır. Ayrıca makale için en az 5 İngilizce, 5 Türkçe anahtar kelimeye (keywords) yer verilmeli, anahtar kelimeler bir tab (1,25 cm) içeriden yazılmalıdır.

Ara Başlıklar:

1. Düzey: Ortalanmış, Kalın, Baş Harfleri Büyük Geri Kalanı Küçük
2. Düzey: Sola yaslanmış, Kalın, Baş Harfleri Büyük Geri Kalanı Küçük
3. Düzey: Bir tab içeride, Kalın, Başlığın yalnızca ilk harfi büyük geri kalanı küçük, sonunda nokta var.
4. Düzey: Bir tab içeride, Kalın, İtalik, Başlığın yalnızca ilk harfi büyük geri kalanı küçük, sonunda nokta var.
5. Düzey: Bir paragraf içeride, İtalik, Başlığın yalnızca ilk harfi büyük geri kalanı küçük, sonunda nokta var.

Tablo, Grafik, Şekil ve Resimler:

1. Tablo, grafik, şekil ve resim adları tablonun altında yer almalıdır. Şekil, resim, grafik ve tablo yazıları ve rakamları 8 punto yazılmalıdır.
2. Şekil, resim, grafik ve tablolar numaralandırılmalıdır.
3. Tablo ve şekillerdeki yazılarda satır aralığı 1 olarak belirlenmelidir.

Metin İçinde Referans ve Göndermelerin Yazımına İlişkin Esaslar:

Atfın cinsi	Metinde esere yapılan ilk atf	Metinde aynı esere yapılan diğer atflar	Parantez formatında metinde esere yapılan ilk atf	Parantez formatında metinde aynı esere yapılan diğer atflar
Bir yazarlı	Öztaş (2014),	Öztaş (2014)	(Öztaş, 2014, s. 9)	(Öztaş, 2014, s. 9)
İki yazarlı	Erdem ve Öztaş (2015)	Erdem ve Öztaş (2015)	(Erdem & Öztaş, 2015, s. 8)	(Erdem & Öztaş, 2015, s. 8)
Üç yazarlı	Altun, Şahin ve Öztaş (2017)	Altun vd. (2017)	(Altun, Şahin, & Öztaş, 2017, s. 5)	(Altun vd., 2017, s. 5)
Dört yazarlı	Musso, Weare, Öztaş ve Loges (2006)	Musso vd. (2006)	(Musso, Weare, Öztaş, & Loges, 2006, s. 4-7)	(Musso vd., 2006, s. 4-7)
Beş yazarlı	Öztaş, Myrtle, Chen, Masri ve Nigbor (2002)	Öztaş vd. (2002)	(Öztaş, Myrtle, Chen, Masri, & Nigbor, 2002, s. 8)	(Öztaş vd., 2002, s. 8)
Altı veya daha fazla yazarlı	Öztaş vd. (2005)	Öztaş vd. (2005)	(Öztaş vd., 2005, s. 7)	(Öztaş vd., 2005, s. 7)
Yazar grupları (kısaltmayla anlaşılan)	İstanbul Gelişim Üniversitesi (İGÜ, 2018)	İGÜ (2018)	(İstanbul Gelişim Üniversitesi [İGÜ], 2018, s. 11)	(İGÜ, 2018, s. 11)
Yazar grupları (kısaltmasız)	İstanbul Gelişim Üniversitesi (2018)	İstanbul Gelişim Üniversitesi (2018)	(İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2018, s. 6)	(İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2018, s. 6)

Aynı parantez içinde birden fazla esere atf yapılıyorsa, kaynakçada önce yazılacak olan ilk olarak yazılır.

Aynı yazara ait iki ya da daha fazla esere atıfta bulunuluyorsa, yayın yılına alfabetik sırayı izleyen harfler eklenir: Örneğin: (Arıkan, 2009a); (Arıkan, 2009b). Bunlardan ilki, kaynakçada yer alan iki ayrı esere gönderme yapar.

Eserin yazarı belirtilmemişse alıntı yaparken eserin adının ilk birkaç sözcüğü kullanılır. Bu tür bir yapıta gönderme yapılırken kitabın adı eğik (italik) olarak yazılır ve ardından tarih belirtilir:

Diğer bir kaynakta (*Genel İşletme*, 2017) belirtildiği gibi...

Genel İşletme'de (2017) belirtildiği gibi...

Eğer aynı soyadına sahip birden fazla yazara gönderme yapılıyorsa eserlerin yayın yılları farklı olsa bile, cümle içinde yazarların adları da belirtilmelidir. Örneğin: Mehmet Ünal Şahin (2015); Muzaffer Şahin (2010).

Kişisel görüşmeler metinde belirtilmeli ama kaynakçada yer almamalıdır. Örneğin: (Adnan Duygun, kişisel görüşme, Şubat 2017).

Çalışmalarda birincil kaynaklara ulaşmak esastır, ama bazı güçlükler nedeniyle ulaşılamamışsa, göndermede alıntılanan ya da aktarılan kaynak belirtilir. Örneğin: (alıntılaman Çelikkilek, 2016, s. 25); (aktaran Karaca, 2017, ss. 32). Alıntılanan ya da aktarılan yapıttaki kaynak bilgilerine yer verilmez.

Kaynakça Yazımında Uyulacak Esaslar:

1. Atıfta bulunulan kaynağın tam kimliği verilecektir. Atıfta bulunulmamış eserler kaynakçada gösterilemez.
2. Mümkün olduğunca eserin son baskısına atf yapılmalıdır.
3. Mevcutsa makalenin sayfa numaralarını ve yer aldığı sayının cilt numarasını eklenmelidir.
4. DOI numarası mevcutsa referansın en son kısmına eklenmelidir.

A. Kitaplar:

“Kaynakça”da sırasıyla yazarın soyadı, ilk adının (bazen ilk iki adının) baş harfleri, (parantez içinde) yayının yılı, yapının adı, yayın bilgileri, noktalarla ayrılarak yazılır. Kitap adları başlığın ilk harfinden sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük ve eğik harflerle yazılır.

a. Tek yazarlı ya da editörlü kitap:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde.* Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: AYKAÇ, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Editörün Soyadı, Editörün Adının Baş Harfleri. (Ed.). (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde.* Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: GÜMÜŞ, İ. (Ed.). (2017). *Genel işletme*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları

b. İki ya da daha fazla yazarlı ya da editörlü kitap:

İlk Yazarın Soyadı, İlk Yazarın Adının Baş Harfleri. ve İkinci Yazarın Soyadı, İkinci Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde.* Yer: Yayınevi.

Örneğin: KÖTEN, E., ERDOĞAN, B. (2014). *Engelli gençler, sosyal dışlanma ve internet*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları

İlk Yazarın Soyadı, İlk Yazarın Adının Baş Harfleri., İkinci Yazarın Soyadı, İkinci Yazarın Adının Baş Harfleri. ve Üçüncü Yazarın Soyadı, Üçüncü Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde.* Yer: Yayınevi

Örneğin: KARACA, R. K., ÖZKURT, F. Z. (2017). *New concepts and new conflicts in global security issues*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları

c. Gözden geçirilmiş ya da genişletilmiş baskılar:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde* (Gözden geçirilmiş/genişletilmiş x. baskı). Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: ALPAY, N. (2004). *Türkçe sorunları kılavuzu* (Gözden geçirilmiş 2. baskı). İstanbul: Metis.

ç. Yazarı belirsiz kitaplar:

Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde. (Yıl). Yer: Yayınevi.

Örneğin: *The 1995 NEA almanac of higher education*. (1995). Washington DC: National Education Association.

d. İki ya da daha fazla ciltten oluşan kitaplar:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde* (x. cilt). Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: TINMAZ, H. (2015). *Engelsiz bilişim 2013 sempozyumu bildirileri* (2. cilt). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları

e. Çeviri kitaplar:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde.* (Çevirmenin Adının İlk Harfleri. Çevirmenin Soyadı, Çev.) Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: LUECKE, R. (2008). *Girişimcinin el kitabı*. (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

f. Derlenmiş bir kitaptaki yazı:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). Yazının başlığı. *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde* (ss. sayfa numara aralığı). Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: SAYAN, S. (2002). Dünya Ekonomisi ve Türkiye: Globalleşme, Liberalizasyon ve Kriz. *Yerel ekonomilerin sürdürülebilir kalkınması ve Çanakkale örneği* (ss. 33). Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu.

g. Başvuru kitaplarındaki bölüm ya da yazı:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). Yazının başlığı. *Kitabın adı italik ve ilk harften sonra (özel adlar dışında) bütünüyle küçük şekilde* (ss. sayfa numara aralığı). Baskı Yeri: Yayınevi.

Örneğin: TOY, H., ELMACI, D. (2015). Cumhuriyetin ilanı. *Kronolojik Türkiye tarihi ansiklopedisi* (ss. 6-9). İstanbul: Karma Kitaplar.

B. Makaleler:

Dergi Makaleleri için:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl, varsa ay). Makalenin adı yalnızca ilk kelimenin ilk harfi büyük, geri kalanlar özel isim değilse küçük şekilde. *Derginin Adı İtalik ve Her Kelimenin İlk Harfi Büyük Şekilde, Cilt İtalik Şekilde(Sayı)*, Sayfa Numara Aralığı. doi: xxxxxx

Örneğin: ÖZDEN, K., ERDOĞDU, D. & GÜL, S. (2017, Ekim). Kriz yönetiminde üretim yönetimi stratejileri ve politikalarının kullanılmasıyla ilgili bir alan araştırması. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4 (2), 23-50. doi:10.17336/igusbd.348761

C. Diğer Kaynaklar:

a. Film

Yönetmenin Soyadı, Yönetmenin Adının Baş Harfleri. (Yönetmen). (Yıl). *Filmin adı italik şekilde*. Prodüksiyon şehri: Prodüksiyon şirketi ismi.

Örneğin: TYLDUM, M. (Yönetmen). (2014). *The Imitation Game*. ABD: Black Bear Pictures.

b. İnternet Kaynakları:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yazının yayım tarihi). *Yazının adı italik olarak yalnızca ilk kelimenin ilk harfi büyük, geri kalanlar özel isim değilse küçük şekilde*. Erişim tarihi: Gün Ay Yıl, yazının linki.

Örneğin: Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (10.01.2018). *Akademisyenlere yurt dışı imkanı*. Erişim tarihi: 15.01.2018, <https://www.cnnturk.com/turkiye/akademisyenlere-yurt-disi-imkani>

c. Yayımlanmamış Yüksek Lisans/Doktora Tezleri:

Yazarın Soyadı, Yazarın Adının Baş Harfleri. (Yıl). *Tezin adı italik olarak yalnızca ilk kelimenin ilk harfi büyük, geri kalanlar özel isim değilse küçük şekilde* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans/Doktora Tezi). Kurumun Adı, Kurumun Yeri.

Örneğin: SELİMLER, H. (2006). *Türk bankacılık sektöründe sorunlu kredilerin varlık yönetim şirketlerince tasfiyesi, seçilmiş ülkeler ve Türkiye uygulaması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.