

Turizmde Güncel Araştırmalar II

Editör: Utku ONGUN



ÖZGÜR
YAYINLARI

Turizmde Güncel Araştırmalar II

Editör:

Utku ONGUN



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Turizmde Güncel Araştırmalar II

Editör: Utku ONGUN

Language: Turkish-English

Publication Date: 2026

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8998-39-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1243>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Ongun, U. (ed) (2026). *Turizmde Güncel Araştırmalar II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1243>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Turizm sektörü, küresel ölçekte yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlerin etkisiyle sürekli dönüşen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Dijitalleşme süreçlerinin hız kazanması, sürdürülebilirlik anlayışının turizm politikalarının merkezine yerleşmesi, deneyim odaklı tüketim eğilimlerinin artması ve akıllı turizm uygulamalarının yaygınlaşması; turizm alanında hem akademik çalışmaların hem de sektörel uygulamaların yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu dinamik yapı, turizm araştırmalarının güncelliğini korumasını ve farklı disiplinlerden beslenen çok boyutlu yaklaşımlarla ele alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Alanında uzman akademisyenlerin değerli katkılarıyla ortaya çıkan bu çalışma, turizm literatüründeki güncel tartışmaları derinleştirmeyi, disiplinlerarası bakış açılarını teşvik etmeyi ve akademi ile sektör arasındaki etkileşimi güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte kitap; lisansüstü öğrenciler, araştırmacılar ve turizm sektörü profesyonelleri için önemli bir başvuru kaynağı olma niteliğini sürdürmektedir. Bu vesileyle, Turizmde Güncel Araştırmalar II hazırlanmasına katkı sağlayan tüm değerli bölüm yazarlarımıza bilimsel emekleri ve özverili çalışmaları için içten teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca eserin hazırlanma ve yayımlanma sürecinde destek veren herkese şükranlarımızı ifade ederiz. Turizmde Güncel Araştırmalar II adlı bu çalışmanın, turizm alanındaki akademik araştırmalara yeni bakış açıları kazandırmasını, araştırmacılara ilham vermesini ve sektörün sürdürülebilir gelişimine katkı sağlamasını temenni ederiz.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Yükseköğretimde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşması Kapsamında Turizm 1

Yusuf Gökçe

Aziz Bükey

Bölüm 2

The Hidden Power of Rural Tourism in Reducing Rural Poverty: Women 21

Yusuf Çubadar

Çiğdem Kasalak

Pelin Candar

Bölüm 3

Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Algılanan Değer ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi 33

Songül Sarıgül

Tuğrul Ayyıldız

Bölüm 4

Otel İşletmelerinde Silo Sendromu 83

Faruk Gökçe

Yusuf Bayatkara

Bölüm 5

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeciliğinin Bölgesel Turizmin Gelişimi Üzerine Etkisi: Kapadokya Destinasyonu ve Çevre Havalimanları Örneği 99

Hamza Ceylan

Özge Taş

Bölüm 6

Dijital Gastronomi Bağlamında Yapay Zekâ Destekli Menü Öneri Sistemleri 111

İlhan Avcu

Büşra Şen Avcu

Anıl Örnek

Bölüm 7

Kriz ve Afet Yönetimi Açısından Otel Yangınları İncelemesi: Grand Kartal Olayı ve Tarihsel Vakalar 129

Özgür Çark

Yunus Çelebi

Bölüm 8

Dijital Gastronomi ve Turizmde Görsel Kültür: Sosyal Medya Fotoğraflarının Destinasyon İmajı ve Markalaşmasındaki Rolü 149

Yusuf Bayatkara

Murat Göröl

Bölüm 9

Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Eğlence Firmaları 165

Esmahan Yiğit Yalçın

Çiğdem Kasalak

Yusuf Çubadar

Bölüm 10

Yaşam Tatmini Açısından Spor Yönetimi ve Rekreasyon Liderliği 179

Aziz Bükey

Faruk Gökçe

Yükseköğretimde Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşması Kapsamında Turizm

Yusuf Gökçe¹

Aziz Bükey²

Özet

Bu çalışmada, yükseköğretimde bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşması kapsamında turizmin yeri kavramsal ve uygulamalı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Çalışmada, üniversitelerin yalnızca eğitim ve araştırma işlevleriyle sınırlı olmadığı; aynı zamanda üçüncü misyon çerçevesinde buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sunan bir yapıda olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda turizm, doğal ve kültürel değerleri öne çıkan bölgelerde istihdam, gelir artışı, kültürel mirasın korunması, yerel kimliğin güçlendirilmesi ve bölgesel görünürlüğün artırılması açısından stratejik bir uzmanlaşma alanı olarak değerlendirilmektedir.

YÖK'ün Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı incelenmiş; 2016-2023 döneminde programa dahil edilen 25 devlet üniversitesi içinde turizm alanıyla ilgili uzmanlaşmanın Kastamonu Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ve Bitlis Eren Üniversitesi üzerinden temsil edildiği ortaya konulmuştur. Bulgular, turizmin program içinde nicel olarak sınırlı fakat nitel olarak önemli bir alan olduğunu göstermektedir. Üniversitelerin kurumsal web sayfaları üzerinden yapılan incelemede bu üç üniversitenin iş birlikleri, bilimsel etkinlikleri ve bölgesel katkı biçimlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Kastamonu Üniversitesi'nin kamu ve özel sektörle uygulamalı ortaklıklar geliştirdiği, NEVÜ'nün turizm meslek örgütleriyle daha geniş bir ilişki kurduğu, Bitlis Eren Üniversitesi'nin ise daha sınırlı ancak gelişmeye açık bir iş birliği görünümüne sahip olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak çalışma, turizmin üniversite, bölge ve toplum ilişkisini somutlaştıran çok boyutlu bir kalkınma eksenini olduğunu savunmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ygokce@bingol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5871-3594

2 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, abuke@bingol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5476-8408

1. Giriş

Yükseköğretim kurumlarının geleneksel eğitim ve araştırma görevlerine ek olarak, topluma katkı ve bölgesel kalkınma odaklı “üçüncü misyon” rolleri daha belirgin hale gelmiştir (Günay, 2021; Thomas vd., 2023; Secundo vd., 2017; Etzkowitz, 2013). Bu değişim, üniversitelerin sadece bilgi üreten yapılar olarak değil, aynı zamanda buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine yön veren aktörler olarak görülmesine yol açmıştır. Türkiye’de YÖK tarafından yürütülen “Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyona Farklılaşması ve İhtisaslaşması” projesi, genç devlet üniversitelerinin belirli alanlarda uzmanlaşarak bölgelerinin öncelikli ihtiyaçlarına yanıt vermesini amaçlamaktadır (Karadağ & Balkar, 2022; Günay, 2021). Bu bağlamda, üniversitelerin bölgesel ekonomiye katkıları; bilgi üretimi, bilgi transferi, insan kaynağı yetiştirme ve kamu yararı sağlama gibi doğrudan ve dolaylı yollarla değerlendirilmektedir (Aybarç, 2018; Woo, Kim & Lim, 2017; Davies, 2008; Gawel, 2021).

Özellikle doğal ve kültürel değerleri öne çıkan bölgelerde turizm, bu misyonun somutlaştığı stratejik uzmanlaşma alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Turizm; istihdam, gelir, döviz girdisi, altyapı ve üstyapı yatırımları, kültürel etkileşim ve çevresel farkındalık yoluyla bölgelerin sosyo-ekonomik gelişimine çok yönlü katkılar sağlamaktadır (Şanlıoğlu & Demirezen, 2020; Ünlüöner vd., 2023). Türkiye’de proje kapsamındaki bazı üniversitelerin uzmanlık alanlarının doğrudan veya dolaylı olarak turizmle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu genel çerçevede, turizm pazarlaması, davranışsal niyet ve turizmde dijital dönüşüm eksenindeki bazı uygulamalı çalışmalarda (Uslu, 2016; Kement vd., 2021; Gökçe vd., 2024) turizmin ve hizmetin önemi vurgulanmaktadır. Turizm uygulamalarının bölgesel kalkınma anlamında değerlendirilmesi çok yönlü faydalar sağlayacaktır.

Yükseköğretimde misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma yaklaşımı, bölgesel kalkınma ve turizm ilişkisi üzerinden incelenmektedir. Ayrıca, bölümün ilerleyen kısımlarında, turizmle ilgili ihtisaslaşma kapsamına dahil üniversitelerin kurumsal web sitelerinde yer alan sınırlı fakat açıklayıcı bulgulara da yer verilerek, bu uzmanlaşma eğilimlerinin uygulamadaki yansımaları kısa örneklerle görünür kılınmaya çalışılmıştır. Böylece bölüm, bir yandan kavramsal ve kuramsal çerçeveyi ortaya koyarken, diğer yandan ilgili üniversitelerin kurumsal görünürlükleri ve faaliyet alanları üzerinden konuya daha somut bir bağlam kazandırılmayı hedeflemektedir.

2. Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma

Yükseköğretimde misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma, üniversitelerin aynı görevleri aynı ölçüde yerine getiren kurumlar olmaktan ziyade, kendi güçlü yanlarına, bilgi birikimlerine ve buldukları bölgenin ihtiyaçlarına göre farklı roller üstlenmelerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, üniversiteler yalnızca eğitim veren ve araştırma yapan kurumlar olarak değil, aynı zamanda bilgi üreten, bu bilgiyi dış paydaşlarla paylaşan ve topluma fayda sağlayan aktörler olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, üçüncü misyon, üniversitenin asli işlevlerinden ayrı ya da ikincil bir alan olarak değil, eğitim ve araştırmayı tamamlayan temel bir boyut olarak görülmektedir (Secundo vd., 2017). Bu durum, üniversitelerin sadece idari bir sınıflama yapmadığını, aynı zamanda kendilerini nasıl tanımladıklarını da değiştirdiğini gösteriyor. Bu değişim, bilgi transferi alanında belirginleşiyor. Üniversiteler, bilgi transferinde tek bir yol izlemiyor. Kurumsal hedeflerine göre farklı stratejiler geliştiriyorlar. Bazı üniversiteler, ticarileşmeye ve dış gelir elde etmeye odaklanırken, bazıları topluma katkı, dış paydaşlarla iş birliği veya bölgesel etkiyi önemsiyor (Giuri vd., 2019). Bu yüzden, uzmanlaşma sadece bir akademik alanda derinleşmek değildir. Aynı zamanda üniversitenin bilgiyle nasıl bir bağ kurduğunu gösteren bir stratejidir. Burada önemli olan, farklılaşmanın sadece sözde kalmaması, kurumsal yapı, paydaş ilişkileri ve uygulama şekillerine de yansımalarıdır.

Sosyal bilimler ve beşerî bilimler odaklı üniversitelerin rolü çok önemlidir. Genellikle bölgesel kalkınma ve uzmanlaşma teknoloji ve mühendislik ile ilişkilendirilse de sosyal bilimler ve beşerî bilimler alanındaki üniversitelerin de sürdürülebilir kalkınma, kapasite geliştirme ve ortak üretim süreçlerine katkı sağladığı belirtilmektedir. (Rinaldi vd., 2018). Bu bulgu, uzmanlaşmanın sadece laboratuvar, patent veya ileri teknoloji ile sınırlı olmadığını açıkça ortaya koyuyor. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, üniversiteler bazen teknik yeniliklerle, bazen de sosyal yenilik, kültürel üretim ve kurumsal öğrenme süreçleriyle topluma ve bölgeye katkıda bulunur. Bu nedenle, misyon farklılaşmasını yalnızca ekonomik verimlilikle sınırlamak doğru bir yaklaşım değildir.

3. Üniversite, Bölge ve Kurumsal Yapılar

Üniversitelerin bölgesel gelişime neden ve nasıl yöneldiği sorusu, akademik çevrelerde önemli bir tartışma konusudur. Üniversitelerin bölgesel kalkınmaya katkılarının kendiliğinden ortaya çıkmadığı, aksine bu katkıların kurumsal tercihler, bölgesel koşullar ve politika çevresinin etkisiyle şekillendiği vurgulanmaktadır (Benneworth & Fitjar, 2019). Bu değerlendirme önemlidir; çünkü üniversitenin bölgesel rolü genellikle doğal ve kaçınılmaz bir işlev olarak

görülse de, bu rol aslında belirli bağlamlarda güçlenebilir veya zayıflayabilir. Bu nedenle, misyon farklılaşması sadece kurum içi planlamayla değil, aynı zamanda üniversitenin yerel çevreyle kurduğu ilişkinin niteliğiyle de yakından ilişkilidir.

Yükseköğretim sisteminin yapısal dönüşümü, ihtisaslaşma tartışmalarını desteklemektedir. Uygulamalı bilimler üniversiteleri üzerine yapılan karşılaştırmalı çalışma, bu kurumlarda araştırma kapasitesinin gelişmesinin her zaman klasik üniversiteler kadar kapsamlı olması gerekmediğini ortaya koymaktadır. Bazı ülkelerde, uygulamalı araştırma ve bölgesel iş birliği odaklı ayrı kurumsal yönelimler güçlenmektedir (Lepori & Kyvik, 2010). Bu durum, ihtisaslaşmanın işlevsel ayrışmanın bir biçimi olarak ortaya çıkabileceğine işaret eder. Benzer şekilde, girişimci üniversite kavramının tek bir model izlemediği, İngiltere örneğinde üniversitelerin zaman içinde farklı bilgi değişim profilleri geliştirdiği görülür. Özellikle bazı kurumların büyük firmalar ve araştırma odaklı ortaklıklara yöneldiği, bazılarının ise danışmanlık ve yan ürün gibi faaliyetlere öncelik verdiği açıktır. Ayrıca, zamanla tüm üniversitelerde küçük ve orta ölçekli işletmelerle ve bölgesel bilgi alışverişi faaliyetlerinde azalma gözlemlenmektedir (Sánchez-Barrioluengo vd., 2019). Bu durum, girişimci üniversite söyleminin her zaman yerel bağların güçlenmesi anlamına gelmediğini düşündürmektedir.

Misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma konularındaki en etkili politika çerçevelerinden biri, akıllı uzmanlaşma yaklaşımıdır. Akıllı uzmanlaşma stratejilerinin, üniversiteler ile bölgeler arasındaki iş birliğini güçlendirdiği ve bu süreçte üniversitelerin daha girişimci yapılar haline gelmelerine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Bukhari vd., 2021). Akıllı uzmanlaşma, yalnızca yüksek teknoloji sektörlerine odaklanmak anlamına gelmez. Bu yaklaşım, bölgenin görece üstünlük sağladığı alanları ön plana çıkarmayı savunur ve bu nedenle düşük teknoloji veya yerel özelliklere sahip alanları da stratejik olarak değerlendirir. Ayrıca, üniversite-sanayi etkileşiminin teknolojik alanlara göre farklılık gösterdiği ve düşük ile yüksek teknoloji alanlarında farklı kanallar ve motivasyonlar aracılığıyla kurulduğu vurgulanmaktadır (Calza vd., 2022). Bu durum, üniversitelerin uzmanlaşma politikalarının daha esnek ve bölgesel ihtiyaçlara duyarlı bir şekilde ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Böyle bir stratejinin başarılı olabilmesi için uygun kurumsal mekanizmaların varlığı gereklidir. Transfer ofisleri gibi aracı yapılar uzun zamandır bilinmektedir; ancak son dönemde uzmanlaşmış yapılar, üniversite ile sanayi arasındaki ilişkiyi sadece arabuluculuk düzeyinde bırakmayıp, aynı zamanda yeni bilgi ve teknoloji üretimine de katkı sağlayan aktörler olarak öne çıkmaktadır (Noack & Jacobsen, 2021). Benzer şekilde, üniversitelerin akıllı uzmanlaşma süreçlerine uyum sağlamak amacıyla geliştirdiği stratejik ağ arayüz birimleri de öne çıkmaktadır. Bu birimler, üniversiteyi sadece bilgi sunan bir yapı olmaktan

çıkarak, bölgesel ağların daha etkin bir parçası hâline getirmektedir (Fonseca vd., 2021). Vakıf destekli kürsüler ve benzeri yapılar, üniversiteler ile yerel ekonomi arasında kalıcı bağlar kurabilir. Bu yapılar, bilgi aktarımı yaparak bölgesel gelişime katkıda bulunur (Baaken vd., 2019). Buradan hareketle, ihtisaslaşmanın yalnızca hangi alanın seçildiğiyle değil, o alanı destekleyecek örgütsel kapasitenin kurulup kurulmadığıyla da ilişkili olduğu söylenebilir.

Bölgesel yenilik sistemleri ve yönetim yapıları da bu çerçevenin vazgeçilmez parçasıdır. Entelektüel sermaye modellerinin kamu ve özel sektörün ortak katkısıyla yürütülen bölgesel yenilik süreçlerinde kullanılabilmesi, üniversite temelli katkının daha sistematik bir şekilde planlanabileceğini ortaya koymaktadır (Wiedenhofer vd., 2017). Bununla birlikte, yenilik politikalarının başarılı olması için sadece iyi niyetli stratejiler yeterli değildir; aynı zamanda örgütsel hazırlık ve yönetim kapasitesi de şarttır. Slovenya örneği, bu konuda önemli bir uyarı olmaktadır ve Avrupa yenilik politikalarının ulusal düzeyde başarılı uygulanmasında kurumsal hazırlığın belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Gebhardt & Stanovnik, 2016). Kömür bölgelerinde yapılan araştırma, bölgesel yenilik sistemlerinin akıllı uzmanlaşma öncelikleriyle uyumlu olmasının önemli olduğunu göstermektedir (Calvo-Gallardo vd., 2022). Katalonya örneğinde, üniversitelerin sadece bilgi üretmekle kalmayıp, aynı zamanda bölgesel önceliklerin belirlenmesine de katıldığı görülmektedir (Marinelli & Elena-Perez, 2017). Aragon örneği, kamu destekli proje ağları üzerinden yapılan değerlendirmede, bölgesel yenilik stratejilerinin ağ ilişkileri ve iş birliği yapıları üzerinden anlaşılabilirliğini göstermektedir (Ochoa vd., 2025).

Üniversitelerin bölgesel kalkınmaya olan katkıları, girişimcilik ve yenilik üretimi bağlamında da belirginleşmektedir. Üniversitelerin yan ürünlerinin yenilikçi faaliyetleri incelendiğinde, bu girişimlerin bölgesel etkisinin, ana üniversitenin bilimsel uzmanlık alanlarıyla yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Petruzzelli & Murgia, 2022). Bu durum, üniversitenin hangi alanlarda güçlü olduğunun, yalnızca akademik üretimi değil, bölgesel ekonomik etkiyi de şekillendirdiğini göstermektedir. Macaristan örneğinde de üniversite temelli yenilik ekosistemlerinin bölgesel Ar-Ge ve yenilik eşitsizliklerini azaltmada işlev görebileceği ifade edilmektedir (Birkner vd., 2022). Bununla birlikte üniversitelerin akıllı uzmanlaşma stratejisi süreçlerine katılımının her zaman kolay olmadığı, bu katılımın hem kurum içi hem de kurum dışı etkenlere bağlı olarak değiştiği ve çeşitli engeller içerdiği belirtilmektedir (Toması vd., 2022). Avrupa'nın ikinci kademe çevre bölgeleri hakkında yapılan değerlendirme, üniversitenin kalkınmadaki rolünü tartışırken yapısal sınırlamaların göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtir (Zarimi vd., 2026). Bu uyarı doğrudur; çünkü misyon farklılaşması iyi bir çerçeve sunsa da her

üniversitenin aynı kapasitesi yoktur ve her bölge aynı gelişmişlik seviyesinde değildir.

4. Bölgesel Kalkınmada Turizmin Yeri

Bölgesel kalkınma ile turizm arasındaki ilişki, ilk bakışta ekonomik hareketlilik, istihdam ve gelir artışı üzerinden okunabilir; ancak konu bundan daha geniştir. Turizm, mekânla, kültürel mirasla, yerel kimlikle, girişimcilikle ve bölgesel iş birliğiyle doğrudan bağlantılı bir alandır. Bu nedenle turizmin bölgesel kalkınmadaki yerini anlamak için üniversitelerin bölgesel rolüne de bakmak gerekir. Üniversitelerin kentsel ve bölgesel gelişimde yalnızca bilgi sağlayan yapılar olmadığı, aynı zamanda mekânı düzenleyen, bağlantılar kuran ve kimi durumlarda farklı ölçeklerde ayrışmalar da üreten aktörler olduğu belirtilmektedir (Addie, 2020). Bu bakımdan turizm, üniversitenin bölgeyle kurduğu ilişkinin görünür hâle geldiği alanlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Turizm ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişkinin en önemli boyutlarından biri, yerin anlamının ve görünürlüğünün üretilmesidir. Yükseköğretim kurumlarının yaratıcı ve kültürel endüstriler ekosisteminde bazen ortam hazırlayan, bazen aktörleri buluşturan, bazen de doğrudan ortak üretim yapan bir rol üstlenebildiği belirtilmektedir. Özellikle yer markalaması süreçlerinde üniversitenin bilgi üreten ve paydaşları bir araya getiren bir merkez olarak işlev görebildiği görülmektedir (Pohjola vd., 2025). Bu değerlendirme turizm açısından oldukça önemlidir; çünkü turizm yalnızca fiziksel hizmet sunumu değil, aynı zamanda yerin hikâyesinin, imajının ve deneyim değerinin kurulmasıdır. Burada üniversitenin rolü, turistik ürünün doğrudan üreticisi olmaktan çok, yerel bilgi, kültürel içerik ve iş birliği kapasitesi sağlayan bir aktör olmaktır.

5. Turizmde İş Birliği ve Yenilik

Turizm alanında üniversite-sektör ilişkisinin her zaman güçlü olmadığı görülmektedir. Portekiz’de turizm sektöründeki KOBİ’ler ile yükseköğretim kurumları arasındaki bilgi transferi ve ticarileşme ilişkisini inceleyen çalışma, işletmelerin bölgesel ağlar içinde yer aldığını, ancak yükseköğretim kurumlarıyla etkili bir Ar-Ge ve bilgi transferi ilişkisi kuramadığını göstermektedir (Lopes vd., 2021). Bu bulgu özellikle dikkat çekicidir. Çünkü turizmin bölgesel kalkınma için önemli bir potansiyel taşıması, üniversite ile sektör arasında kendiliğinden güçlü bir iş birliği olduğu anlamına gelmemektedir. Tam tersine, turizm gibi uygulama ağırlıklı ve çok aktörlü alanlarda etkili bağlar kurmanın daha zor olduğu anlaşılmaktadır. Buradan çıkan temel sonuç, turizmde bölgesel kalkınmayı desteklemek için yalnızca piyasa dinamiklerinin değil, kurumsal aracılık ve iş birliği mekanizmalarının da gerekli olduğudur.

Bilgi transferine ilişkin daha genel tartışmalar turizm alanı için de açıklayıcı hâle gelmektedir. Üniversitelerin bilgi transferinde farklı stratejik yönelimler geliştirmesi, turizm sektöründe kurulacak ilişkilerin niteliğini de etkileyebilir (Giuri vd., 2019). Eğer üniversite bölgesel aktörlerle daha açık ve uygulamaya dönük bir ilişki kuruyorsa, turizm gibi alanlarda daha görünür bir katkı sunabilir. Benzer biçimde uzman aracı yapılar, üniversite ile sektör arasında yalnızca bağlantı kurmakla kalmayıp yeni bilgi ve çözüm üretimine de katkı sağlayabilmektedir (Noack & Jacobsen, 2021). Vakıf destekli kürsüler gibi yapılar da belirli sektörlerle daha kalıcı bağlar kurulmasına yardımcı olabilir (Baaken vd., 2019). Bu nedenle turizm ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için kurumsal köprülerin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Turizm, akıllı uzmanlaşma yaklaşımı açısından da önemli bir örnek alan olarak düşünülebilir. Çünkü akıllı uzmanlaşma, yalnızca yüksek teknolojiye dayalı sektörleri değil, bölgesel rekabet avantajı taşıyan diğer alanları da stratejik görmektedir. Bu bakımdan düşük teknoloji ya da karma nitelik taşıyan sektörlerin de yenilik kapasitesi üretebildiği kabul edilmektedir (Calza vd., 2022). Turizm de birçok bölgede tam olarak böyle bir alandır. Tek başına ileri teknolojiye dayanmasa da kültürel değer, hizmet tasarımı, dijitalleşme, deneyim ekonomisi ve yerel girişimcilik yoluyla önemli bir kalkınma alanına dönüşebilir. Üniversite-bölge iş birliği ile akıllı uzmanlaşma stratejileri arasındaki olumlu ilişki düşünüldüğünde, turizmin bazı bölgelerde ihtisaslaşma politikalarının merkezinde yer alması anlaşılır görünmektedir (Bukhari vd., 2021). Sosyal bilimler ve beşerî bilimler odaklı üniversitelerin sürdürülebilir kalkınma ve ortak üretim süreçlerine katkı sunduğunu gösteren çalışma da bu görüşü desteklemektedir (Rinaldi vd., 2018). Çünkü turizm yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel boyutları güçlü olan bir kalkınma alanıdır.

Üniversitelerin bölgesel kalkınmaya neden ve nasıl katıldığını tartışan yaklaşım, turizm için de yol göstericidir. Üniversitelerin bölgesel rolü bağlamsaldır; yani her kurum ve her bölge için aynı biçimde ortaya çıkmaz (Benneworth & Fitjar, 2019). Bu nedenle turizm odaklı bölgesel kalkınma politikalarında üniversiteye yüklenen görevler, bölgenin ekonomik yapısı, kurumsal kapasitesi ve paydaş ağları dikkate alınarak belirlenmelidir. Uygulamalı bilimler üniversitelerinin araştırma ve bölgesel iş birliği ekseninde farklı bir yönelim geliştirebilmesi, turizm gibi uygulama boyutu güçlü alanlarda bu kurumların ayrıca önemli olabileceğini düşündürmektedir (Lepori & Kyvik, 2010). Aynı biçimde girişimci üniversite modelinin tek tip olmaması, turizm alanındaki katkının da her üniversitede farklı kanallar üzerinden gerçekleşebileceğini göstermektedir (Sánchez-Barrioluengo vd., 2019).

Turizm ile bölgesel kalkınma arasındaki ilişki, bölgesel yenilik sistemleri açısından da değerlendirilmelidir. Kamu ve özel sektörün birlikte yer aldığı yenilik süreçlerinde entelektüel sermaye araçlarının kullanılması, bölgesel gelişimin daha planlı biçimde desteklenebileceğini göstermektedir (Wiedenhofer vd., 2017). Fakat yenilik politikalarının başarılı olması için kurumsal hazırlık düzeyinin yeterli olması gerekir; aksi hâlde iyi tasarlanmış stratejiler beklenen sonucu vermeyebilir (Gebhardt & Stanovnik, 2016). Kömür bölgelerine ilişkin çalışma, bölgesel yenilik sistemlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Calvo-Gallardo vd., 2022). Katalonya örneğinde üniversitelerin girişimci keşif sürecine katılması da üniversitenin sadece bilgi sağlayıcı değil, bölgesel öncelikleri şekillendiren bir aktör olabildiğini göstermektedir (Marinelli & Elena-Perez, 2017). Aragón örneğinde kamu proje ağları üzerinden yapılan değerlendirme ise iş birliği ağlarının yoğunluğu ve yapısının bölgesel stratejilerin başarısını anlamada önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ochoa vd., 2025). Turizm sektöründe de benzer biçimde, kalıcı kalkınma etkisi ancak güçlü ve süreklilik taşıyan bölgesel ağlarla mümkün olabilir.

Üniversite temelli yenilik ekosistemleri, turizm gibi yerel bağları güçlü sektörlerde yeni fırsatlar yaratabilir. Üniversite yan ürünlerinin bölgesel etkisinde ana üniversitenin uzmanlaşmasının belirleyici olması, bilgi birikiminin ekonomik sonuçlara dönüşebileceğini göstermektedir (Petruzzelli & Murgia, 2022). Bu durum turizm açısından dijital turizm çözümleri, deneyim tasarımı, veri temelli destinasyon yönetimi ya da yaratıcı girişimcilik gibi alanlarda önem taşıyabilir. Macaristan örneği de üniversite merkezli yenilik ekosistemlerinin bölgesel eşitsizlikleri azaltmaya katkı sunabileceğini göstermektedir (Birkner vd., 2022). Bununla birlikte üniversitelerin akıllı uzmanlaşma stratejisi süreçlerine katılımında iç ve dış etkenlerden kaynaklanan çeşitli güçlükler bulunduğu da unutulmamalıdır (Tomasi vd., 2022). Üniversitelerin akıllı uzmanlaşma süreçlerine uyum sağlamak için geliştirdiği stratejik ağ arayüz birimleri, bu güçlükleri aşmada yararlı olabilir (Fonseca vd., 2021). Ancak çevre bölgelerde üniversitenin kalkınmacı rolüne ilişkin tartışmalar, yapısal sınırlılıkların hâlâ çok önemli olduğunu göstermektedir (Zarimi vd., 2026). Dolayısıyla üniversitenin turizmde bölgesel kalkınmaya katkısı önemli olmakla birlikte, bu katkının etkisi bölgesel koşullardan bağımsız düşünülemez.

6. Yükseköğretim Kurulunun İhtisaslaşma Politikasında Turizm

Üniversitelerimizin mevcut altyapı, bilgi birikimi ve kapasitesini en etkili şekilde kullanabilmeleri amacıyla Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı tarafından benimsenen misyon farklılaşması stratejisi çerçevesinde; bilimsel araştırma ve geliştirmeye odaklanan “**Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması Programı**”,

bulunduğu ilin ve bölgenin ekonomik ve sosyal potansiyelini harekete geçirmeyi hedefleyen “**Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı**”, kapasite ve yetkinliği ön planda tutarak belirli tematik konulara odaklanan “**Öncelikli Bilim Alanlarında Uzmanlaşma Programı**” uygulanmaya başlanmıştır (YÖK, 2026). Bu kapsamda 2026 yılı 2023 yılları arasında (2026 Mart ayı itibariyle 2023 yılı sonrası ekleme yapılmamıştır) Bölgesel kalkınma odaklı ihtisaslaşma programının genel seyrinin ortaya konulabilmesi için ilgili üniversiteler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. YÖK Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı Genel Seyri (2016-2023)

Yıl	Üniversite	İhtisas (Uzmanlık) Alanı	Tematik Alan / Kategori
2016	Bingöl Üniversitesi	Tarım ve Havza Bazlı Kalkınma	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2016	Burdur M. Akif Ersoy Üni.	Tarım ve Hayvancılık	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2016	Düzce Üniversitesi	Sağlık ve Çevre	Sağlık, Spor ve Çevre
2016	Kırşehir Ahi Evran Üni.	Tarım ve Jeotermal	Tarım ve Enerji
2016	Uşak Üniversitesi	Deri, Tekstil ve Seramik	Sanayi ve İmalat
2018	Aksaray Üniversitesi	Spor ve Sağlık	Sağlık, Spor ve Çevre
2018	Kastamonu Üniversitesi	Ormancılık ve Tabiat Turizmi	Turizm ve Doğa
2018	Muş Alparslan Üniversitesi	Hayvancılık	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2018	Recep Tayyip Erdoğan Üni.	Çay	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2018	Siirt Üniversitesi	Tarım ve Hayvancılık	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2020	Artvin Çoruh Üniversitesi	Tıbbi ve Aromatik Bitkiler	Tarım ve Sağlık
2020	Bartın Üniversitesi	Akıllı Lojistik ve Bütünleşik Bölge Uyg.	Lojistik ve Teknoloji
2020	Hitit Üniversitesi	Makine ve İmalat Teknolojileri	Sanayi ve İmalat
2020	Kırklareli Üniversitesi	Gıda	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2020	Yozgat Bozok Üniversitesi	Endüstriyel Kenevir	Tarım ve Sanayi
2021	Giresun Üniversitesi	Fındık	Tarım, Hayvancılık ve Gıda
2021	Batman Üniversitesi	Enerji	Enerji
2021	Gümüşhane Üniversitesi	Madencilik	Sanayi ve Madencilik
2021	Iğdır Üniversitesi	Katma Değeri Yüksek Tarımsal Ürünler	Tarım, Hayvancılık ve Gıda

2021	Karamanoğlu Mehmetbey Üni.	Hassas Tarım Uyg. ve Yenilikçi İşleme Tek.	Tarım ve Teknoloji
2021	Munzur Üniversitesi	Stratejik Hammaddeler ve İleri Teknoloji	Sanayi ve Madencilik
2021	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ü.	Doğal ve Kültürel Miras Turizmi	Turizm ve Kültür
2023	Bitlis Eren Üniversitesi	Turizm	Turizm ve Kültür
2023	Çankırı Karatekin Üniversitesi	Sektörel Tuz ve Tuz Temelli Stratejik Ürünler	Sanayi ve Madencilik
2023	Osmaniye Korkut Ata Üni.	Yenilenebilir Enerji ve Batarya Teknolojileri	Enerji ve Teknoloji

Kaynak: YÖK (2026)

Tablo 1’den anlaşıldığı şekliyle, programa dahil olan toplam devlet üniversitesi sayısı 25’dir. İlk yıllarda “Hayvancılık” veya “Çay” gibi geleneksel tarım başlıkları seçilirken, son yıllarda “Hassas Tarım”, “Akıllı Lojistik” ve “Batarya Teknolojileri” gibi Endüstri 4.0 ve teknoloji odaklı kurumların programa entegre edildiği net bir şekilde görülmektedir.

Programın 2016’dan 2023’e kadar olan gelişimini kronolojik sırayla üç döneme ayırıp şu şekilde açıklayabiliriz:

2016-2018- Temel İhtiyaçlar ve Birincil Sektörler:

İlk yıllarda seçilen 10 üniversitenin büyük bölümü, Türkiye’nin temel üretim alanları olan tarım ve hayvancılığa (Burdur, Muş, Siirt, Rize) odaklanmıştır. Kastamonu Üniversitesi ise 2018’de “Ormancılık ve Tabiat Turizmi” bölümüyle bu geleneksel yapıyı aşarak hizmet sektörüne (turizme) geçişi sağlayan ilk kurum olmuştur.

2020-2021- Teknolojik Dönüşüm ve Dijitalleşme:

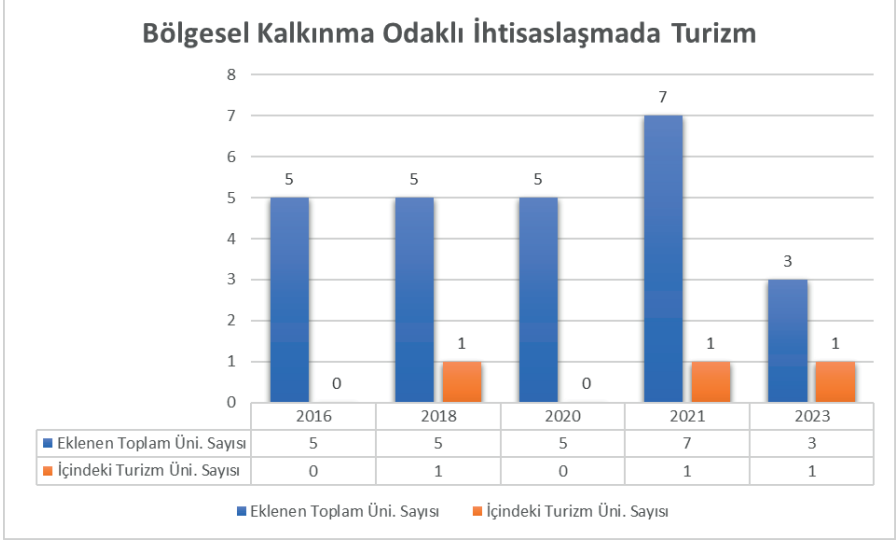
Bu dönemde programa katılan 12 üniversite ile bir paradigma değişimi yaşanmıştır. Sadece tarım değil; “Hassas Tarım” (Karamanoğlu Mehmetbey), “Akıllı Lojistik” (Bartın) ve “Stratejik Hammaddeler” (Munzur) gibi Endüstri 4.0 ve teknoloji odaklı kavramlar literatüre girmiştir. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi’nin “Doğal ve Kültürel Miras Turizmi” ile programa dahil olması, turizmin sadece doğa değil, kültürel belgeleme ve teknoloji ile harmanlanması gerektiğini göstermiştir.

2023- Derin Uzmanlaşma ve Sürdürülebilirlik:

Son kısımda seçilen 3 üniversite, oldukça spesifik ve dar odaklarla (örneğin sadece “Tuz” veya sadece “Batarya Teknolojileri”) ilerlemiştir. Bitlis Eren Üniversitesi’nin doğrudan ve yalnızca “Turizm” başlığı altında seçilmesi,

turizmin tek başına büyük bir havzanın (Van Gölü Havzası) makro kalkınma planı olarak YÖK tarafından onaylandığını gösteriyor.

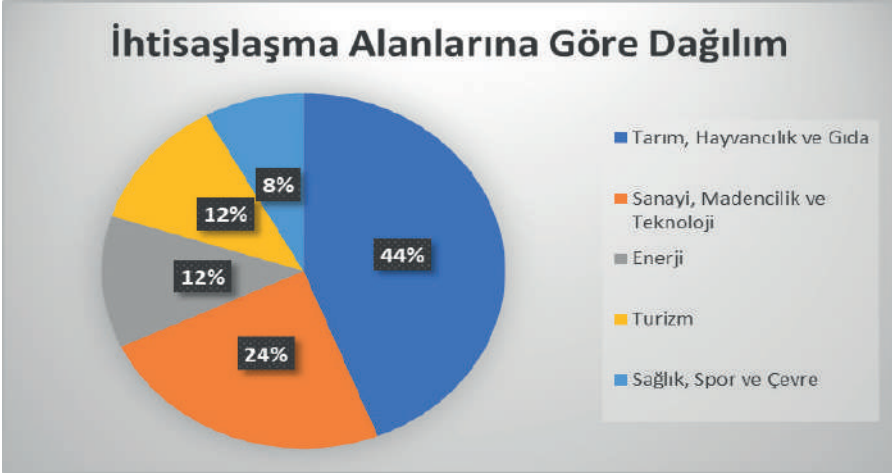
Yıllara göre eklenen üniversitelerin durumu ve bu üniversiteler arasından turizm alanıyla ilgili ihtisaslaşmaya konu olan üniversitelerin durumu Şekil 1'de görselleştirilmiştir.



Şekil 1. Yıllara Göre Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşmada Turizm

Kaynak: YÖK (2026) raporundan alınan veri yazarlar tarafından görselleştirilmiştir.

YÖK Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma Programı'nın güncel verileri incelendiğinde, Türkiye'deki misyon farklılaşmasının %44 gibi büyük bir oranla Tarım ve Hayvancılık ekseninde şekillendiği görülmektedir. Turizm eksenli ihtisaslaşma ise %12'lik pay ile spesifik ve niş bir alanı temsil etmektedir ve Kastamonu, Nevşehir Hacı Bektaş Veli ve Bitlis Eren Üniversiteleri bu alandadır. Şekil 2'de bu dağılım görselleştirilmiştir.



Şekil 2. Bölgesel Kalkınma Odaklı Misyon Farklılaşması Kapsamında Üniversitelerin İhtisaslaşma Alanlarına Göre Dağılımı

Kaynak: RÖK (2026) raporundan alınan veri yazarlar tarafından görselleştirilmiştir.

Veriler, turizmin ihtisaslaşma programına sonradan entegre edilmesine rağmen, ana akım sanayi ve tarım politikalarının yanında **stratejik bir alternatif bölgesel kalkınma aracı** haline geldiğini göstermektedir.

Kastamonu Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi ve Bitlis Eren Üniversitesi ihtisaslaşmaya konu web siteleri incelenmiştir. Tablo 2’de ilgili web sitelerinde yer alan iş birlikleri tablolastırılmıştır.

Tablo 2. Turizm Alanında İhtisaslaşmaya Konu Olan Üniversitelerin İşbirlikleri Dağılımı

İş Birliği / Paydaş Türü	Kastamonu Üniversitesi	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni. (NEVÜ)	Bitlis Eren Üniversitesi (BEÜ)
Sektörel / Sivil Toplum Protokolleri	Kronospan Vakfı (15.000 Euro Sponsorluk Desteği), Güney Karadeniz Jeoparkı	TÜRSAB Kapadokya, NERO (Turist Rehberleri Odası), NEVTİM, KAPTİD, Kapadokya Aşçılar Derneği, Müzeler (Kirke Bebek, Sanat ve Tarih)	Sitede paylaşılan güncel bir STK protokolüne rastlanılmamıştır
Kurumlar Arası Ortaklıklar	Düzce Üniversitesi, Orman Bölge Müdürlüğü	BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu)	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (Toplantı düzeyinde görüşme)

Kaynak: Bitlis Eren Üniversitesi (2026), Kastamonu Üniversitesi (2026) ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (2026) ihtisaslaşma sayfaları incelenerek yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2'ye göre üniversitelerin bölgesel kalkınma hedefleri doğrultusunda dış paydaşlarla kurduğu ilişkiler, her kurumun farklı bir Üniversite-Kamu-Sanayi iş birliği modeli benimsediğini göstermektedir. Kastamonu Üniversitesi, projelerinde özel sektörden doğrudan maddi destek alırken kamu kurumlarıyla da uygulamaya dönük ortaklıklar kurmaktadır. NEVÜ ise Kapadokya'daki mevcut turizm yapısına uyumlu biçimde turizm alanındaki meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla geniş bir iş birliği ağı geliştirmiştir. Buna karşılık Bitlis Eren Üniversitesi'nin dış paydaş ilişkilerinin daha sınırlı olduğu, mevcut etkileşimlerin daha çok kurumlar arası deneyim paylaşımı düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Üniversitelerin Bilimsel Etkinlik Durumu

Karşılaştırma Kriteri	Kastamonu Üniversitesi	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni. (NEVÜ)	Bitlis Eren Üniversitesi (BEÜ)
Kongre, Sempozyum ve Toplantılar	“İhtisaslaşma Üniversiteleri Çalıştayı” ev sahipliği	Ulusal Doğal ve Kültürel Miras Turizmi Sempozyumu Duvar Resimlerinin Korunmasına Dair Uluslararası Konferans	9. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi
Tematik Çalıştay ve Paneller	“Afet Dirençli Ekolojik Ahşap Yapılar” Paneli “Yeşil Ekonomi Politikaları” Paneli	Türk-Japon Arkeolojik Çalışmalarda İş Birliği Çalıştayı Seramik ve Cam Çalıştayı	Bitlis İli Turizm Master Planı Toplantısı
Öğrenci ve Gençlik Katılımı	TEKNOFEST Özel Çağrısı ile teknoloji odaklı katılım teşviki	SHMYO Öğrencilerinden Yerel Oyunlar ve Kültürel Miras Şenliği Kuşaklararası Dayanışma Atölyesi	Web sitesinde öğrenci odaklı spesifik bir duyuru öne çıkmamaktadır

Kaynak: Bitlis Eren Üniversitesi (2026), Kastamonu Üniversitesi (2026) ve Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (2026) ihtisaslaşma sayfaları incelenerek yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 3'teki bilimsel etkinlik verileri incelendiğinde, misyon farklılaşması kapsamında üniversitelerin turizm alanında aktif bilgi üretim merkezleri olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, kültürel miras alanındaki uzmanlığını; arkeoloji, restorasyon ve müzecilik temalı uluslararası konferanslar ile uygulamalı çalıştaylarla (seramik, cam vb.) desteklemektedir. Kastamonu Üniversitesi, ormancılık ve tabiat turizmini, güncel küresel sorunlar olan “yeşil ekonomi” ve “afet dirençli yapılar” ile ilişkilendiren paneller düzenlerken, Teknofest çağrılarıyla gençlerin teknoloji

tabanlı turizm projeleri geliştirmesini teşvik etmektedir. Bitlis Eren Üniversitesi ise uzmanlık alanını güçlendirmek için 9. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi gibi geniş çaplı akademik organizasyonlara ev sahipliği yapmış ve Bitlis İli Turizm Master Planı'nın bilimsel altyapısını oluşturmaya odaklanmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma yaklaşımı, üniversitelerin birbirine benzeyen kurumsal yapılardan ziyade kendi bölgesel bağlarına, kaynaklarına ve paydaş ağlarına göre farklı roller üstlenmesini öne çıkarmaktadır. Çalışmada görüldüğü üzere turizm, yalnızca ekonomik hareketlilik yaratan bir sektör değil; bilgi transferi, kültürel mirasın korunması, yerel iş birliklerinin geliştirilmesi, yenilik kapasitesinin artırılması ve bölgesel görünürlüğün güçlendirilmesi bakımından stratejik bir uzmanlaşma alanıdır. Bu çerçevede turizm odaklı ihtisaslaşma, üniversitenin üçüncü misyonunu somutlaştıran etkili bir uygulama zemini sunmaktadır.

Bulgular, YÖK'ün ihtisaslaşma programında turizmin henüz sınırlı sayıda üniversiteyle temsil edilmesine rağmen, stratejik bir alan olarak belirginleştiğini göstermektedir. Program kapsamındaki 25 devlet üniversitesi içinde Kastamonu Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi ve Bitlis Eren Üniversitesi turizm eksenli uzmanlaşma örnekleri olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca üniversitelerin iş birliği modelleri ve bilimsel etkinlikleri karşılaştırıldığında, turizm alanındaki ihtisaslaşmanın yalnızca bir tema ilanından ibaret olmadığı; farklı düzeylerde paydaş ilişkileri, etkinlik üretimi ve bölgesel katkı biçimleriyle desteklendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte dış paydaş ilişkileri, kurumsal görünürlük ve uygulama kapasitesi bakımından üniversiteler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Çalışma kapsamında aşağıdaki önerileri sunmak mümkündür:

- Turizm alanında ihtisaslaşan üniversitelerde bölgesel paydaş haritalaması daha görünür ve etkili biçimde yapılabilir.
- Üniversite-kamu-özel sektör-sivil toplum iş birlikleri uygulama düzeyine daha etkin bir şekilde taşınabilir.
- Turizm ihtisaslaşması, bölgesel kalkınma planları ve destinasyon stratejileriyle daha güçlü biçimde entegre edilebilir.
- Müfredatlar, bölgenin somut ihtiyaçlarına göre kültürel miras, dijital turizm, sürdürülebilirlik ve destinasyon yönetimi başlıklarıyla güncellenebilir.

- Öğrenci katılımını artıran proje, yarışma, saha uygulaması ve girişimcilik mekanizmaları yaygınlaştırılabilir.
- Kurumsal web sayfalarında iş birlikleri, çıktılar, projeler ve performans göstergeleri daha sistematik biçimde görünür kılınabilir.
- Görece sınırlı paydaş ağlarına sahip kurumlarda bölgesel ağ geliştirme kapasitesi özellikle güçlendirilebilir.
- Turizm ihtisaslaşmasının etkisini ölçmek için yayın, proje, istihdam, destinasyon gelişimi ve toplumsal katkı göstergelerine dayalı izleme sistemleri kurulabilir.

Sonuç olarak turizm, yükseköğretimde misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma politikaları içinde yalnızca destekleyici bir alt alan değil, üniversite ile bölge arasındaki karşılıklı etkileşimi görünür kılan çok boyutlu bir kalkınma eksenidir. Bu nedenle turizm odaklı uzmanlaşmanın başarısı, yalnızca seçilen temaya değil; kurumsal kapasiteye, sürdürülebilir iş birliklerine, yerel ihtiyaçlara duyarlı planlamaya ve ölçülebilir çıktılar üretilebilmesine bağlıdır. Çalışmada bu ilişkinin, özellikle gelişmekte olan destinasyonlar açısından güçlü bir akademik ve pratik potansiyel taşıdığını ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Addie, J. P. D. (2020). Anchoring (in) the region: the dynamics of university-engaged urban development in Newark, NJ, USA. *Geografiska Annaler Series B-Human Geography*, 102(2), 172-190. <https://doi.org/10.1080/04353684.2020.1729663>
- Aybarç, S. (2018). Regional development dynamics: University-industry collaboration strategies. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 581-593. <https://doi.org/10.14687/jhs.v15i1.5266>
- Baaken, T., Baaken, M. C., Burmeier, K., & Meerman, A. (2019). The entrepreneurial university: Linking endowed chairs to regional economic development. İçinde T. Kliewe, T. Kesting, C. Plewa, & T. Baaken (Ed.), *developing engaged and entrepreneurial universities: theories, concepts and empirical findings*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8130-0_5
- Benneworth, P., & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies Regional Science*, 6(1), 331-338. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1601593>
- Birkner, Z., Meszaros, A., & Szabo, I. (2022). Handling regional research, development and innovation (RDI) disparities in Hungary: New measures of university-based innovation ecosystem. *Regional Statistics*, 12(4), 27-55. <https://doi.org/10.15196/RS120402>
- Bitlis Eren Üniversitesi (2026). *Turizm ihtisaslaşma koordinatörlüğü*. Erişim tarihi: 8 Mart 2026, <https://www.beu.edu.tr/akademik/akademik-koordinatörlukler/turizm-ihstiaslasma-koordinatörlugu>
- Bukhari, E., Dabic, M., Shifrer, D., Daim, T., & Meissner, D. (2021). Entrepreneurial university: The relationship between smart specialization innovation strategies and university-region collaboration. *Technology in Society*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101560>
- Calvo-Gallardo, E., Arranz, N., & de Arroyabe, J. C. F. (2022). Contribution of the Horizon2020 Program to the Research and Innovation Strategies for Smart Specialization in Coal Regions in Transition: The Spanish Case. *Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042065>
- Calza, F., Carayannis, E. G., Panetti, E., & Parmentola, A. (2022). The role of university in the smart specialization strategy: Exploring how university-industry interactions change in different technological domains. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 69(6), 2649-2657. <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2950514>
- Davies, T. (2008). University-industry links and regional development: thinking beyond knowledge spillovers. *Geography Compass*, 2(4), 1058-1074.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52(3), 486 - 511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>.

- Fonseca, L., Rodrigues, C., & Capelleras, J. L. (2021). The organizational adaptation of universities to smart specialization: the emergence of strategic network interface units. *European Planning Studies*, 29(8), 1514-1537. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1854188>
- Gawel, A. (2021). International Trade in the High-Tech Sector-Support or Obstacle to Start-Up Processes at the Macro Level in European Union Countries? *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1877-1892. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050105>
- Gebhardt, C., & Stanovnik, P. (2016). European innovation policy concepts and the governance of innovation Slovenia and the struggle for organizational readiness at the national level. *Industry And Higher Education*, 30(1), 53-66. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0290>
- Giuri, P., Munari, F., Scandura, A., & Toschi, L. (2019). The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities. *Technological Forecasting And Social Change*, 138, 261-278. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.030>
- Gökçe, Y., Çavuşoğlu, S., Göral, M., Bayatkara, Y., Bükey, A. & Gökçe, F. (2024). A bibliometric analysis of the technology acceptance model and the use of robots in tourism studies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 178-189. <https://doi.org/10.1108/whatt-03-2024-0057>
- Günay, A. (2021). A Case Study on Evaluating Regional Development-Oriented Universities' Contribution to Society Activities in Turkey. *Journal of University Research*, 4(2), 168-174. <https://doi.org/10.32329/uad.975179>
- Karadağ, N., & Balkar, B. (2022). An investigation of mission differentiation and specialization in Turkish universities in the context of strategic objectives. *Tuning Journal for Higher Education*, 10(1), 189-226. <https://doi.org/10.18543/tjhe.2231>
- Kastamonu Üniversitesi (2026). *Ormancılık ve tabiat turizmi ihtisaslaşma koordinatörlüğü*. Erişim tarihi: 8 Mart 2026, <https://ihtisas.kastamonu.edu.tr/>
- Kement, Ü., Çavuşoğlu, S., Bükey, A., Göral, M., & Uslu, A. (2021). Investigation of the Effect of Restaurant Atmosphere on Behavioral Intention. *Journal of Tourism and Services*, 12(22), 222-242. <https://doi.org/10.29036/jots.v12i22.245>
- Lepori, B., & Kyvik, S. (2010). The research mission of universities of applied sciences and the future configuration of higher education systems in Europe. *Higher Education Policy*, 23(3), 295-316. <https://doi.org/10.1057/hep.2010.11>
- Lopes, J. M., Oliveira, M., Lopes, J., & Zaman, U. (2021). Networks, Innovation and Knowledge Transfer in Tourism Industry: An Empirical Study of SMEs in Portugal. *Social Sciences-Basel*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/socsci10050159>

- Marinelli, E., & Elena-Perez, S. (2017). Catalan universities and the entrepreneurial discovery process: Challenges and opportunities emerging from the Ris3cat Communities. *Industry And Higher Education*, 31(6), 360-372. <https://doi.org/10.1177/0950422217737150>
- Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi (2026). *İhtisaslaşma koordinatörlüğü*. Erişim tarihi: 8 Mart 2026, <https://ihtisaslasma.nevsehir.edu.tr/>
- Noack, A., & Jacobsen, H. (2021). Transfer scouts: from intermediation to co-constructors of new knowledge and technologies in Germany. *Research Policy*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104209>
- Ochoa, D. R., Arranz, N., & de Arroyabe, M. E. (2025). Assessing Regional Innovation Strategies (RIS3) Through Competitive Public Project Networks: The Case of Aragón 2014-2020. *Economies*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/economies13030071>
- Petruzzelli, A. M., & Murgia, G. (2022). The regional impact of spin-offs' innovative activity: unveiling the effect of scientific knowledge and parent university's specialization. *Studies in Higher Education*, 47(10), 2088-2100. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2122661>
- Pohjola, T., Aalto, J., Lemmetyinen, A., & Nieminen, L. (2025). A scene-setter, matchmaker, or co-creator? The role of the HEI in the CCI ecosystem engagement when branding a place. *Industry And Higher Education*, 39(5), 586-594. <https://doi.org/10.1177/09504222231177982>
- Rinaldi, C., Cavicchi, A., Spigarelli, F., Lacchè, L., & Rubens, A. (2018). Universities and smart specialisation strategy From third mission to sustainable development co-creation. *International Journal Of Sustainability In Higher Education*, 19(1), 67-84. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2016-0070>
- Sánchez-Barrioluengo, M., Uyarra, E., & Kitagawa, F. (2019). Understanding the evolution of the entrepreneurial university. The case of English Higher Education institutions. *Higher Education Quarterly*, 73(4), 469-495. <https://doi.org/10.1111/hequ.12230>
- Secundo, G., Perez, S. E., Martinaitis, Z., & Leitner, K. H. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting And Social Change*, 123, 229-239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>
- Şanlıoğlu, Ö., & Demirezen, B. (2020). Turizm Odaklı Kalkınma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Kayseri İli Örneği. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 845-867. <https://doi.org/10.30784/epfad.777621>
- Thomas, E., Pugh, R., Soetanto, D. & Jack, S. (2023). Beyond ambidexterity: universities and their changing roles in driving regional development in challenging times. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 2054-2073. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09992-4>

- Tomasi, S., Szávics, P., Aleffi, C., Ferrara, C., Márton, A., Urbancíková, N., dos Santos, P., Ribeiro, A., Cavicchi, A., & Hudec, O. (2022). Drivers and challenges of RIS3-related university engagement: Insights from five European regions. *Regional Science Policy And Practice*, 16(1). <https://doi.org/10.1111/rsp3.12567>
- Uslu, A. (2016). Bingöl ili termal kaynaklarına yönelik pazarlama çalışmalarının incelenmesi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(4), 32-40.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A., & Kılıçlar, A. (2023). *Turizm ekonomisi* (7. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wiedenhofer, R., Friedl, C., Billy, L., & Olejarova, D. (2017). Application of IC-models in a combined public-private sector setting for regional innovation in Slovakia. *Journal of intellectual capital*, 18(3), 588-606. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0110>
- Woo, Y., Kim, E., & Lim, J. (2017). The Impact of Education and R&D Investment on Regional Economic Growth. *Sustainability*, 9(5), 676. <https://doi.org/10.3390/su9050676>
- YÖK (2026). *Bölgesel kalkınma odaklı misyon farklılaşması ve ihtisaslaşma*. Erişim tarihi: 8 Mart 2026, <https://proje.yok.gov.tr/tr/page/315>
- Zarimi, E., Liagouras, G., & Constantelou, A. (2026). University's developmental role in the EU second-tier periphery: identifying structural constraints to inform agency debates. *European Planning Studies*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/09654313.2026.2624427>

The Hidden Power of Rural Tourism in Reducing Rural Poverty: Women

Yusuf Çuhadar¹

Çiğdem Kasalak²

Pelin Candar³

Abstract

Rural poverty is defined as a crisis that encompasses not only insufficient income but also multidimensional social pathologies such as chronic unemployment, limited access to basic necessities, high crime rates, and health problems. This approach reveals that poverty is a structural deprivation rather than an individual failure. Rural tourism is of strategic importance in terms of diversifying local income streams, increasing employment, and encouraging new entrepreneurship models. Through these activities, it is possible to improve women's socio-economic status and minimize regional development disparities. Furthermore, rural tourism's stabilizing effect on demographic mobility (migration) offers a critical solution mechanism in the fight against rural poverty. In short, rural tourism plays a leading role in eliminating rural poverty. In fulfilling this role, women who live in rural areas are utilized. The aim of this study is to demonstrate the significant role that women, who are often marginalized in rural areas, play in reducing rural poverty in the context of rural tourism. Women residing in rural areas play a catalytic role in implementing the economic, ecological, and social dimensions of sustainable development. The socio-economic empowerment of women not only increases individual or household welfare, but also creates a macroeconomic leverage effect by raising total factor productivity and social welfare parameters.

- 1 Doktor Öğretim Üyesi, Bilecik Şeyh Edebalı Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, yusuf.cuhadar@bilecik.edu.tr. 0000-0002-1765-9675
- 2 Öğr. Gör. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Özel Güvenlik ve Koruma Programı, cigdemkasalak@akdeniz.edu.tr 0000-0003-3253-0244
- 3 Pelin CANDAR, Bağımsız Araştırmacı, pelincandar@hotmail.com 0000-0002-6418-7121

Introduction

Poverty, one of humanity's most fundamental crises throughout history, has been the focus of academic interest since the 18th century with the spread of capitalist modes of production. Measurement traditions that began in the 19th century, centered in the United Kingdom, have given way to applied methods of struggle in the first quarter of the 21st century. The multi-layered nature of poverty (economic, psychological, and sociological) necessitates equally diverse solutions. Therefore, tourism plays a key role in eradicating poverty, both as an economic value chain and as an agent of social transformation (Çuhadar, 2024a). People living in rural areas, in particular, face more difficult conditions in the fight against poverty. Rural poverty directly threatens individuals' physical capacity through concrete deprivations such as malnutrition, inadequate housing conditions, and low health standards. This situation minimizes the productivity of the rural workforce, leading to a permanent erosion in quality of life. Although poverty persists in urban areas, the depth and prevalence of deprivation are much more dramatic in rural areas (Jaganathan, 1988).

The tourism industry exhibits an inclusive character in terms of integrating heterogeneous demographic groups into the workforce. Particularly in the rural tourism ecosystem, women are moving beyond traditional role distributions, evolving from the status of 'invisible domestic labor' to that of 'professional human resources' who provide direct added value to the household and the region (Köse, 2014). This transformation process aims to turn women into strategic actors who are specialized in the production of tourist goods and services and have gained expertise in promotion and presentation.

A large portion of tourism activities in rural areas are managed and administered by women, creating a social dynamic that is appreciated at the sectoral level (Bayram, 2018). This women-centered employment model plays a key role in diversifying the rural economy. In particular, the commercialization of agricultural production through tourism provides women with direct economic income while accelerating development by transforming the region's production potential into a tourist attraction. This study is important in this context, as it aims to highlight the significant role that women, who are often marginalized in rural areas, play in reducing rural poverty in the context of rural tourism.

1. Poverty

Although the phenomenon of poverty has taken different forms throughout history in different social formations, it continues to exist as a chronic socio-

economic problem and a fundamental parameter threatening social stability (Çuhadar, 2024b). Conceptually, poverty symbolizes the deprivation of the opportunities and resources essential for an individual to sustain their socio-biological existence. Since the scope of vital needs varies depending on the socio-cultural fabric, environmental factors, and macroeconomic conditions, the phenomenon of poverty, by its very nature, necessitates a constant comparison between empirical data and normative standards (Aktan & Vural, 2002). In this context, poverty is defined, in the simplest terms, as the inability to reach the minimum level of well-being accepted by society (Eştürk & Kılıç, 2016).

The phenomenon of poverty is a state of deprivation based on the failure to meet basic needs, which is attempted to be defined through multidisciplinary approaches. In this context, poverty is not limited to basic physiological needs, which are individual consumption items; it also considers access to collective services that are critical for the sustainability of social welfare, such as education, health, and public infrastructure (Kümbetoğlu, 2007). Poverty is defined as “generally high unemployment, low income levels, insufficient basic livelihood resources, and high levels of crime and disease” (Bowden, 2005: 380).

The phenomenon of poverty is too complex to be reduced to mere low income and limited material resources; it is a multidimensional problem fueled by social exclusion, lack of political representation, and asymmetries in distribution mechanisms (Öztürk & Çetin, 2009). These socio-economic inequalities vary according to the cultural fabric but have a heterogeneous impact on social strata. When examined on a global scale, it is observed that the disadvantages created by poverty are particularly concentrated along the axes of gender and age, causing deeper damage to women and children (Eştürk & Kılıç, 2016).

2. Rural Poverty

Statistically defined poverty thresholds do not fully cover the real purchasing power and living costs of households in rural areas. Individuals living in rural areas whose main source of livelihood is agriculture are often forced to sustain their lives with an income level that falls below even official data (İlter, 2021). Therefore, rural poverty should be assessed as a qualitative deprivation process in terms of access to socio-economic opportunities, beyond quantitative values (income level).

Individuals face very limited alternatives when it comes to escaping the cycle of poverty in rural areas. The irregularity and inadequacy of the income structure leads to the inability to meet the most basic human needs such as

shelter, nutrition, health, and education (Kartal and Demirhan, 2014: 142). This deprivation is not limited to physical needs; it also entails a life practice that is excluded and isolated from technological opportunities, public services, and socio-cultural activities.

Rural poverty is a systemic problem that not only affects rural areas through factors such as unemployment and limited economic growth, but also causes deep wounds in the urban fabric. This state of deprivation, which begins in rural areas, evolves into the disintegration of the family structure, the cultural exclusion of younger generations, and ultimately chronic social crises in urban areas (Burchina & Siff, 1964: 399). This situation proves that the relationship between rural and urban spaces is dynamic but structurally flawed.

One of the global community's top priorities, the fight against poverty, is shaped around establishing sustainable development, structurally eliminating rural-urban development disparities, and ensuring the equitable distribution of prosperity (Çay & Aksöz, 2021). As stated by Liu et al. (2017), the elimination of poverty and the construction of shared prosperity should be among the strategic goals pursued by humanity in line with its universal development ideals.

3. Rural Tourism

In order to analyze the theoretical basis of the rural tourism phenomenon, it is essential to clarify the concept of 'rural area', which is the main spatial plane of the activity (Ongun et al., 2016). From a tourism perspective, rural areas represent areas located far from urban centers and mass tourism (sea-sand-sun), with low demographic density and where the uniqueness of local cultural heritage (customs, traditions, and norms) is preserved (Çeken et al., 2007). Rural settlements carry high recreational value for the tourism sector thanks to their unspoiled landscape values and preserved biological diversity (Ongun et al., 2017). According to the framework developed by the European Commission (1999), rural tourism is the socio-economic activities in small settlements dominated by low-capacity and locally-scale businesses that serve visitors seeking recreational experiences integrated with local and agricultural identity. This definition builds the sustainability of the activity on small-scale entrepreneurship and the provision of authentic values.

A review of the relevant literature reveals that rural tourism terminology is not homogeneous and is often replaced by specific sub-disciplines such as highland, agricultural, mountain, eco, farm, and village tourism. This conceptual diversity is fundamentally rooted in the academic community's failure to reach a common ground on the theoretical framework and definition

of rural tourism (Esengün et al., 2002; Uçar et al., 2010; Çuhadar, 2019). Another dimension of conceptual uncertainty stems from the multifunctional nature of rural spaces. As Soykan (1999) points out, rural areas are not dominated by a single type of tourism; on the contrary, these areas are inherently heterogeneous, forming an intersection of different types of tourism.

The phenomenon of rural tourism is defined within the framework of the following fundamental dynamics based on its structural characteristics (Boyacıoğlu, 2014):

- It is based on the natural environment, human elements, and ecological balances.
- The development of tourist activities represents a collective process carried out in coordination with the local community.
- The preservation of regional identity, local traditions, and unique cultural fabric constitutes the fundamental supply source of the product.
- The preservation of agricultural diversity and animal production, which are synonymous with the rural fabric, is an integral part of this type of tourism.
- It is a multidimensional structure that aims not only for economic benefit but also for social welfare, environmental protection, and cultural sustainability.
- It creates new job opportunities in the region, promoting the evaluation of local labor potential and economic independence.
- Ecologically sustainable and nature-friendly planning strategies are critical to minimize any negative externalities that may arise from these activities.

Rural tourism activities trigger local development dynamics, creating alternative employment opportunities and value-added income sources for the rural population (Ongun & Çuhadar, 2025). The literature emphasizes that this type of tourism has an improving effect on gender roles, particularly by encouraging women's participation in the workforce, and strengthens women's socio-economic status (Çeken et al., 2007). In addition, rural tourism has the potential to minimize the demographic decline (migration) observed in disadvantaged regions (Çılgin & Ongun, 2025). It is an important source of motivation for the local community to internalize and protect their cultural heritage and to pass these values on to future generations in a sustainable manner. The process revitalizes the entrepreneurial ecosystem among local stakeholders and strengthens the sense of social solidarity (Sharpley & Roberts,

2004). Ultimately, rural tourism is a strategic sector that, on the one hand, offers tourists the opportunity to experience authentic lifestyles and cultural practices, and on the other hand, supports the socio-cultural and economic development of the region by preserving the intrinsic values of the local people through a holistic approach (Çuhadar & Coşkun, 2022). However, it should not be forgotten that rural tourism can only function as a socio-economic development tool if it is rationally integrated with local economic dynamics (Boyacıoğlu, 2014: 84). Rural tourism activities designed with strategic planning minimize seasonality, one of the sector's most fundamental problems, allowing the tourist supply to be spread throughout the year and thus achieving a more stable foundation for sustainability (Çuhadar, 2024b).

4. Being a Woman in Rural Areas

Rural areas represent socio-spatial units where the economic cycle is largely based on agricultural production and livestock activities, where social interaction is shaped within the framework of primary relationships, and where the level of division of labor and specialization is lower than in urban areas (Aydemir, 2013). Social organization in these regions is stabilized around traditional ties and collective living practices. When analyzing production processes in rural areas, the significant role women in less developed countries play in both agricultural and non-agricultural activities is noteworthy. Within the labor-based resource creation process, women perform a vital function in the functioning of the rural economic system and occupy a central place in the reproduction of social welfare (Yavuz et al., 2018). Nevertheless, as emphasized by Koutsou et al. (2009), women's roles in the economic expansion dynamics of rural areas have long been addressed within the paradigm of 'invisibility'. This approach reveals that women's performance in both household production and agricultural activities has not found the representation it deserves in macro-level development indicators.

The position of women in rural areas is characterized by intense labor exploitation, not limited to economic production but centered on social and biological reproduction processes (procreation, household care, etc.) (Kızılaslan & Yamanoğlu, 2010). In these regions, where traditional normative structures are dominant, the strategic tasks undertaken by women are coded as non-market and unpaid activities and are therefore not evaluated in the 'employment' category; as a result, women's vitally important labor is trivialized and devalued in social perception (Lordoğlu, 1990; Candan & Özalp Günal, 2015).

The low income levels of households engaged in agricultural activities limit women's access to non-agricultural employment opportunities. In this context, women are predominantly integrated into the labor market as 'unpaid family workers' or 'seasonal workers' (Özdemir et al., 2023). As Güresinli (2015) points out, this segment, which lacks social security, faces structural barriers in economic and social participation processes. In addition, the concentration of reproductive responsibilities such as domestic services, gardening, and childcare on women leads to serious time poverty, causing the rapid depletion of physical and human capital (Cihangir et al., 2020).

The rural social structure, through its traditional norms and cultural codes, traps women in a multidimensional spiral of pressure and restriction both within the household and in institutional mechanisms (Keskin, 2014). As Arıkan (1988) emphasizes, positioning women as 'unpaid domestic workers' hinders their individualization processes and economic-social autonomy. In this structure, women's respectability is indexed to carrying out domestic and agricultural activities without expecting material compensation, as well as continuing their lineage. However, despite this intense labor, women's social status remains marginal, and their labor does not receive the value it deserves. Within the cultural elements established by the patriarchal structure in rural areas, women's role is relegated to the background at home. Thus, the social, economic, and cultural backwardness of rural women is inevitable.

5. The Role of Women in Rural Tourism

In the tourism industry, women occupy a strategic position both as a labor supply and a demand focus. Women's role in rural tourism, in particular, is central by nature. Women's dominance in the preservation of traditional knowledge, the transmission of local cultural codes, and unique production processes such as handicrafts transforms this type of tourism into a 'home-based entrepreneurship' model. Therefore, women function not only as the executors of a tourist activity but also as the fundamental catalysts that revitalize the local economy (Fidan & Nam, 2012). Rural tourism is considered one of the niche areas where women's entrepreneurship and labor force yield the most effective results; women are even described as brand ambassadors and key actors in this type of tourism (Ballestero et al., 2014). This situation reflects the central position of women in rural development processes.

Unlike other types of tourism, rural tourism allows women to directly convert their domestic production skills (guesthouse management, gastronomy, handicrafts, etc.) into economic value. Women, who take on operational responsibilities ranging from kitchen services to accommodation management,

play a key role in the sustainability of rural tourism. In this context, the commercialization of traditional products such as tarhana, molasses, and handicrafts constitutes a strategic step in rural women's economic empowerment (Boyacıoğlu, 2014). Local family businesses, which align with the unique reality of rural areas, offer a critical window of opportunity for women to transition from invisible labor to professional status. Women's central role in rural tourism is not only a process of generating economic income but also a process of being recognized as an 'actor' in the public sphere (Kaya, 2017). In this context, family businesses constitute the most suitable structural units for the sustainability of women's entrepreneurship.

Women's participation in the labor market through rural tourism activities acts as a catalyst for the transformation of social perception patterns. Women who play an active role in economic production not only contribute to the household budget but also pave the way for a reduction in traditional gender-based role distributions and the social pressures associated with them. This increases women's visibility in the public and private spheres, enabling increased self-confidence and a redefinition of their social status (Khatiwada & Silva, 2015).

Rural tourism contributes to the sustainability of rural development by promoting female employment in particular in the local labor market and creating economic vitality. This model serves as a critical lever in alleviating the pressure of migration from rural to urban areas, as well as in addressing regional inequalities in income distribution and establishing social justice (Torun, 2013). Spreading tourism supply throughout the year by diversifying activities is a macroeconomic balancing factor that minimizes development disparities between regions.

Conclusion

Poverty is conceptualized in the literature as a systemic state of deprivation that prevents individuals from realizing their basic human capabilities, beyond mere income insufficiency. In this context, poverty represents a multidimensional deprivation that encompasses not only primary physiological needs such as nutrition and shelter, but also access to human capital investments such as education, health services, and public infrastructure. Poverty is more prevalent in rural areas. Life in rural areas is more difficult, and scarce resources must be used efficiently. The situation of women in rural areas is also affected by this phenomenon, making it even more difficult for them to sustain their lives. The tourism sector, described as a smokeless industry, is one of the most favorable platforms for female employment. Women, who have been

overshadowed by structural barriers such as customs and traditions, have come to the fore in recent years with the development of rural tourism in their regions. Thus, the role of women in rural areas changes, and they achieve more humane conditions.

The employment opportunities created by rural tourism enable women to play an active role in economic processes, thereby restructuring their status within the household and society. This process paves the way for the relaxation of traditional gender roles and for women to gain more authority in decision-making mechanisms. Women providing significant financial resources to the household has a seriously positive impact on their purchasing power when rural opportunities are considered. In rural areas, women are empowered in both family life and in terms of the sector, paving the way for them to fulfill themselves in areas where they are lacking. In other words, they find opportunities to develop themselves in terms of health, education, and social life. Accordingly, the value of women who have been pushed into the background in rural areas will be understood to some extent. In addition, rural tourism contributes to the entrepreneurial spirit of young people and women in the region. In short, rural tourism is an effective factor in alleviating rural poverty. Thanks to rural tourism, the role of women in the household changes, and they gain all the opportunities they have been deprived of in life.

References

- Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2002), *Inequality in income distribution and income inequality: Terminology, basic concepts and measurement methods*, Strategies for Combating Poverty, Hak-İş Confederation Publications, Ankara.
- Arıkan, G. (1988). Being a woman in rural areas. *Hacettepe University Faculty of Literature Journal*, 5(2), 1-16.
- Aydemir, C. (2013). Labor force structure, unemployment, and rural areas in Turkey. *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(1), 115-138.
- Ballesteros, T. P., Abad-Romero, P., & González Serrano, L. (2014). Entrepreneurship by women in the rural environment: tourism as a spur to development. *ESIC Journal of Market Economics and Business*, 45(3), 553-578.
- Bayram, G., E. (2018). Women entrepreneurs and tourism: A study on the current situation and problems in Sinop province, *Journal of Business Research*, 10(2). 56-88.
- Boyacıoğlu, E. Z. (2014). Women's entrepreneurship in rural tourism: The case of Edirne. *International Journal of Social and Economic Sciences (IJSES)*, 4(2), 82-90.
- Bowden, J. (2005). Pro-poor tourism and the Chinese experience. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 379-398.
- Burchinal, L., & Siff, H. (1964). Rural poverty. *Journal of Marriage and Family*, 26(4), 399- 405.
- Candan, E. & Günel Özalp, S. (2015). Women's labor in agriculture in Turkey. *Journal of the Turkish Seed Growers Association, TÜRKTOP*, 4(16), 10-12.
- Çay, G. & Aksöz, E. O. (2021). The role of rural tourism in supporting the pro-poor tourism approach and reducing rural poverty: The case of Eskişehir. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9(1), 488-510.
- Çilgin, H., & Ongun, U. (2025). Bibliographic analysis of scientific publications on rural tourism: web of science. *Journal Of Gastronomy, Hospitality And Travel*, 8(3) 888-915.
- Cihangir, E., Demirhan, Ö., & Şeremet, M. (2020). A look at the situation of women in rural areas in revealing rural tourism potential: The example of Van Otlu Cheese production. *International Journal of Geography and Geography Education*, (42), 199-222.
- Çeken, H., Karadağ, L., & Dalgın, T. (2007). A new approach to rural development: Rural tourism and a theoretical study on Turkey. *Artvin Çoruh University Faculty of Forestry Journal*, 7(1), 1-14.
- Çuhadar, Y. (2019). Evaluation of the rural tourism potential of Osmaneli district using SWOT analysis. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 11(4), 1-10.

- Çuhadar, Y. & Coşkun, İ. O. (2022). The impact of rural tourism activities on the economic well-being of the local community. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 5(2), 799- 818.
- Çuhadar, Y. (2024a). Bibliometric analysis of studies conducted in the context of pro-poor tourism: The example of Web of Science. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 12(1), 204-226.
- Çuhadar, Y. (2024b). Rural tourism in the fight against rural poverty: The example of Şirince. *Review of Tourism Administration Journal*, 5(1), 76-88.
- Esengün, K., Akça, H., & Sayılı, M., (2002). *Rural tourism activity and sustainable rural development in mountainous and forested areas*, 1st National Forestry Cooperatives Symposium, March 22-23, Kastamonu, 97-102.
- European Commission (EC) (1999), *Towards quality rural tourism*, Enterprise Directorate General, Brussels: Tourism Unit.
- Eştürk, Ö., & Kılıç, A. (2016). Women's poverty in rural Turkey. *Ardahan University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 2(3), 143-153.
- Fidan, F. & Nam, D. (2012). New dynamics in rural tourism: Women entrepreneurs-The Taraklı example. *KMÜ Journal of Social and Economic Research*, 14(23), 51-57.
- Güresinli, S. B. (2015) *An assessment of family farming, women and youth employment in the agricultural sector*, European Union and Foreign Relations General Directorate. EU Expert Thesis. Ankara.
- İlter, M. S. (2021). The effect of rural tourism on rural development in reducing rural poverty: The Yatağan example. *Hak İş International Labor and Society Journal*, 10(28), 480- 507.
- Jaganathan, N. (1988). *A study of rural poverty in Andimadam Panchayat Union*. Doctoral Dissertation. University of Madras.
- Kartal, N., & Demirhan, Y. (2014). On the rural causes of urban poverty in Turkey and proposed solutions. *Cumhuriyet University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(2), 135-154.
- Kaya, Ş. (2017). Women's labor in tourism. *Karatahta Business Writings Journal*, 9, 1-22.
- Keskin, S. (2014). The status of women entrepreneurs in Turkey. *Entrepreneurship and Development Journal*, 9(1), 71-94.
- Khatiwada, L. K., & Silva, J. A. (2015). Mitigating gender inequality in rural regions: The effects of tourism employment in Namibia. *International Journal of Tourism Research*, 17(5), 442-450.
- Kızılaslan, N. & Yamanoglu, A. (2010). Women's participation in agricultural production and household decision-making in rural areas: The case of Tokat province. *International Journal of Social Research*, 3(13), 154-166.

- Koutsou, S., Notta, O., Samathrakis, V., & Partalidou, M. (2009). Women's entrepreneurship and rural tourism in Greece: Private enterprises and co-operatives. *South European Society and Politics*, 14(2), 191-209.
- Köse, Z., (2014). *Women's employment and women's entrepreneurship in tourism: The case of Beypazarı*, Master's Thesis, Hacettepe University, Institute of Social Sciences, Ankara
- Kümbetoğlu, B. (2002). *Women and Poverty After Disasters, Poverty, Dowry, and Human Rights*, Ed. Yasemin Özdek, Ankara: TODAİ Human Rights Research and Compilation Association Publication.
- Liu, Y., Liu, J., & Zhou, Y. (2017). Spatio-temporal patterns of rural poverty in China and targeted poverty alleviation strategies. *Journal of Rural Studies*, 52, 66-75.
- Lordoğlu, K. (1990). *A Field Study on Female Labor in the Home-Based Work System*, Friedrich Ebert Foundation Publications, Istanbul.
- Ongun, U., Çiçek, U., & Çuhadar, Y. (2017). Constraints affecting the participation of tourism students studying at Mehmet Akif Ersoy University in rural tourism activities. *Bilge International Journal of Social Research* 1(2), 144-156.
- Ongun, U. & Çuhadar, Y. (2025). Bibliometric analysis of postgraduate theses on rural tourism. *International Academy of Management Journal*, 8(1), 74-89.
- Ongun, U., Gövdere, B., & Çelik, T. (2016). A qualitative research on the evaluation of tourism students' perspectives on rural tourism. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Social Science Institute*, 8(17), 406-423.
- Özdemir, G., Varnalı, T., & Yılmaz, E. (2023). The role of women in rural development: The case of Karamusul village and agricultural education needs. *Hittit Journal of Economics and Politics*, 3(2), 71-92.
- Öztürk, M., & Çetin, B. I. (2009). Poverty and women in the world and in Turkey. *Journal of Yaşar University*, 4(16) 2661- 2698.
- Sharpley, R., & Roberts, L. (2004). Rural tourism 10 years on. *International Journal of Tourism Research*, 6, 119-124.
- Soykan, F., (1999). A type of tourism integrating the natural environment with rural culture: Rural tourism, *Anatolia: Tourism Research Journal*, 10, 67-75.
- Torun E. (2013). Contributions of rural tourism to the local population, *KMÜ Journal of Social and Economic Research* 15(24), 31-37.
- Uçar, M., Çeken, H., & Ökten, Ş., (2010). *Rural tourism and rural development: The case of Fetbiye*, Detay Publishing, Ankara.
- Yavuz, F., Terin M., Shiwan, M., Akay, B, Güler İ.O. & Ağsu, K. (2018). An analysis of women's participation in agricultural production activities: The case of the Northeast Anatolia TRAI Region. *Journal of Agricultural Economics*, 24(2), 185-192.

Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Algılanan Değer ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi¹

Songül Sarıgül²

Tuğrul Ayyıldız³

Özet

Bu çalışmanın temel amacı konaklama işletmelerinde hizmet hatası telafi stratejilerinin, algılanan değer ve müşteri tatmini üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında verilerin toplanması için Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren, konaklama işletmelerinde konaklayan müşteriler tercih edilmiş ve bu kapsamda 404 katılımcıya yüz yüze ve online anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyetlerini, yaşlarını, medeni durumlarını, gelir durumlarını, eğitim durumlarını, şikâyet etme nedenlerini ve şikâyet bildirme yöntemlerini belirlemek üzere toplam 7 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde hizmet hatası telafi stratejileri ölçeği yer almaktadır. Hizmet hatası telafi stratejileri ölçeği; saygınlık, telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama olmak üzere toplam 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde algılanan değer ölçeği yer almaktadır. Algılanan değer ölçeği; itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli ve performans olmak üzere toplam 7 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde tek boyut ve 4 ifadeden oluşan müşteri tatmin ölçeği yer almaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik analizlerden faydalanılmıştır.

- 1 Bu çalışma “Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Algılanan Değer ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi” Başlıklı Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.
- 2 Uzman, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Mezunu, songul.0244@hotmail.com, 0000-0002-0474-4432
- 3 Doçent Doktor, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi, tayyildiz@adu.edu.tr, 0000-0001-6332-975X

Araştırma kapsamında algılanan hizmet hatası telifi stratejileri ile algılanan değer ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek ve algılanan değer ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Algılanan hizmet hatası telifi stratejilerinin, algılanan değer ve müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda hizmet hatası telifi stratejileri ölçeğinin bazı boyutlarının, algılanan değer bazılarının ve müşteri tatmini üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada algılanan değer boyutlarının bazılarının müşteri tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Giriş

Hizmet telifi belirli eylemleri içermektedir. Gerçekleşen bir hizmet hatasının düzeltilmesi veya müşteriye, uğradığı zararı tazmin etmek, kayıpları ve dolayısıyla organizasyonun eski haline getirilmesi eylemlerini içermektedir. Bu eylemler: Sorunları çözmek, olumsuz tutumları değiştirmek, tatmin olmayan müşterileri tatmin etmek ve bu müşterileri elde tutmaktır (Varela-Neirave vd., 2010: 33).

Hizmet telifi stratejisi, müşteri tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir hizmet telifi stratejisi müşteri tatminini artırmak ve müşterilerle olumlu ilişkiler sürdürmeyi hedeflemektedir. Diğer yandan, bir hizmet hatası meydana geldiğinde hizmet sunumunun kalitesi müşterilerin beklentilerini yansıtmamasına ve müşteri tatmininin azalmasına neden olur. Böylece algılanan değer sadece müşterilerin karar süreçlerini etkilemez, tavsiye etme niyetlerini ve yeniden satın alma isteklerini de etkilemektedir. Hizmet telifi ve algılanan değer, hizmet işletmesinde kilit faktörler olarak kabul edilmektedir (Kuo vd., 2013: 2).

Hizmet sektöründe hizmet başarısızlığı en önemli sorunlardan biridir. Otel hizmetlerinin sağlanması ve tüketilmesinden bu yana eş zamanlı olarak, müşteriler ve otel arasında yoğun bir etkileşim meydana gelmektedir. Kusursuz müşteri hizmetleri bu nedenle neredeyse ulaşılamaz bir hedeftir. Bir hizmet hatası meydana geldiğinde hizmet telifi sadece bir hizmeti düzeltme sürecidir. Otellerin uygun stratejik kararlar verebilmesi müşterilerin elde tutulması demektir. Bir yandan, müşterileri elde tutmak için uygun bir telif stratejisi gereklidir; diğer yandan da kaynaklara uygun kaçınılmaz telif stratejilerinin seçilmesine yardımcı yöntemler yaratılabilir. Bundan dolayı oteller telif maliyetlerini azaltırlar ve kaynak değerini en üst düzeye çıkarırlar (Fu vd., 2015: 56).

Müşterilerin hizmet hatasına ve hizmetin yeniden canlandırılmasına yönelik tepkilerini ve bunların önemli olan etkilerini araştırmak hizmet

organizasyonlarının değişkenleridir. Fakat burada kabul edilen gerçek, yüzyüze mükemmel olan tek bir hizmet sistemi olmadığı varsayımdır. Ancak bu varsayım, imkânsız üstün ve en mükemmel hizmeti sunacak ve aynı zamanda hizmet hatalarından kaçınacak bir organizasyondur. Hizmet sunumu insanlar tarafından gerçekleştirilir, bu sebeple zaman zaman hatalar ve bazı zayıflıklar taşıyabilir. Mükemmel hizmet telafi yolu ile müşteriye elde tutma, günümüzün rekabetçi pazarında zafer kazanmanın en etkili yolu olacaktır. Bunun temel nedeni; yeni müşterileri çekmenin, mevcut müşterileri elde tutmaktan daha zor ve daha pahalı hale geliyor olmasıdır. Hizmet telafi stratejileri müşterilerin tatmin ve bağlılığını doğrudan etkilemektedir (Akbar vd., 2010: 114).

Hizmet hataları telafi stratejilerinin, algılanan değer ve müşteri tatmini üzerine etkisinin ortaya konulduğu bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hizmet hatası telafi kavramı, hizmet hatası çeşitleri, hizmet hatasında yaşanan müşteri tutumları ve bunun ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde; algılanan değer tanımı, algılanan değer boyutları, algılanan değer yaklaşımı, algılanan değer ölçümündeki zorluklardan söz edilmiştir. Üçüncü bölümde; müşteri tatmininin etkisi, müşteri ve müşteri tatmininin tanımı, müşteri türleri ve bu konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; konuya ilişkin araştırma analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

1 Hizmet Hatası Kavramı

Hizmet hatası, müşterinin tatminsizliğini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Müşterilerin yaşanan hizmet hatalarındaki olumsuz deneyimleri ve duyumsuzlukları tatminsizlik, müşterinin karar vermedeki sürecine ve davranışların değişmesine sebep olup yani müşterilerin karar aşamasına yön verebilmektedir (Erdoğan & Gökteş, 2020: 262). Ayrıca hizmet hatası müşterilerin davranışlarını değiştirmeye yönlendiren bir diğer faktör “itici belirleyici” olmasıdır (Mccollough vd., 2000: 121).

Hizmet hatalarının meydana geldiği andan itibaren algılanan hizmet kalitesinin müşteri beklentisinden daha az düzeyde olduğu hususlarda meydana gelmektedir (Erdoğan & Gökteş, 2020: 262). Yapılan farklı bir tanıma göre hizmet ile ilgili oluşan sorunlar ya da hizmet deneyimi esasında müşteri tatminsizliğine sebep olan aksilikler olarak söz edilebilir (Akdu, 2019: 626).

Hizmet hem üretilirken hem de tüketilirken, üreticilerin müşterileri ile karşı karşıya gelmeleridir. Alınan önlemlere karşı yaşanan hatalar, sektörler tarafından müşterilerden gizlenemez. Yaşanan hizmet hatalarının müşteri tatminsizliğine neden olması ile şikâyetlerin etkili olarak ele alınması ve hizmet telafisinin yapılması gerekir (Akdu, 2017: 15).

Hizmet hatalarının çeşitlerini kavramak, etkileyici bir telafi stratejisini iletmenin ve müşteri sadakatini oluşturmanın en etkili yoludur (Swanson & Hsu,2009:181). Hizmet hatası, müşterilerin beklentisi altına den bir hizmet başarımı olarak tanımlanabilir (Yang & Mattila, 2012: 400). Yapılan araştırmalarda hizmet hatası eitleri ile ilgili değişik gruplamalar ile karılaılmaktadır (Akdu, 2017: 6).

Bunlardan birincisi hizmet sunumunda yaşanan hatalar, diğeri müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karılanmamasından kaynaklanan hatalar ve son olarak da i görenlerden kaynaklanan hatalar olarak sıralanabilir. Yapılan gruplandırmada hizmet sunumu ile ilgili yapılan hatalar, müşteri rezervasyon garantisi alındıktan sonra otele giriş yaptığında odasını alamaması ya da müşteriye rezervasyon ile ayrılan masanın verilmemesi olarak belirtilmiştir. Diğer yandan hızlı olmayan bir hizmet sunumunun uçuş sırasında ya da uçakta yaşanan sorunlar ve diğer sektörlerden kaynaklı olarak denetilmeyen hizmet hatalarından kaynaklandığı açıklanmıştır. Müşterilerin arzularının karılanmamasından kaynaklı yaşanan hizmet hataları; müşterilerin sadece vejetaryen menü talebinin karılanmamasından kaynaklı hataları kapsamasıdır. İ görenden kaynaklı hatalar; gelen müşterilere karşı saygısız ve kötü olan tavırların gösterilmesinden kaynaklı hatalar olarak yer almaktadır (Akdu, 2017: 7).

Hizmet hatasının başka bir gruplandırmasına göre hizmet hataları temel ve bölümler arasındaki sunumdan oluşan hizmet hataları olarak iki sınıfa ayrılmıştır. Temel hizmet genelde müşterilerin hizmetten aldıkları gerçek sonuçlardan söz eder; örneğin restorandaki bir yemekten veya oteldeki bir müşteri odası gibi sebeplerden kaynaklı temel hizmet hataları gereksinimlerin karılanmamasıdır. Diğer taraftan bölümler arası hizmet hataları ise; hizmetteki maddi olmayan faktörlerin iletilmesidir. Örneğin müşteriler ile birebir etkileşim içinde olan çalışanın hareketlerini ve davranışlarını da kapsamaktadır. Bunun pek çok sebebi olabilir. Temel bir hizmet hatası, hizmet sağlayamamak ya da ürünü onaylamamayı temsil edebilir. rnek olarak restoranda yemeklerin kalmaması gibi çok önemli olan hizmet hatalarına ek olarak, hizmet personelinin istenilen şekilde hizmet sunamaması veya restoranda müşteriye yavaş şekilde hizmet sunması ve saygısız davranması gibi olumsuz örnekler sıralanabilir (Yang & Mattila, 2012: 400).

Balkon (2007) hizmet hataları eitlerindeki gruplandırmasında restorandaki menü stoklarının olmaması, fazladan yapılan rezervasyonlar ve uçuş esnasında karşılaşılan aksilikler ile ilgili hizmet hataları, müşterilerin özel gereksinimlerine karşın personelinden verdiği tepkilerden kaynaklı hatalar ve personel davranışında oluşan hatalar olarak üç gruba ayırmıştır.

Hizmet hataları başka bir araştırmada ise sonuç hataları ve süreç hataları olarak ikiye ayrılmıştır. Sonuç hatası; bir işletmenin temel ihtiyaçlarını yerine getirmediğinde ya da çekirdek hizmet yerine getirilmediğinde meydana gelmiş olmasıdır. Diğer tarafta ise çekirdek hizmet sunumu hatalı ya da eksik olduğunda süreç hatalarının ortaya çıkması olarak açıklanmıştır (Lee, 2011: 199).

Literatürdeki başka bir kaynakta hizmet hataları çeşitli kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriden ilki otel, restoran ve havayolları işletmelerinden gelen bir olayın örnekleriyle geliştirilmiş olup içerisinde yer alan; hizmet sunum sistemindeki hatalarına karşı çalışanların yanıt vermesidir. Örneğin restoranlarda yemeğin olmaması ve bunun için önlem alınmamasından kaynaklı hataların olmasıdır. İkincisi örtülü ve açık müşteri isteklerine çalışanların yanıt olarak verdikleri tepkinin düzeyinin nasıl olduğudur. Örneğin sigara içmeyi sigara içenler bölümünde oturtmalarından kaynaklı hataların oluşması ya da kaybolan rezervasyonların olmasıdır. Son kategoride ise talep edilmeyen çalışan davranışlarından kaynaklı hata çeşidinin oluşmasıdır. Buna örnek olarak müşterilerin siparişte bulunmadığı ürün için ücretlendirilmesi ve ayrıca siparişte bulunan ürünler için yanlış fiyat tahsil edilmesi verilebilir (Hoffman vd., 1995: 51).

Lee vd. (2011) de hizmet hatası çeşitleri ile ilgili olarak yaptıkları araştırmalarda otellere giriş yapan müşterilerin karşılaştıkları sorunlar; check-out ve check-in yavaş olması, odalarda yatağın küçük olması, wifi çekmemesi, yemeğin soğuk olması, hizmetlerin yavaş olması, menü eksiliği, otelde verilen özel davet ile ilgili oluşan hatalar ve son olarak çalışanlardan kaynaklı iletişim ile ilgili yaşanan hizmet hatalarının çalışmalarında belirtmişlerdir.

Tripadvisor uygulaması şikâyet bloklarında gerçekleştirilen “*Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrim İçi Seyahat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama*” adlı çalışmada, Antalya’da beş yıldızlı bir otel için yapılan bulgular sonucunda sekiz farklı hata tespit edilmiştir. Bunlardan ilki personel kaynaklı hatalardır. Bunlara örnek çalışanın yabancı dil eksikliği, belirli bir ülkenin dilini konuşmaları, belli olan ülkelere karşı olumlu davranışların olması ve otele giriş çıkış işlemlerinin yavaş olmasından kaynaklı hataların yaşanmasıdır. İkincisi, otelden kaynaklı hatalardır. Örneğin, resepsiyon, bar gibi kapalı alanlarda sigara içilmesi, gece yarısına kadar müziğin son ses ile açık olmasından kaynaklanan hatalardır. Üçüncüsü de fiziksel çevreden kaynaklı hataların olması olarak gruplanmıştır. Buna örnek olarak odanın küçük olması, yastığın sert olması, sahillerde içilen sigaraların izmariti ya da şeker kabuğu artıklarının olması gibi olumsuzluklar verilebilir. Dördüncü hata çeşidi, başka müşterilere yönelik nezaketsizce olan davranışların sergilenmesidir. Beşinci hata çeşidi için güvenlik kaynaklı hatalardır. Bunlara cankurtaranın olmaması, çocuk

havuzlarının çok fazla derin olması ve havuz kenarlarının kaygan zemin olması örnek olarak verilebilir. Altıncı hata çeşidi, aktiviteler ile ilgili olan hataları içerir; animasyonların eksik olması ve gösterilerin yapılmaması gibi örnekler ile açıklanabilir. Yedinci hizmet hatası, yiyecek içecek hizmetlerinde oluşan ve belirli ülkelere yönelik menünün yer alması, alakartlarda sürekli aynı çeşitlerin olması ve çocuklar için menünün mevcut olmaması gösterilebilir. Son olarak da diğer hatalardır. Otel içinde bulunan satış mağazalarında gerçek olmayan ürünlerin olması ve maliyetinin üstünde satışların olması, yabancı yayın olarak dergi, gazete, TV, film eksiliği ve çocuk kanalının olmaması, müşterilerden izin alınmadan fotoğraf çekilmesi gibi hata çeşitleri olarak tespit edilmiştir (Güzel, 2014: 19).

Bitner vd. (1990) hata çeşitlerini iki gruba ayırmaktadır. Bunlar önlenemeyen hatalar ve önlenemeyen hatalardır. Önlenemeyen hatalar, otel içinde meydana gelen hatalara birebir müdahale edilmesidir. Örneğin müşteri otele gelmeden önce rezervasyonunun olmasına rağmen odasını alamadığı anda işletme müdürünün aynı fiyata VIP suit odayı vermesidir. Önlenemeyen hatalar ise otel dışında meydana gelen hatalardır. Örneğin havayollarında bir saatlik gecikmenin altı saate çıkmasından kaynaklı hataların oluşması en basit örnek olarak bu konu için verilebilir.

Otelde yaşanan hata çeşitleri rezervasyonda yaşanan terslikler, müşterilerle paylaşılan bilgi eksikliği, maliyet ve iş yerindeki şikâyet ve yönetimde yaşanan terslikler ile ilgili hata çeşitleri olarak sınıflandırılabilir (Akdu, 2017: 8).

Tablo 1: Hata Türü Sınıflandırmaları

Araştırmacılar	Hata Çeşitleri
Lee (2011)	1.Süreç hataları 2. Sonuç hataları
Zulhan vd. (2013)	1.Hizmet sunumu ile ilgili hatalar 2.Personel ile ilgili hatalar 3.Müşteri ihtiyaçları ile ilgili hatalar
Yang ve Mattila (2012)	1.Temel hatalar 2.Hizmet ile ilgili hatalar
Bitner vd. (1990)	1.Önlenemeyen hatalar 2.Önlenemeyen hatalar

Kaynak: Lee (2011); Zulhan vd.(2013); Yang & Mattila (2012); Bitner vd., (1990).

Ennew & Schoefer (2003) yaptıkları araştırmada üç tane hizmet hatası çeşidine yer vermişlerdir. Bunlar; kullanılmayan hizmet, makul olmayan şekilde yavaş hizmet ve temel hizmet hatalarıdır. Kullanılmayan hizmet; iptal edilen bir uçuş veya fazla rezervasyon yapılan otelde yer bulamama gibi hizmetleri

ifade eder. Makul olmayan şekilde yavaş hizmet; müşterilerin isteklerini yerine getirmede olağanüstü yavaş bir durumda aldıkları hizmetler ya da çalışanlar ile ilgili olarak bir restoranda yemek hizmetindeki gecikmeler veya bir müşteri giriş çıkışlarındaki işlemlerin uzun sürmesidir. Diğer temel hizmet hataları, temel hizmet hatasının diğer bütün hizmet yönlerini kapsar; bu grupta farklı işletmeler tarafından sunulan çeşitli temel hizmetler olarak örneğin yemek hizmeti, uçağın temizliği ve bagaj taşıma şeklinde ifade edilmiştir.

1.1. Hizmet Hatası Telafi Kavramı

İşletmelerde oluşan hizmet hataları ve telafisi hem hizmet yöneticileri hem de araştırmalar için önemli bir konudur (McCullough vd., 2000: 121). Miller vd' ne (2000) göre hizmet hatası telafisi, tatmin olmayan müşterilerin olumsuz davranışını olumluya çevirme gayretini içeren hareket olarak tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2013: 69). Hizmet hatası telafisi başka bir tanıma göre de bir işletmede yaşanan bir hizmet hatasına cevap olarak gerçekleştirilen eylemleri ifade etmektedir (Smith vd., 1999: 356). Roos'a (1999) göre başarılı bir hizmet hatası telafisi müşteriye elde tutma ve hata arasındaki fark anlamına da gelebilmektedir (McCullough vd., 2000: 121). Hizmet hatası telafi yönetiminin müşteri değerlendirmeleri üzerinde önemli bir unsura sahip olduğu kabul edilir. Çünkü müşteriler genellikle telafi hizmetinde rutin veya ilk hizmetten daha fazla duygusal olarak hizmet hatalarına dâhil olurlar ve müşteriler genellikle bir işletmenin hizmetten ziyade telafi başarısızlığından tatmin olmazlar. Keaveney (1995) hizmet hatalarının ve başarısız telafi işlemlerinin, hizmet işletmelerinde müşterinin işletmeyi değiştirme davranışının önde gelen nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle iyi yürütülen hizmet telafileri, müşteri tatminini artırmak, müşteri ilişkilerini kurmak ve müşteri hatalarını önlemek için önemlidir (Smith vd., 1999: 356).

Tablo 2: Hizmet Hatası Telafi Kavramları

Araştırmacılar	Hizmet Hatası Telafi Kavramları
Becker (2000)	Hizmet telafisi, tatmin olmayan müşterilerin olumsuz algılarını değiştirmek için tasarlanan veya uygulanan eylemlerdir.
Kau & Loh (2006)	Hizmet telafisi bir hizmet sağlayıcı tarafından algılanan bir hizmet hatasıyla ilgili bir müşteri şikâyetini ele almak için gerçekleştirilen eylemi ifade eder.
Cambra-Fierrovd, (2013)	Hizmet telafisi, hizmet sağlayıcı tarafından sorunu çözmeye yönelik olarak hatası sonrasılınan önlemler olarak tanımlanır.

Murphyvd, (2014)	Hizmet telifisi, yalnızca bir yanlış düzelterek müşteriye hitap ettiğinde başarılı olmakla kalmaz, aynı zamanda yanlışın bu veya başka bir müşterinin başına tekrar gelme olasılığını azaltarak hizmeti düzeltir.
Michel & Meuter (2008)	Hizmet telifisi, bir şeyler ters gittiğinde özel bir çabayla müşteriye etkilemek için bir araçtan ziyade, bir hizmet hatasının neden olduğu zararı sınırlamaya yönelik bir stratejidir.
Ha & Jang (2009)	Hizmet hatası, tatmin olmayan müşterileri tatminolanmüşterilere dönüştürmek ve onlarla olumlu ilişkiler sürdürmek için atılan bir adımdır.

Kaynakça: Becker (2000), Kau & Loh (2006), Cambra-Fierro.vd., (2013), Murphyvd, (2014), Michel & Meuter (2008), Ha & Jang (2009).

Telifi evreleri üç aşamada gerçekleşir: İlki hizmet hatası meydana gelmeden önce, ikincisi aynı anda veya hizmet hatası meydana gelmesi ile birlikte, üçüncü aşamada ise takip eden telifi evresinden söz edilmektedir. Bu evreler aşağıda kısa bir şekilde açıklanmıştır (Miller vd., 2000: 389);

- **Ön Telifi Evresi:** Hizmet hatasıyla başlar ve işletme bu hataların farkına varana kadar devam eder. Bu hatalar çok kısa sürüp saniyeler de alabilir ya da oldukça uzun bir süre olup haftalarca veya aylarca da sürebilir.
- **Ani Telifi Evresi:** İşletme bir hatanın farkına vardığı andan itibaren başlar ve müşteriye adil tazminat verildiğinde ise sona erer. İdeal olarak bu aşamadan sonra mümkün olan en kısa sürede başlayarak sonuçlandırılır. Ayrıca bu aşamadaki çabalar müşteriye hızlı ve adil tazminat sağlamaya odaklanır.
- **Takip Eden Telifi Everesi:** Müşteri adil bir tazminat aldıktan sonra başlar ve acil telifi çabalarının başarısına ya da başarısızlığın ciddiyeti gibi öncül faktörlere bağlı olarak takip eden telifi gerekli olabilir ya da olmayabilir.

1.2. Hizmet Hatası Telifi Stratejileri

Telifi stratejileri işletmelerde uygulanan hizmet hatası teliflerinde, tatmin olmayan müşterilere verilen hizmetin olumsuz durumlarını telifi etmek için kullanılmaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri, oluşan hizmet hataları sonrasında müşterilerde oluşan tatminsizliği olumlu duruma çevirmek için işletmeler tarafından uygulanan yöntemlerdir (Mete, 2021: 35).

Bazı araştırmalarda hizmet telifi stratejilerinin on gruba ayrıldığı tespit edilmiştir. Bunlar; indirim, çalışanın müdahalesi, düzeltme, değiştirme, özür, geri ödeme, müşteri tarafından başlatılan telifi, tatmin edici olmayan telifi,

tartışma ve hiçbir şey yapamama olmak üzere gruplandırılmıştır (Tsai & Su, 2009: 1781; Kelly vd., 1993: 441).

- **İndirim:** Kazanım çeşidi olarak, hataya neden olan problemler ve rahatsızlıklardan dolayı müşteriye tazmin etmenin bir aracı olarak hizmetlerde indirim yapılmasıdır. İndirimde müşterilerin kupon ve yönetsel müdahale konusundaki değiştirmeden en yüksek onaydan yararlanmasıdır.
- **Çalışan Müdahalesi:** Sorunu çözmeye yardımcı olmak için bir yöneticinin veyabaşka bir çalışanın müdahalesidir.
- **Düzeltilme:** Asıl sorunun telafi edilmesinin yanında ek olarak hizmet verilmiş olma ihtimali ile indirim ya da müşteriye ücretsiz hizmet teklif edilmiş olabilir. Yapılan değerlendirmede artı telafi stratejisi, daha az indirimin ve düzeltmenin telafi metodunda daha az olumlu olarak değerlendirilmektedir.
- **Değiştirme:** Bildirilen perakende başarısızlıklarının başlıca biçimlerinden biri hatalı üründür. Sonuç olarak, en sık meydana gelen halka telafi stratejisi, hatalı ürünlerin değiştirmesini içermektedir.
- **Özür:** Telafi metodu olarak çalışanların özür dilemesini içerir.
- **Geri Ödeme:** Genellikle ürün hatalarından kaynaklanan ve yaygın olarak bildirilen bir başka telafi stratejisi de geri ödemedir. Ürünlerin değiştirilmesi, bir telafi stratejisi olarak değerlendirilirken, çoğu durumda geri ödemenin müşteri tarafından kabul edilebilir olarak görülmektedir.
- **Müşteri Tarafından Başlatılan Telafi:** Kelly vd. (1993) yaptıkları çalışmada hizmet hatası telafi işlemini başlatan müşterinin davranışının, rapor edilen kritik olayın temel bir özelliği olarak değerlendirildiğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmada müşteriler, yaşadıkları telafi işleminin gerçekleştirilmesinin, başarısızlığını işletmeye bağlamışlardır.
- **Tatmin Edici Olmayan Telafi:** Bazı durumlarda işletmelerin müşterinin gözünde telafi çabalarında başarısız olmalarıdır. Tatmin edici olmayan telafi durumlarında, müşteri işletmenin hatayı düzeltmeye çalıştığını kabul eder; ancak telafi işlemi hatanın telafi etmediğinden tatmin olmamalarıdır.
- **Tartışma:** telafi girişimlerin bazıları, müşterinin bakış açısında durumu dahada kötüleştirir. Bu durum hizmet hatalarının artmasına neden olarak, hatalı onarımlar, hata için müşteriye suçlamayı ve müşteriye yanlış bilgi vermek gibi nedenlerdir.

- **Hiçbir Şey Yapamamak:** Yukarıda bahsedilen sınıflandırmaları en kötüsüdür. Hatalar karşısında işletmenin bilinçli olarak hiçbir şey yapamamak konusunda karar vermesidir

Davidow, (2000) hizmet telfilerinde şikâyetçilerin genel tatmini, ağızdan ağıza iletişimi ve yeniden satın alma niyetleri gibi şikâyet sonrası müşteri yanıtlarını etkilediği varsayılan işletmeye yanıtın altı boyutu olduğunu açıklamıştır. Bu boyutlar kısmen literatür analizine ve nitel araştırmaya dayanmaktadır. Altı boyutun üçünden fazlasının yeniden satın alma niyeti veya ağızdan ağıza iletişim davranışı üzerindeki etkisi hiçbir araştırmada araştırılmamış olsa da bu çalışmaların tümü üç boyutun farklı bir alt kümesini içermektedir. Altı boyutun tümü literatürde çeşitli zamanlarda ortaya çıkmıştır. Bu altı boyut ise çabukluk, kolaylaştırmak, özür, güvenilirlik, kibarlık, düzeltmedir. Yapılan bu çalışmada detaylı bir şekilde ele alınan bu boyutlar göz önünde bulundurularak aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Çabukluk: Literatürde çabukluk aynı zamanda dakiklik olarak kullanılmaktadır. Çabukluk müşteri şikâyetine işletme tarafında gösterilen tepki çabukluğunu içermektedir. (Akdu, 2017: 28) Hizmet almak için planlanan saatten sonrasını beklemek ve bu tür beklentilerle ilgili sorun olan çabukluk, hizmetin genel değerlendirmesini etkilemektedir (Mcdougall & Levesque, 1999: 7).

Özür: Hizmet hatasına maruz kalan müşteriler, işletmelerin nezaket ve saygı çerçevesinde hareket etmelerini ve özür dilemelerini beklemektedirler. Özür dilemek, hatayı kabul etmeksizin şikâyetçi tarafından hissedilen tatminsizliği gösterebilmektedir. Özür dilemek en etkileyici hizmet hatası telfi stratejilerinden birisidir. Özür, müşterilerin etkileşimsel adalet duygusunun önemli bir boyutu olarak düşünülür (Cengiz vd., 2007: 178). Warden vd., (2008) yaptığı araştırmada önemli bir bulgu olarak özür dileme, telfi edici eylemler ve açıklamalar gibi başarısız olan olaylara verilen cevapların müşterilerin tatminsizliğini azaltmaya yardımcı olabilmelerinden söz etmişlerdir. Ayrıca basit bir özür dileme eylemi tatminin artmasına ve birçok hizmet hatasının üstesinden gelinmesine fayda sağlamaktadır.

Kolaylaştırma: Davidow (2000)'a göre kolaylaştırma, bir işletmenin müşteri şikâyetlerini desteklemek için uyguladıkları politikalar, prosedürler ve araçlar anlamına gelmektedir. Kolaylaştırma bir işletmenin müşterinin şikâyetlerini duymasını sağlar ancak olumlu bir sonucu garanti etmez. Quy (2014) kolaylaştırmayı, bir işletmenin tatmin olmayan müşterilerin şikâyetlerini dile getirmeye teşvik etmek için uyguladığı politikalar, prosedürler, süreçler ve yapıya atıfta bulunarak tanımlamıştır.

Güvenirlilik: McDougall & Levesque (1999)'ye göre müşteriler, bir işletmenin hizmetinin sözleşmeye dayalı yönlerini içeren ve hizmetin güvenirliliğini yansıtan temel hizmet sunmasını bekler. Warden vd., (2008)'ne göre hizmet hataları meydana geldiğinde, müşteri şikâyetlerine verilen yanıtlar genellikle, işlemin algılanan değerini değiştiren ve gelecekteki algılanan kalitenin öncüsü olarak hareket eden hataların yarattığı olumsuz duyguları pekiştirir.

Nezaket: Akdu & Cengiz (2020) yaptıkları çalışmada işletme yöneticisi ve müşteri arasında yaşanan iletişim ve etkilerinden söz etmektedirler. Tatminsizliği oluşturan tek nedenin sadece hata olmayıp işletmenin müşteriye karşı verdiği tepkinde önemli olmasıdır. Blodgett vd., (1995); Davidow (2000)'a göre, Nezaket stratejisi ifadeye bulunma ile olumsuz yönde, yeniden satın alma niyeti ile olumlu yönde bir ilişki içindedir. Nezaket müşteri tatmini üzerinde, tazminat stratejisine göre daha önemlidir (Akdu, 2017: 31).

Düzeltilme: Kozub (2008)'a göre düzeltme hizmet hatası telafi stratejisi hatanın durumuna, önem derecesine ve çeşidine bağlı faktörlerden de etkilenmektedir. Ayrıca düzeltme, müşterinin yaşadığı rahatsızlık için parasal ödemeleri içerir. Burada yardım tek başına denge sağlamayabilir, sorun maliyetlerde olabilir bundan ötürü müşteriler adil bir çözüm için düzeltme bekleyebilir. Düzeltme aynı zamanda etkili bir hizmet hatası telafi stratejisi olup hizmet bekleme içeren bir deneyimde de etkilidir (McDougall & Levesque, 1999: 8). Wirtz & Mattila (2003) tazminatın başarısızlık sonrası tatmin üzerindeki etkisi, işletme politikasının algılanan bağlılığa (prosedürel adaletin operasyonel hale getirilmesine) bağlıdır. Mevcut literatür, adaletin diğer boyutları zayıf olarak derecelendiği zaman, tazminatın tatmini artırmada daha az etkili olduğunu öne sürüyor gibi görünmektedir.

2. Algılanan Değer Kavramı

Algılanan değer, satın alma öncesi aşamasında dâhil olmak üzere satın alma sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkarken tatminin evrensel olarak satın alma sonrası ve kullanım sonrası bir değerlendirme olarak kabul edilir (Sweeney & Soutarb, 2001: 206). Algılanan değer, kavramlaştırılmasına yönelik iki ana yaklaşım ile tanımlanır. Algılanan değer, biri alınan faydalardan yani ekonomik, sosyal ve ilişkisel olması ve diğeri müşteri tarafından yapılan fedakârlıklardan yani fiyat, zaman, çaba, risk ve kolaylıklardan oluşan iki bölümün bir araya gelmesiyle oluşan yapı olarak anlaşılır (Sánchez vd., 2006: 396).

Literatürde, algılanan değer kavramı “değerler,” “fayda,” “fiyat” ve “kalite” gibi; kavramlarla iç içedir. Değer, değerlendirci bir yargının sonucudur ama değerler terimi, böyle bir değerlendirci yargının temeli olarak hizmet eden standartlara, kurallara, kriterlere, normlara, hedeflere ve ideallere atıfta bulunur.

Değer, faydalar ve fedakrlıklar arasında bir “takas” anlamına gelir; dahası, bir müşteri ile bir ürünün veya hizmetin arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Fayda, algılanan değerde insanın yalnızca rasyonel bir değerlendirmesinden fazlasını içeren karmaşık bir yapıdır. Fiyat, genellikle bir ürünün parasal değeri olarak anlaşılsa da kavramın tam olarak değerlendirilmesi, aynı zamanda, tüketim deneyiminde müşteri tarafından yapılan toplam maliyet veya fedakrlıkta yer alan zaman, çaba ve araştırmayla ilgili faktörleri de içerir. Bu nedenle, algılanan değer “fayda” ve “fiyat” arasındaki basit bir değiş tokuştan daha geniş ve daha zengin bir yapıdır. Kalitenin algılanan değerdeki rolüyle ilgili olarak, mevcut literatürde “değer” ve “kalitenin” farklı yapılar olduğu belirtilmektedir (Snchez-Fernndez & Iniesta-Bonillo, 2007: 429).

Algılanan değer, müşterilerin toplam maliyet olarak ödenen fiyat ve satın almayla ilişkili diğer maliyetlerden elde ettikleri faydalardır. Basit bir ifadeyle “değer” algılanan faydalar ve maliyetler arasındaki farktır. Bununla birlikte, algılanan değeri oluşturan durum son derece kişisel olup kendine özgü gibi görünse de müşteriden müşteriye büyük ölçüde değişebilmektedir (McDougall & Levesque, 2000: 394).

Algılanan değer, “müşteri tarafından, bir ürün karşılığında ne alındığının ve ne verildiğinin algılanmasına dayanılarak o ürün hakkında genel fayda değerlendirmesi” olarak tanımlanır. Bu tanımda Zeithaml (1988) değerin dört farklı anlamını açıklamıştır. Bunlar (Petrick, 2002: 121);

- Değer, düşük bir fiyattır.
- Değer, bir üründe ne isteniyorsa odur.
- Değer, müşterinin ödenen fiyat karşılığında elde ettiği kalitedir.
- Değer, müşterinin verdiklerine karşılık aldığı değerdir.

Algılanan değer, tüketim sonrasında deneyimlenen dinamik bir değişken olduğundan dolayı müşteride oluşan öznel ya da duygusal tepkileri de kapsamaktadır (Snchez vd, 2006: 396).

Algılanan değer, müşterilerin bir ürün veya hizmet için ödemeye hazır oldukları en yüksek fiyat ile fiilen ödenen miktar arasındaki farktır. Diğer bir tanıma göre müşterilerin para, kalite, fayda ve sosyal psikoloji perspektifleri olarak da tanımlanır. Parasal perspektif, mallar için daha az ödeme yapıldığında örneğin kuponlar veya promosyonlar gibi değerler üretildiğini gösterir. Kalite perspektifine göre algılanan değer, belirli bir ürün için ödenen para ile ürünün kalitesi arasındaki farktır. Yani, yüksek kaliteli bir ürün için daha az para ödendiğinde, pozitif bir algı değeri oluşturmaktadır. Fayda perspektifine göre algılanan değer, müşterilerin algılanan faydaların ve algılanan fedakrlıkların

faidasına ilişkin genel değerlendirmesidir. Başka bir deyişle algılanan değer, müşteriler malları elde etmek için ne elde ettikleri ve nelerden vazgeçmeleri gerektiğine dair algılarını bilişsel olarak bütünleştirmektedirler (Kuo vd., 2009: 888).

Algılanan değer, “müşterinin, neyin alındığına ve neyin verildiğine dair algılarına dayanarak bir ürünün veya hizmetin faydasını genel değerlendirmesi” olarak tanımlanır. Daha spesifik olarak algılanan değer, algılanan faydalar ve algılanan maliyetler arasındaki bir değiş tokuş olarak açıklanabilir (Chen, 2008: 710)

Algılanan değer, genel olarak neyin alındığına ve neyin verildiğine dair müşteri algılarına dayanan genel değerlendirme olarak tanımlanabilir. Müşteri tarafından algılanan değer, aynı zamanda iş kârı yaratan tutum, tatmin ve sadakat ile ilgili olduğu açıklanabilir (Bokyeong & Cho, 2016: 156).

2.1. Algılanan Değer Yaklaşımı

Literatürde yapılan araştırmalarda Zeithaml'ın (1988) algılanan değerde tek boyutlu çalışmasının yanı sıra birden çok boyutlu çalışmalar da yaptığı tespit edilmiştir (Bekar, 2012: 34). Tek boyutlu algılanan değerde, kavramlaştırma stratejisi etkili ve basittir, ancak algılanan değer karmaşık doğasını ayırt etmez (Lin vd., 2005: 319). Mowen & Minor (1998), müşteri katılımını, mal, hizmet veya fikrin edinilmesi, kullanılması ve geri çekilmesiyle ilgili anlaşılan kişisel önem veya çıkar olarak tanımlamaktadır. Laurent & Kapferer (1985), katılımın çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar tarafından sağlanan yapılar ise; ürün kategorisinin önemi, ürün kategorisinin hedonik değeri, ürünün sembolik anlamı, algılanan olumsuz sonuçların önemi ve algılanan yanlış satın alma olasılığı olmak üzere beş farklı boyut içermektedir. (Mahjoub vd., 2015: 140).

Tek Boyutlu Yaklaşım: İlk yaklaşım, algılanan değeri tek boyutlu bir yapı olarak ele alır. Bu görüşe göre, algılanan değer, müşterinin değer algısını değerlendiren, kendi bildirdiği bir öge tarafından ölçülebilen tek bir genel kavramdır. Bu bakış açısı, bu tek boyutlu yapının çoklu öncüllerin etkileriyle üretilebilme olasılığını içerir, ancak değer birkaç bileşenden oluşan toplu bir kavram olduğu görüşünü içermez (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007: 430).

Bazı çalışmalar, algılanan değer yapısını “ver-ver-al-al” takas kavramına göre işlevsel hale getirir ve “uygun fiyat”, “iyi değer”, paranın karşılığı” gibi göstergelerle ölçer. Bazı çalışmalar değeri tek boyutlu bir yapı olarak ele alır ve küresel olarak genel müşteri değer algılarını ölçer. Sweeney & Soutar (2001, s. 207) tarafından belirtildiği gibi, “müşterilerin ürün ve hizmetlere nasıl değer

verdiğini anlamak için daha karmaşık bir ölçüye ihtiyaç vardır". Öte yandan, önemli bir konu, algılanan değer odak bir yapı olduğu yapısal modellerle ilgilidir. Yapılar arasındaki ince ilişkileri incelemek için yapısal modeller geliştirilmiştir. Bu modeller yalnızca tek boyutlu algılanan değeri ölçmekle kalmaz, aynı zamanda tek boyutlu değer alanına dâhil edilmiş olan verme-alma bileşenlerini de ölçer. Bu yapısal modeller kavramsal olarak algılanan değer yapısının temel tanımını ihlal eder. Sweeney & Soutar (2001) yaptığı çalışma, al-ver kavramlarını ima eden algılanan değer yapısının tek boyutlu olarak kavramsallaştırıldığından, görünüşte değerden bağımsız olsa da ver ve al yapılarının yapısal modele dâhil edilmek için uygun olmadığını savunmaktadır. Bu modeller, bir araç-son görüntüsünde algılanan değeri doğru bir şekilde yakalasa da, model kullanıcıları, ver-al bileşenlerini ve değer yapısını, nomolojik ağlarına dayalı nedensel ilişkilerle, ver-al bileşenlerinin parçaları olmadığını ima eden farklı kavramlar olarak görme konusunda yanlış yönlendirilecektir. Bununla birlikte, değiş tokuş tanımına göre hem al hem de ver bileşenleri algılanan değer yapısını oluşturur ve bu da onları algılanan değer yapısının parçaları olarak kavramayı daha uygun hale getirir (Lin vd., 2005: 319).

Çok Boyutlu Yaklaşım: Genel olarak müşteri davranışı temelde rasyonalist bir bakış açısıyla incelenmiş ancak duygusal bileşene daha fazla dikkat edilmektedir. Çok boyutlu yaklaşım da deneyimsel görüş bilgi işlem yaklaşımına tercih edilmektedir. Turizm gibi boş zaman etkinliklerinin satın alma davranışını açıklamak için fantezilere, duygulara ve duygulara başvurusu gerekir. Birçok ürünün somut özelliklerinin, algılanan kalitenin veya fiyatın ötesinde sembolik anlamları vardır. Algılanan değer, tüketim sonrasında da deneyimlenen dinamik bir değişken olduğundan, müşteride oluşan öznel ya da duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Holbrook ve meslektaşları, boş zaman, estetik, yaratıcı ve dini faaliyetlerde müşterilerin satın alma ve tüketme deneyimlerinde hedonik bileşenin öneminden söz etmişlerdir. Bu genel müşteri davranışı vizyonu, algılanan değere yönelik çok boyutlu yaklaşımın temelini oluşturur. Aslında faydalar ve fedakârlıkları karşılamaya dayanan yaklaşım kavramı hem bilişsel hem de duyumsal sistemleri hesaba katarak açıklamaya çalışan çok boyutlu yaklaşıma karşı son derece bilişsel ve rasyonel olmaktadır (Sánchez vd., 2006: 395-396).

Algılanan değer, özellikle uygulamacı literatüründe genel bir düzeyde . Ancak bu yapılar farklıdır. Algılanan değer iken satın alma öncesi aşama da dahil olmak üzere satın alma sürecinin çeşitli aşamalarında gerçekleşir, tatminin evrensel olarak satın alma sonrası ve kullanım sonrası değerlendirme olarak kabul edilir. Sonuç olarak, değer algıları, ürün veya hizmet satın alınmadan veya kullanılmadan üretilebilirken, tatmin, sahip olma deneyimine bağlıdır. Buna ek olarak, tatmin, büyük ölçüde hedonik bir süreklilik boyunca olumsuzdan

olumluya değiştiği varsayımından ve kendisinden önce gelen değere kıyasla sonuç veya özet değişken olarak kavramsallaştırılmasından dolayı tek boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Buna karşılık, algılanan değer çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Sweeney & Soutar, 2001: 206).

Holbrook ve meslektaşları, satın alma ve tüketme deneyimlerinde hedonik bileşenin önemini göstermiştir. Havlena & Holbrook (1986) boş zaman, estetik, yaratıcı ve dini faaliyetlerde satın alma ve tüketme deneyimlerinde ve ayrıca tüketicilerin tanıtıma tepkilerinde hedonik bileşenin önemini göstermiştir. Gerçekten de faydaları karşılaştırmaya dayanan yaklaşım ve fedakârlık, kavramı hem bilişsel hem de duyuşsal sistemleri hesaba katarak açıklamaya çalışan çok boyutlu yaklaşıma karşı son derece bilişsel ve rasyoneldir (Sánchez vd., 2006: 396).

Lapierre'nin (2000) ölçüleri, PERVAL ve SERV-PERVAL, algılanan değer yapısını çok boyutlu olarak ele almaktadır. Lapierre (2000) PERVALi örnek olarak algılanan değer yapısını dört boyutlu olarak incelemektedir. Bu boyutlar kalite değeri, duygusal değer, sosyal değer ve fiyat değeridir. Bu dört boyuttan fiyat bir fedakârlık bileşeni, diğer üçü fayda bileşenidir. Bu çok boyutlu modeller, araştırmacıların müşteri tarafından algılanan değerin karmaşık doğasını ayırt etmelerine yardımcı olmaktadır. (Lin vd., 2005: 322).

3. Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini, genel olarak işletmenin kısa vadedeki özelliğinin bir ölçüsü ya da uzun vadede kapsamlı olarak hizmet kalitesinin bir ölçüsü olarak açıklanabilir. Müşteri tatmini veya tatminsizliği, bir müşterinin ürün veya hizmetle ilgili önceki beklentileri ile sağlanan ürün veya hizmetin sonradan algılanması arasındaki karşılaştırmanın sonucudur (Machado vd., 2014: 169). Turizmde müşteri tatmini turistin beklentileri ile konaklama işletmelerinin özellikleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanır (Nash vd., 2006: 526).

Müşteri, işletmede geçirdiği zaman boyunca işletmenin ürettiği ürün veya hizmeti kullanan kimsedir. Müşteri tanımı ile ilgili verilen kavramlar aşağıdaki gibidir (Eyvazova,2006:188);

- Müşteri işletmede değerli kişidir.
- Müşteri işletmeye bağlı değil, işletme müşteriye bağlıdır.
- Müşteri işlere engel olanlar değil, aksine işlerin temel konusudur.
- Müşteriler ile tartışmaya girilmemelidir. Tartışmanın ne kazananı ne de kaybedeni yoktur.

Bir ürün ya da hizmetle ilgili fazla tatmin, beklenmedik ek bir zevk sağlıyorsa tatmin edici olabilir veya eksik tatmin, belirli bir durumda tahmin edilenden daha fazla zevk veriyorsa tatmin edici olabilir (Oliver, 2010: 1).

Tatmin, müşterinin ürün ya da hizmet öncesi ve sonrası olan beklentileri arasında algılanan tutarsızlığa verilen genel bir duygusal tepkidir (Chen, 2008: 711)

Müşteri tatmini müşteriyi tatmin etme, müşterinin tatminini sürekli kılmak, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini iyi bir şekilde karşılamak günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, işletme strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde yöneticiler ile çalışanlar birlikte hareket etmelidirler (Esen, 2011: 16). Müşteri tatmini veya tatminsizliğinin ürün ya da hizmete ait olmaması, müşterinin bireysel olarak ürüne veya hizmete yüklediği anlamdır. Bundan dolayı farklı olan müşteriler benzer tecrübe veya hizmet ile karşılaştıkları için tatmin seviyesi farklılık gösterebilmektedir. Müşterilerin ürün ya da hizmete ilişkin algısı, kişisel tecrübelerinden, duyumsadığı sosyo-ekonomik ve kültürel ortamdaki, önemli kararlarından, eğitiminden, inanışlarından, psikolojisinden ve farklı iletişim yollarından elde ettiği bilgilerden faydalanarak oluşturdukları muhtemel durumlardan etkilenecek oluşur. Müşterilerin ürün ya da hizmetlere özgü algıları satın alma tutumlarını ve müşteri tatminini direk ya da dolaylı etkiler. Bu şekilde bakıldığında müşteri tatmini, müşterilerin yaşam koşullarını, eski deneyimlerini, gelecek beklentilerini, kişisel ve toplumsal değerlerini kapsayan çok unsurlu karışık bir tanım olarak da ifade edilebilir (Burcuoğlu, 2011: 15).

4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hatasız bir hizmet, hizmet pazarlamacılarından arzu edilen bir gaye olmakla birlikte, hizmetlerin kişiye özgü özellikte olması, hizmet üretim ve tüketiminin bireysel faktörde önemli bir yer edinmesinden dolayı hizmet işletmelerinde hataların meydana gelmesi kaçınılmazdır. İşletmelerdeki bu hizmet özelliklerinden dolayı meydana gelen bu sorunlardan hizmet hatası tanımı meydana gelmiştir. İşletmelerde oluşan hizmet hatalarından ve hizmetin tatminsizliğinden kaçınma ihtimali olmasa da işletmelerin bu hususları nasıl yöneteceğini ve negatif etkileri minimum seviyeye nasıl düşüreceklerini kavramaları oldukça önemlidir. Hizmet hatalarıyla ve şikâyetlerle nasıl başa çıkılacağını kavramak için müşterilerin, hizmet hatasına ve hizmet telfisine nasıl tepkiler vereceğini bilmek önemlidir (Villi, 2019: 30). İşletmelerde hizmet hatalarının hangi aşamada oluştuğunun tayin edilmesi ve bu hata

çeşitlerinin etkili bir şekilde telafi edilmesi müşteri kaybının yaşanmasını engellemek konusunda yarar sağlamaktadır (Olçay & Özekinci, 2020: 1255). Quy (2014)'a göre hizmet hatası telafisi, hizmet değerlendirmeleri üzerindeki bir müşteriyi hayal kırıklığı durumundan tatmin durumuna taşımak amacıyla işletmeler tarafından yapılması gereken tüm eylemler olarak tanımlanır. Müşteri şikâyetlerinin önemini araştıran Crie & Ladwein (2002), müşteri şikâyetlerinden gelen yapıcı bilgilerin, işletmenin problemlerini tanınmasına, hizmet hatalarının telafi edilmesine ve müşterilerin işletmeye olan sadakatini sürdürmesine yardımcı olabileceğini bildirmiştir. Bu nedenle, etkin hizmet telafisi, her işletmenin hizmet hatalarını ve müşteri şikâyetlerini telafi etmek için başarılı çözümler araması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, işletmenin tatmin müşteriler yaratması için bir fırsat anlamına gelen hizmet telafisi giderek artan bir ilgi görmektedir. İşletmelerde oluşan hizmet hataları sonrasında yaşanan şikâyetlerin, hatanın telafisinde sağlanan hizmet kalitesinin yükselmesi için bir araç olarak kullanılması önemlidir (Akdu & Cengiz, 2020: 4416). Müşteri tatmininin üstünde pek çok değişebilirliğin etkili olduğu bilinmekle birlikte, algılanan hizmet kalitesinin önemli olan bu unsurlar içinde yer aldığı bilinmektedir. Müşterinin otele girişinden çıkışına kadar geçen zamanda verilen hizmetin kalitesi müşteri tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenden dolayı otellerde uzun süreliğine konaklayan müşterilere verilen hizmet kalitesinin nasıl algılandığının bilinmesi hizmet kalitesinin ilerlemesini sağlamaktadır. (Aksit Aşık, 2016: 1161) Algılanan müşteri değeri, satın alma davranışını tahmin etmede ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede oynadığı önemli rol nedeniyle son zamanlarda pazarlamacılar ve araştırmacılardan çok fazla ilgi görmüştür (Chen & Dubinsky 2003: 324)

Turizm işletmeciliğinde, hizmet hatası telafisini sağlamak için, turizm sektörünün rekabet içinde bulunduğu diğer sektörler karşısında daha tedbirli olması gerekmektedir. Turizm işletmeleri çok yönlü olması ile aynı zamanda aynı hizmetleri değişik topluluklara sunabilmektedir. Kültürel olarak değişik topluluklara hitap edildiğinde her bireyin istek ve beklentileri farklı olabilir. Bundan dolayı turizm işletmesinde çalışan personelin, müşterilere sundukları hizmetleri hatasız bir şekilde sunmaları için gerekli emeği göstermeleri gerekmektedir. Ancak tüm çabalara karşı yine de hizmet hataları meydana gelebilmektedir. İşletmelerde oluşan hizmet hatalarının önüne geçilebilecek olan fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilerek bunlar avantajlara çevrilebilir. Bu avantajların amacı müşterilerin işletmeye olan bağlılığını sağlamak ya da müşterilerin çevresinde bulunan eş, dost, akrabalarına ve arkadaşlarına olumlu olarak bildirimlerde bulunmalarını sağlamaktır. Bunun yanı sıra müşterinin istek ve beklentilerine karşı verdiğimiz cevaplardan dolayı onları ne kadar tatmin ettiğimiz önemlidir.

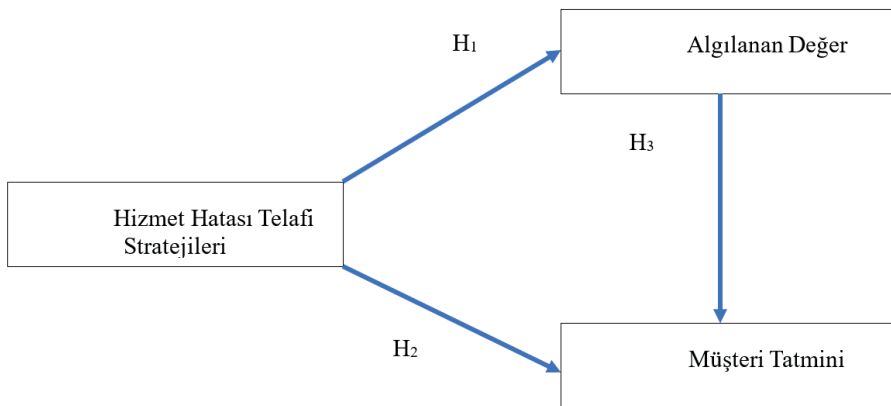
İşletmelerden ürün ya da hizmet satın alan müşteriler bu deneyim karşısında belli bir değer algılayacaktır. Bu müşteri tarafından algılanan değer müşterilerin tatminlerini de etkileyecektir. Dolayısıyla otel işletmelerinde müşteriler bir hizmet hatası ile karşılaştıklarında bu durumun onların algıladıkları değeri ve tatminlerini olumsuz etkilemesi olağan bir durumdur. Ancak işletmeler bu hizmet hatasını zamanında ve müşteri beklentileri doğrultusunda telfi ettiklerinde müşterilerin algıladıkları değer ve tatmin düzeylerinde çok fazla olumsuz bir etkilenme olmaması beklenebilir. İşletmeler açısından hem müşterinin algıladığı değerın artması hem müşterileri tatminlerinin hem de sadakatlerinin sağlanması için hizmet hatası telfi stratejileri önemli bir konudur. Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı, hizmet hatası telfi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmini üzerine etkisi olup olmadığını belirlemektir.

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada hizmet hatası telfi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmini üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Dolayısıyla bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla değişken arasındaki, ortak değişim varlığı veya seviyesinin ortaya konulmasını amaçlayan bir modeldir (Keskin vd., 2013: 171).

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Hizmet hatası telfi stratejilerinin, algılanan değer ve müşteri tatmini üzerine etkisinin ortaya konulmasında test edilen araştırma modeli şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerine etkisi vardır.

H₂: Hizmet hatası telafi stratejilerinin müşteri tatmini üzerinde etkisi vardır.

H₃: Algılanan değerın müşteri tatmini üzerine etkisi vardır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmada nicel veri toplama tekniklerinden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Gerekli veri toplama işleminde uygulanan anket ölçeği dört bölümden oluşmakta olup 56 sorudan hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu, şikâyet etme nedenleri ve şikâyet bildirme yöntemi olarak 7 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Davidow (1998 ve 2000) tarafından geliştirilen ve Akdu (2017) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen hizmet hatası telafi stratejileri ölçeğinden faydalanılmıştır. Hizmet hatası telafi stratejileri ölçeği saygınlık, telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama olmak üzere toplam 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, Sweeney & Soutar (2001) tarafından geliştirilen ve Şen Küpeli (2014) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen algılanan değer ölçeği kullanılmıştır. Algılanan değer ölçeği itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli ve performans olmak üzere toplam 7 boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde, Petrick (2004) tarafından geliştirilen ve Şen Küpeli (2014) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen müşteri tatmini ölçeği yer almaktadır. Müşteri tatmini ölçeği 1 boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Hizmet hatası telafi stratejileri, algılanan değer ve müşteri tatmini ölçeklerinde yer alan ifadelerde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ifadeler 1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum ve 5.Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre normal dağılım göstermesi nedeniyle parametrik analizlerden faydalanılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans analizi, tüm ölçeklerin güvenilirlikleri için güvenilirlik analizi, ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit etmek için faktör analizi, algılanan hizmet hatası telafi stratejilerinin, algılanan değer ve müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi, algılanan değerın müşteri tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır.

4.4. Evren ve örneklem

Çalışma Kuşadası'ndaki tüm otellerde konaklayan yerli müşterilere uygulanmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2021 yılı "20 Ağustos-31Aralık" tarihleri arasında Kuşadası'nda bulunan otellerin tümüne anket dağıtılmıştır. Araştırmada kolayda örneklem tekniği ile örneklem seçimi geręekletirilmitir. Kolayda rneklem, kolay erişilebilirlik, coğrafi yakınlık, belirli bir zamanda bulunabilirlik veya katılmaya isteklilik gibi belirli pratik kriterleri karşılayan hedef popülasyonun üyelerinin çalışmanın amacı için dahil edildiği bir olasılıksız veya rastgele olmayan örneklem türüdür (Etikan vd., 2016). Araştırmalar için önemli konulardan bir tanesi de örneklem büyüklüğüdür. Örneklem sayısı arttıkça evren hakkında geręekletirilen genellemelerin yanılma olasılığı azalır. Araştırmacılar genellikle %5'lik bir belirlilik düzeyinde örneklemelerini belirlerler (Altunışık vd., 2005). Yazıcıoğlu & Erdoğan (2004)'a göre evren büyüklüğünün 100 milyonun üzerinde olması durumunda dahi 0, 95 güven aralığı ve 0,05 hata payıyla örneklem büyüklüğünün en az 384 olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu nedenle çalışmada en az 384 katılımcıya ulaşılması hedeflenmektedir. Örneklem için yeterli sayıya ulaşılması için 600 adet anket Kuşadası'ndaki konaklama tesislerinde konaklayan müşterilere dağıtılmış ayrıca anket linki online bir Şekilde daha önce konaklayan veya konaklamaları devam eden müşterilerle paylaşılarak katılım geręekletirilmitir. Birebir dağıtılan ankette sağlıklı veri olarak elde edilen anket sayısı 197 adet, on-line üzerinden ise 207 katılımcı ile toplamdan 404 cevap elde edilmiştir. Verilen bu cevaplar iiğinden analize tabi tutulmuştur.

5. Bulgular

5.1. Katılımcıların Demografik zellikleri

Araştırmaya katılım sağlayan müşterilerin cinsiyet, ya, medeni durum, gelir durumu, eğitim durumu gibi demografik özelliklerine ilişkin verileri Tablo 3'de yer almaktadır. Elde edilen verilerin incelenmesi için frekans analizlerinden yararlanılmıştır.

Tablo.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
MEDENİ DURUM	Evli	206	51
	Bekâr	196	48,5
CİNSİYET	Kadın	199	49,3
	Erkek	199	49,3
YAŞ	18-28	86	21,3
	29-39	129	31,9
	40-50	106	26,2
	51-61	31	7,7
	62 ve üzeri	25	6,2
GELİRİNİZ	1500 TL'den az	37	9,2
	1501-3000 TL	64	15,8
	3001-4500 TL	138	34,2
	4501 TL ve üzeri	150	37,1
EĞİTİM DÜZEYİNİZ	İlköğretim	29	7,2
	Ortaöğretim (Lise)	84	20,8
	Ön lisans	66	16,3
	Lisans	152	37,6
	Lisansüstü	63	15,6

Tablo 3' de yer alan katılımcıların medeni durumlarına ilişkin verilere baktığımızda evli olan katılımcı sayısı 206, (%51,0) bekâr olan katılımcı sayısı 196'dır. (%48,5) Evli olan katılımcı sayısının bekâr olan katılımcı sayısına oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin verilerin dağılımına baktığımızda 199 kadın (%49,3) ve 199 erkek (%49,3) araştırmaya katılım sağlamıştır. Katılımcıların yaşlarına ilişkin verilere baktığımızda 18-28 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 86, (%21,3) 29-39 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 129, (%31,9) 40-50 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 106, (%26,2) 51-61 yaş aralığında olan katılımcı sayısı 31, (%7,7) 62 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcı sayısı ise 25'tir. (%6,2) Araştırmaya en fazla katılım sağlayan kişilerin yaş aralığının 129 kişi sayısı ile 29-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya en az katılım sağlayan kişilerin ise 25 kişi ile 62 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların gelir durumuna ilişkin veriler incelendiğinde de 1500 TL'den az gelire sahip olan katılımcı sayısı 37, (%9,2) 1501-3000 TL aralığında gelire sahip olan katılımcı sayısı 64, (%15,8) 3001-4500 TL aralığında gelire sahip olan katılımcı sayısı 138, (%34,2) 4501 TL ve üzeri olan aralıkta gelire sahip katılımcı sayısı 150'dir.

(%37,1) Araştırmaya en çok 4501 TL ve üzeri aralığında gelire sahip olan kişiler katılım sağlamıştır. Araştırmaya en az katılım sağlayan kişilerin ise de 1500 TL'den az aralıkta gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin verilere bakıldığında ise 29 (%7,2) kişinin ilkökul mezunu, 84 (%20,8) kişinin ortaöğretim(lise) mezunu, 66 (%16,3) kişinin ön lisans mezunu, 152 (%37,6) kişinin lisans mezunu ve 63 (%15,6) kişinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan kişiler arasından en çok lisans mezunu var iken en az katılım sağlayan kişiler ise ilkökul mezunudur.

5.2. Güvenirlilik Analizi

Bir ölçeğin sabitliği, eşdeğerliliği ve homojenliği ölçeğin güvenilirliğinde ilk akla gelenlerdir. Aynı örneklem içerisinde gerçekleştirilen tekrarlı ölçümlerde benzer sonuçların alınması ölçeğin stabillliği ile ilgilidir. İç tutarlılık olarak da bilinen homojenlikte güvenilirlik ölçeğin iç özelliği ile ilgilidir. Bir başka deyişle iç tutarlılık aynı yapıyı ölçen ifadelerin sonuçlar açısından benzerliklerinin ölçülmesidir. Aynı özelliği ölçerken farklı ifadelerin ne kadar tutarlı olduğunu inceler (Aktürk & Acemoğlu, 2012). Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olarak Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğu söylenir. Cronbach alfa likert tipli ölçeklerde oldukça fazla kullanılır. Cronbach alfa katsayıları şu şekilde değerlendirilebilir (Yıldız & Uzunsakal, 2018).

0 < R2 < 0.40 ise güvenilir değil

0.40 < R2 < 0.60 ise düşük güvenilirlikte

0.60 < R2 < 0.80 ise oldukça güvenilir

0.80 < R2 < 1.00 ise yüksek güvenilirlikte

Tablo 4. Güvenirlilik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Hizmet Hatası Telfafi Stratejileri	,906	24
Algılan Değer	,924	28
Müşteri Tatmini	,772	4

Yapılan araştırmalarda üç ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha istatistiğinden yararlanılmıştır. Tablo 4. 3.'te bulunan veriler incelendiğinde; hizmet hatası telfafi stratejileri ölçeğindeki Cronbach's Alpha katsayısı, 0,906

olarak saptanmıştır. Bu değer hizmet hatası telafi stratejileri ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu göstermektedir. Algılanan değer ölçeğindeki Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,924'dur. Bu değer algılanan değer ölçeğinin de yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Müşteri tatmininin de Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,772 olarak bulunmuştur. Bu değer müşteri tatmini ölçeğinin oldukça yüksek bir değere sahip olduğunu göstermektedir.

5.3.Faktör Analizi

Bu bölümde araştırmada yer alan hizmet hatası telafi stratejileri, algılanan değer ve müşteri tatmini ölçeklerinin faktör analizlerine yer verilmiştir. Bir ölçme aracının güvenilirliği iyi bir şekilde belirlense de güvenilirlik ölçme aracının kararlılığı ile ilgili olduğundan “Kullanılan ölçüm aracıyla neyi ölçmek istiyoruz?”, “Maddelerimiz, amaç doğrultusunda ölçmek istediğimizi doğru olarak ölçebilir mi?” sorularına cevap veremez. Bu nedenle, ölçme aracının, ölçülmek istenen özelliği ne derece belirlediğini ortaya koymak için geçerliliğinin ortaya konması gerekir (Ercan & Kan, 2004). Geçerlilik “ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir” şeklinde tanımlanır. Geçerliliği belirlemenin yollarından bir tanesi de faktör analizidir (Baştürk vd., 2013). Ölçeğin geçerliliğini belirlemek için uygulanan yöntemlerden biri faktör analizidir. Faktör analizi benzer yapıları ya da boyut ölçen ya da maddelerin bir araya getirilmesini hedefleyen bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2008: 7).

5.3.1. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Davidow (1998 ve 2000) tarafından geliştirilen ve Akdu (2017) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen hizmet hatası telafi stratejileri ölçeğinin orijinali saygınlık, dakiklik, kolaylaştırma, özür, güvenilirlik, nezaket ve tazminat olmak üzere toplam 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma çerçevesinde ölçeğe bu 24 ifade üzerinden faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. Hizmet Hataları Telafi Stratejileri Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,883
Bartlett Testi (Sig.)	0

24 ifadeye yapılan faktör analizi ile elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterlilik değeri 0,883 olduğu için bu değer faktör analizi için uygun bir değer olarak görülmüştür (Can, 2014: 303). Önem düzeyi için Bartlett's Sphericity testi kullanılmıştır. Korelasyon matrisinin önem düzeyi,

000 çıkmıştır ve faktör analizi yapmak için bu değer kabul edilebilir bir değer olarak alınmıştır (Gürüş & Astar, 2014)

Tablo 6.Hizmet Hatası Telafi Stratejiler Ölçeğinin Faktör Analiz Özet Sonuçları

Faktör ve İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
1.Faktör: Saygınlık		7,187	34,222	0,785
Otel yetkilileri beni dinlemeye istekli görünüyordu.	0,697			
Otel yetkililerinin, yaşadığım sorunun kaynağı ilgili yaptığı açıklamaya inandım.	0,766			
Otel yetkilileri hatalarıyla ilgili olarak benden özür diledi.	0,753			
Otel yetkilisi benim endişelerimi dikkate aldı.	0,651			
2. Faktör: Telafi		1,763	8,394	0,785
Otel yetkilileri şikâyet yaşadığım durumla eşit standartlarda bir çözüm sundu.	0,507			
Otel tarafından belirlenen çözüm işletmeye bakış açımı olumlu yönde değiştirdi.	0,712			
Otel yetkilileri şikâyetime hızlı bir şekilde çözüm üretti.	0,787			
Otel yetkilileri benimle oldukça cana yakın bir şekilde ilgilendi.	0,684			
3. Faktör: Rahatlama		1,374	6,544	0,767
Şikâyetimi iletirken herhangi bir güçlükle karşılaşmadım.	0,503			
Sorunum otelde kaldığım süre içerisinde çözümlendi.	0,74			
Otel yetkililerinin şikâyetime verdikleri tepki uzun sürmedi.	0,735			
İşletme prosedürleri nasıl şikâyette bulunabileceğim konusunda bana yardımcı oldu.	0,622			
4. Faktör: İnanırcılık		1,244	5,925	0,793
Otel yetkililerinin yaşadığım rahatsızlıktan dolayı gerçekten üzülüklerine ikna oldum.	0,735			
Otel yetkililerinin, yaşadığım sorunla ilgili yaklaşımı bana güvenilir geldi.	0,853			
Otel yetkililerinin sunduğu çözüm, yaşadığım problemi telafi etti.	0,694			
5. Faktör: Özen		1,102	5,248	0,769

Otel yetkilileri şikâyetimle ilgili olarak hızlı bir şekilde benimle iletişime geçti.	0,733			
Otel yetkilileri şikâyet yaşadığım durumdan daha üst standartlarda bir çözüm sundu.	0,781			
Otel yetkilisi bana saygılı davrandı.	0,757			
6. Faktör: Açıklama		1,014	4,828	0,664
Şikâyetimi nasıl iletebileceğim konusunda tarafıma verilen bilgi açık ve anlaşılırdı.	0,634			
Otel yetkililerinin, yaşadığım sorunla ilgili yaptığı açıklama beni ikna etti.	0,702			
Otel yetkililerinin özür dilemesi, bende müşterilerine karşı duyarlı oldukları duygusu uyandırdı.	0,648			

Yapılan ilk faktör analizinde faktör yükleri 0.50'nin altında olan 3 ifade analizden çıkartılmıştır (Hair vd., 2017: 111) Hizmet hatası telafi stratejileri ölçeğinde geriye kalan 21 ifadenin güvenilirliği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0.903 olduğu görülmüştür. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonucunda faktör yük değerlerinin tamamı 0,503 ve üzerindedir. Verilerin analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör analizinde, öz değerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör matrisine bakıldığında değişkenlerin 6 faktör altında toplandığı ve bu 6 faktörün toplam varyansın %65,161'ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu değerler 6 faktörün 21 değişken tarafından açıklanan varyansı açıklayabilme kabiliyetinde olduğunu göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Bundan sonraki hizmet hatası telafi stratejileri ölçeği ile ilgili analizlerde 6 faktör kullanılmıştır. Bu 6 faktör saygınlık, telafi, rahatlama, inandırıcılık, özen ve açıklama olarak isimlendirilmiştir. Cronbach Alpha ile yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda toplam 6 faktörün güvenilirlik katsayılarına sırasıyla bakıldığında saygınlık, 785, telafi. 785, rahatlama. 767, inandırıcılık. 793, özen.769 ve açıklama. 664 olduğu görülmektedir. Bu değerler hizmet hatası telafi stratejilerinin ölçek boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.3.2. Algılanan Değer Ölçeğinin Faktör Analizi

Sweney & Soutar (2001) tarafından geliştirilen ve Şen Küpeli (2014) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen algılanan değer ölçeğinin orjinali itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli ve performans olmak üzere toplam 7 boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma çerçevesinde ölçeğe bu 28 ifade üzerinden faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 7. Algılanan Değer Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,898
Bartlett Testi (Sig.)	,000

28 ifadeye yapılan faktör analizi ile elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterlilik değeri 0,898 olduğu için bu değer faktör analizi için uygun bir değer olarak görülmüştür (Can, 2014: 303). Önem düzeyi için Bartlett's Sphericity testi kullanılmıştır. Korelasyon matrisinin önem düzeyi, 000 çıkmıştır ve faktör analizi yapmak için bu değer kabul edilebilir bir değer olarak alınmıştır (Gürüş & Astar, 2014).

Tablo 8. Algılanan Değer Ölçeğinin Faktör Analiz Özet Sonuçları

Faktör ve İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
1.Faktör: İtibar		8,84	33,999	0,835
Bu otel, hizmetleri kullanma konusunda rahat hissettirir.	0,531			
Bu otelde kalmak iyi hissettirir.	0,567			
Bu otel saygın bir oteldir.	0,5			
Bu otelin hizmetleri iyi düşünülerek tasarlanmıştır.	0,634			
Bu otelin statüsü vardır.	0,749			
Bu otel itibarlıdır.	0,624			
2.Faktör: Epistemik		1,705	6,559	0,769
Bu otelde kalmak macera yaşadığı hissettirir.	0,733			
Bu otel merak duygumu tatmin eder.	0,732			
Bu otel bana otantik bir deneyim yaşatır.	0,681			
Bu otelde yapabileceğim çok şey var.	0,588			
3.Faktör: Duygu		1,44	5,538	0,802
Bu otel istikrarlı bir şekilde hizmet sunar.	0,743			
Bu otelin hizmetlerinden keyif alırım.	0,802			
Bu otel bende kalma isteği yaratır.	0,681			
4.Faktör: Maliyet		1,34	5,156	0,788
Bu otelde hizmetler uygun fiyatlandırılmıştır.	0,561			
Bu otelin değeri ödenen paraya göredir.	0,774			
Bu otel ödediğim paraya göre iyi oteldi.	0,753			
Bu otel ekonomiktir.	0,609			
5.Faktör: Toplumsal		1,242	4,775	0,771

Bu otel başkaları tarafından kabul görüldüğümü hissetmemi sağlar.	0,662			
Bu otel başkaları tarafından olumlu algılanmamı destekler.	0,728			
Bu otel başkaları üzerinde iyi bir izlenim oluşturmamı sağlar.	0,687			
Bu otelden hizmet almak çevremden onay almamı sağlar.	0,554			
6.Faktör: Nitelikli		1,184	4,554	0,723
Bu otelde sunulan hizmetin kalitesi tutarlıdır.	0,602			
Bu otelin hizmetleri iyi planlanmıştır.	0,771			
Bu otel kabul edilebilir kalite standartlarına sahiptir.	0,625			
7.Faktör: Performans		1,005	3,864	0,673
Genel olarak otel çalışanlarının sunduğu hizmet kalitesi düşüktür.	0,854			
Otel çalışanları taahhüt edilen hizmetleri söz verdiği zamanda ve doğru şekilde yerine getirmez.	0,838			

Yapılan ilk faktör analizinde faktör yükleri 0.50'nin altında olan 2 ifade analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 2017: 111) Algılanan değer ölçeğinde geriye kalan 26 ifadenin güvenilirliği için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0.917 olduğu görülmüştür. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizi sonucunda faktör yük değerlerinin tamamı 0,500 ve üzerindedir. Verilerin analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör analizinde, öz değerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör matrisine bakıldığında değişkenlerin 7 faktör altında toplandığı ve bu 7 faktörün toplam varyansın %64,445'ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu değerler 7 faktörün 26 değişken tarafından açıklanan varyansı açıklayabilme kabiliyetinde olduğunu göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Bundan sonraki algılanan değer ölçeği ile ilgili analizlerde 7 faktör kullanılmıştır. Bu 7 faktör itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli ve performans olarak isimlendirilmiştir. Cronbach Alpha ile yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda toplam 7 faktörün güvenilirlik katsayılarına sırasıyla bakıldığında itibar.835, epistemik.769, duygu.802, maliyet.788, toplumsal.771, nitelikli.723 ve performans.673 olduğu görülmektedir. Bu değerler algılanan değer ölçek boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.3.3. Müşteri Tatmini zerine Etkisi lğinin Faktör Analizi

Patrick (2004) tarafından geliştirilen ve şen Küpeli (2014) tarafından Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen tatmin lğinin orijinali tatmin olmak üzere toplam 1 boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma çerçevesinde lğe bu 4 ifade üzerinden faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 9. Müşteri Tatmini zerine Etkisi lği Kaiser-Meyer-Olkin lm ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,772
Bartlett Testi (Sig.)	,000

4 ifadeye yapılan faktör analizi ile elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterlilik değeri 0,772 olduğu için bu değer faktör analizi için uygun bir değer olarak görülmüştür (Can, 2014: 303). nem düzeyi için Bartlett's Sphericity testi kullanılmıştır. Korelasyon matrisinin önem düzeyi, 000 çıkmıştır ve faktör analizi yapmak için bu değer kabul edilebilir bir değer olarak alınmıştır (Güriş & Astar, 2014)

Tablo 10. Müşteri Tatmini zerine Etkisinin lek Faktör Analiz zet Sonuçları

Faktör ve İfadeler	Faktör Yükleri	zdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
1.Faktör: Tatmin		2,376	59,388	0,772
Bu otelde kalma kararından tatminim.	0,779			
Bu otelde kalmak akıllıca bir seçimdi.	0,739			
Bu otelde kalmayı seçtiğim için doğru olanı yaptığımı düşünüyorum.	0,795			
Bu otel ile olan deneyiminin keyifli geçtiğini hissediyorum.	0,768			

Tatmin lği güvenirliği için uygulanan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0.772 olduğu görülmüştür. Bu değer lğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda faktör yük değerlerinin tamamı 0,500 ve üzerindedir. Verilerin analizinde varimax rotasyonu kullanılmıştır. Faktör analizinde, öz değerleri 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Faktör matrisine bakıldığında değişkenlerin 1 faktör altında toplandığı ve bu 1 faktörün toplam varyansın %59,388'ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu değerler 1 faktörün 4 değişken tarafından açıklanan varyansı açıklayabilme kabiliyetinde olduğunu göstermektedir (Yaşlıoğlu, 2017, 77). Bundan sonraki müşteri tatmini lği

ile ilgili analizlerde tek faktör kullanılmıştır. Bu 1 faktörmüşteri tatmini olarak isimlendirilmiştir.

5.4. Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Algılanan Değer Üzerine Etkisi

Bu bölümde hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerine etkisinin olup olmadığına ilişkin analizler yer almaktadır. Hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerine etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Kurulan hipotez şu şekildedir:

H1: Hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerine etkisi vardır.

5.4.1. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Boyutlarının Algılanan Değer Boyutları Üzerine Etkisi

Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer boyutları üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

H_{1a}: Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerlerin itibar boyutu üzerine etkisi vardır

Tablo 11. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Boyutlarının İtibar Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	,078	1,819	,070	,668	1,497	Adj. R ² = ,687
Telafi	,194	4,367	,000	,567	1,764	F = 59,283
Rahatlatmak	,160	3,322	,001	,518	1,931	p = ,000
İnandırıcılık	,227	5,593	,000	,612	1,634	
Özen	,075	1,932	,054	,658	1,519	
Açıklama	,090	1,996	,047	,620	1,613	
Bağımlı Değişken: İtibar						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.11. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11’de saygınlık, telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının itibar boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. ($F=59,283$, $p<.01$). Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in itibar boyutunu açıklama oranı (R^2) ,687 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telifi stratejilerine ilişkin boyutlar toplam varyansın %68,7’sini açıklamaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık, özen ve açıklamanın algılanan değer in itibar boyutu üzerinde etkisi yokken($p>0,05$); telifi, inandırıcılık ve rahatlatmak boyutlarının itibar boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir($p<0,05$). Hizmet hatası telifi strateji boyutlarının itibar boyutunun üzerindeki görelî önem sırası inandırıcılık, telifi, rahatlatmaktır. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in itibar boyutu üzerine etkisi vardır”(H_{1a}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1b}: Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in epistemik boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 12. Hizmet Hatası Telifi Stratejileri Boyutlarının Epistemik Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	,064	1,250	,212	,668	1,497	Adj. R ² =575
Telifi	,063	1,181	,238	,567	1,764	F=32,692
Rahatlatmak	,151	2,628	,009	,518	1,931	p=,000
İnandırıcılık	,190	3,932	,000	,612	1,634	
Özen	,124	2,697	,007	,658	1,519	
Açıklama	,145	2,714	,007	,620	1,613	
Bağımlı Değişken: Epistemik						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10’dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20’den büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.12. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12’de saygınlık, telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının epistemik boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için

yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. ($F=32,692$, $p=,000$). Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerlerin epistemik boyutunu açıklama oranı (R^2) ,575 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telafi stratejilerine ilişkin boyutlar toplam varyansın %57,5'ini açıklamaktadır. Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarından saygınlık ve telafinin algılanan değerlerin epistemik boyutu üzerinde etkisi yokken ($p>0,05$); rahatlatmak, inandırıcılık özen ve açıklama boyutlarının epistemik boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hizmet hatası telafi strateji boyutlarının itibar boyutunun üzerindeki görece önem sırası inandırıcılık, rahatlatmak, açıklama ve özendir. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerlerin epistemik boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1b}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1c} : Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerlerin duygu boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 13. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Boyutlarının Duygu Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,244	4,501	0	0,668	1,497	Adj. $R^2=,599$
Telafi	0,055	0,979	0,328	0,567	1,764	$F=37,064$
Rahatlatmak	0,327	5,382	0	0,518	1,931	$p=,000$
İnandırıcılık	0,22	4,284	0	0,612	1,634	
Özen	-0,03	-0,604	0,546	0,658	1,519	
Açıklama	-0,035	-0,615	0,539	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Duygu						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.13. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13'de saygınlık, telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının duygu boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. ($F=37,064$, $p=,000$). Hizmet hatası telafi

stratejileri boyutlarının algılanan değer in duygu boyutunu açıklama oranı (R^2) ,599düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telifi stratejilerine ilişkin boyutlar toplam varyansın %59,9'unu açıklamaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından telifi, özen ve açıklamanın algılanan değer in duygu boyutu üzerinde etkisi yokken($p>0,05$); saygınlık, rahatlamak ve inandırıcılık boyutlarının duygu boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir($p<0,05$). Hizmet hatası telifi strateji boyutlarının duygu boyutunun üzerindeki görel i önem sırası rahatlatmak, saygınlık ve inandırıcılıktır. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in duygu boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1c}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1d} : Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in maliyet boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 14. Hizmet Hatası Telifi Stratejileri Boyutlarının Maliyet Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,057	1,181	0,238	0,668	1,497	Adj. R^2 = ,621
Telifi	0,166	3,32	0,001	0,567	1,764	F=41,642
Rahatlatmak	0,205	3,784	0	0,518	1,931	p=,000
İnandırıcılık	0,121	2,642	0,009	0,612	1,634	
Özen	0,064	1,479	0,14	0,658	1,519	
Açıklama	0,174	3,454	0,001	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Maliyet						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.14. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14'de saygınlık, telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının maliyet boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=41,642, p=,000). Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in maliyet boyutunu açıklama oranı (R^2) ,621 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telifi stratejilerine ilişkin

boyutlar toplam varyansın %62,1'ini açıklamaktadır. Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarından saygınlık ve özenin algılanan değer maliyet boyutu üzerinde etkisi yokken ($p > 0,05$); telafi, rahatlatmak, inandırıcılık ve açıklama boyutlarının maliyet boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Hizmet hatası telafi strateji boyutlarının maliyet boyutunun üzerindeki göreceli önem sırası rahatlatmak, açıklama, telafi ve inandırıcılıktır. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer maliyet boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1d}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1e} : Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer toplumsal boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 15. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Boyutlarının Toplumsal Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,007	0,159	0,847	0,668	1,497	Adj. $R^2 = ,613$
Telafi	0,118	2,448	0,015	0,567	1,764	$F = 39,754$
Rahatlatmak	0,235	4,529	0	0,518	1,931	$p = ,000$
İnandırıcılık	0,234	5,337	0	0,612	1,634	
Özen	0,042	1,007	0,315	0,658	1,519	
Açıklama	0,058	1,199	0,231	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Toplumsal						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.15. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15'de saygınlık, telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının toplumsal boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. ($F = 39,754$, $p = ,000$). Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer toplumsal boyutunu açıklama oranı (R^2) ,613 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telafi stratejilerine ilişkin boyutlar

toplam varyansın %61,3'ünü açıklamaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık, özen ve açıklamanın algılanan değer toplumsal boyutu üzerinde etkisi yokken ($p > 0,05$); telifi, rahatlatmak ve inandırıcılık boyutlarının toplumsal boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Hizmet hatası telifi strateji boyutlarının toplumsal boyutunun üzerindeki göreceli önem sırası rahatlatmak, inandırıcılık ve telifidir. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer toplumsal boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1c}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1f}: Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer nitelikli boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 16. Hizmet Hatası Telifi Stratejileri Boyutlarının Nitelikli Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,127	2,629	0,009	0,668	1,497	Adj. R ² =,622
Telifi	0,025	0,507	0,612	0,567	1,764	F=41,852
Rahatlatmak	0,154	2,837	0,005	0,518	1,931	p=,000
İnandırıcılık	0,281	6,127	0	0,612	1,634	
Özen	0,006	0,13	0,897	0,658	1,519	
Açıklama	0,181	3,574	0	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Nitelikli						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.16. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16'da saygınlık, telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının nitelikli boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=41,852 p=,000). Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer nitelikli boyutunu açıklama oranı (R²) ,622 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telifi stratejilerine ilişkin boyutlar toplam varyansın %62,2'sini açıklamaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından telifi ve özenin algılanan değer nitelikli boyutu üzerinde

etkisi yokken ($p > 0,05$); saygınlık, rahatlamak, inandırıcılık ve açıklama boyutlarının nitelikli boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Hizmet hatası telafi strateji boyutlarının nitelikli boyutunun üzerindeki görece önem sırası inandırıcılık, açıklama, rahatlatmak ve saygınlıktır. (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer nitelikli boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1f}) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H_{1g} : Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer performans boyutu üzerine etkisi vardır.

Tablo 17. Hizmet Hatası Telafi Stratejileri Boyutlarının Performans Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,083	1,118	0,264	0,668	1,497	Adj. R ² =,108
Telafi	-0,092	-1,196	0,232	0,567	1,764	F=,786
Rahatlatmak	0,058	0,692	0,489	0,518	1,931	p=,581
İnandırıcılık	0,073	1,044	0,297	0,612	1,634	
Özen	-0,033	-0,491	0,624	0,658	1,519	
Açıklama	-0,004	-0,058	0,954	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Performans						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.17. incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17'de saygınlık, telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının performans boyutu bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmektedir. (F=786, p=581). Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer performans boyutu üzerine etkisi vardır” (H_{1g}) hipotezi desteklenmemiştir.

5.5. Hizmet Hatası Telifi Stratejilerinin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi

Bu bölümde hizmet hatası telifi stratejilerinin müşteri tatmini üzerine etkisinin olup olmadığına ilişkin analizler yer almaktadır. Hizmet hatası telifi stratejilerinin müşteri tatmini üzerine etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Kurulan hipotez şu şekildedir:

H₂: Hizmet Hatası Telifi Stratejilerinin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi Vardır.

Tablo 18. Hizmet Hataları Telifi Stratejileri ve Boyutlarının Tatmini Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
Saygınlık	0,062	1,4	0,162	0,668	1,497	Adj. R ² =,679
Telifi	0,139	3,041	0,003	0,567	1,764	F=56,690
Rahatlatmak	0,165	3,337	0,001	0,518	1,931	p=,000
İnandırıcılık	0,193	4,632	0	0,612	1,634	
Özen	0,15	3,78	0	0,658	1,519	
Açıklama	0,126	2,743	0,006	0,62	1,613	
Bağımlı Değişken: Müşteri Tatmini						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.19 incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 18'de saygınlık, telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının müşteri tatmini bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=56,690, p=0). Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının müşteri tatminini açıklama oranı (R²) ,679 düzeyindedir. Buna göre hizmet hatası telifi stratejilerine ilişkin boyutlar toplam varyansın %67,9'unu açıklamaktadır. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık boyutunun müşteri tatmini üzerinde etkisi yokken (p>0,05); telifi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının müşteri tatmini

üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Hizmet hatası telafi strateji boyutlarının müşteri tatmini üzerindeki görece önem sırası inandırıcılık, rahatlamak, özen, telafi ve açıklamadır (β değerleri) Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisi vardır” (H_2) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

5.6. Algılanan Değerin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi

Bu bölümde algılanan değer müşteri tatmini üzerine etkisinin olup olmadığına ilişkin analizler yer almaktadır. Algılanan değer müşteri tatmini üzerine etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Kurulan hipotez şu şekildedir:

H_3 : Algılanan Değerin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi Vardır.

Tablo 19. Algılanan Değer Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi

Boyutlar	B	T	P	Çoklu Doğrusal Bağlantı		Regresyon Modeline İlişkin Değerler
				Tolerans	VIF	
İtibar	0,441	8,965	0	0,432	2,314	Adj. R ² =,774
Epistemik	0,071	1,775	0,077	0,589	1,699	F=84,392
Duygu	0,1	2,745	0,006	0,604	1,656	p=,000
Maliyet	0,14	3,374	0,001	0,555	1,802	
Toplumsal	0,137	3,159	0,002	0,563	1,776	
Nitelikli	0,049	1,191	0,234	0,569	1,758	
Performans	-0,018	-0,697	0,486	0,939	1,065	
Bağımlı Değişken: Müşteri Tatmini						

Regresyon analizinden önce verilerin regresyon analizi yapmaya uygun olup olmadığını tespit etmek için tolerans ve VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'dan küçük tolerans değerlerinin ise 0,20'dan büyük olması gerekmektedir (Can, 2014: 291). Tablo 4.21 incelendiğinde verilerin çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda verilerin çoklu doğrusal regresyon analizi yapmaya uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19'da itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli ve performans boyutlarının müşteri tatmini bağımlı değişkenine etkisini tespit etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. (F=84,392 $p < .01$) Algılanan değer boyutlarının

tatmin boyutunu açıklama oranı (R^2),774 düzeyindedir. Buna göre algılanan değere ilişkin boyutlar toplam varyansın %77,4'ünü açıklamaktadır. Algılanan değer boyutlarından epistemik, nitelikli ve performans boyutlarının müşteri tatmini üzerinde etkisi yokken ($p > 0,05$); itibar, duygu, maliyet ve toplumsal boyutlarının müşteri tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Algılanan değer boyutlarının müşteri tatmini üzerindeki görece önem sırası itibar, maliyet, toplumsal ve duygudur (β değerleri). Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan “algılanan değer boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisi vardır” (H_3) hipotezi kısmen desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri için artan rekabet koşullarından dolayı rekabet seviyelerini en iyi düzeyde tutmaları için kusursuz bir hizmet ve müşteri tatminini sağlamaları oldukça önemli bir hale gelmiştir. Müşteriler son dönemde daha da bilinçli kararlar vermektedirler. Müşteriler otel tercih etme sürecinde daha iyi kararlar vermek için detaylı araştırmalar yapmaktadırlar. Bu araştırma çerçevesinde özellikle daha önce bu deneyimi yaşayan kişilerden bilgiler toplamaktadırlar. Bu bilgiler de otel tercihlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Oteller tarafından müşterilerine kusursuz hizmet verilmesi amaçlansa da verilen hizmetin özelliklerinden dolayı hataların yaşanılması kaçınılmazdır. Müşterilere verilen hizmet sonucunda oluşan hizmet hatalarına karşı işletmelerin uygulayabildikleri birtakım stratejiler bulunmaktadır. İşletmeler bu stratejileri anında ve etkin bir şekilde uygulayabildiklerinde hatalarını telfi edebilmektedirler. Bu hizmet hatası telfileri sonrasında müşterilerin algıladıkları değer ve tatmin düzeylerinde değişimler oluşabilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışma hizmet hatası telfi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada hizmet hatası telfi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere 3 hipotez ve 6 alt hipotez oluşturulmuştur. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anketten faydalanılmıştır. Oluşturulan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular, ikinci bölümde hizmet hatası telfi stratejilerine yönelik ölçek, üçüncü bölümde algılanan değere yönelik ölçek ve dördüncü bölümde müşteri tatminine yönelik ölçek yer almaktadır. Çalışma çerçevesinde konaklama işletmelerinden konaklama hizmeti alan 384 katılımcıya anket uygulanmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgularda medeni durumlarına ilişkin verilere göre evli olan katılımcıların sayısı bekâr olan katılımcıların sayısından daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin

verilerin dağılımına baktığımızda kadın ve erkek katılımcıların eşit oranda katılım sağlandığı saptanmıştır. Katılımcıların yaşlarına ilişkin veriler 29-39 yaş aralığında olan katılımcıların çoğunlukta 62 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların azınlıkta olduğunu göstermektedir. Gelir açısından katılımcılar incelendiğinde araştırmaya en az katılım sağlayan kişilerin 1500 TL'den az aralıkta gelire sahip olduğu görülmektedir. Eğitim açısından ise araştırmaya katılım sağlayan kişiler arasında en çok lisans

Bu çalışmada hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Literatür incelendiğinde, hizmet hatası telafisinin, algılanan değer üzerinde etkisinin olduğu düşüncesini savunan çalışmalar ile karşılaştığı gibi; hizmet hatası telafisinin işletmeler tarafından uygulanmasının, algılanan değer algısını pozitif yönde etkilediğini yani işletmeler tarafından hizmet hatası telafisi yapılmasının, algılanan değeri olumlu yönde etkilediği düşüncesini savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Akdu, 2017). Bu konuda yapılan sınırlı çalışmalar araştırıldığında katılımcılara, hizmet hatası telafisi yapıp yapılmadığı gibi tek soru veya sınırlı sayıda hizmet hatası telafisine yönelik sorular sorulduğu görülmektedir. Bununla birlikte hizmet hatası telafi stratejilerin uygulanmasının algılanan değeri etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik sorular sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişkinin ölçülmeye çalışıldığı fakat yorumların hizmet hatası telafisi adıyla genellenerek verildiği görülmektedir.

Literatür incelendiğinde, hizmet hatası telafi stratejilerinin, algılanan değer üzerine olan etkilerini her bir stratejiyle ayrı ayrı belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, hizmet hatası telafi stratejilerinde yedi boyut saptanmış olup (itibar, epistemik, duygu, maliyet, toplumsal, nitelikli, performans) bu boyutların her birinin algılanan değer üzerinde etkisini detaylandırmak amacıyla bu boyutlar doğrultusunda hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerinde etkisi olup olmadığı ortaya konmuştur.

Bu doğrultuda, çalışmanın ana konusu olan hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer üzerinde etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan H_2 hipotezi ile ilgili olarak 7 alt hipotez oluşturulmuştur. Bunlar: H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} ve H_{1g} dir.

Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değer üzerinde itibar boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarından saygınlık, özen ve açıklamanın algılanan değer üzerinde itibar boyutu üzerinde etkisinin olmadığı ancak telafi, inandırıcılık ve rahatlatmak boyutlarının itibar boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telafi

stratejileri boyutlarının algılanan değer in itibar boyutu üzerine etkisi olduğu hipotezi (H_{1a}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in epistemik boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık ve telifinin algılanan değer in epistemik boyutu üzerinde etkisi olmadığı ancak rahatlamak, inandırıcılık özen ve açıklama boyutlarının epistemik boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in epistemik boyutu üzerine etkisi olduğu hipotezi (H_{1b}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in duygu boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından telifi, özen ve açıklamanın algılanan değer in duygu boyutu üzerinde etkisinin olmadığı ancak saygınlık, rahatlamak ve inandırıcılık boyutlarının duygu boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in duygu boyutu üzerine etkisi olduğu hipotezi(H_{1c}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in maliyet boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık ve özenin algılanan değer in maliyet boyutu üzerinde etkisi olmadığı ancak telifi, rahatlatmak, inandırıcılık ve açıklama boyutlarının maliyet boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in maliyet boyutu üzerine etkisi olduğu hipotezi(H_{1d}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in toplumsal boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarından saygınlık, özen ve açıklamanın algılanan değer in toplumsal boyutu üzerinde etkisinin olmadığı ancak telifi, rahatlatmak ve inandırıcılık boyutlarının toplumsal boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telifi stratejileri boyutlarının algılanan değer in toplumsal boyutu üzerine etkisi olduğu hipotezi (H_{1e}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerin nitelikli boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarından telafi ve özenin algılanan değerin nitelikli boyutu üzerinde etkisi olmadığı ancak saygınlık, rahatlamak, inandırıcılık ve açıklama boyutlarının nitelikli boyutu üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerin nitelikli boyutu üzerine etkisinin olduğu hipotezi (H_{1f}) kısmen desteklenmiştir.

Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerin performans boyutu üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının algılanan değerin performans boyutu üzerine etkisi olduğu ancak hipotezi (H_{1g}) desteklenmemiştir.

Hizmet hatası telafi stratejileri ile müşteri tatmini arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre hizmet hatası telafi stratejileri boyutları ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu hizmet hatası telafi stratejilerindeki anlamlı artışın müşteri tatmininde de artışa neden olacağını göstermektedir. Katsayılar incelendiğinde hizmet hatası telafi stratejilerinin saygınlık boyutu ve açıklama boyutu ile müşteri tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telafi stratejilerinin telafi, rahatlamak, inandırıcılık ve özen boyutları ile müşteri tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda H_3 hipotezi desteklenmiştir. Quy (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da hizmet hatası telafi stratejileri boyutları ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışma Quy (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarından saygınlık boyutunun müşteri tatmini üzerine etkisinin olmadığı ancak telafi, rahatlatmak, inandırıcılık, özen ve açıklama boyutlarının müşteri tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan hizmet hatası telafi stratejileri boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisi olduğu hipotezi (H_2) kısmen desteklemiştir. Davidow (2000) gerçekleştirdiği *TheBottomLineImpact of Organizational Responses to Customer Complaints* başlıklı çalışmada hizmet hatası telafi stratejileri

boyutlarının ne kadar yüksek olursa, şikâyetçinin şikâyeti ele alma sürecinden duyduğu tatminin de o kadar yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu açıdan çalışma Davidow (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile örtüşmektedir.

Algılanan değer boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Algılanan değer boyutlarından epistemik, nitelikli ve performans boyutlarının müşteri tatmini üzerinde etkisinin olmadığı ancak itibar, duygu, maliyet ve toplumsal boyutlarının müşteri tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezlerinden biri olan algılanan değer boyutlarının müşteri tatmini üzerine etkisinin olduğu hipotezi (H₃) kısmen desteklenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma ile hizmet hatası telfi stratejileri boyutlarının hepsi olmasa da büyük çoğunluğunun algılanan değer boyutları ve müşteri tatmini üzerine olumlu bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde meydana gelen hizmet hataları sonucunda işletmelerin bu hataları telfi etmede kullandıkları stratejilerin müşterilerin tatminlerini ve algıladıkları değeri olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bu çalışmada hizmet hatası telfi stratejilerinden özen stratejisinin algılanan değer üzerinde saygınlık stratejisinin müşteri tatmini üzerinden etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda yapılacak diğer çalışmalarda etki tespit edilmeyeceği söylenemez. Hizmet hatası telfi stratejilerinden inandırıcılık stratejisinin hem algılanan değer hem de müşteri tatmin üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu konuda yapılacak benzer çalışma sayısı artırılarak farklı etkiler tespit edilebileceği söylenebilir. Bundan dolayı hizmet hatası telfi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmini üzerine etkisi ile ilgili çalışmaların sayıları artırılabilir.

Sonuç olarak, otellerde oluşan hizmet hatalarında yöneticilerin etkili telfinin önemini vurgulayan olumlu bir iklimi savunmaları önerilebilir. Literatürde yapılan incelemelerde müşterilerin zaman kaybı ve çalışan ile yüz yüze gelmemek için yapılan hizmet hatalarının iletilmediğine rastlanmıştır. Bundan dolayı müşterilerin zaman kaybı yaşamaması ve çalışanlar ile çatışmalara girmemeleri için şikâyetlerini kolay bir şekilde iletebileceği iletişim kanalları kurmaları önerilebilir. Örneğin otele gelen müşterilerin şikâyetlerini iletebileceği on-line siteleri ya da otel WhatsApp şikâyet grubu kurarak gelen müşteriye verilen numara ile şikâyet edebilecekleri kolay iletişim kanalları önerilebilir. Farklı hizmet hatalarını belirlemek ve uygun şekilde yanıt vermek için çalışanları eğitmek, başarılı hizmet telfisinin anahtarı olabilir. Ayrıca, oteller için müşterilerin ihtiyaçlarına göre gerçekten yardımcı olacak doğru kişileri işe almak çok önemlidir. Bunun yanında otel yöneticilerinin yapılan

hizmet hatalarında çalışanlara nasıl yaklaşılması gerektiğini bilmesi gerekir. Bunun için de çalışanlar kadar yöneticilerinde eğitim alması önerilmektedir. Hizmet hatalarında hem yöneticilerin hem de çalışanların yapılan hizmet hatalarının telafi edileceğini müşteriye inandırmaları için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Otel işletmelerinde yaşanan hizmet hatası sonrasında anında en etkili telafi stratejisi olarak özür dilemek önerilebilir. Hizmet hatası telafi stratejileri doğru şekilde uygulanmadığında müşteri tatminsizliği, olumsuz ağızdan ağza iletişim, müşterinin otelden ayrılması, otelin gelir kaybı ve çalışanın motivasyonu ve performansının düşmesi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Ancak hizmet hatası telafi stratejileri en etkili şekilde kullanıldığında algılanan değer ve müşteri tatmini olumlu yönde etkilenmiş olur ve müşteri sadakatini sağlayarak otelin kar konusunda artışını da sağlamış olur. Yönetimin hizmet hatası telafi stratejileri uyguladığında müşterinin tatmin konusundaki düşüncesinin pozitif yönde olması için, müşterinin beklentisini değiştirmek yerine hizmet sunumuna ilişkin algısını etkilemek daha faydalı olacaktır. Bu çalışmada hizmet hatası telafi stratejilerinin algılanan değer ve müşteri tatmininin üzerindeki etkisi konaklama işletmeleri kapsamında değerlendirilmiştir. Dolayısı ile bu çalışma diğer turizm işletmeleri açısından da ele alınarak incelenebilir.

Kaynakça

- Akbar, S., Som, A. P. M., Wadood, F., & Alzaidiyeen, N. J. (2010). Revitalization of service quality to gain customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Business & Management*, 5(6), 113-123.
- Akdu, S. (2017). *Turizm sektöründe hizmet hatası telfa stratejileri, hizmet kalitesi algısı ve kurumsal imaj algısı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Akdu, S. & Cengiz, E. (2020). Hizmet hatası telfa stratejileri, hizmet kalitesi algısı ve kurumsal imaj algısı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4413-4428.
- Akdu, U. (2019). Otel işletmelerinde uygulanan hizmet hatası telfa stratejilerinin hizmet kalitesi algısına etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi* 21(2), 625-646.
- Akşit Aşık, N. (2016). Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Termal Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47). 1161-1168.
- Aktürk, Z. & Acemoğlu, H. (2012). Tıbbi araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik. *Dicle Tıp Dergisi*, 39(2), 316-319.
- Altunışık, R. Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (4. Baskı), Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Bolkan, S. S. (2007), *Organizational responses to consumer complaints: An approach to understanding the effectiveness of remedial accounts*, The Faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin, Dissertation of Doctor of Philosophy
- Baştürk, S., Dönmez, G. & Dicle, A. N. (2013). *Geçerlik ve güvenilirlik*. S. Baştürk (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Vize Yayıncılık.
- Becker, M. (2000). Service recovery strategies: The impact of cultural differences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), 526-538
- Bitner, M. Jo. Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990), The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blodgett, J. G. Hill, D. J. & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behaviour. *Journal of Retailing*, 73. 185-210.
- Bokyeong, K. & Cho, Y.C. (2016). Investigating the impact of justice dimension and perceived value on customer satisfaction for sharing economy of accommodation. *Journal of Business & Economics Research*, 14(4), 153-170.
- Burucuoğlu, M. (2011). *Müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmada müşteri şikâyetleri yönetiminin etkinliği: Bir örnek olay incelemesi*. Karamanoğlu Meh-

- met Bey Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- Büyüköztürk, Ş. Kılıç Çakmak, E. Erkan Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Cambra-Fierro, J. Berbel-Pineda, J. M. Ruiz-Benítez, R. & Vázquez-Carrasco, R. (2013). Analysis of the moderating role of the gender variable in service recovery processes. *Journal of Retailing and Consumer Services* 20 (2013) 408-418.
- Cengiz, E. Er, B. & Kurtaran, A. (2007). The effects of failure recovery strategies on customer behaviors via complainants' perceptions of justice dimensions in banks. *Banks and Bank Systems*, 2(3). 174-188.
- Chen, Z. & Dubinsky, A. J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology and Marketing*, 20(4), 323-347.
- Chen, C. F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan *Transportation Research Part A* 42, 709-717.
- Crie, D., & Ladwein, R. (2002). Complaint letters and commitment theory: An empirical approach in mail order selling. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 45-55.
- Çalışkan, O. (2013), Restoran işletmelerinde hizmet hataları, hizmet telafi stratejileri ve müşteri memnuniyeti ilişkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 65-83.
- Davidow, M. (2000). The bottom line Impact of organizational response to customer complaints. *Journal of Hospitality and Tourism*, 24(4). 473-490.
- Ennew, C. & Schoefer, K. (2003). *Service failure and service recovery in tourism: A Review*. Academia.
- Erdoğan Tarakçı, İ. & Göktaş, B. (2020). Turizm işletmelerinde hizmet hataları ve hizmet telafisi yöntemlerinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi: Bir uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 259-278.
- Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216
- Esen, S. S. (2011). *Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve etnosentrizmin müşteri memnuniyet düzeyleri üzerindeki etkisi (Alanya İlçesi örneği)*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

- Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim R. S. 2016. Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1): 1-4.
- Eyvazova, B, M. (2006). *Hizmet işletmelerinde pazarlama etkinliğinin artırılması ve müşteri tatmini- turizm alanında bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Pazarlama Programı. Yüksek Lisans Tezi.
- Fu, H. (2015). Monetary or nonmonetary compensation for service failure? A study of customer preferences under various loci of causality. *International Journal of Hospitality Management*. (46), 55-65.
- Güriş, S. & Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Güzel, F. Ö. (2014). Marka itibarını korumada şikâyet takibi: Çevrimiçi seyahat 2,0 bilgi kanallarında bir uygulama. *İnternet Uygulamaları ve İnternet Dergisi*, 5(1), 5-19.
- Ha, J. & Jang, S. S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*. 28. 319-327.
- Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Havlena, W. J., & Holbrook, M. B. (1986). The varieties of consumption experience: Comparing two typologies of emotion in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 13(3), 394-404
- Hoffman, K. D. Kelley, S. W. & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Kau, A. K. & Lou, E. W. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2). 101-111.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kelley, S. Hoffman, K. & Davis, M. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4). 429-452.
- Keskin, H., Baştuğ, M. & Akyol, H. (2013). Sesli okuma ve konuşma prozodisi: ilişkisel bir çalışma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 168-180.
- Kuo, Y. F. Wu, C. M. & Deng, W. J. (2009). The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post purchase intention in mobile value-added services. *Computers in Human Behavior* 887-896.

- Ku, E. C. S. (2010). The impact of customer relationship management through implementation of information systems. *Total Quality Management*, 2(11), 1085-1102.
- Kuo, N. Te, Chang, K. C., Cheng, Y. S., & Lai, C. H. (2013). How service quality affects customer loyalty in the travel agency: the effects of customer satisfaction, service recovery, and perceived value, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.18(7), 803-822.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 122-145.
- Laurent, G., & Kapferer, J.-N. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1), 41-53.
- Lee, M. J. Sing, N. & Chan, E. S. W. (2011), Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach, *J. Vacation Mark*, 17 (3), 197-207
- Lin, C. H. Sher, P. J. & Shih, H. Y. (2005). Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value, *International Journal of Service Industry Management*, 16(4), 318-336.
- Machado, M. A. Ribeiro. A. & Basto. M. (2014). An empirical assessment of customer satisfaction and quality of service: Comparing servqual and serperf. *Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus PontaGrossa- Paraná – Brasil*, 10(02), 264-283.
- Mahjoub, H. , Kordnaeij, A. & Mansouri Moayad, F. (20015). The effect of self-congruency on customer behavior and involvement. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3), 139-147.
- Mattila, A. S. (1999). An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 284-298.
- Mccollough, M. A. Berry L. L. & Yadav, M. S. (2000), An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Mcdougall, H. G. G. & Levesque, J. T. (1999). Waiting for service: Effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(1). 6-15.
- McDougall, GordonH. G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Mete, B. (2021). *Sağlık kurumlarında hizmet hatası telafi stratejilerinin müşteri memnuniyeti ve yeniden satın alma niyeti üzerine etkisi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Michel S. & Meuter M. (2008), The service recovery paradox: True but overrated?, *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 441- 457.

- Miller, J. L. Craighead, C. W. & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
- Mowen, J. C. & Minor, M. (1998) *Consumer behavior*. Prentice-Hall, Inc.,
- Murphy, K. Bilgihan, A. Kubickova, M. & Boseo, M. (2014). There is no 'T' in recovery: Managements' perspective of service recovery, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(3), 303-322.
- Nash, R. Thyne, M. & Davies, S (2006). An investigation in to customer satisfaction levels in the budget accommodation sector in scotland: A case study of backpacker touristsand the Scottish Youth Hostels Association. *Tourism Management*, 27, 525-532.
- Olcaý, A. & Özekici, Y. K. (2020). Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet hataları, telafi yöntemleri ve müşteri memnuniyeti ilişkisi (Gaziantep Örneęi). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 632-651.
- Oliver, R. L. (2010). *Customer satisfaction*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Parasuraman, A. Berry, Leonard L. & Zeithaml, Valarie A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 39.
- Petrick, J. F. (2004) The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42, 397-407.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service, *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119-134.
- Quy, V. T. (2014). The impact of organizational responses to complaints on post purchase behavioral intentions via recovery satisfaction-the case of saigon commercial bank, *Strategic Management Quarterly*, 2(2), 49-79.
- Sánchez, J. Callarisa, L. Rodriguez, R. M. & Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27, 394- 409.
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *University of Almería*, 7(4), 427-451
- Smith, A. K. Bolton, R. N. & Wagner J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372.
- Swanson, S. R. & Hsu, M.K. (2009). Critical incidents in tourism: Failure, recovery, customer switching, and word of mouth behaviors, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26(2), 180-194.
- Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203-220.

- Şen Küpeli, T. (2014). *Algılanan risk ve algılanan değer arasındaki ilişkilerin otel müşterileri üzerinde incelenmesi*. [Basılmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tsai, C.-T. (Simon) & SU, C.-S. (2009). Service Failures and Recovery Strategies of Chain Restaurants in Taiwan. *The Service Industries Journal*. 29(12), 1779-1796.
- Varela-Neira, C. Vázquez-Casielles, R. & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(1), 32-48.
- Villi, B. (2019). *Hizmet hatalarında müşteri katılımının atfetmeye etkisinin duygusal zekâ ve içsel kontrol odağı perspektifinden incelenmesi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Warden C. A. Huang S. C. T. & Chen J. (2008), Restaurant service failure recoveries: role expectations in a chinese cultural setting, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 16, 159-180.
- Wirtz, J. & Mattila, A. S. (2003). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*. 15(2). 150-166.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (Özel sayı), 74-85.
- Yang, W. & Mattila, A. S. (2012). The role of tie strength on consumer dissatisfaction responses. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 399-444.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, D. & Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perception of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zulhan, O. (2013). Customer behavioral intention: Influence of service delivery failures and service recovery in malay restaurants, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 105, 115-121.

Otel İşletmelerinde Silo Sendromu

Faruk Gökçe¹

Yusuf Bayatkara²

Özet

Bu çalışma, silo sendromunu otel işletmeleri bağlamında kavramsal, yapısal ve yönetsel boyutlarıyla ele almaktadır. Silo sendromu, örgüt içindeki birimlerin kendi işlerine kapanarak diğer bölümlerle iletişim ve iş birliğini zayıflatması sonucu ortaya çıkan bir örgütsel sorun olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, yalnızca bilgi akışını sınırlamamakta; aynı zamanda koordinasyon eksikliği, kaynakların verimsiz kullanımı, ortak hedeflerden uzaklaşma ve performans kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet üretiminin emek yoğun, kesintisiz ve çok birimli yapısı, silo sendromunu daha görünür ve etkili hale getirmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinin örgütsel yapısının çoğunlukla fonksiyonel ve hiyerarşik olduğu, özellikle beş yıldızlı otellerde mekanik yapı özelliklerinin baskın biçimde görüldüğü vurgulanmaktadır. Bu yapı, standartlaşma ve denetim açısından avantaj sağlasa da, departmanlar arası yatay iletişimi sınırlayarak silolaşma riskini artırabilmektedir. Silo sendromunun ortaya çıkışında katı hiyerarşi, bürokrasi, rekabetçi örgüt kültürü, ortak vizyon eksikliği, zayıf bilgi paylaşımı, güven sorunu ve yüksek personel devri gibi etkenlerin belirleyici olduğu görülmektedir. Silo sendromunun etkileri performans, verimlilik, hizmet kalitesi, inovasyon, müşteri sadakati ve örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Departmanlar arası kopukluk, misafir deneyiminin bütüncül niteliğini zayıflatmakta, örgütsel öğrenmeyi sınırlamakta ve çalışanlarda sessizlik, dışlanma ve yeniliğe direnç gibi olumsuz davranışları beslemektedir. Bu nedenle silo sendromunun önlenmesi ve yönetiminde ortak hedefler, açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler, bilgi yönetimi sistemleri, iş birliği kültürü, çapraz toplantılar ve proje temelli çalışma modelleri kritik önem taşımaktadır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde sürdürülebilir başarı için silo eğilimlerinin azaltılması stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, farukgokce@hotmail.com, 0000-0002-4100-2171

2 Öğr. Gör, Bingöl Üniversitesi, ybayatkara@bingol.edu.tr, 0000-0001-8789-7006

Giriş

Otel işletmelerinde silo sendromu, departmanların birbirinden kopuk çalışması, bilgi paylaşmaması ve biz-onlar algısının güçlenmesiyle ortaya çıkan bir örgütsel hastalık olarak ifade edilebilir. Bu durumun hem iç iletişimi hem de hizmet kalitesini ve sürdürülebilir performansı zayıflattığını ifade etmek mümkündür.

Turizm sektörünün hizmet odaklı yapısı gereği işletmelerin kendini güncel tutması gerektiği ifade edilebilir (Baytok vd., 2015; Gökçe vd., 2024). Günümüz hizmet sektöründe yoğun rekabet, artan müşteri beklentileri ve sürekli değişen çevresel koşullar, otel işletmelerini yalnızca dış çevreye uyum sağlama konusunda değil, aynı zamanda kendi iç işleyişlerini daha bütünleşik ve etkili hale getirme konusunda da zorlamaktadır. Özellikle emek yoğun yapısı, yirmi dört saat kesintisiz hizmet sunma zorunluluğu ve çok sayıda fonksiyonel bölümün eşzamanlı çalışmasına dayanan örgütsel özellikleri nedeniyle otel işletmeleri, iç koordinasyon ve iletişim sorunlarına açık yapılardır. Bu bağlamda, birimler arasında bilgi paylaşımının zayıflaması, ortak hedeflerden uzaklaşılması ve departmanların kendi iç sınırlarına çekilmesiyle ortaya çıkan silo sendromu, otel işletmelerinin hizmet kalitesi, verimliliği ve yenilik kapasitesi açısından önemli bir örgütsel sorun olarak öne çıkmaktadır.

Silo sendromu, yalnızca örgüt içinde departmanların varlığına işaret eden yapısal bir farklılaşma değil; bu departmanlar arasında beklenen etkileşim, iş birliği ve iletişimin zayıflaması ya da kopması durumunu ifade etmektedir. Bu yönüyle kavram, örgütsel sınırların doğal varlığından çok, bu sınırların geçirgenliğini kaybetmesi ve birimlerin kapalı alt sistemler gibi işlemeye başlamasıyla ilgilidir. Özellikle mekanik örgüt yapısının, katı hiyerarşinin, yoğun standartlaşmanın ve dikey raporlama ilişkilerinin baskın olduğu otel işletmelerinde, silo eğilimlerinin daha kolay ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Yıldız, 2011; Bento vd., 2020). Buna ek olarak, rekabetçi örgüt kültürü, yetersiz yatay iletişim, bilgi saklama eğilimleri ve ortak vizyon eksikliği gibi unsurlar da silo sendromunun oluşumunu hızlandırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Otel işletmelerinde silo sendromunun etkileri yalnızca iç işleyişle sınırlı kalmamakta; misafir deneyimi, müşteri sadakati, hizmet inovasyonu, çalışan davranışları ve örgütsel performans üzerinde de belirgin sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü otel hizmeti, tek bir bölümün çıktısından ziyade ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, teknik servis ve insan kaynakları gibi farklı birimlerin koordineli katkısıyla ortaya çıkan bütünleşik bir deneyimdir. Bu nedenle birimler arasındaki kopukluk, hizmetin bütünsel niteliğini zayıflatmakta; kalite kayıplarına, öğrenme süreçlerinin aksamasına ve

yenilik kapasitesinin düşmesine yol açabilmektedir (Lemy vd., 2019; Zhang vd., 2021).

Bu çerçevede, otel işletmelerinde silo sendromunun incelenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Kuramsal açıdan bu konu, örgütsel yapı, iletişim, liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkileri anlamaya katkı sunarken; uygulamalı açıdan ise otel işletmelerinde iş birliğini güçlendiren, bilgi paylaşımını teşvik eden ve ortak hedefler etrafında bütünleşmeyi sağlayan yönetim stratejilerinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmada, öncelikle silo sendromu kavramsal olarak ele alınmakta, ardından otel işletmelerinin örgütsel yapısı bağlamında bu olgunun ortaya çıkış nedenleri, işletmeler üzerindeki etkileri, önlenmesi ve yönetilmesi ile azaltılmasına yönelik stratejiler incelenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

1. Silo Sendromu Kavramı

Silo sendromu, örgüt içindeki birimlerin, departmanların ya da çalışma gruplarının kendi içlerine kapanarak diğer birimlerle kurdukları iletişim ve iş birliği düzeyinin zayıflaması sonucu ortaya çıkan örgütsel bir sorundur. Bu durum, yalnızca bilgi akışını sınırlandırmakla kalmaz; aynı zamanda koordinasyon eksikliği, kaynakların verimsiz kullanımı, ortak hedeflerden uzaklaşma ve kurumsal performansta düşüş gibi sonuçlar da doğurur. Özellikle karmaşık ve çok katmanlı örgüt yapılarında silo sendromu, birimler arasında karşılıklı bağımlılık bulunmasına rağmen etkileşimin kopuk ya da son derece sınırlı hale gelmesiyle daha görünür olur.

Kavramın kuramsal önemi, örgütlerdeki doğal yapısal farklılaşma ile gerçek anlamda iletişim kopukluğuna dayanan ayrışmayı birbirinden ayırma çabasında ortaya çıkmaktadır. Her örgütte belirli görev, uzmanlık alanı ve yetki dağılımına bağlı olarak farklı birimlerin bulunması olağandır. Ancak silo sendromu, bu farklılaşmanın ötesine geçerek, birimlerin birbirinden habersiz, ortak amaçlardan kopuk ve yalnızca kendi iç mantıklarıyla hareket eden kapalı alt-sistemlere dönüşmesini ifade eder. Bu nedenle kavram, basitçe “örgütte bölümlerin var olması” anlamına gelmez; asıl olarak, bu bölümlerin arasında işlevsel bağların zayıflaması veya tamamen kopması durumunu tanımlar. Fonksiyonalist bir bakış açısından silo, diğer birimlerle neredeyse hiç iletişim kurmayan çalışan ya da birim kümeleri şeklinde tanımlanabilir. Burada vurgu, formel örgüt şemasında ayrı bölümlerin bulunmasına değil, bu bölümlerin pratikte birbirinden yalıtılmış etkileşim ağları üretmesine yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, silo, örgütsel sınırların varlığından çok, bu sınırların geçirgenliğini kaybetmesi ve birimler arası iletişimin işlemez hale gelmesiyle ilgilidir. Böyle bir

durumda bilgi paylaşımı azalır, ortak sorunlara bütüncül çözümler geliştirmek güçleşir ve örgüt genelinde stratejik uyum zayıflar. Zaman içinde silo metaforu, örgüt içindeki hemen her türlü ayrışma, farklılık ya da uyumsuzluğu açıklamak için geniş biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak kavramın bu kadar genişletilmesi, onun analitik keskinliğini zayıflatma riski taşımaktadır. Çünkü her farklılaşma ya da her bölünme, otomatik olarak silo anlamına gelmez. Kavramın açıklayıcı gücünü koruyabilmesi için, asli anlamına sadık kalınması önemlidir. Bu asli anlam, birimler arasında iletişim kopukluğuna dayanan, karşılıklı etkileşimi zayıf, koordinasyonu düşük ve örgütsel bütünleşmeyi engelleyen yalıtılmış alt birimlerin varlığıdır (Vantaggiato vd., 2020).

Bu çerçevede silo sendromu, yalnızca yapısal bir mesele değil; aynı zamanda kültürel, yönetsel ve iletişimsel boyutları olan çok katmanlı bir örgütsel olgu olarak değerlendirilmelidir. Birimler arası güven eksikliği, performans ölçütlerinin dar ve birim odaklı belirlenmesi, yöneticilerin yalnızca kendi alanlarına ilişkin sonuçlara odaklanması ve yatay iletişim kanallarının zayıf olması, bu sendromun oluşumunu hızlandırabilir. Dolayısıyla silo sendromunu anlamak, örgütsel etkinliği artırmak isteyen kurumlar açısından yalnızca bir kavramsal tartışma değil, aynı zamanda pratik bir yönetim meselesidir.

Kısaca, silo sendromu; basit bir bölünme değil, görev gereği beklenen etkileşimin kaybolduğu, izole alt-sistemler durumudur. Fonksiyonalist ve ağ temelli yaklaşımlar, kavramı analitik olarak tanımlayarak örgütsel iletişim, koordinasyon ve performans araştırmalarına sağlam bir kuramsal temel sunar.

2. Otel İşletmelerinin Örgütsel Yapısı

Otel işletmelerinin örgütsel yapısı, hizmet üretiminin emek yoğun niteliği ve faaliyetlerin günün yirmi dört saati kesintisiz sürdürülmesi nedeniyle hem fonksiyonel hem de belirgin ölçüde hiyerarşik bir karakter göstermektedir. Bununla birlikte bu yapı, otelin büyüklüğü, yıldız sayısı, bağımsız ya da zincir işletme niteliği ve yararlanılan teknoloji düzeyi gibi etkenlere bağlı olarak farklılaşmakta; bu doğrultuda daha mekanik (katı) ya da daha organik (esnek) yapılara yönelmektedir.

Örgüt yapısına ilişkin çalışmalar, özellikle beş yıldızlı otellerde açık, net ve biçimsel bir yapının bölümler arası koordinasyonu, rol açıklığını ve operasyonel etkililiği anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Hatoguan vd., 2025). Benzer şekilde, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunun mekanik örgüt yapısı özellikleri taşıdığı; başka bir ifadeyle, bu işletmelerde hiyerarşinin belirgin, kuralların ve standartların ise yoğun olduğu tespit edilmiştir (Yıldız, 2011). Bu bulgular, konaklama işletmelerinde

hizmetin standardizasyonu ile denetim ihtiyacının örgütsel yapıyı daha katı ve biçimsel hale getirdiğine işaret etmektedir.

Otel işletmelerinde örgütsel yapı çoğunlukla belirli temel fonksiyonel bölümler etrafında şekillenmektedir. Ön büro ve rezervasyon birimleri, konukların kabulü, oda satışlarının yönetimi ve gelir akışının sağlanması açısından merkezi bir işleve sahiptir. Kat hizmetleri bölümü, oda temizliği, düzenin sağlanması ve genel alanların bakımından sorumlu olup hizmet kalitesinin sürekliliğinde kritik bir rol oynamaktadır (Rutherford & O'Fallon, 2006; Bogdanova & Stolpovskikh, 2023). Yiyecek ve içecek bölümü ise restoran, bar, banket organizasyonları ve mutfak yönetimi gibi faaliyetleri kapsayarak otelin hem operasyonel hem de gelir yaratıcı temel alanlarından birini oluşturmaktadır (Bogdanova & Stolpovskikh, 2023; Rutherford & O'Fallon, 2006). Satış, pazarlama ve gelir yönetimi birimleri; talep yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve gelir optimizasyonu süreçlerinde belirleyici bir işleve sahiptir (Sun vd., 2025; Rutherford & O'Fallon, 2006). Teknik servis ve güvenlik birimleri tesis bakımını, iş güvenliğini ve risk yönetimini üstlenirken (Bogdanova & Stolpovskikh, 2023; Kadyrova vd., 2025), insan kaynakları bölümü personel seçimi, eğitim, motivasyon ve iç girişimcilik süreçlerinin yürütülmesinden sorumludur (Girgen, 2020; Yıldız & Perçin, 2024). Bu bağlamda, otel işletmelerindeki temel fonksiyonel bölümler, örgütsel yapının operasyonel bütünlüğünü sağlayan ana unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Güncel tartışmalar, otel işletmelerinin örgütsel yapısında yalnızca hiyerarşi ve fonksiyonel uzmanlaşmanın değil, aynı zamanda esneklik, bölümselleşme ve teknoloji kullanımının da giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli bağımsız otellerde, gelir yönetimi faaliyetleri için özel bir gelir yönetimi rolünün tanımlanması ve bu rolün satış/pazarlama bölümü altında konumlandırılması önerilmektedir (Sun vd., 2025). Bu yaklaşım, gelir optimizasyonu süreçlerinin daha sistematik ve uzmanlaşmış biçimde yürütülmesine katkı sunabilir. Öte yandan bazı çalışmalar, otel ve restoran işletmelerinde bölümsel (divizyonel) yapıya geçilmesinin, kâr sorumluluğunu alt birimlere devrederek çalışan motivasyonunu ve örgütsel performansı artırabileceğini ileri sürmektedir (Shulla vd., 2025). Buna ek olarak, yeni yönetim yaklaşımları, geleneksel ve katı hiyerarşik yapılanmalar yerine daha esnek, yatay ilişkileri güçlendiren ve zaman zaman holakrası benzeri işbirlikçi yapıları tartışmaya açmaktadır (Kadyrova vd., 2025).

Sonuç olarak, otel işletmelerinin örgütsel yapısı, hizmet üretiminin doğasından kaynaklanan zorunluluklar nedeniyle büyük ölçüde fonksiyonel ve hiyerarşik bir temele dayansa da, sektördeki rekabet koşulları, teknolojik dönüşüm ve yönetim anlayışlarındaki değişim bu yapının daha esnek ve

uyarlanabilir biçimlere evrilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin örgütsel yapısını değerlendirirken yalnızca geleneksel departmanlaşma ve hiyerarşi unsurlarına değil, aynı zamanda esneklik, uzmanlaşma, bölüm sorumluluğu ve işbirlikçi yönetim modellerine de dikkat etmek gerekmektedir.

3. Otel İşletmelerinde Silo Sendromunun Ortaya Çıkma Nedenleri

Otel işletmelerinde silo sendromu, çoğunlukla hiyerarşik yapılanma, rekabetçi örgüt kültürü ve yetersiz iletişim tasarımının bir araya gelmesiyle ortaya çıkan yapısal bir sistem sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bu olgu, yalnızca bölümler arasındaki iletişim eksikliğini değil, aynı zamanda iş birliği, bilgi paylaşımı ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme kapasitesinin zayıflamasını da ifade etmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi emek yoğun, çok birimli ve kesintisiz hizmet sunan örgütlerde silo sendromunun ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir.

Silo sendromunun başlıca nedenlerinden biri yapısal ve bürokratik unsurlardır. Aşırı bölümlenmiş ve katı hiyerarşik yapılar, özellikle dikey departmanlaşma ve fonksiyonel ayrımlar aracılığıyla birimler arası etkileşimi hem fiziksel hem de biçimsel açıdan sınırlandırmaktadır (Bento vd., 2020; Yıldız, 2011). Bunun yanı sıra, aşırı bürokrasi, yoğun prosedürler ve örgütsel süreçlerdeki karmaşıklık, birimler arasında iş birliği kurmayı zorlaştırarak silo oluşumunu desteklemektedir (Jones vd., 2024; Waal vd., 2019). Otel işletmelerinde yaygın olarak görülen mekanik örgüt yapısı da, kurallara sıkı bağlılık ve dikey raporlama ilişkilerine yapılan güçlü vurgu nedeniyle silo riskini artıran önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır (Yıldız, 2011).

Kültürel ve liderlik kaynaklı nedenler de silo sendromunun oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Takım çalışmasını desteklemeyen, rekabetçi ve “biz-onlar” ayrımını besleyen örgüt kültürü, çalışanların diğer bölümlerin ihtiyaçlarına karşı duyarsızlaşmasına ve kendi birimlerine kapanmasına neden olabilmektedir (Waal vd., 2019; Cilliers & Greyvenstein, 2012). Benzer biçimde, yöneticilerin kendi bölümlerini bir tür “küçük krallık” gibi görmeleri, gücü ve bilgiyi bölüm içinde toplama eğilimleri göstermeleri, silo zihniyetini daha da güçlendirmektedir (Waal vd., 2019; Cilliers & Greyvenstein, 2012). Ayrıca, örgütte ortak amaç, vizyon ve stratejik yönelimlerin yeterince güçlü olmaması, birimlerin kendi dar hedeflerine odaklanmasına ve örgüt bütününden kopmasına yol açmaktadır (Waal vd., 2019).

İletişim ve bilgi yönetimi alanındaki eksiklikler de silo oluşumunu besleyen temel nedenler arasındadır. Özellikle yatay iletişim kanallarının yetersiz tasarlanması, bilgi, araç ve hedeflerin bölümler arasında etkili biçimde paylaşılmaması, iş süreçlerinin parçalanmasına ve birimlerin birbirinden izole

hale gelmesine neden olmaktadır (Bento vd., 2020; Pop□da, 2025). Buna ek olarak, karmaşık ve dağınık örgütsel yapılar da çalışanların “kim, neyi, nasıl yapıyor?” sorusuna açık biçimde yanıt verememesi, farklı departmanlarla temas kurmayı ve iş birliği geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024). Bu durum, otel işletmelerinde hizmet sunumunun bütünleşik yapısını zayıflatmakta ve departmanlar arası koordinasyonu olumsuz etkilemektedir.

Silo sendromunun ortaya çıkışında durumsal etkenler de önemli bir yer tutmaktadır. Turizm ve konaklama sektöründe sık karşılaşılan hızlı büyüme, yeniden yapılanma süreçleri, yüksek personel devri ve vardiyalı çalışma düzeni gibi koşullar, bölümler arasındaki sosyal ve işlevsel bağların zayıflamasına neden olabilmektedir (Jeske & Olson, 2024; Yıldırım, 2019). Özellikle yoğun sezon dönemlerinde artan iş yükü ve zaman baskısı, ekiplerin yalnızca kendi operasyonel sorumluluklarına odaklanmasına yol açarak bölümler arası iletişimi ve dayanışmayı daha da sınırlayabilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde silo sendromu yalnızca örgütsel yapının değil, aynı zamanda sektörel koşulların ve çalışma dinamiklerinin bir sonucu olarak ele alınmalıdır.

4. Silo Sendromunun Otel İşletmelerine Etkileri

Silo sendromu, otel işletmelerinde departmanlar arası iş birliğini zayıflatarak hem hizmet sunumunun niteliğini hem de yenilik üretme kapasitesini olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel performans sorunu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle hizmet üretiminin çok sayıda birimin eşgüdümlü çalışmasına bağlı olduğu otel işletmelerinde, bölümler arasındaki kopukluk yalnızca iç süreçleri değil, aynı zamanda misafir deneyimini ve işletmenin rekabet gücünü de doğrudan etkilemektedir.

Silo sendromunun en belirgin etkilerinden biri performans, verimlilik ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyinde görülmektedir. Örgütsel silolar, bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve koordinasyonu zayıflatarak, karmaşık hizmet süreçlerinin bütüncül çıktısı olan misafir deneyiminin kalitesini düşürmektedir. Bu durum, işletmenin genel hedeflerine ulaşmasını güçleştirmekte ve operasyonel etkililiği azaltmaktadır (Bento vd., 2020). Benzer şekilde, silolaşma bilgi, kaynak ve emeğin bölümler arasında yeterince paylaşılmaması nedeniyle iç iş birliğini ve örgütsel öğrenmeyi engellemekte; bu da yüksek performansın ve sürdürülebilirliğin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Silo sendromunun bir diğer önemli etkisi inovasyon, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerinde ortaya çıkmaktadır. Silolu örgütsel yapılar, farklı ağ kümeleri ve departmanlar arasındaki etkileşimi sınırlandırdığı için yenilikçi fikirlerin

yayılmasını, paylaşılmasını ve ortaklaşa geliştirilmesini güçleştirmektedir (Bento vd., 2020; Jeske & Olson, 2024). Oysa otel işletmelerinde misafir sadakatini artıran temel unsurlar arasında yer alan hizmet kalitesi ve hizmet inovasyonu, büyük ölçüde departmanlar arası koordinasyon ve bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle silo zihniyetinin aşamadığı bir örgütsel yapıda, inovasyonun müşteri sadakatine dönüşmesi daha güç hale gelmektedir (Lemy vd., 2019). Ayrıca çalışanların dış çevreyi izleme, yeni bilgi edinme ve bu bilgiyi örgüt içinde paylaşma davranışları, bireysel yenilikçiliği desteklemektedir. Buna karşılık, silo kaynaklı bilgi saklama eğilimleri ve düşük paylaşım düzeyi, çalışanların yenilikçi davranışlarını zayıflatmaktadır (Zhang vd., 2021).

Silo sendromu, çalışan davranışları ve örgüt iklimi üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle iç siyaset, adaletsizlik algısı ve örgütsel sessizlikle birlikte değerlendirildiğinde, silolaşmanın çalışanların yeniliğe karşı direnç geliştirmesine ve kapalı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, yalnızca iletişim eksikliğinin bir sonucu değil, aynı zamanda inovasyona yönelik isteksizliği artıran bir unsur olarak da işlev görmektedir (Lee vd., 2023; Gençer vd., 2021). Bunun yanında, düşük güven düzeyi, dışlanma hissi ve örgüt içindeki bölünmüşlük algısı, sosyal sermayeyi ve örgütsel güveni zayıflatmakta; bu durum da hizmet telafisi performansını, başka bir ifadeyle şikâyet çözme ve kriz yönetimi kapasitesini olumsuz etkilemektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022).

Sonuç olarak silo sendromu, otel işletmelerinde yalnızca departmanlar arası iletişim sorununa işaret eden bir durum değil; performans, verimlilik, inovasyon, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, çalışan davranışları ve örgütsel iklim üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan yapısal bir tehdit olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde sürdürülebilir başarı için silo eğilimlerinin azaltılması, departmanlar arası iş birliğinin güçlendirilmesi ve ortak öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt ikliminin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

5. Silo Sendromunun Önlenmesi ve Yönetimi

Silo sendromunun önlenmesi ve etkili biçimde yönetilmesi, örgütsel yapının, kurum kültürünün, liderlik anlayışının ve iletişim süreçlerinin birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi farklı departmanların eşzamanlı ve yoğun etkileşim içinde çalıştığı hizmet örgütlerinde, silo eğilimlerinin azaltılması ancak bütüncül ve çok boyutlu bir dönüşüm yaklaşımıyla mümkün olmaktadır.

Silo sendromunun önlenmesine yönelik yapısal ve stratejik adımların başında, tüm örgütsel birimleri ortak bir çerçevede buluşturan amaç ve hedeflerin oluşturulması gelmektedir. Bölümler üstü bir “tematik amaç”

belirlenmesi ve bu amaca bağlı olarak tanımlayıcı hedefler, standart operasyonel amaçlar ile ölçülebilir performans göstergelerinin geliştirilmesi, birimlerin yalnızca kendi dar işlevlerine odaklanmasını önleyerek silolaşma eğilimini azaltmaktadır (Bento vd., 2020). Bu tür bir yönetsel çerçeve, örgüt içinde ortak yön duygusunu güçlendirmekte ve departmanlar arası uyumu artırmaktadır.

Bunun yanı sıra, katı ve aşırı biçimselleşmiş örgütsel yapıların daha esnek ve etkileşim odaklı yapılara dönüştürülmesi önem taşımaktadır. Beş yıldızlı otellerde baskın biçimde görülen mekanik örgüt yapısı, hiyerarşi, standartlaşma ve dikey raporlama ilişkileri bakımından belirgin avantajlar sağlasa da, birimler arası yatay iletişimi sınırlayabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu yapının organik tasarım unsurlarıyla dengelenmesi, esnekliği artırarak bölümler arası etkileşimi güçlendirebilir ve silo riskini azaltabilir (Yıldız, 2011).

Bilgi yönetimi ve paylaşılan sistemlerin geliştirilmesi de silo sendromunun önlenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Kurum genelinde bilgi arama, üretme, güncelleme ve paylaşma süreçlerinin sistematik biçimde tasarlanması; ortak veri tabanlarının kullanılması ve bilginin standart yöntemlerle sunulması, departmanlar arasındaki bilgi kopukluğunu azaltmaktadır. Bu tür uygulamalar, kurumsal hafızanın güçlendirilmesine ve birimler arasında ortak anlayışın gelişmesine katkı sağlayarak silo riskini düşürmektedir (Çankaya, 2017).

Ayrıca, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün desteklenmesi de silo mantığının zayıflatılmasında etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ve proaktiflik, otel işletmelerinin performansını artıran önemli unsurlar arasında yer almakta; bu özellikler bölümler arası iş birliği ile desteklendiğinde, birimlerin kendi sınırları içine çekilmesine dayalı silo anlayışını zayıflatmaktadır (Altuntaş & Donmez, 2010; Lemy vd., 2019). Bu bağlamda, iş birliğini teşvik eden ve ortak problem çözmeyi öne çıkaran bir yenilikçilik kültürü, silo sendromunun önlenmesinde önemli bir zemin oluşturmaktadır.

Mevcut siloların yönetimi ve ortadan kaldırılmasına yönelik yaklaşımlar ise daha çok liderlik anlayışı, iş birliği mekanizmaları ve davranışsal müdahaleler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, üst yönetimin bilgi paylaşımını teşvik etmesi, departmanlar arası rekabet yerine ortak başarı anlayışını öne çıkarması ve iş birliğini ödüllendirmesi, silo zihniyetinin kırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Waal vd., 2019; Bento vd., 2020; Jeske & Olson, 2024). Liderliğin bu süreçte yalnızca yönetsel koordinasyonu sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde güven ve ortaklık duygusunu pekiştirmesi de önemlidir.

İş birliği çerçeveleri bakımından değerlendirildiğinde, kapsayıcılık, paylaşılan vizyon, çift yönlü iletişim, güvene dayalı ilişkiler ve düzenli çapraz toplantılar silo kırma süreçlerinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Jones vd., 2024). Bu unsurlar, birimler arasında karşılıklı anlayışın gelişmesini sağlayarak hem iletişim engellerini azaltmakta hem de ortak sorunlara birlikte çözüm üretme kapasitesini güçlendirmektedir.

Takım ve proje temelli müdahaleler de mevcut siloların yönetiminde etkili araçlar olarak görülmektedir. Ortak projelerin geliştirilmesi, çalışan rotasyonu, rol ve sahiplik alanlarının net biçimde tanımlanması, görünürlüğün artırılması ve karşılıklı takdir uygulamalarının hayata geçirilmesi, departmanlar arası etkileşimi artırarak silo oluşumunu azaltmaktadır (Jeske & Olson, 2024; Jones vd., 2024). Bu tür müdahaleler, çalışanların yalnızca kendi birimlerinin değil, örgütün bütünü içindeki rollerini de daha açık biçimde görmelerine yardımcı olmaktadır.

Son olarak, silo sendromunun yalnızca liderlik kaynaklı değil, aynı zamanda sistem ve davranış temelli bir sorun olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, sorunun çözümü için yalnızca yöneticilerin tutumlarının değiştirilmesi yeterli görülmemekte; örgütsel yapıların, süreçlerin ve işlevlerin birlikte yeniden tasarlanması önerilmektedir (Bento vd., 2020). Böylece silo sendromuna karşı geliştirilen müdahaleler, tek boyutlu değil, bütüncül ve kalıcı bir dönüşüm perspektifi kazanabilmektedir.

6. Otel İşletmelerinde Silo Sendromunun Azaltılmasına Yönelik Stratejiler

Otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılmasına yönelik en etkili stratejiler, iş birliğini merkeze alan örgütsel değerlerin benimsenmesi, ortak hedeflerin oluşturulması ve yapılandırılmış çapraz çalışma modellerinin geliştirilmesi etrafında şekillenmektedir. Özellikle hizmet üretiminin çok sayıda birimin eşgüdümünü gerektirdiği otel işletmelerinde, departmanlar arası kopukluğu azaltmak için yalnızca yapısal düzenlemeler değil, aynı zamanda kültürel ve ilişkisel dönüşümler de gereklidir.

Genel örgütsel araştırmalar, siloların azaltılmasında belirleyici olan beş temel faktöre işaret etmektedir (Waal vd., 2019; Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Bunlardan ilki, iş birliğini destekleyen ortak değerlerin ve kapsayıcı bir örgütsel kimliğin oluşturulmasıdır. Örgüt genelinde paylaşılan bir kimlik ve vizyonun geliştirilmesi, bölümlerin yalnızca kendi işlevsel sınırları içinde hareket etmelerini engelleyerek ortak aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Waal vd., 2019; Jones vd., 2024). İkinci olarak, departman temelli performans anlayışı yerine, misafir memnuniyeti, gelir artışı ve müşteri sadakati gibi tüm

örgütü ilgilendiren ortak performans göstergelerinin benimsenmesi önem taşımaktadır. Bu tür paylaşılan hedefler, birimlerin birbirinden bağımsız değil, karşılıklı bağımlılık içinde hareket etmesini teşvik etmektedir (Lemy vd., 2019; Waal vd., 2019).

Silo sendromunun azaltılmasında üçüncü temel unsur, çift yönlü ve açık iletişim mekanizmalarının kurulmasıdır. Düzenli çapraz departman toplantıları, etkili geri bildirim kanalları ve bilgi paylaşımına açık iletişim süreçleri, departmanlar arasında anlayış ve koordinasyonu güçlendirmektedir (Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Dördüncü olarak, güven ve ilişki inşası, silo eğilimlerinin zayıflatılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yönetimin şeffaf davranması, çalışanlar arasında karşılıklı takdirin teşvik edilmesi ve başarıların ortak biçimde kutlanması, dışlanma algısını azaltarak birimler arasında daha güçlü ilişkiler kurulmasına katkı sağlamaktadır (Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Beşinci olarak ise öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerinin güçlendirilmesi öne çıkmaktadır. Ortak dokümantasyon sistemleri, proje kayıtlarının düzenli tutulması ve iyi uygulamaların paylaşılması, bilgi saklama eğilimini azaltmakta ve kurumsal öğrenmeyi desteklemektedir (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Bu genel ilkeler otel işletmeleri bağlamına uyarlandığında, silo sendromunun azaltılmasının özellikle hizmet inovasyonu ve sektörler arası iş birliği boyutlarında önem kazandığı görülmektedir. Beş yıldızlı otellerde hizmet inovasyonunun yalnızca belirli bir departmanın sunduğu iyi hizmet anlayışına indirgenmemesi, bunun yerine departmanlar arası bütünleşik bir değer önerisi çerçevesinde ele alınması gerekmektedir (Lemy vd., 2019). Böyle bir yaklaşım, hizmet kalitesinin ve müşteri deneyiminin tek bir bölümün değil, tüm örgütün ortak çıktısı olduğu anlayışını güçlendirmektedir. Ayrıca turizm sektöründe sürdürülebilirlik ve kapsayıcı iş birliğinin geliştirilmesi için işletmeler arası ve sektörler arası ağların kurulması önem taşımaktadır. Bu tür ağ yapıları, yalnızca örgüt içindeki değil, aynı zamanda işletmeler arasındaki “turizm silolarını” da yumuşatarak daha bütünleşik ve dayanışmacı bir yapı oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Cockburn-Wooten vd., 2018).

Sonuç olarak, otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılması; ortak değerler, paylaşılan hedefler, açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler ve sistematik bilgi yönetimi uygulamalarının bütüncül biçimde hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu unsurlar, hem örgüt içi iş birliğini güçlendirmekte hem de hizmet kalitesi, yenilikçilik ve sürdürülebilir performans açısından daha bütünleşik bir örgütsel yapı oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Otel işletmelerinde silo sendromu, departmanlar arasındaki iletişim ve iş birliği zayıflığına dayanan, örgütsel bütünleşmeyi olumsuz etkileyen çok boyutlu bir yönetim sorunudur. Bu olgu, yalnızca yapısal bir bölümleşmenin sonucu olarak değil; aynı zamanda hiyerarşik örgütlenme, rekabetçi kültür, zayıf yatay iletişim, bilgi paylaşımındaki yetersizlik ve ortak amaç eksikliği gibi unsurların birleşimiyle ortaya çıkan sistemik bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Özellikle emek yoğun, çok birimli ve kesintisiz hizmet sunumuna dayanan otel işletmelerinde silo eğilimleri, örgütsel işleyişi doğrudan etkileyen kritik bir risk alanı oluşturmaktadır.

İncelenen literatür ve kavramsal çerçeve göstermektedir ki, otel işletmelerinin fonksiyonel ve çoğu zaman mekanik nitelik taşıyan örgütsel yapısı, koordinasyon ve standartlaşma açısından belirli avantajlar sağlamakla birlikte, departmanlar arasında yalıtılmış çalışma biçimlerini de besleyebilmektedir. Ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik servis, satış-pazarlama ve insan kaynakları gibi temel bölümlerin kendi görev alanlarına yoğunlaşması doğal olmakla birlikte, bu işlevsel farklılaşmanın iletişim kopukluğuna dönüşmesi, misafir deneyiminin bütüncül niteliğini zayıflatmaktadır. Bu nedenle silo sendromu, otel işletmelerinde yalnızca iç organizasyon sorunu değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sorunu olarak da ele alınmalıdır.

Silo sendromunun nedenleri değerlendirildiğinde, yapısal ve bürokratik etkenlerin yanı sıra kültürel, liderlik temelli ve durumsal faktörlerin de önemli rol oynadığı görülmektedir. Katı hiyerarşi, yoğun prosedürler ve dikey raporlama ilişkileri, birimler arası etkileşimi sınırlandırırken; “biz-onlar” anlayışını güçlendiren rekabetçi kültür, ortak başarı yerine bölüm odaklı başarıyı teşvik edebilmektedir. Benzer biçimde, bilgi saklama eğilimleri, güven eksikliği, ortak vizyonun zayıflığı ve yoğun sezon koşullarının yarattığı iş baskısı da silolaşmayı derinleştirebilmektedir. Bu durum, silo sendromunun yalnızca örgüt şemasında değil, örgüt ikliminde ve günlük iş yapma pratiklerinde de üretildiğini göstermektedir.

Otel işletmeleri açısından silo sendromunun etkileri oldukça kapsamlıdır. Departmanlar arası kopukluk, performans ve verimlilik kayıplarına yol açmakta; bilgi, kaynak ve emeğin ortak kullanımını zorlaştırarak örgütsel öğrenmeyi sınırlamaktadır. Bunun yanında, hizmet inovasyonu, müşteri sadakati ve misafir memnuniyeti gibi otel başarısının temel belirleyicileri de güçlü departmanlar arası koordinasyon gerektirdiğinden, silo yapıları bu alanlarda doğrudan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan davranışları bakımından ise güven eksikliği, dışlanma algısı, örgütsel sessizlik ve yeniliğe direnç gibi sorunlar, silo sendromunun örgüt iklimi üzerindeki yıkıcı etkilerini görünür kılmaktadır.

Bu çerçevede, silo sendromunun önlenmesi ve yönetimi için geliştirilecek yaklaşımların tek boyutlu değil, bütüncül olması gerekmektedir. Yalnızca liderlik değişimi ya da yalnızca yapısal düzenleme, kalıcı çözüm üretmek için yeterli görünmemektedir. Bunun yerine, ortak amaçların tanımlanması, paylaşılan performans göstergelerinin oluşturulması, bilgi yönetimi sistemlerinin güçlendirilmesi, yatay iletişim kanallarının geliştirilmesi ve güvene dayalı bir iş birliği kültürünün inşa edilmesi birlikte ele alınmalıdır. Özellikle çapraz departman toplantıları, ortak projeler, çalışan rotasyonu, görünürlük ve karşılıklı takdir uygulamaları gibi müdahaleler, silo zihniyetinin kırılmasında etkili araçlar olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirme açısından bakıldığında, otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılması, yalnızca iç verimliliği artırmaya yönelik bir düzenleme değil; aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmaya yönelik stratejik bir gerekliliktir. Çünkü konaklama sektöründe hizmet kalitesi, müşteri deneyimi ve yenilikçilik, tek tek departmanların değil, tüm örgütün eşgüdümlü katkısının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin silo sendromunu önlemeye yönelik politikaları, kurumsal performansın geliştirilmesi, çalışan bağlılığının artırılması ve müşteri odaklı hizmet anlayışının güçlendirilmesi bakımından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde silo sendromu, modern yönetim anlayışı çerçevesinde göz ardı edilemeyecek önemli bir örgütsel sorundur. Bu sorunun çözümü, bölümler arası sınırları tamamen ortadan kaldırmaktan ziyade, bu sınırları geçirgen hale getirmek ve işlevsel farklılaşmayı iş birliği ile dengeli biçimde yönetmekten geçmektedir. Dolayısıyla geleceğin başarılı otel işletmeleri, yalnızca iyi organize olmuş değil; aynı zamanda birbirine bağlı, öğrenen, iletişim kuran ve ortak değer üreten örgütler olabilen işletmeler olacaktır.

Kaynakça

- Altuntaş, G., & Donmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74. <https://izlik.org/JA93MG73ZL>
- Baytok, A., Pelit, E., Gökçe, F. & Gökçe, Y. (2015). Sürdürülebilirlik kapsamında termal otel işletmelerinde atık yönetimi uygulamaları: sandıklı örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(14), 1-11. <https://doi.org/10.17823/gusb.221>
- Bento, F., Tagliabue, M., & Lorenzo, F. (2020). Organizational Silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.3390/soc10030056>
- Bogdanova, O., & Stolpovskikh, N. (2023). Personnel structure of the hotel company. *Problems of Branch Economics*, 2(2), 72-78. <https://doi.org/10.24888/2949-2793-2023-2-72-78>
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 38, 75-84. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.993>
- Cockburn-Wooten, C., McIntosh, A., Smith, K., & Jefferies, S. (2018). Communicating across tourism silos for inclusive sustainable partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1483 - 1498. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1476519>
- Çankaya, D. (2017). *Örgütsel yapı bağlamında bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performansa etkileri: Ankara Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Gençer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2021). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/jhti-01-2021-0001>
- Girgen, M. (2020). Örgütsel faktörlerin iç-girişimciliğe etkileri: Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir çalışma. *Journal of Social Sciences*, 4, 547-561. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.747617>
- Gökçe, Y., Çavuşoğlu, S., Göral, M., Bayatkara, Y. & Gökçe, F. (2024). A bibliometric analysis of the technology acceptance model and the use of robots in tourism studies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 178-189 <https://doi.org/10.1108/WHAT-03-2024-0057>
- Hatoguan, O., Hia, P., Saputra, W., Setiawan, B., & Suheryadi, H. (2025). Struktur organisasi dan efektivitas operasional hotel Berbintang 5: Hubungan, Dampak, dan Implikasinya Terhadap Kinerja Hotel. *Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 3(1), 50-60. <https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v3i1.4543>

- Jeske, D., & Olson, D. (2024). Silo mentality in teams: emergence, repercussions and recommended options for change. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 20-33. <https://doi.org/10.1108/jwam-07-2023-0064>
- Jones, A., Uhd, J., Kabore, C., & Cornett, K. (2024). Breaking down silos in the workplace: A framework to foster collaboration. *Journal of Public Health Management and Practice*, 30(6), 306-311. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000002007>
- Kadyrova, T., Tarykhchiev, Z., Bekmuratova, A., & Mamatalieva, S. (2025). Improving hotel business management. *Bulletin of Science and Practice*, 11(5), 328-333. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/114/44>
- Lee, K., Kim, Y., & Shin, H. (2023). Effect of hotel employees' organizational politics perception on organizational silence, organizational cynicism, and innovation Resistance. *Sustainability*, 15(5), 4651. <https://doi.org/10.3390/su15054651>
- Lemy, D., Goh, E., & Ferry, J. (2019). Moving out of the silo: How service quality innovations can develop customer loyalty in indonesia's hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 25, 462-479. <https://doi.org/10.1177/1356766718819658>
- Örücü, E. (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *The Journal of International Social Research*, 10, 1109-1123. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1964>
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- Popeğa, P. (2025). The inherent relationship between knowledge, communication, and organisational silos: A review of counteracting silos. *e-mentor*, 1(108), 82-90. <https://doi.org/10.15219/em108.1696>
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. J. (2006). *Hotel management and operations* (Fourth Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. https://mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book%20of%20Hotel_management_and_operations.pdf
- Shulla, R., Popyk, M., & Sichka, I. (2025). Improving the efficiency of business process management in the hotel and restaurant business. *Odesa National University Herald Economy*, 30(1), 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
- Sun, L., Schuckert, M., & Hon, A. (2025). Enhancing organizational structures for revenue management in small and medium-sized independent hotels: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 127(May 2025), 104122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104122>
- Uslu, A. (2016). Bingöl ili termal kaynaklarına yönelik pazarlama çalışmalarının incelenmesi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(4), 32-40.

- Vantaggiato, F., Kassim, H., & Connolly, S. (2020). Breaking out of silos: Explaining cross-departmental interactions in two European bureaucracies. *Journal of European Public Policy*, 28, 1432-1452. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1784253>
- Waal, A., Weaver, M., Day, T., & Heijden, B. (2019). Silo-Busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma (relationship of burnout and organization silence: A study at hotel businesses). *Journal of Business Research – Turk*, 11(1), 358-371. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.605>
- Yıldız, O., & Perçin, N. (2024). Otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolü (the role of work alienation in the relationship between job characteristics and organizational commitment in hotel businesses). *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*, 7(4), 961-985. <https://doi.org/10.33083/joghat.2024.449>
- Yıldız, S. (2011). *Beş yıldızlı otellerin örgüt yapılarının mekanik-organik örgüt yapısı bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Zhang, Y., Xi, W., & Xu, F. (2021). Determinants of employee innovation: An open innovation perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31, 97-124. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1934933>

Düşük Maliyetli Havayolu İşletmeciliğinin Bölgesel Turizmin Gelişimi Üzerine Etkisi: Kapadokya Destinasyonu ve Çevre Havalimanları Örneği

Hamza Ceylan¹

Özge Taş²

Özet

Havacılık sektöründe serbestleşme (deregülasyon) süreciyle birlikte ortaya çıkan düşük maliyetli havayolu (Low-Cost Carrier - LCC) işletmeciliği, havayolu ulaşımının erişilebilirliğini artırarak turizm hareketliliğinin mekânsal ve yapısal dönüşümünde önemli bir rol oynamıştır. Bu kitap bölümü, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin bölgesel turizmin gelişimi üzerindeki etkisini, denize kıyısı olmayan ancak yüksek kültürel turizm potansiyeline sahip Kapadokya destinasyonu örneği üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada, Kapadokya bölgesine ulaşımında kilit rol oynayan Kayseri Erkilet (ASR) ve Nevşehir Kapadokya (NAV) havalimanlarının 2014-2023 dönemine ait yolcu trafiği verileri ile bölgedeki müze ve ören yeri ziyaretçi istatistikleri nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, düşük maliyetli havayolu uçuşlarının sağladığı sefer sıklığı artışı ve rekabetçi fiyat yapısının, destinasyonun algılanan erişilebilirliğini artırarak bölgesel turizm talebini anlamlı düzeyde desteklediğini ortaya koymaktadır.

Bulgular, özellikle Kayseri Erkilet Havalimanı'nın bölgesel bir dağıtım merkezi işlevi üstlendiğini ve Nevşehir Kapadokya Havalimanı'ndaki kapasite artışının doğrudan turizm hareketliliğine yansıdığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğini yalnızca bir ulaşım modeli olarak değil, bölgesel turizmi destekleyen stratejik bir kalkınma aracı olarak ele almakta ve literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

1 Öğr. Gör., Kapadokya Üniversitesi, Kapadokya Meslek Yüksekokulu, 50400 hamza.ceylan@kapadokya.edu.tr ORCID NO: <https://orcid.org/0000-0003-4242-0217>

2 Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Çatalzeytin Meslek Yüksekokulu, Bilgisayar Programcılığı, 37942 otas@kastamonu.edu.tr ORCID NO: <https://orcid.org/0000-0001-7220-5054>

1. GİRİŞ

Havacılık sektörü, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren küresel ölçekte yaşanan serbestleşme (deregülasyon) süreçleriyle birlikte önemli bir yapısal dönüşüm geçirmiştir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve 1990'lı yıllarda Avrupa'ya yayılan bu süreç, havayolu taşımacılığında rekabetin artmasına, maliyet yapılarının yeniden şekillenmesine ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Doganis, 2006; ICAO, 2019). Bu dönüşümün en dikkat çekici sonuçlarından biri, düşük maliyetli havayolu işletmeciliği (Low-Cost Carrier - LCC) modelinin hızla yaygınlaşması olmuştur.

Düşük maliyetli havayolları; yalın operasyon yapıları, yüksek uçak kullanım oranları, ikincil havalimanlarının tercih edilmesi ve ek hizmetlerin ücretlendirilmesi gibi stratejiler aracılığıyla birim maliyetleri düşürmekte ve bu maliyet avantajını yolcuya daha rekabetçi bilet fiyatları olarak yansıtmaktadır. Bu durum, havayolu ulaşımını daha önce bu hizmetten yararlanamayan veya sınırlı ölçüde yararlanabilen kesimler için erişilebilir hale getirmiştir (Graham & Dennis, 2010). Ulaşım maliyetlerindeki bu düşüş, seyahat talebini niceliksel olarak artırmanın yanı sıra, turizm hareketliliğinin mekânsal dağılımını da dönüştürmüştür.

Literatürde ulaşım ve turizm arasındaki ilişki, uzun süredir karşılıklı etkileşim temelinde ele alınmaktadır. Ulaşım altyapısının gelişmişliği, bir destinasyonun erişilebilirliğini belirleyen en temel unsurlardan biri olarak kabul edilmekte; erişilebilirlik düzeyindeki artışın turizm talebi üzerinde doğrudan ve pozitif etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda havayolu taşımacılığı, özellikle uzun mesafeli ve zaman duyarlı seyahatler açısından, turizmin büyümesini destekleyen stratejik bir bileşen olarak öne çıkmaktadır (Moreno-Izquierdo vd., 2015; Halpern vd., 2019).

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliği, bu ilişkiyi daha da güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir. LCC'ler tarafından sunulan noktadan noktaya (point-to-point) uçuş ağları ve artan sefer sıklıkları, ana turizm merkezleri dışında kalan destinasyonların da turizm pazarına entegre olmasına olanak tanımaktadır (Vera-Rebollo & Ivars-Baidal, 2009). Bu durum, turizmin yalnızca kıyı bölgeleri veya büyük metropol alanlarla sınırlı kalmamasını sağlamakta; kültürel, tarihsel ve doğal çekiciliklere sahip iç bölgelerin de turizm açısından görünürlük kazanmasına katkıda bulunmaktadır.

Ancak mevcut literatür incelendiğinde, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin turizm üzerindeki etkilerinin ağırlıklı olarak kıyı destinasyonları, kitle turizmi merkezleri ve büyük ölçekli şehirler üzerinden ele alındığı görülmektedir. Denize kıyısı olmayan, kültürel miras temelli ve turizm talebi

büyük ölçüde havayolu ulaşımına bağlı olan destinasyonlara ilişkin ampirik çalışmaların ise sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, düşük maliyetli havayollarının bölgesel turizm üzerindeki dönüştürücü ve hızlandırıcı etkilerinin yeterince ortaya konulamamasına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin bölgesel turizmin gelişimi üzerindeki etkisini, Kapadokya destinasyonu ve çevre havalimanları örneği üzerinden incelemektir. Türkiye'nin en önemli kültür turizmi merkezlerinden biri olan Kapadokya, doğal ve kültürel çekiciliklerine rağmen denize kıyısı olmayan yapısı nedeniyle ulaşım erişilebilirliği açısından havayolu taşımacılığına yüksek düzeyde bağımlıdır. Bu bağlamda, bölgeye hizmet veren Kayseri Erkilet (ASR) ve Nevşehir Kapadokya (NAV) havalimanları, Kapadokya turizmi için kritik öneme sahip ulaşım düğümleri olarak öne çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında, söz konusu havalimanlarının son on yıla ait yolcu trafik verileri ile Kapadokya bölgesindeki müze ve ören yeri ziyaretçi istatistikleri arasındaki ilişki nicel yöntemlerle analiz edilmektedir. Böylece düşük maliyetli havayolu uçuşlarının sağladığı frekans artışının ve erişilebilirlik avantajının, bölgesel turizm talebi üzerindeki etkileri somut veriler üzerinden ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu yönüyle çalışma, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğini yalnızca bir ulaşım modeli olarak değil, bölgesel turizmi destekleyen stratejik bir kalkınma aracı olarak ele almakta ve literatüre özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Havacılık Sektöründe Serbestleşme ve Pazarın Yapısal Dönüşümü:

Havacılık endüstrisi, yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar devletlerin sıkı regülasyonları altında, yüksek maliyetli ve sınırlı erişimli bir yapı sergilemiştir. Ancak 1978 yılında ABD'de yürürlüğe giren Havayolu Deregülasyon Yasası (Airline Deregulation Act) ve ardından Avrupa Birliği'nde 1990'larda tamamlanan serbestleşme paketleri, sektörde köklü bir paradigma değişimini tetiklemiştir (Doganis, 2006; ICAO, 2019). Bu süreç, fiyat kontrollerinin kalkması ve pazara giriş engellerinin azalmasıyla sonuçlanmış; böylece maliyet odaklı operasyonel stratejileri benimseyen Düşük Maliyetli Havayolu (Low-Cost Carrier - LCC) iş modelinin doğuşuna zemin hazırlamıştır.

LCC modeli; filo homojenliği, ikincil havalimanlarının kullanımı, "noktadan noktaya" (point-to-point) uçuş stratejisi ve hizmetlerin ayrıştırılması (unbundling) gibi stratejilerle birim maliyetleri minimize ederek hava ulaşımını geniş kitleler için erişilebilir kılmıştır (Francis vd., 2006). Türkiye'de ise sivil havacılık sektörü, 2003 yılında hayata geçirilen "Bölgesel Havacılık Projesi"

ile benzer bir serbestleşme ivmesi kazanmıştır. İç hatların özel sektöre açılması, Pegasus ve AJet (AnadoluJet) gibi taşıyıcıların pazar paylarını artırmasını sağlamış, havayolu ulaşımını lüks bir tüketim kalemi olmaktan çıkarıp temel bir ulaşım moduna dönüştürmüştür.

2.2. Düşük Maliyetli Havayollarının Bölgesel Turizm Gelişimine Etkisi: Ulaşım ve turizm arasındaki simbiyotik ilişki, literatürde sıklıkla ele alınan bir konudur (O'Connell & Williams, 2016). LCC'lerin turizm üzerindeki etkisi genellikle "Southwest Etkisi" kavramıyla açıklanmaktadır. Buna göre, bir LCC'nin yeni bir rotaya girmesi ve fiyatları düşürmesi, sadece mevcut yolcuların tercihini değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda fiyat duyarlılığı yüksek yeni bir kitleyi harekete geçirerek "uyarılmış talep" (induced demand) yaratır.

LCC'lerin bölgesel turizme en önemli katkısı, turist akışlarını ana merkezlerin (hub) dışına taşıyarak turizm faaliyetlerinin mekânsal dağılımını (spatial dispersion) sağlamasıdır (Zhang vd., 2020). İspanya üzerine yapılan çalışmalar, LCC uçuşlarının yoğunlaştığı ikincil havalimanlarının, turistleri doğrudan bölgeye çekerek yerel ekonomilerde istihdam ve gelir artışı yarattığını göstermektedir (Vera-Rebollo & Ivars-Baidal, 2009). Benzer şekilde Donzelli (2010), LCC trafiğinin turizm talebini yıl geneline yayarak mevsimsellik etkisini azalttığını ve bölgesel kalkınmayı desteklediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda LCC'lerin mekânsal ve zamansal yayılımı, turizm destinasyonlarının yaşam döngüsünü doğrudan etkileyen bir faktördür (Francis vd., 2006).

2.3. Karasal (Landlocked) ve Kültürel Destinasyonlarda Erişilebilirlik Sorunsalı: Denize kıyısı olmayan (landlocked) destinasyonlar için havayolu bağlantısı, turizm gelişiminin ön koşuludur. Karayolu ulaşımının zaman maliyetinin yüksek olduğu bu bölgelerde, havayolu "dış dünyaya açılan kapı" işlevi görmektedir. Güncel araştırmalar, havayolu erişilebilirliğinin (connectivity) artmasının, turizm gelirleri üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu doğrulamaktadır (Suau-Sanchez vd., 2020).

LCC'lerin kültürel miras odaklı destinasyonlara etkisi ise literatürde farklı boyutlarıyla tartışılmaktadır. Graham ve Dennis (2010), Malta örneğinde yaptıkları çalışmada, LCC'lerin turist sayısını artırdığını, ancak bu kitlenin kültürel motivasyonunun geleneksel turistlere kıyasla daha düşük olabileceğini ve iklim (güneş-kum) odaklı hareket edebileceğini öne sürmüştür. Buna karşın, ulaşım maliyetlerinden tasarruf eden turistlerin, bu bütçeyi destinasyondaki yerel deneyimlere aktardığına dair "ikame etkisi" (substitution effect) de literatürde turizm harcamalarını artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Moreno-Izquierdo vd., 2015).

2.4. Kapadokya Destinasyonu Özelinde Mevcut Araştırmalar:

Kapadokya özelinde yapılan akademik çalışmalar, ağırlıklı olarak bölgenin özgün turistik ürünü olan sıcak hava balonu turlarının ekonomik katkıları üzerine yoğunlaşmıştır. Atioğlu (2021), balon turları ile Türkiye'nin turizm gelirleri arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik boyutunda ise Gürçam (2023), Kapadokya Havalimanı (NAV) özelinde yaptığı çalışmada, artan uçuş trafiğinin etkilerini incelemiş ve turizm gelişimi için havacılığın vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Bölgedeki havalimanlarının (Kayseri ve Nevşehir) LCC operasyonları ile sağladığı doğrudan erişim, Kapadokya gibi iç bölge destinasyonlarının küresel turizm pazarına entegrasyonunda stratejik bir rol oynamaktadır. Literatürdeki bu bulgular, LCC taşımacılığının Kapadokya için sadece bir ulaşım modu değil, aynı zamanda stratejik bir destinasyon yönetim aracı olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ULAŞIM, ERİŞİLEBİLİRLİK VE BÖLGESEL TURİZM DİNAMİKLERİ

Turizm faaliyetlerinin mekânsal dağılımı ve gelişim düzeyi, büyük ölçüde ulaşım sistemlerinin etkinliği ve erişilebilirlik kapasitesi ile şekillenmektedir. Ulaşım, turizm literatüründe uzun süre yalnızca destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmiş olsa da güncel yaklaşımlar ulaşımı destinasyon rekabetçiliğini doğrudan etkileyen stratejik bir bileşen olarak ele almaktadır. Özellikle havayolu taşımacılığı, zaman-maliyet dengesi açısından sunduğu avantajlar nedeniyle ulusal ve uluslararası turizm hareketliliğinin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir (Moreno-Izquierdo vd., 2015; O'Connell & Williams, 2016).

Erişilebilirlik kavramı, bir destinasyonun potansiyel ziyaretçiler tarafından algılanan "ulaşılabilirlik düzeyini" ifade etmekte ve turistlerin destinasyon seçim süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yüksek erişilebilirlik düzeyine sahip destinasyonlar, daha geniş pazarlara ulaşabilmekte ve turizm talebindeki dalgalanmalara karşı daha dirençli bir yapı sergilemektedir. Bu bağlamda havayolu sefer sıklığı, bilet fiyatları ve uçuş ağının çeşitliliği, erişilebilirliği belirleyen temel göstergeler arasında yer almaktadır (Graham & Dennis, 2010).

Düşük maliyetli havayolu işletmeciliği, erişilebilirlik kavramını yeniden tanımlayan önemli bir dönüşüm unsuru olarak değerlendirilmektedir. LCC modeli, sunduğu rekabetçi fiyat yapısı ve esnek uçuş ağları sayesinde havayolu ulaşımını daha geniş kitleler için erişilebilir hale getirmekte, böylece seyahat kararlarının önündeki mali engelleri önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu durum, turizm talebinin yalnızca niceliksel olarak artmasına değil, aynı zamanda mekânsal olarak çeşitlenmesine de katkı sağlamaktadır (Francis vd., 2006).

LCC'lerin sıklıkla ikincil havalimanlarını tercih etmesi ve noktadan noktaya uçuş stratejisi benimsemesi, ana turizm merkezlerinin dışında kalan bölgelerin turizm pazarına entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Bu strateji, özellikle büyük şehir merkezlerinden uzak, ancak kültürel ve doğal çekicilik potansiyeline sahip destinasyonlar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Vera-Rebollo ve Ivars-Baidal (2009), düşük maliyetli havayollarının faaliyet gösterdiği destinasyonlarda turizm talebinin daha dengeli bir şekilde yıl geneline yayıldığını ve mevsimsellik etkisinin görece azaldığını vurgulamaktadır.

Bu bağlamda düşük maliyetli havayolu işletmeciliği, yalnızca bir ulaşım alternatifi olarak değil, bölgesel turizmi harekete geçiren bir erişilebilirlik çarpanı ve kalkınma kaldıracı olarak değerlendirilebilir (Zhang vd., 2020). Havayolu seferlerindeki frekans artışı ve fiyat rekabeti, destinasyonların algılanan uzaklığını azaltmakta; böylece daha önce ikincil veya niş olarak değerlendirilen bölgelerin turizm akışına dahil olmasını sağlamaktadır. Bu durum, bölgesel turizmin gelişiminde havayolu taşımacılığının yapısal bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Denize kıyısı olmayan ve turizm talebi büyük ölçüde ulaşım erişilebilirliğine bağlı olan destinasyonlar açısından bu etki daha belirgin hale gelmektedir. Kıyı turizmine dayalı destinasyonlarda ulaşım çoğu zaman tamamlayıcı bir unsur niteliği taşıırken, kültürel miras temelli iç bölgelerde havayolu ulaşımı turizmin ön koşulu haline gelmektedir. Bu nedenle, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin söz konusu destinasyonlardaki rolü, turizm talebini tetikleyen temel faktörlerden biri olarak ele alınmalıdır.

Sonuç olarak kavramsal çerçeveye, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğini; erişilebilirlik, frekans artışı ve fiyat rekabeti bileşenleri üzerinden bölgesel turizm dinamikleriyle ilişkilendirmekte ve bu modeli, özellikle kültürel turizm potansiyeline sahip iç bölgeler için stratejik bir kalkınma aracı olarak konumlandırmaktadır. Bu yaklaşım, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde sunulacak ampirik bulguların teorik temelini oluşturmaktadır.

4. YÖNTEM

Bu çalışmada, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin bölgesel turizmin gelişimi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nicel yöntem, havayolu trafiği ile turizm talebi arasındaki ilişkilerin zaman serisi verileri üzerinden analiz edilmesine olanak tanınması nedeniyle tercih edilmiştir. Çalışma, açıklayıcı ve ilişkisel araştırma tasarımı çerçevesinde kurgulanmıştır.

Araştırmanın verileri, ikincil veri kaynaklarından (secondary data) elde edilmiştir. Havayolu ulaşımına ilişkin veriler, Devlet Hava Meydanları İşletmesi

(DHMİ) tarafından yayımlanan istatistiklerden derlenmiş; turizm talebini temsil eden veriler ise T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü (DÖSİM) tarafından yayımlanan müze ve ören yeri ziyaretçi istatistiklerinden temin edilmiştir. İkincil veri kullanımı, çalışmanın kapsamının uzun dönemli eğilimleri ortaya koymayı hedeflemesi nedeniyle uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın örneklemini, Kapadokya destinasyonuna ulaşımında kilit rol oynayan Kayseri Erkilet (ASR) ve Nevşehir Kapadokya (NAV) havalimanlarının 2014-2023 yılları arasındaki yolcu ve uçak trafiği verileri oluşturmaktadır. Turizm talebine ilişkin göstergeler ise aynı döneme ait Kapadokya bölgesindeki müze ve ören yeri ziyaretçi sayılarıdır. Bu yaklaşım, havayolu ulaşımındaki değişimlerin bölgesel turizm hareketliliği üzerindeki etkisinin karşılaştırmalı olarak incelenmesine imkân tanımaktadır.

Veri analiz sürecinde, tanımlayıcı istatistikler (descriptive statistics) kullanılarak havayolu ve turizm verilerindeki genel eğilimler ortaya konulmuştur. Çalışmada, havayolu yolcu trafiğindeki değişim ile bölgesel ziyaretçi sayılarındaki dalgalanmalar arasındaki ilişki “karşılaştırmalı trend analizi” yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, havayolu arz kapasitesindeki (koltuk/sefer sayısı) artışın turizm talebi üzerindeki yansımaları, zaman serisi grafikleri ve oransal değişim analizleri üzerinden yorumlanmıştır.

Küresel ölçekte havacılık ve turizm sektörlerini derinden etkileyen COVID-19 pandemisinin yarattığı yapısal kırılma riski nedeniyle, 2020 ve 2021 yıllarına ait veriler analiz kapsamı dışında tutularak, çalışmanın “normal dönem” dinamiklerini yansıtması hedeflenmiştir. Çalışmanın temel sınırlılığı, makro veriler üzerinden hareket edilmesi ve döviz kurları veya tanıtım faaliyetleri gibi diğer dışsal değişkenlerin analiz dışı bırakılmasıdır; ancak odak noktası ulaşım erişilebilirliği olduğundan, elde edilen bulgular destinasyon yönetimi açısından güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

5. BULGULAR VE ANALİZ

Bu bölümde, Kayseri Erkilet (ASR) ve Nevşehir Kapadokya (NAV) havalimanlarına ait yolcu trafiği verileri ile Kapadokya bölgesindeki müze ve ören yeri ziyaretçi istatistikleri birlikte değerlendirilerek, havayolu ulaşımındaki gelişmelerin bölgesel turizm üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Bulgular, 2014-2023 döneminde havayolu trafiğinde gözlenen artışın, bölgesel turizm talebindeki yükselişe paralel bir seyir izlediğini ortaya koymaktadır.

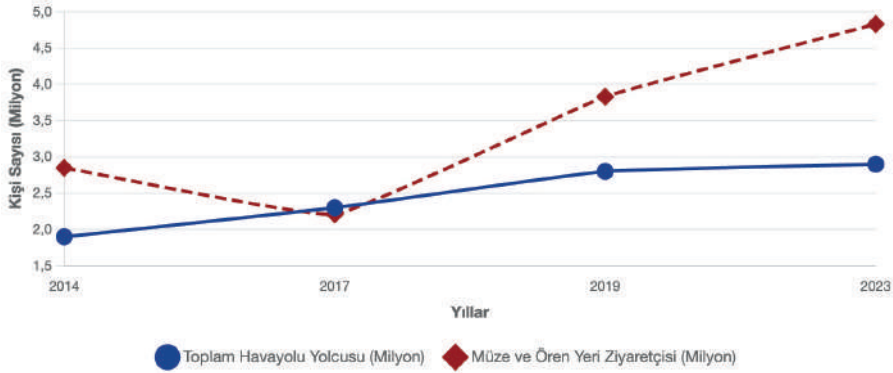
Bölge havalimanlarına ait yolcu istatistikleri incelendiğinde, toplam havayolu yolcu sayısının yaklaşık 1,9 milyon seviyesinden 3 milyon sınırına yaklaştığı görülmektedir. Bu artış, yaklaşık yüzde 50’ye varan bir büyümeye

işaret etmekte ve Kapadokya destinasyonunun turizm açısından giderek daha fazla erişilebilir hale geldiğini göstermektedir. Söz konusu eğilim, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin sunduğu rekabetçi fiyat yapısı ve artan sefer sıklıkları ile değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır.

Tablo 1 Bölge Havalimanları Yolcu Trafikliği (2014-2023)

Yıl	Kayseri (ASR) Yolcu Sayısı	Nevşehir (NAV) Yolcu Sayısı	Bölge Toplam Havayolu Yolcusu
2014	1657000	289000	1900000
2017	2147000	127000*	2300000
2019	2326000	496000	2800000
2023	2353000	561000	2900000

** Not. Veriler Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI, 2024) istatistiklerinden derlenmiştir. 2017 yılına ait Nevşehir Kapadokya Havalimanı yolcu sayısındaki düşüş, pist bakım çalışmaları nedeniyle meydana gelen geçici kapalılıktan kaynaklanmaktadır.*



Şekil 1. Bölge Havalimanları Toplam Yolcu Trafikliği ile Kapadokya Müze ve Ören Yeri Ziyaretçi Sayılarının Karşılaştırmalı Analizi (2014-2023)

Kaynak: DHMI ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri kullanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kayseri Havalimanı'nın "Bölgesel Hub" Rolü İncelenen dönemde bölgeye gelen havayolu yolcularının yaklaşık %80'inin Kayseri Havalimanı'nı kullanması, bu havalimanının Kapadokya turizmi için bir "dağıtım merkezi" (regional gateway) işlevi üstlendiğini kanıtlamaktadır. Özellikle Pegasus ve AJet gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin (LCC) Kayseri odaklı yoğun uçuş ağları, bölgeye erişimi zaman ve maliyet açısından optimize etmiş; bu

durum turist akışının sürekliliğini destekleyen en önemli tedarik zinciri unsuru olmuştur.

Nevşehir Havalimanı ve Doğrudan Erişim Nevşehir Kapadokya Havalimanı, fiziksel kapasite kısıtlarına rağmen 2014-2023 döneminde yolcu sayısını 289 binden 561 bine çıkararak yaklaşık %100'lük bir büyüme performansı sergilemiştir. 2017 yılındaki pist bakım çalışmaları kaynaklı düşüş bir kenara bırakıldığında, LCC'lerin bu meydana yönelik direkt uçuş (point-to-point) stratejileri, turistin destinasyona ayırdığı zamanı artırmış ve geceleme sayılarına potansiyel bir katkı sunmuştur.

Havayolu ve Turizm Talebi İlişkisi Şekil 1'de görüldüğü üzere, analiz bulguları, havayolu trafiğindeki yaklaşık 1 milyonluk yolcu artışının, bölge müzelerindeki ziyaretçi rekorlarıyla eş zamanlı (konkomitan) gerçekleştiğini göstermektedir. Turizm talebini etkileyen döviz kuru veya küresel ekonomik konjunktür gibi diğer parametreler saklı kalmak kaydıyla; erişilebilirlik katsayısındaki bu iyileşmenin, Kapadokya'nın pazar payını genişleten temel itici güç olduğu söylenebilir. Bu durum, LCC modelinin, denize kıyısı olmayan (landlocked) destinasyonların dışı açılmasında kritik bir "kalkınma kaldırıcı" olduğunu doğrulamaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin bölgesel turizmin gelişimi üzerindeki etkisini Kapadokya destinasyonu ve çevre havalimanları örneği üzerinden incelemiş ve havayolu ulaşımındaki erişilebilirlik artışının kültürel turizm talebi üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, düşük maliyetli havayollarının sunduğu rekabetçi fiyat yapısı ve artan sefer sıklıklarının, destinasyonların algılanan uzaklığını azalttığını ve turizm hareketliliğini hızlandırdığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, Kayseri Erkilet ve Nevşehir Kapadokya havalimanlarının Kapadokya turizmi açısından yalnızca ulaşım altyapısı değil, aynı zamanda bölgesel kalkınmayı destekleyen stratejik aktörler olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Özellikle Kayseri Havalimanı'nın yüksek yolcu hacmi ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri tarafından yoğun şekilde kullanılması, bu havalimanını bölgesel bir dağıtım merkezi konumuna taşımıştır. Nevşehir Kapadokya Havalimanı ise daha sınırlı kapasitesine rağmen, doğrudan uçuşların sağladığı erişim avantajı sayesinde destinasyon tercihleri üzerinde giderek artan bir etkiye sahip olmuştur.

Bu bulgular, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin Kapadokya gibi denize kıyısı olmayan ve kültürel miras temelli destinasyonlar için tamamlayıcı bir unsur olmanın ötesinde, turizm talebini tetikleyen temel bir kaldırıcı

mekanizması olduğunu göstermektedir (Suau-Sanchez vd., 2020). Havayolu seferlerindeki frekans artışı ve fiyat rekabeti, destinasyonların turizm pazarındaki görünürlüğünü artırmakta ve ziyaretçi sayılarında sürdürülebilir bir büyüme sağlamaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bölgesel turizmin sürdürülebilir gelişimi açısından çeşitli politika ve planlama önerileri geliştirilebilir (Vera-Rebollo & Ivars-Baidal, 2021). Öncelikle, Nevşehir Kapadokya Havalimanı'nın altyapı ve kapasite olanaklarının geliştirilmesi, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin bu meydana yönelik doğrudan uçuşlarını artıracaktır. Bu durum, bölgeye erişimin daha dengeli bir şekilde dağılmasına ve turizm talebinin mekânsal olarak çeşitlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra, havalimanları ile Kapadokya'daki turistik merkezler arasındaki kara ulaşımı ve transfer ağlarının güçlendirilmesi, turist deneyimini olumlu yönde etkileyecek ve destinasyonun rekabetçiliğini artıracaktır. Havalimanı işletmecileri, yerel yönetimler ve turizm paydaşları arasında kurulacak iş birlikleri, düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin sunduğu erişilebilirlik avantajlarının daha etkin şekilde değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır.

Son olarak, havayolu taşımacılığı ile turizm planlamasının bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması, turizmin mevsimsellik etkisinden arındırılarak yıl geneline yayılmasını destekleyecektir. Düşük maliyetli havayolu işletmeciliğinin bölgesel turizm üzerindeki rolünün stratejik düzeyde değerlendirilmesi, Kapadokya örneğinde olduğu gibi benzer niteliklere sahip diğer iç bölge destinasyonları için de yol gösterici nitelikte olacaktır.

Kaynakça

- Atioğlu, E. (2021). Kapadokya’da sıcak hava balonu uçuşları: Ekonomiyi canlandırarak bir iş modeli. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 378-393.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. (2024). *Havalimanı istatistikleri: 2014-2023*. DHMİ Yayınları.
- Doganis, R. (2006). *The airline business* (2nd ed.). Routledge.
- Donzelli, M. (2010). The effect of low-cost air transportation on the local economy: Evidence from Southern Italy. *Journal of Air Transport Management*, 16(3), 121-126. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.07.003>
- Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2006). Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study. *Journal of Transport Geography*, 14(2), 83-94. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2005.05.005>
- Graham, A., & Dennis, N. (2010). The impact of low cost airline operations to secondary airports. *Journal of Air Transport Management*, 16(2), 106-111. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2009.09.001>
- Gürçam, S. (2023). Determination of personal carbon footprint in aviation and tourism axis: Cappadocia Airport case. *Environmental Research and Technology*, 6(1), 60-67. <https://doi.org/10.35208/ert.1221724>
- Halpern, N., Graham, A., & Woodward, R. (2019). The airport-tourism nexus: A systematic review. *Journal of Air Transport Management*, 74, 30-42. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.09.004>
- International Civil Aviation Organization. (2019). *Air transport regulation and liberalization*. ICAO.
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Perles-Ribes, J. F. (2015). The impact of low-cost airlines on tourism competitiveness. *L'Industria*, 36(2), 239-256.
- O’Connell, J. F., & Williams, G. (2016). Air transport and tourism: A review of trends. *Journal of Air Transport Management*, 54, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.03.005>
- Suau-Sanchez, P., Voltes-Dorta, A., & Rodríguez-Déniz, H. (2020). The role of air transport in tourism competitiveness before and after COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101898. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101898>
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2024). *Müze ve ören yeri ziyaretçi istatistikleri*. Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğü (DÖSİM).
- Vera-Rebollo, J. F., & Ivars-Baidal, J. A. (2009). The spread of low-cost carriers: Tourist and regional policy effects in Spain. *Regional Studies*, 43(4), 559-570. <https://doi.org/10.1080/00343400701874150>

Zhang, A., Hanaoka, S., Inamura, H., & Ishikura, T. (2020). Low-cost carriers, airport competition and regional development. *Transport Reviews*, 40(4), 476-495. <https://doi.org/10.1080/01441647.2020.1712494>

Dijital Gastronomi Bağlamında Yapay Zekâ Destekli Menü Öneri Sistemleri

İlhan Avcu¹

Büşra Şen Avcu²

Anıl Örnek³

Özet

Dijital dönüşümün gıda ve gastronomi sektörünü derinden etkilediği günümüzde, yapay zekâ destekli menü öneri sistemleri, kişiselleştirilmiş beslenme deneyimlerinin oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu bölüm, dijital gastronomi kavramı ile yapay zekâ teknolojilerinin kesişim noktasında yer alan menü öneri sistemlerini kapsamlı bir literatür taraması perspektifiyle ele almaktadır. Çalışmada, makine öğrenmesi ve derin öğrenme yöntemlerinin gıda önerisi alanındaki uygulamaları, işbirlikçi filtreleme ve içerik tabanlı filtreleme gibi temel öneri sistemi teknikleri, hibrit yaklaşımların avantajları ve kişiselleştirilmiş beslenme sistemlerinin gelişimi sistematik olarak incelenmektedir. Literatür analizi, yapay zekâ teknolojilerinin restoran yönetiminden bireysel beslenme planlamasına kadar geniş bir yelpazede nasıl uygulandığını ortaya koymakta ve bu alandaki zorlukları, fırsatları ve gelecek araştırma yönelimlerini tartışmaktadır.

- 1 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Burdur, Türkiye, iavcu@mehmetakif.edu.tr, 0000-0003-4961-4524
- 2 Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi, Güzelyurt Meslek Yüksekokulu, Aksaray, Türkiye busrasen@aksaray.edu.tr , 0000-0001-7902-0394
- 3 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yeşilova İsmail Akın Turizm Meslek Yüksekokulu, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Burdur, Türkiye, aornek@mehmetakif.edu.tr, 0000-0001-9401-5622

1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin hızla ilerlediği çağımızda, gastronomi ve beslenme alanı da bu dönüşümden payını almakta, geleneksel yemek kültürü ile modern teknolojilerin entegrasyonu yeni bir paradigma olan “dijital gastronomi” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu paradigma değişimi, yapay zekâ teknolojilerinin gıda sektörüne entegrasyonu ile daha da derinleşmekte ve tüketicilerin yemek seçim süreçlerini kökten değiştirmektedir. Yapay zekâ destekli menü öneri sistemleri, kullanıcıların tercihlerini, beslenme ihtiyaçlarını ve sağlık durumlarını dikkate alarak kişiselleştirilmiş öneriler sunma kapasitesiyle, modern gastronomi deneyiminin merkezine yerleşmektedir (Thakur & Sharma, 2024; Murugeah, 2024).

Günümüzde yapay zekâ sistemleri, restoran işletmelerinden mobil uygulamalara, akademik kafeteryalardan ev yemek planlamasına kadar çeşitli ortamlarda kullanılmakta olup hem kullanıcı deneyimini iyileştirmekte hem de bireylerin sağlıklı beslenme alışkanlıklarını geliştirmelerine destek olmaktadır. Özellikle bulaşıcı olmayan hastalıklar, gıda alerjileri ve özel diyet gereksinimleri olan bireyler için bu sistemlerin önemi daha da artmaktadır (Imantho vd., 2024). Yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, gıda sektöründe üretim süreçlerinden tüketici tercihinine kadar geniş bir etki alanı yaratmakta ve bu sistemler, gıda israfının önlenmesi, üretim verimliliğinin artırılması ve gıda güvenliğinin temini gibi kritik alanlarda önemli katkılar sağlamaktadır (Nicholas-Okpara vd., 2021).

Literatürde, gıda öneri sistemlerinin sistematik incelemeleri, bu alandaki araştırmaların son yıllarda önemli bir ivme kazandığını göstermektedir (Mahajan & Mahajan, 2024). Bu sistemlerin temelinde yatan öneri algoritmaları, kullanıcı davranışlarını analiz etme, benzer kullanıcıları veya ürünleri belirleme ve bu bilgileri kullanarak kişiselleştirilmiş öneriler sunma prensibine dayanmaktadır. Makine öğrenmesi ve derin öğrenme tekniklerinin gelişimiyle birlikte, bu sistemlerin doğruluğu ve etkinliği önemli ölçüde artmış, karmaşık kullanıcı tercihlerini ve bağlamsal faktörleri dikkate alabilen sofistike modeller geliştirilmiştir (Yaiprasert & Hidayanto, 2024).

Bu çalışma, dijital gastronomi çerçevesinde yapay zekâ destekli menü öneri sistemlerini kapsamlı bir literatür taraması ile ele almayı amaçlamaktadır. Araştırma, bu sistemlerin kullanılan yöntem ve tekniklerini sistematik bir biçimde değerlendirmeyi ve gelecekteki araştırma potansiyellerini tartışmayı hedeflemektedir. Çalışma, öneri sistemlerinin teorik altyapısını inceleyerek makine öğrenmesi ve derin öğrenme yaklaşımlarının uygulamalarını detaylandırmakta, farklı kullanım alanlarından örnekler sunmakta ve söz konusu alandaki zorluklar ile fırsatları ortaya koymaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. Dijital Gastronomi ve Yapay Zekâ

Dijital gastronomi, geleneksel mutfak sanatı ile dijital teknolojilerin birleşiminden doğan, yemek hazırlama, sunum ve tüketim süreçlerinin teknoloji aracılığıyla dönüştürüldüğü yeni bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, sadece yemek pişirme tekniklerinin dijitalleşmesini değil, aynı zamanda tüketici deneyiminin, menü tasarımının ve gıda hizmetlerinin yapay zekâ teknolojileriyle zenginleştirilmesini de kapsamaktadır. Yapay zekanın gastronomi alanındaki uygulamaları, yemek ve şarap eşleştirmelerinden üretim süreçlerine, tüketici tercihlerinden gıda güvenliğine kadar geniş bir alanda kullanılmaktadır (Thakur& Sharma, 2024). Yapay zekâ teknolojilerinin gastronomi sektöründe kullanımı, restoran işletmelerinin verimliliğini ve kişiselleştirme kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu teknolojiler, müşteri davranışlarını analiz etme, talep tahmininde bulunma, menü optimizasyonu yapma ve kişiselleştirilmiş öneriler sunma gibi çeşitli işlevleri yerine getirmektedir (Murugeah, 2024). Restoran yönetim sistemlerinde yapay zekanın entegrasyonu, operasyonel süreçlerin otomasyonunu sağlarken, müşteri memnuniyetini artıran yenilikçi çözümler sunmaktadır. Özellikle sesli asistan teknolojileri ve doğal dil işleme yetenekleri, kullanıcıların yemek sipariş süreçlerini hızlı ve kolay bir hale getirmektedir.

Dijital gastronomi ortamında, yapay zekâ destekli sistemler, bireylerin beslenme alışkanlıkları, sağlık profilleri ve kişisel tercihlerini göz önünde bulundurarak öneriler sunabilmektedir. Bu sistemler, insan benzeri problem çözme ve karar alma yeteneklerini taklit eden yapay zekâ teknolojilerinden faydalanmakta; makine öğrenmesi algoritmaları aracılığıyla kişisel veriler ve ‘omik’ veri setlerinden örüntüler çıkararak olasılıksal tahminler üretmektedir (Kraemer & Bedsaul, 2022; Gavin-Smith vd., 2022). Derin öğrenme, özellikle görüntü tanıma alanında, gıda görsellerini analiz etmek ve besin değerleri hakkında veriler sunmak için kullanılmakta, bu da kişiselleştirilmiş beslenme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Kişiselleştirilmiş beslenme (precision nutrition) kavramı, yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknolojilerinin gastronomi alanındaki en önemli uygulamalarından birini temsil etmektedir. Bu yaklaşım, bireylerin genetik yapıları, metabolik profilleri, bağırsak mikrobiyomları ve yaşam tarzı faktörlerini dikkate alarak özelleştirilmiş diyet önerileri sunmayı amaçlamaktadır (Tsolakidis vd., 2024). Örneğin, ZOE PREDICT çalışması, bağırsak mikrobiyomu ile insan sağlığı arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymuş ve kişiselleştirilmiş tahmin algoritmalarının glisemik yanıt için 0.77 doğruluk oranına ulaştığını

göstermiştir (Kraemer & Bedsaul 2022; Gavin-Smith vd., 2022). Bu tür gelişmeler, dijital gastronomi alanında yapay zekâ teknolojilerinin potansiyelini açıkça ortaya koymaktadır.

Yapay zekâ destekli gıda sistemlerinin bir diğer önemli boyutu, gıda tanıma ve kalori ölçümü alanındaki uygulamalardır. Makine öğrenmesi tekniklerinin kullanıldığı bu sistemler, görüntü işleme ve derin öğrenme yöntemleriyle gıda maddelerini otomatik olarak tanımlayabilmekte ve besin değerlerini tahmin edebilmektedir (Gupta & Sharma, 2021). Bu teknolojiler, diyet takibi uygulamalarından restoran menü analizine kadar büyük bir etki alanına sahiptir ve kullanıcıların beslenme alışkanlıklarını daha bilinçli bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

2.1. Öneri Sistemlerinin Teorik Temelleri

Öneri sistemleri, kullanıcıların ilgi alanlarına, geçmiş davranışlarına ve tercihlerine dayalı olarak kişiselleştirilmiş öneriler sunan bilgi filtreleme sistemleridir. Bu sistemler, e-ticaretten eğlence platformlarına, sosyal medyadan gastronomi uygulamalarına kadar birçok yerde kullanılmakta ve kullanıcı deneyimini önemli ölçüde iyileştirmektedir. Gıda ve gastronomi alanında öneri sistemlerinin uygulanması, kullanıcıların yemek seçim süreçlerini kolaylaştırırken, sağlıklı beslenme alışkanlıklarının geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Nadeem & Sivakumar, 2023).

2.2. İşbirlikçi Filtreleme Yaklaşımları

İşbirlikçi filtreleme, öneri sistemlerinin en yaygın kullanılan tekniklerinden biridir ve benzer tercihlere sahip kullanıcıların davranışlarından yararlanarak öneriler oluşturma prensibine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, bir kullanıcının geçmişte beğendiği veya tükettiği ürünlere benzer tercihlere sahip diğer kullanıcıların seçimlerini analiz ederek, hedef kullanıcı için uygun önerilerde bulunmaktadır. İşbirlikçi filtreleme teknikleri, temel olarak kullanıcı verilerine dayalı bellek tabanlı yaklaşımlar ile istatistiksel ve makine öğrenmesi modellerine dayalı model tabanlı yaklaşımlar olmak üzere iki ana sınıfa ayrılmaktadır (Nadeem & Sivakumar, 2023). Bellek tabanlı işbirlikçi filtreleme yöntemleri, kullanıcı-ürün etkileşim matrisini doğrudan kullanarak benzerlik hesaplamaları yapmaktadır. Pearson korelasyon benzerliği ve Log Likelihood benzerliği gibi metrikler, kullanıcılar veya ürünler arasındaki benzerlik derecesini ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Nadeem & Sivakumar, 2023; Pérez vd., 2018). Gıda öneri sistemlerinde, bu yaklaşım, benzer beslenme alışkanlıklarına sahip kullanıcıları belirleyerek ve onların tercihlerini analiz ederek kişiselleştirilmiş menü önerileri sunmaktadır (Zioutos vd., 2023). Model tabanlı işbirlikçi filtreleme ise, kullanıcı-ürün etkileşimlerinden öğrenilen matematiksel modeller

kullanarak öneriler oluşturmaktadır. Matris çarpanlarına ayırma (matrix factorization), tekil değer ayrıştırması (Singular Value Decomposition-SVD) ve gizli semantik analiz gibi teknikler, bu kategorinin önemli örnekleridir (Nadeem & Sivakumar, 2023). Bu yöntemler, yüksek boyutlu kullanıcı-ürün matrislerini daha düşük boyutlu gizli faktör uzaylarına dönüştürerek, kullanıcı tercihlerini ve ürün özelliklerini daha etkili bir şekilde modellemektedir.

Gıda öneri sistemlerinde işbirlikçi filtrelemenin uygulanması, kullanıcıların benzer diyet tercihlerine sahip bireylerle eşleştirilmesini ve bu bilginin kişiselleştirilmiş tarif önerileri için kullanılmasını sağlamaktadır (Zioutos vd., 2023). Örneğin, bir çalışmada, işbirlikçi filtreleme ve knapsack yöntemi kullanılarak geliştirilen kişiselleştirilmiş sağlıklı gıda öneri sistemi, kullanıcılardan mükemmel düzeyde memnuniyet almış ve 4.20 ortalama memnuniyet skoru elde etmiştir (Thongsri vd., 2022).

Grafik tabanlı öneri sistemleri, işbirlikçi filtrelemenin gelişmiş bir versiyonunu temsil etmektedir. Grafik sinir ağları (Graph Neural Networks-GNN), kullanıcı-ürün etkileşim grafinin yapısını kullanarak daha etkili öneriler sunabilmektedir. GCFA (Graph Neural Networks on Collaborative Filtering Recommendation via Attention Mechanism) gibi yaklaşımlar, dikkat mekanizması kullanarak heterojen kullanıcı-ürün etkileşim güçlerini modellemekte ve grafik yapısı üzerinde gömme (embedding) yayılımı gerçekleştirmektedir (Zou vd., 2020). Bu tür gelişmiş yöntemler, geleneksel işbirlikçi filtreleme tekniklerinin sınırlamalarını aşmada önemli potansiyele sahiptir.

2.3. İçerik Tabanlı Filtreleme Yöntemleri

İçerik tabanlı filtreleme, ürünlerin özelliklerini ve kullanıcıların geçmiş tercihlerini analiz ederek öneriler sunan bir yaklaşımdır (Lops vd., 2011). Bu yöntem, kullanıcının daha önce beğendiği veya tükettiği ürünlerin özelliklerine benzer özelliklere sahip yeni ürünleri önermektedir (Ricci vd., 2015). Gıda öneri sistemlerinde, içerik tabanlı filtreleme; yemeklerin besin değerleri, malzemeleri, pişirme yöntemleri, mutfak türleri ve diğer özelliklerini kullanarak öneriler oluşturmaktadır (Arulprakash vd., 2024). İçerik tabanlı filtreleme sistemleri, ürün özelliklerini vektörler olarak temsil etmekte ve bu vektörler arasındaki benzerliği hesaplamak için kosinüs benzerliği gibi metrikler kullanmaktadır (Deniz, 2021; Aggarwal, 2016; Lops vd., 2011). Makine öğrenmesi algoritmaları, kullanıcı davranışlarını ve tercihlerini analiz ederek, hangi ürün özelliklerinin kullanıcı için daha önemli olduğunu öğrenmekte ve bu bilgiyi öneri sürecinde kullanmaktadır (Bondevik vd., 2024). Doğal dil işleme (NLP) ve konuşma tanıma teknolojileri, kullanıcı girdilerini

işlemek ve daha doğal etkileşimler sağlamak için içerik tabanlı sistemlerde kullanılmaktadır (Musto vd., 2021; Soma ve Dyapur, 2023). Gıda alanında içerik tabanlı filtrelemenin önemli bir uygulaması, malzeme tanıma ve tarif öneri sistemleridir. Örneğin, RecipeIS sistemi, ResNet-50 konvolüsyonel sinir ağı kullanarak gıda malzemelerini %96 doğrulukla tanımlamakta ve tanınan malzemelere dayalı olarak kişiselleştirilmiş tarif önerileri sunmaktadır (Rodrigues vd., 2023). Bu sistem, kullanıcıların ellerinde bulunan malzemeleri kullanarak yemek yapmalarına yardımcı olmakta ve gıda israfını azaltmaya katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde, görüntü tanıma teknolojilerini kullanan başka bir sistem, sık kullanılan gıda setlerini madenciliği yaparak ve derin sinir ağlarıyla %80 tanıma doğruluğu elde ederek gıda önerileri sunmaktadır (Tangpong vd., 2021).

2.4. Hibrit Öneri Sistemleri

Hibrit öneri sistemleri, işbirlikçi filtreleme ve içerik tabanlı filtreleme gibi farklı öneri tekniklerini birleştirerek, her bir yaklaşımın avantajlarından yararlanmayı ve dezavantajlarını minimize etmeyi amaçlamaktadır. Literatürde, hibrit sistemlerin tek başına kullanılan yöntemlere göre daha yüksek doğruluk oranları elde ettiği ve kullanıcı deneyimini önemli ölçüde iyileştirdiği gösterilmektedir (Nadeem & Sivakumar, 2023; Sharma vd., 2023). Hibrit sistemler, farklı teknikleri birleştirmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bunlar arasında ağırlıklı (weighted) yaklaşım, geçiş (switching) yaklaşımı, karışık (mixed) yaklaşım, özellik birleştirme (feature combination) ve özellik artırma (feature augmentation) gibi yöntemler bulunmaktadır (Nadeem & Sivakumar, 2023). Her bir strateji, farklı senaryolarda ve uygulama alanlarında değişen düzeylerde etkinlik göstermektedir.

Gıda öneri sistemlerinde hibrit yaklaşımların kullanımı, özellikle karmaşık kullanıcı tercihlerini ve çoklu kısıtlamaları dikkate almada önemli avantajlar sağlamaktadır. Örneğin, bir akademik ortamda geliştirilen gıda öneri sistemi, işbirlikçi filtreleme, içerik tabanlı ve bilgi tabanlı modelleri birleştiren hibrit bir yaklaşım kullanmış ve AdaBoost makine öğrenmesi modeliyle %73.70 doğruluk oranına ulaşmıştır (Ajami & Teimourpour, 2023). Bu sistem, üniversite öğrencilerinin enerji göstergeleri ve seçim geçmişlerine dayalı olarak menü önerileri sunmaktadır.

Başka bir çalışmada, TripAdvisor ve Foursquare verilerini kullanan hibrit bir restoran öneri sistemi geliştirilmiş ve işbirlikçi filtreleme ile içerik tabanlı filtrelemeyi birleştiren Bayesian sınıflandırıcı ve doğal dil işleme teknikleri kullanılmıştır (Pérez vd., 2018). Bu sistem, GPS konum bilgisini de filtreleme kriteri olarak kullanarak, %85'in üzerinde kesinlik ve %79'un üzerinde daha

doğru ve verimli restoran önerileri sunmuştur. Benzer şekilde, popülerlik tabanlı ve içerik tabanlı filtrelemeyi birleştiren hibrit bir ürün öneri sistemi, daha doğru, çeşitli ve kişiselleştirilmiş öneriler sunarak kullanıcı deneyimini ve müşteri memnuniyetini artırmıştır (Sharma vd., 2023).

Hibrit sistemlerin bir diğer önemli örneği, içerik tabanlı ve işbirlikçi filtreleme tekniklerini birleştiren sağlam ve doğru bir gıda öneri sistemidir (Elwin vd., 2024). Bu sistem, makine öğrenmesi algoritmalarını kullanarak kullanıcı tercihlerini ve yemek özelliklerini analiz etmekte ve deneysel sonuçlar, hibrit yöntemin etkinliğini ve doğruluğunu kanıtlamaktadır.

3. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesi Yöntemleri

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi yöntemleri, gıda öneri sistemlerinin doğruluğunu ve kişiselleştirme kapasitesini artıran temel teknolojiler arasında yer almaktadır. Kullanıcı tercihleri, beslenme alışkanlıkları ve içerik özellikleri gibi çok boyutlu verilerin analiz edilmesi, bu sistemlerin daha etkin öneriler sunmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, gıda öneri sistemlerinin geliştirilmesinde geleneksel makine öğrenmesi algoritmalarından derin öğrenme mimarilerine ve son yıllarda transformer tabanlı modellere kadar geniş bir yöntem yelpazesi kullanılmaktadır (Ricci vd., 2015; Aggarwal, 2016; Yaiprasert vd., 2024).

3.1. Geleneksel Makine Öğrenmesi Yaklaşımları

Geleneksel makine öğrenmesi algoritmaları, gıda öneri sistemlerinin erken dönemlerinden itibaren yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Destek Vektör Makineleri (SVM), Karar Ağaçları, Rastgele Ormanlar, k-En Yakın Komşu (k-NN) ve topluluk öğrenme (ensemble learning) algoritmaları bu kapsamda öne çıkmaktadır. Özellikle SVM tabanlı modeller, yüksek boyutlu veri kümelerinde güçlü sınıflandırma performansı sunmaları nedeniyle restoran öneri sistemleri ve gıda tercihi tahmini gibi uygulamalarda tercih edilmektedir. Yelp veri seti üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, SVM tabanlı modellerin benzer restoranların belirlenmesi ve kullanıcı tercihlerinin tahmin edilmesinde etkili sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ayrıca gıda turizmine yönelik öneri sistemlerinde yapılan karşılaştırmalı analizlerde SVM algoritmasının diğer yöntemlere kıyasla daha yüksek doğruluk oranları elde ettiği rapor edilmiştir (Suruthi vd., 2019). Benzer şekilde gıda görüntülerinin tanınması ve kalori tahmini üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda Gabor filtreleri ile desteklenen SVM modellerinin %86 doğruluk oranına ulaştığı belirtilmektedir (Gupta & Sharma, 2021).

Karar ağaçları ve rastgele orman algoritmaları ise yorumlanabilir yapıları sayesinde gıda öneri sistemlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu algoritmalar,

kullanıcı tercihleri ve gıda özellikleri arasındaki ilişkileri hiyerarşik karar yapıları aracılığıyla modelleyerek öneri üretmektedir (Suruthi vd., 2019). K-En Yakın Komşu algoritması ise kullanıcı veya ürün benzerliklerini belirlemek için sıklıkla kullanılan bir yöntem olup özellikle turizm ve restoran öneri sistemlerinde başarılı sonuçlar vermektedir (Muruganandam ve Manipaul, 2023). Buna ek olarak topluluk öğrenme yöntemleri, birden fazla modelin çıktısını birleştirerek daha güçlü tahmin performansı elde etmeyi amaçlamaktadır. AdaBoost ve Bagging gibi yöntemler bu bağlamda öne çıkmakta olup üniversite öğrencileri için geliştirilen bir gıda öneri sisteminde AdaBoost modelinin %73.70 doğruluk oranı ile en iyi performansı sağladığı rapor edilmiştir (Ajami & Teimourpour, 2023). Ayrıca lojistik regresyon gibi doğrusal sınıflandırıcılar da tarif üretimi ve malzeme ikamesi gibi uygulamalarda kullanılmakta ve özellikle diyabetik veya süt ürünü içermeyen tarif önerilerinde yüksek doğruluk oranları elde edilmektedir (Britto vd., 2020).

3.2. Derin Öğrenme Yaklaşımları

Derin öğrenme yöntemleri, çok katmanlı sinir ağları aracılığıyla karmaşık veri örüntülerini öğrenebilme yetenekleri sayesinde gıda öneri sistemlerinde önemli bir ilerleme sağlamıştır. Özellikle Konvolüsyonel Sinir Ağları (CNN), Tekrarlayan Sinir Ağları (RNN), Uzun Kısa Süreli Bellek (LSTM) ağları ve oto kodlayıcı mimarileri bu alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. CNN tabanlı modeller, gıda görüntülerinin sınıflandırılması ve tanınması konusunda yüksek doğruluk oranları elde etmektedir. ResNet, VGGNet, GoogLeNet, Inception ve EfficientNet gibi yöntemler gıda görüntülerinin analizinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Gupta & Sharma, 2021). Örneğin ResNet-50 tabanlı bir modelin 36 farklı sebze ve meyve sınıfını %96 doğruluk oranı ile tanımlayabildiği gösterilmiştir (Rodrigues vd., 2023). Benzer şekilde Food-101 veri seti üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada ResNet modeli %82.07 doğruluk oranı elde etmiştir (Martí, 2017).

Derin öğrenme modelleri yalnızca görüntü tanıma görevlerinde değil, aynı zamanda sağlıklı tarif önerileri ve beslenme analizi gibi uygulamalarda da kullanılmaktadır. ImageNet üzerinde ön eğitilmiş CNN modelleri kullanılarak geliştirilen bir sistemde ResNet50 tabanlı mimari ile k-En Yakın Komşu algoritmasının birleştirilmesi sonucunda %98.61 doğruluk oranı elde edilmiştir (Lico vd., 2023). Bunun yanında AI4Food-NutritionDB gibi veri tabanları, gıda görüntülerinin besin değerleri ile ilişkilendirilmesi ve öneri sistemlerinin performansının değerlendirilmesi için önemli veri kaynakları sağlamaktadır (Romero-Tapiador vd., 2022).

Oto kodlayıcı tabanlı modeller de işbirlikçi filtreleme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle denoising oto kodlayıcı mimarileri, eksik veya gürültülü kullanıcı verilerinden anlamlı temsil öğrenerek öneri performansını artırabilmektedir. Food.com veri seti üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada kümeleme yöntemi ile birleştirilen denoising oto kodlayıcı modelinin 0.1927 RMSE (kök ortalama kare hata) değeri ile yüksek doğruluk sağladığı rapor edilmiştir (Al-Asadi ve Jasim, 2023).

3.3. Transformer Tabanlı Yaklaşımlar

Son yıllarda transformer yaklaşımlar de öneri sistemleri alanında önemli bir araştırma odağı haline gelmiştir. Self-attention mekanizması sayesinde kullanıcı ve ürün etkileşimleri arasındaki karmaşık ilişkileri modelleyebilen bu mimariler, büyük veri kümelerinde yüksek performans göstermektedir. Örneğin MenuAI sistemi transformer tabanlı bir model kullanarak restoran menülerindeki yemekleri sıralamakta ve kullanıcıların beslenme ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş öneriler sunmaktadır (Ju vd., 2022). Benzer şekilde FoodNet modeli dikkat mekanizması kullanarak kullanıcı tercihlerine dayalı gıda kombinasyonları önermekte ve büyük veri setlerinde geleneksel öneri yöntemlerine kıyasla daha yüksek performans elde etmektedir (Vijjali vd., 2022).

4. Gıda ve Gastronomi Alanında Uygulama Örnekleri

4.1. Restoran Menü Öneri Sistemleri

Restoran menü öneri sistemleri, müşterilerin yemek seçim süreçlerini kolaylaştırmak, kişiselleştirilmiş deneyimler sunmak ve restoranların operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla geliştirilmektedir. Bu sistemler, kullanıcı tercihleri, geçmiş sipariş verileri, beslenme gereksinimleri ve bağlamsal faktörler gibi çok boyutlu bilgileri analiz ederek kişiselleştirilmiş öneriler sunmaktadır. Akıllı restoran öneri platformları, Yelp gibi çevrimiçi inceleme ve değerlendirme platformlarından elde edilen büyük veri setlerini kullanarak benzer restoranları veya yemekleri önerebilmektedir. Bu sistemlerde makine öğrenmesi algoritmaları, özellikle Destek Vektör Makineleri (SVM) gibi yöntemler kullanılarak kullanıcı yorumları ve restoran özellikleri üzerinden tahmin modelleri oluşturulmaktadır. Yelp veri setleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar, makine öğrenmesi tabanlı modellerin restoran özelliklerini analiz ederek kullanıcıların daha bilinçli yemek seçimleri yapmasına katkı sağladığını göstermektedir (Luo & Xu, 2019; Yu vd., 2017).

Gıda turizmi alanında, yapay sinir ağları kullanılarak geliştirilen öneri sistemleri, turistlere kişiselleştirilmiş seyahat deneyimleri sunmaktadır. K-Means

kümeleme, Karar Ağaçları, PCA ve SVM gibi algoritmalar karşılaştırılmış ve SVM'nin en yüksek doğruluğu gösterdiği bulunmuştur (Suruthi vd., 2019). Bu sistemler, turistlerin farklı ülkelere seyahat ederken yerel yiyecekler ve malzemeleri hakkında bilgi sahibi olmalarına yardımcı olmakta ve özel diyet ihtiyaçlarını dikkate almaktadır (Rajabpour vd., 2018).

IoT tabanlı menü sipariş sistemleri, restoran operasyonlarını çağdaşlaştırmakta ve müşteri deneyimini iyileştirmektedir (Ingle vd., 2022). Sesli asistan teknolojileri, doğal dil işleme ve konuşma tanıma kullanarak, kullanıcıların sesli komutlarla yemek sipariş etmelerini sağlamaktadır. İçerik tabanlı filtreleme ve makine öğrenmesi algoritmaları, kullanıcı davranışlarını ve sipariş geçmişini analiz ederek kişiselleştirilmiş gıda önerileri, pişirme süresi tahminleri ve yakındaki mekanlar için öneriler sunmaktadır.

Adaptif elektronik menü sistemleri, restoranlarda kişiselleştirilmiş menü önerileri sunmak için bağlamsal işbirlikçi filtreleme yaklaşımlarını kullanmaktadır (Zitouni vd., 2020; Filho & Wörndl, 2015). Bu sistemler, kullanıcının mevcut bağlamını (zaman, konum, sosyal durum vb.) dikkate alarak daha ilgili öneriler sunmaktadır. Örneğin, bir çalışmada geliştirilen kişiselleştirilmiş menü sistemi, bağlamsal faktörleri entegre ederek kullanıcı memnuniyetini artırmıştır (Zitouni vd., 2020).

4.2. Kişiselleştirilmiş Beslenme ve Sağlık Odaklı Sistemler

Kişiselleştirilmiş beslenme sistemleri, bireylerin sağlık durumlarını, beslenme ihtiyaçlarını ve diyet kısıtlamalarını dikkate alarak özelleştirilmiş menü önerileri sunmaktadır. Bu sistemler, bulaşıcı olmayan hastalıklar, gıda alerjileri, diyabet, laktoz intoleransı ve diğer özel durumlar için kritik öneme sahiptir (Ordovás vd., 2018; Zeevi vd., 2015).

Bulaşıcı olmayan hastalık geçmişi olan yemek müşterileri için geliştirilen akıllı gıda öneri sistemi, kullanıcıların sağlık durumlarına uygun menü önerileri sunmaktadır (Imantho vd., 2024). Benzer şekilde, diyabetik ve süt ürünleri içermeyen tarifler için otomatik tarif üretimi yapan bir sistem, doğrusal sınıflandırıcılar kullanarak malzeme ikamesi gerçekleştirmekte ve diyabetik dostu tarifler için %92, süt ürünleri içermeyen tarifler için %88 doğruluk oranlarına ulaşmaktadır (Britto vd., 2020).

Akademik ortamlarda, üniversite öğrencileri için geliştirilen gıda öneri sistemleri, enerji göstergeleri ve seçim geçmişine dayalı olarak menü önerileri sunmaktadır. 2519 üniversite öğrencisi üzerinde test edilen hibrit bir sistem, işbirlikçi filtreleme, içerik tabanlı ve bilgi tabanlı modelleri birleştirmiş ve AdaBoost modeliyle %73.70 doğruluk oranına ulaşmıştır (Ajami &

Teimourpour, 2023). Bu tür sistemler, büyük veri setlerinden yararlanarak sağlıklıyla ilgili diyet önerilerinin etkinliğini göstermektedir.

Sağlıklı tarif önerileri için geliştirilen çerçeveler, kullanıcıların sağlık geçmişlerine ve tercihlerine dayalı olarak kişiselleştirilmiş tarifler sunmaktadır. SHARE gibi sistemler, işbirlikçi filtreleme kullanarak benzer diyet tercihlerine sahip kullanıcıları belirlemekte ve düşük karbonhidratlı veya vejetaryen gibi çeşitli sağlık kısıtlamalarını ve diyet planlarını ele almaktadır (Zioutos vd., 2023). Büyük gerçek dünya veri setleri üzerinde yapılan deneyler, bu sistemlerin son derece kişiselleştirilmiş ve doğru öneriler sunduğunu göstermiştir.

Pekiştirmeli öğrenme (reinforcement learning) kullanan etkileşimli gıda öneri sistemleri, gerçek zamanlı kullanıcı sağlık gereksinimlerine uyum sağlamaktadır. RecipeRL adlı sistem, çok adımlı etkileşimli gıda önerileri için pekiştirmeli öğrenme algoritmalarını kullanmaktadır (Liu vd., 2024). Kişiselleştirilmiş sağlıklı gıda öneri sistemleri, işbirlikçi filtreleme ve knapsack yöntemini birleştirerek, bireysel tercihlere göre gıda seçimi için karar verme verileri sağlamaktadır. Kullanıcılar, sistemin çalışma yeteneği, ekran tasarımı ve verimliliği konusunda mükemmel memnuniyet ifade etmiş ve ortalama 4.20 memnuniyet skoru elde edilmiştir (Thongsri vd., 2022).

4.3. Tarif Öneri ve Malzeme Tanıma Sistemleri

Tarif öneri ve malzeme tanıma sistemleri, kullanıcıların ellerinde bulunan malzemeleri kullanarak yemek yapmalarına yardımcı olmakta ve gıda israfını azaltmaya katkı sağlamaktadır. Bu sistemler, görüntü tanıma, doğal dil işleme ve öneri algoritmaları gibi çeşitli yapay zekâ tekniklerini entegre etmektedir (Salvador vd., 2019).

RecipeIS, gıda malzemelerinin tanınmasına dayalı bir tarif öneri sistemidir. ResNet-50 konvolüsyonel sinir ağı kullanılarak geliştirilen bu sistem, 36 sınıf sebze ve meyve için %96 doğrulukla görüntüleri sınıflandırmakta ve yaklaşık %4 kayıp oranıyla yüksek doğruluk göstermektedir (Rodrigues vd., 2023). Rodrigues vd., (2023) tarafından geliştirilen RecipeIS projesinde, sistem Edamam API'si ile entegre edilerek tarif önerilerinin elde edilmesi ve böylece özel bir veri tabanı oluşturma gereksiniminin ortadan kaldırılması açıklanmaktadır. Bu API kullanımı, kullanıcıların tanınan malzemelere göre tariflere ulaşmasını sağlamış ve filtreleme seçenekleriyle kişiselleştirilmiş öneriler sunmuştur.

Sık kullanılan gıda setlerinin madenciliği ve görüntü tanıma kullanılarak geliştirilen bir gıda öneri sistemi, derin sinir ağlarını kullanmaktadır (Tangpong vd., 2021). Gıda görüntülerine dayalı sağlıklı tarif önerisi için geliştirilen uçtan uca derin öğrenme sistemleri, derin sinir ağlarını k-En Yakın Komşu

algoritmasıyla birleştirmektedir. 50,718 görüntüden oluşan ve Nutri-Score değerleriyle etiketlenmiş yeni bir veri seti kullanılarak, ResNet50 ile maksimum %98.61 tahmin doğruluğu elde edilmiş ve bu, DenseNet121 (%95.12), ResNet101 (%90.51) ve EfficientNetB2 (%84.81) modellerini geride bırakmıştır (Lico vd., 2023). Yaklaşım, benzer ve daha sağlıklı tarifleri etkili bir şekilde tanımlamakta ve kişiselleştirilmiş öğün planlaması için yeni bir yöntem sunmaktadır.

Metin analitiğine dayalı mutfak tarifi önerileri, kullanıcı tercihlerini ve tarif özelliklerini analiz ederek öneriler sunmaktadır (Hong ve Lee 2018). Doğal dil işleme teknikleri, tarif açıklamalarından anlamlı bilgiler çıkarmak ve kullanıcı sorgularıyla eşleştirmek için kullanılmaktadır. Benzer şekilde, geçmiş tercihlere dayalı otomatik menü öneri sistemleri, kullanıcıların önceki seçimlerini analiz ederek gelecekteki öneriler sunmaktadır (Sanz & Agrawal, 2014).

Kullanıcı tat tercihlerini anlamak, gıda önerisi için kritik öneme sahiptir (Naresh vd., 2020). Makine öğrenmesi teknikleri, kullanıcıların tat profillerini modellemek ve bu bilgiyi öneri sürecinde kullanmak için uygulanmaktadır. Ayrıca, diyet davranışına dayalı gıda öneri sistemleri, kümeleme ve derin öğrenme tekniklerini birleştirerek, benzer diyet davranışlarına sahip kullanıcıları bulmakta ve onları öneri sürecine dahil etmektedir (Al-Asadi & Jasim, 2023).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijital gastronomi bağlamında yapay zekâ destekli menü öneri sistemleri, gıda sektöründe devrim niteliğinde değişimlere yol açmakta ve kullanıcıların beslenme deneyimlerini kökten dönüştürmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında yapılan literatür taraması, öneri sistemlerinin teorik temellerinden makine öğrenmesi ve derin öğrenme yöntemlerine, gerçek dünya uygulamalarından gelecek yönelimlere kadar geniş bir perspektif sunmaktadır. Literatür analizi, gıda öneri sistemlerini işbirlikçi filtreleme, içerik tabanlı filtreleme ve hibrit sistemler olarak üç ana teknik yaklaşım etrafında şekillendiğini göstermektedir. İşbirlikçi filtreleme, benzer kullanıcıların tercihlerinden yararlanarak etkili öneriler sunmaktadır (Nadeem& Sivakumar, 2023; Zou vd., 2020). İçerik tabanlı filtreleme, ürün özelliklerini kullanarak öneriler oluşturmakta ve yeni ürünler için avantaj sağlamakla birlikte, çeşitlilik sınırlaması yaşamaktadır (Rodrigues vd., 2023; Tangpong vd., 2021).

Hibrit sistemler, her iki yaklaşımın güçlü yönlerini birleştirerek, daha yüksek doğruluk oranları ve kullanıcı memnuniyeti elde etmektedir (Pérez vd., 2018; Teimourpour, 2023; Elwin vd., 2024). Makine öğrenmesi ve derin öğrenme teknolojilerinin gelişimi, gıda öneri sistemlerinin doğruluğunu ve etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. Geleneksel makine öğrenmesi algoritmaları olan SVM,

Karar Ağaçları, k-NN ve topluluk öğrenme yöntemleri, çeşitli uygulamalarda etkili sonuçlar vermektedir (Suruthi vd., 2019; Teimourpour, 2023; Britto vd., 2020). Derin öğrenme mimarileri, özellikle CNN'ler, gıda tanıma ve görüntü sınıflandırma görevlerinde olağanüstü başarı göstermekte ve %96'ya varan doğruluk oranlarına ulaşmaktadır (Rodrigues vd., 2023; Martí vd., 2017; Lico vd., 2023). Transformer tabanlı modeller, self-attention mekanizması ve paralel işleme kapasitesiyle, karmaşık kullanıcı-ürün etkileşimlerini modellemede güçlü bir araç haline gelmiştir (Ju vd., 2022; Vijjali vd., 2022).

Literatür incelendiğinde yapay zekâ destekli menü öneri sistemlerinin geniş bir yelpazede kullanıldığını göstermektedir. Restoran menü öneri sistemleri, müşteri deneyimini iyileştirmekte ve operasyonel verimliliği artırmaktadır (Suruthi vd., 2019; Ingle vd., 2022; Zitouni vd., 2020). Kişiselleştirilmiş beslenme ve sağlık odaklı sistemler, bulaşıcı olmayan hastalıklar, diyet kısıtlamaları ve özel beslenme ihtiyaçları olan bireyler için kritik destek sağlamaktadır (Imantho vd., 2024; Britto vd., 2020; Liu vd., 2024). Tarif öneri ve malzeme tanıma sistemleri, gıda israfını azaltmakta ve kullanıcıların ellerindeki malzemelerle yemek yapmalarına yardımcı olmaktadır (Rodrigues vd., 2023; Tangpong vd., 2021; Lico vd., 2023). Mevcut sistemlerin sınırlamaları ve zorlukları, gelecekteki araştırmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır.

Sonuç olarak, dijital gastronomi ve yapay zekâ teknolojilerinin kesişimi, gıda sektöründe yenilikçi çözümler ve kişiselleştirilmiş deneyimler için muazzam bir potansiyel sunmaktadır. Yapay zekâ destekli menü öneri sistemleri, kullanıcıların beslenme alışkanlıklarını iyileştirmekte, sağlıklı yaşam tarzlarını desteklemekte ve gıda endüstrisinin verimliliğini artırmaktadır. Gelecekteki araştırmalar, mevcut zorlukları ele alarak, daha sofistike, açıklanabilir ve sürdürülebilir sistemler geliştirmelidir. Bu alandaki interdisipliner iş birlikleri, bilgisayar bilimi, beslenme bilimi, gastronomi ve sosyal bilimler arasındaki sinerjiyi güçlendirerek, dijital gastronomi paradigmasının tam potansiyelini ortaya çıkaracaktır.

Kaynakça

- Aggarwal, C. C. (2016). *Recommender systems: The textbook*. (pp. 1-28), Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29659-3>
- Ajami, A., & Teimourpour, B. (2023). A food recommender system in academic environments based on machine learning models. *arXiv preprint arXiv:2306.16528*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.16528>
- Al-Asadi, A. A., & Jasim, M. N. (2023). Dietary behavior based food recommender system using deep learning and clustering techniques. *Wasit Journal of Computer and Mathematics Science*, 2(1), 126-135. <https://doi.org/10.31185/wjcm.126>
- Arulprakash, M., Kumar, S., & Singh, R. (2024). Food recommender system using content based filtering. *AIP Conference Proceedings*, 3075(1), 020216. <https://doi.org/10.1063/5.0217594>
- Bondevik, J. N., Bennin, K. E., Babur, Ö., & Ersch, C. (2024). A systematic review on food recommender systems. *Expert Systems with Applications*, 238, Article 122166. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.122166>
- Britto, L., Neto, A. F. S., & Pedrini, H. (2020). Geração automática de receitas culinárias para pessoas com restrições alimentares. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica em Computação*, 18(4). <https://doi.org/10.5753/REIC.2020.1749>
- Burada: Martí, A., Giró-i-Nieto, X., & Ioannidis, A. G. (2017). Anàlisi semàntic d'imatges en xarxes socials amb tècniques de deep learning [Bachelor's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya].
- Deniz, E. (2021). İçerik tabanlı bilimsel yayın öneri sisteminde benzerlik ölçümlerinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Dergisi*, 12(1), 1-10. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dumf/issue/60884/838084>
- Elwin, G. R., Kiruthika, E., Paranitharan, M., & Kumar, R. K. M. (2024). Developing a robust and accurate food recommendation system using a hybrid filtering approach. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(3). 596-602. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24mar717>
- Filho, PH ve Wörndl, W. (2015). An adaptive electronic menu system for restaurants. In *Proceedings of the Conference on Recommender Systems*.
- Gavin-Smith, B., van Zutphen-Küßer, K. G., Bedsaul, J. R., & Monroy-Gomez, J. (2022). Precision nutrition for low- and middle-income countries – the why? *Sight and Life Magazine*, 36(1). <https://doi.org/10.52439/trj3376>
- Gupta, A., & Sharma, S. (2021). A review: Food recognition for dietary assessment/calorie measurement using machine learning techniques. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 10(6). <https://doi.org/10.17577/IJERTCONV9IS08027>

- Hong, J., & Lee, H. (2018). Culinary recipe recommendation based on text analytics. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(4.4), 324-327. <https://doi.org/10.14419/IJET.V7I4.4.19591>
- Imantho, H., Semineri, K. B., Damayanthi, E., Suyatma, N. E., Priandana, K., Ligar, B. W., & Semineri, A. U. (2024). *An intelligent food recommendation system for dine-in customers with non-communicable diseases history*. *Jurnal Keteknikan Pertanian*, 12(1), 140-152. <https://doi.org/10.19028/jtep.012.1.140-152>
- Ingle, A. S., Ade, A. N., Chandane, P. M., Bhagat, D. B., & Dolase, V. R. (2022). IoT based menu ordering system. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 10(11), 1164-1168. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2022.48164>
- Ju, X., Lo, F. P. W., Qiu, J., Shi, P., Peng, J., & Lo, B. (2022). MenuAI: Restaurant food recommendation system via a transformer-based deep learning model. *arXiv preprint arXiv:2210.08266*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.08266>
- Kraemer, K., & Bedsaul, J. R. (2022). Precision nutrition for public health. *Sight and Life Magazine*, 36(1). <https://doi.org/10.52439/lml15772>
- Lico, L., Enesi, I., & Meka, S. J. R. (2023). An end-to-end deep learning system for recommending healthy recipes based on food images. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(4), 401-410. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2023.0140401>
- Liu, L., Guan, Y., Wang, Z., Shen, R., Zheng, G., Fu, X., Yu, X., & Jiang, J. (2024). An interactive food recommendation system using reinforcement learning. *Expert Systems with Applications*, 250, 124313. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124313>
- Lops, P., De Gemmis, M., & Semeraro, G. (2011). Content-based recommender systems: State of the art and trends. In F. Ricci, L. Rokach, B. Shapira, & P. Kantor (Eds.), *Recommender systems handbook* (pp. 73-105). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-85820-3_3
- Lucas, J. (2020). Representation learning for recommender systems [Doctoral dissertation, Nanyang Technological University]. <https://doi.org/10.32657/10356/145694>
- Luo, Y., & Xu, X. (2019). Predicting the helpfulness of online restaurant reviews using different machine learning algorithms: A case study of Yelp. *Sustainability*, 11(19), 5254. <https://doi.org/10.3390/su11195254>
- Mahajan, P., & Mahajan, P. D. K. (2024). A systematic literature review of food recommender systems. *SN Computer Science*, 5(2), 237. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02537-y>

- Martí, A. (2017). Anàlisi semàntic d'imatges en xarxes socials amb tècniques de deep learning [Bachelor's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya]. *Universitat Politècnica de Catalunya Repository*.
- Muruganandam, K., & Manipaul, S. (2023). A real time tourism recommender system using KNN and RBM approach. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(5), 2527-2533. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.51527>
- Murugeah, S. (2024). Enhancing efficiency and personalization in food and beverage service through AI: Future trends and challenges. *International Journal for Multidimensional Research Perspective*, 2(7), 162-168. <https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i7.162>
- Musto, C., Starke, A. D., Trattner, C., Rapp, A., & Giovanni, S. (2021). Exploring the effects of natural language justifications in food recommender systems. In *Proceedings of the 29th ACM Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization* (pp. 202-213). <https://doi.org/10.1145/3450613.3456827>
- Nadeem, R., & Sivakumar, T. (2023). A systematic literature survey on recommendation system. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 11(1), 828-835. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.48828>
- Naresh, A., Yadav, B. P., Shaastry, M. S. S., & Bhaskar, K. (2020). Understanding user taste preferences for food recommendation. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 9(6), 7-12. <https://doi.org/10.17577/IJERTV9IS060007>
- Nwachukwu, V. A., Ubaka, A. J., Adegboyega, M. O., Utazi, I. A., Chibudike, C. E., & Chibudike, H. O. (2021). *Advancements in food technology using artificial intelligence: Deep learning*. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 40(18), 31-44. <https://doi.org/10.9734/CJAST/2021/V40I1831439>
- Ordovás, J. M., Ferguson, L. R., Tai, E. S., & Mathers, J. C. (2018). *Personalised nutrition and health*. *BMJ*, 361, bmj.k2173. <https://doi.org/10.1136/bmj.k2173>
- Pérez, S., Cuccuecha, M. C., Ramírez, J. F., & Crispín, J. (2018). Análisis, diseño y desarrollo de un sistema de recomendación basado en datos restauranteros de TripAdvisor y Foursquare. *Research on Computing Science*, 147(5), 185-196. <https://doi.org/10.13053/RCS-147-5-16>
- Rajabpour, E., Mohammadighavam, A., Naserasadi, A., & Estilayee, M. (2018). TFR: A tourist food recommender system based on collaborative filtering. *International Journal of Computer Applications*, 181(26), 1-6. <https://doi.org/10.5120/IJCA2018917695>
- Ricci, F., Rokach, L., & Shapira, B. (2015). *Recommender systems handbook* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7637-6>

- Rodrigues, M. S., Fidalgo, F., & Oliveira, Â. (2023). RecipeIS—Recipe recommendation system based on recognition of food ingredients. *Applied Sciences*, 13(13), 7880. <https://doi.org/10.3390/app13137880>
- Romero-Tapiador, S., Tolosana, R., Morales, A., Fierrez, J., Vera-Rodriguez, R., Espinosa-Salinas, I., Freixer, G., Carrillo de Santa Pau, E., Ramírez de Molina, A., & Ortega-Garcia, J. (2022). AI4Food-NutritionDB: Food image database, nutrition taxonomy, and recognition benchmark. *arXiv preprint arXiv:2211.07440*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.07440>
- Salvador, A., Drozdal, M., Giro-i-Nieto, X., & Romero, A. (2019). Inverse cooking: Recipe generation from food images. In *Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (CVPR)* (pp. 10453-10462). <https://doi.org/10.1109/CVPR.2019.01070>
- Sanz, D. S., & Agrawal, A. (2014). Automated menu recommendation system based on past preferences. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 5(7), 78-84. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2014.050711>
- Sharma, S., Baishya, K., Pandey, M., & Rautaray, S. S. (2023). Hybrid product recommendation system using popularity-based and content-based filtering. In *Proceedings of the 2023 International Conference on Data Science and AI* (pp. 564-569). IEEE. <https://doi.org/10.1109/icdsaai59313.2023.10452564>
- Soma, S., & Dyapur, S. (2023). IoMT assisted monitoring and voice-based food recommendation system using deep learning model. In M. Seetha, S. K. Peddoju, V. Pendyala, & V. V. S. S. S. Chakravarthy (Eds.), *Intelligent Computing and Communication: Proceedings of the International Conference on Intelligent Computing and Communication (ICICC 2022)* (Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol. 1447, pp. 491-501). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-1588-0_42
- Suruthi, P., Varsa Sukirthana, S., & Raguvaran, S. (2019). Recommendation of food tourism using artificial neural network – A survey. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 5(3), 1234-1238.
- Tangpong, T., Leanghirun, S., Hansuebsai, A., & Takano, K. (2021). A food recommender based on frequent sets of food mining using image recognition. In *Artificial intelligence in food industry*, (pp. 97-186). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.97186>
- Thakur, N., & Sharma, T. (2024). Exploring the convergence of artificial intelligence in gastronomy: Enhancements in food and wine pairing, production, and consumer preferences through AI-driven technologies. *International Journal for Multidimensional Research Perspective*, 2(4), 134-142. <https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i4.134>
- Thongsri, N., Warintarawej, P., Chotkaew, S., & Saetang, W. (2022). Implementation of a personalized food recommendation system based on collaborative filtering and knapsack method. *Indonesian Journal of Electrical Engineering*

and Computer Science, 12(1), 630-638. <https://doi.org/10.11591/ijece.v12i1.pp630-638>

- Tsolakidis, D., Gymnopoulos, L. P., & Dimitropoulos, K. (2024). Artificial intelligence and machine learning technologies for personalized nutrition: A review. *Informatics*, 11(3), 62. <https://doi.org/10.3390/informatics11030062>
- Vijjali, R., Bhageria, D., Tamhane, A., Mithun, T. M., & Sathyanarayana, J. (2022). FoodNecNet: Simplifying online food ordering with contextual food combos. In *Proceedings of the 2022 ACM Conference on Information Technology for Social Good* (pp. 93-98). <https://doi.org/10.1145/3493700.3493728>
- Yaiprasert, C., & Hidayanto, A. N. (2024). AI-powered in the digital age: Ensemble innovation personalizes the food recommendations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100261>
- Yu, B., Zhou, J., Zhang, Y., & Cao, Y. (2017). *Identifying restaurant features via sentiment analysis on Yelp reviews* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1709.08698>
- Zeevi, D., Korem, T., Zmora, N., Israeli, D., Rothschild, D., Weinberger, A., Ben-Yacov, O., Lador, D., Avnit-Sagi, T., Lotan-Pompan, M., Suez, J., Mahdi, J. A., Matot, E., Malka, G., Kosower, N., Rein, M., Zilberman-Schapira, G., Dohnalová, L., Pevsner-Fischer, M., Bikovsky, R., Halpern, Z., Elinav, E., & Segal, E. (2015). Personalized nutrition by prediction of glycemic responses. *Cell*, 163(5), 1079-1094. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2015.11.001>
- Zioutos, K., Kondylakis, H., & Stefanidis, K. (2023). SHARE: A framework for personalized and healthy recipe recommendations. In *Proceedings of the EDBT/ICDT 2023 Joint Conference Workshops*, Ioannina, Greece.
- Zitouni, H., Bouchelik, K., Saidi, R., & Çekkai, N. (2020). Personalized menu: A new contextual collaborative recommender system. In *Proceedings of the 2020 International Conference on Advanced Aspects of Software Engineering* (pp. 111-118). <https://doi.org/10.1109/ICAASE51408.2020.9380111>
- Zou, H., Yu, G., & Zhang, Z. (2020). GCFA: Graph neural networks on collaborative filtering recommendation via attention mechanism. In *Proceedings of the 2020 IEEE International Conference on Big Data* (pp. 1901-1906). <https://doi.org/10.1109/ICBDA49040.2020.9101190>

Kriz ve Afet Yönetimi Açısından Otel Yangınları İncelemesi: Grand Kartal Olayı ve Tarihsel Vakalar

Özgür Çark¹

Yunus Çelebi²

Özet

Otel yangınları, barındırdıkları yüksek can kaybı potansiyeli ve turizm sektörüne yönelik yıkıcı etkileri nedeniyle afet ve kriz yönetimi literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Tarihte yaşanan Daeyeonggak (1971), Winecoff (1946), Dupont Plaza (1986) gibi çok büyük ve yıkıcı otel yangınları ile yakın dönemde meydana gelen Bolu Kartalkaya Grand Kartal Otel yangını, farklı dönemlerde ve koşullarda gerçekleşmiş olsalar da, kriz yönetimi ve afet müdahalesi bağlamında karşılaştırmalı incelemeye elverişli örnekler sunmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, söz konusu vakaları afet ve kriz yönetimi açısından inceleyerek yangın güvenliği, kriz yönetimi, tahliye süreçleri ve iletişim stratejileri açısından benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak ve bu sayede gelecekte benzer olası vakaların önüne geçmek ya da yıkıcılıklarını azaltmaktır. Çalışmada alan yazın incelemesi yöntemi kullanılmış, resmi raporlar, basın haberleri ve akademik literatür taranarak veriler derlenmiştir. Bulgular, büyük can kaybı yaşanan otel yangını olaylarında birkaç istisnai durum hariç benzer ihmalleri ortaya koymaktadır. Genelde yetersiz güvenlik altyapısının yüksek can kaybına yol açmakta, tahliye ve kriz iletişimi alanlarında gözlenen eksiklikler de can kayıplarını artırmaktadır. Sonuç olarak, otel yangınlarının yalnızca bir güvenlik sorunu değil, aynı zamanda afet ve kriz yönetimi ile turizm sürdürülebilirliği açısından stratejik bir mesele olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, daha güçlü kriz iletişimi protokolleri, düzenli tahliye tatbikatları ve turizm sektörüne özel afet yönetimi politikalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

1 Doç. Dr., Bolu AİBÜ, Bolu MYO, Yönetim ve Organizasyon Bl., ozgurcark@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4881-0542>,

2 Öğr. Gör., Bolu AİBÜ, Bolu MYO, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bl., yunus.celebi@ibu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1898-4058>

1. Giriş

Turizm sektörünün doğal ve insan kaynaklı zincirleme olaylar nedeniyle karşılaştığı krizlerin ve afetlerin artmasıyla birlikte, bu olayların sektör üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin azaltılmasının önemi artmıştır. Otel yangınları da bu bağlamda, barındırdıkları yüksek can kaybı riski ve turizm sektörü üzerindeki derin ve çok boyutlu etkileri nedeniyle afet ve kriz yönetimi literatüründe önemli bir inceleme alanı olarak değerlendirilmektedir. Konaklama işletmeleri, aynı anda çok sayıda bireyin bir arada bulunması, kullanıcı profiline sürekli değişiklik göstermesi ve yapıların karmaşık mimari tasarım özellikleri gibi unsurlar sebebiyle yangın açısından hassas yapılar arasında yer almaktadır.

Söz konusu risk unsurları, yeterli düzeyde yangın önleme sistemleri, etkin denetim mekanizmaları ve bütüncül kriz yönetimi uygulamaları ile kontrol altına alınmadığında; yalnızca bireysel can ve mal kayıplarına değil, aynı zamanda bölgesel ekonomik yapıda daralmaya, destinasyon imajının zedelenmesine ve toplum sağlığı ile güvenlik algısında ciddi tahribatlara yol açabilmektedir. Bu yönüyle otel yangınları, afet risk azaltma ve sürdürülebilir turizm politikaları bağlamında çok disiplinli bir yaklaşımı gerekli kılan yapısal ve yönetsel bir problem alanı olarak öne çıkmaktadır.

Tarihsel süreçte meydana gelen Daeyeonggak Otel, Wincoff Otel ve Dupont Plaza Otel yangını gibi trajik hadiseler, otel yangınlarının insan yaşamı üzerindeki ağır ve geri dönülmez sonuçlarını çarpıcı biçimde ortaya koymuştur. Bu vakalar; yangın önleme ve algılama sistemlerindeki yetersizlikler, acil durum tahliye planlarının etkin biçimde işletilememesi ve kriz iletişimi süreçlerindeki koordinasyon eksiklikleri nedeniyle yüksek düzeyde can kaybı ve ciddi ekonomik zararlarla sonuçlanmıştır.

Yakın dönemde meydana gelen Grand Kartal Otel yangını ise farklı coğrafi, iklimsel ve mekânsal koşullarda gerçekleşmiş olmasına karşın, benzer yapısal ve yönetsel sorunları yeniden gündeme taşımış; afet ve kriz risk yönetimi, kurumsal sorumluluk ve kriz koordinasyonu bağlamında önemli çıkarımlar sunmuştur. Bu bağlamda söz konusu olay, otel yangınlarının yalnızca teknik bir güvenlik meselesi değil, aynı zamanda yönetsel, hukuki ve toplumsal boyutları da olan çok katmanlı bir risk alanı olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Günümüzde terörizm ve siyasi istikrarsızlığın turizm sektörü üzerinde ciddi olumsuz etkileri olduğu ve iklim değişikliği ile çevresel sorunların turizm akışları ve sezonluk turizm üzerinde büyük etkileri bulunduğu sıklıkla ifade edilmektedir (Hein vd., 2009; Leslie & Black, 2006; Stanley Jaya Kumar, 2000). Bununla birlikte riskli iş ortamında krizler ve afetlerin sıklığının ve şiddetinin arttığı, bu olayların doğal ve insan kaynaklı krizler olarak da

coğrafi ve zaman açısından çeşitlendiği görülmektedir (Low vd., 2010; Stanley Jaya Kumar, 2000). Bu anlamda afet ve krizlerin doğası, yapısı ve yönetimi konularının önemi turizm sektörü açısından daha da öne çıkmaktadır.

Krizler, küçük ölçekli organizasyonel sorunlardan, doğal afetlere ve terör olaylarına kadar geniş bir yelpazeye sahiptir (Faulkner, 2001). Afet ise doğa veya insan kaynaklı olayların, toplumların normal yaşamını, altyapısını veya kaynaklarını etkileyerek ciddi hasarlara ve kayıplara neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Rodríguez-Espíndola vd., 2018).

Kriz yönetimi, afet veya acil durumlara karşı önceden hazırlık yapma, etkili iletişim kurma ve hızlı tepki verme süreçleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, bu süreçler, toplumsal ve ekonomik etkilerin azaltılması ve toplumun yeniden toparlanması hedefleriyle şekillenir (Ritchie, 2004; Schroeder vd., 2013). Bir başka tanıma göre ise kriz yönetimi öngörülemez ve ani gelişen olaylar karşısında alınan kararlar, uygulamalar ve iyileştirme süreçleri olarak tanımlanmakta ve afetlerin toplumların yaşamını ve altyapısını olumsuz şekilde etkileyen doğa veya insan kaynaklı olaylar olduğu ifade edilmektedir (Rodríguez-Espíndola vd., 2018). Afet yönetimi ise, doğal veya insan kaynaklı krizlerin önlenmesi, hazırlık aşaması, müdahale ve iyileştirme süreçlerinin bütünüdür ve bu süreçlerde toplumun dayanıklılığını artırmak amaçlanır (Cutter vd., 2008; Hall, 2010).

Bu çalışma, yukarıda anılan büyük otel yangını vakalarını karşılaştırmalı bir bakış açısıyla inceleyerek, yangın güvenliği, kriz yönetimi, tahliye süreçleri ve iletişim stratejileri açısından benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Alan yazın incelemesi yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada, resmi raporlar, basın haberleri ve akademik alan yazını taranarak derlenen veriler ışığında önemli bulgular elde edilmiştir. Özellikle yüksek can kaybı yaşanan otel yangını olaylarında, genellikle yetersiz güvenlik altyapısı, eksik veya hatalı tahliye planları ve kriz iletişimindeki başarısızlıkların ön planda olduğu görülmüştür.

Bulgular, otel yangınlarının yalnızca bir güvenlik sorunu olarak ele alınmasının yetersiz olduğunu, aynı zamanda afet ve kriz yönetimi uygulamaları ile turizm sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir öncelik haline geldiğini göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde daha güçlü kriz iletişimi protokollerinin geliştirilmesi, düzenli tahliye tatbikatlarının yapılması ve turizm sektörüne özgü kapsamlı afet yönetimi politikalarının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşımlar, hem can kayıplarının azaltılmasına hem de afet sonrası toparlanma süreçlerinin hızlanmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, otel yangınlarının risklerinin azaltılması ve afet yönetiminde etkinliğin artırılması için çok disiplinli ve bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmekte, ilgili paydaşların sorumluluklarını ve iş birliği mekanizmalarını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Gelecekte benzer acıların önlenmesi adına, yangın güvenliği tedbirlerinin sıkı bir şekilde uygulanmasının yanı sıra, kriz yönetimi kapasitesinin de artırılması kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Kriz ve Afet Yönetimi Kapsamında Dünyadaki Büyük Otel Yangınları

Bu bölümde, dünya genelinde meydana gelen büyük otel yangınları ve bu trajik olayların yangın güvenliği alanındaki etkilerinin kapsamlı bir şekilde ele alınması amaçlanmaktadır. Bu maksatla farklı kıtalarda ve kültürel bağlamlarda yaşanmış, büyük can kayıplarına ve maddi zararlara yol açmış olan otel yangınları, yangın güvenliği politikaları ve uygulamaları açısından incelenmiştir. Ayrıca, her bir olayın nedenleri, yangının yayılma dinamikleri ve müdahale süreçleri kriz ve afet yönetimi bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca, bu yangınlar sonrasında alınan önlemler ve geliştirilmiş yönetmelikler analiz edilerek yangın güvenliği uygulamalarının tekâmül ve gelişimi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde en yüksek can ve maddi kayba neden olan otel yangınları tespit edilmiş olup, bu yangınlar büyükten küçüğe olarak sıralanmış ve bilirkşi raporları, basın haberleri, akademik ve diğer yayın kaynaklarından hareketle yangın öncesi, esnası ve sonrasına dair bilgiler toparlanarak derlenmiştir. Bu doğrultuda en çok maddi kayıp ile can kaybının yaşandığı otel listesi tablo 1'de sunulmaktadır. Bu listede yer alan Grand Kartal Otel yangını ayrı bir başlık olarak değerlendirilecektir.

Tablo 1: Dünyadaki En Ölümcül Otel Yangınları

Yer	Otel	Tarih	Vefat*
Seul, Güney Kore	Daeycongkak Hotel	25 Aralık 1971	166-191
Atlanta, ABD	Wincoff Hotel	7 Aralık 1946	116-119
San Juan, Porto Riko	Dupont Plaza Hotel	31 Aralık 1986	96-98
Pattaya, Tayland	Royal Jomtien Resort Hotel	11 Temmuz 1997	90-91
Las Vegas, Nevada, ABD	MGM Grand Hotel & Casino	21 Kasım 1980	85-87
Kartalkaya (Bolu), Türkiye	Grand Kartal Hotel	21 Ocak 2025	76-78
Chicago, ABD	La Salle Hotel	5 Haziran 1946	61

* Taranan farklı kaynaklarda ulaşılan en düşük ve en yüksek vefat sayılarıdır.

2.1. Daeyonggak Otel Yangını

Seul'de meydana gelen Daeyonggak Otelini yangını, modern dönem kayıtlarında en yıkıcı ve en yüksek can kaybına yol açan otel yangını olarak kayıtlara geçmiştir. Otel olaydan sadece 2 yıl önce kullanıma açılmıştır. Yangınla ilgili The Korea Herald gazetesinin ön sayfadan geçtiği haber olayın büyüklüğünü ve dehşetini gözler önüne sermektedir. Noel sabahı saat 09:50 civarında, 21 katlı lüks bir gökdelen otelde çıkan yangının, ikinci katta bulunan bir kahvehane bölümünde yemek pişirme amacıyla kullanılan propan gazının patlaması sonucu başladığı ve yaklaşık 12 saat sürdüğü bildirilmektedir. Olay esnasında binada bulunan kişilerin büyük bir bölümü, yoğun duman ve elektrik kesintisi nedeniyle çıkış yollarını bulmakta zorlanmıştır. İtfaiye ekiplerinin merdivenleri yalnızca yedinci kata kadar ulaşabildiğinden, daha üst katlarda kalan bireyler tahliye edilememiştir. Sınırlı sayıda kişi pencereler aracılığıyla kurtarılabilmiş, ancak en az otuz sekiz kişi kaçış umuduyla pencerelerden atlayarak yaşamını yitirmiştir. Yangın sonrasında yürütülen soruşturmada, olayın meydana gelmesinde yapısal ve yönetsel ihmallerin belirleyici rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda, ihmalkârlık ve usulsüz inşaat uygulamaları gerekçesiyle müteahhit ve dört otel çalışanı; görev ihmali nedeniyle ise iki eski belediye yetkilisi ile bir itfaiye görevlisi olmak üzere toplam sekiz kişi yargı önüne çıkarılmıştır. Binanın mimari özellikleri, yüksek can kaybının temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle asansör arızaları için tasarlanan iç merdiven boşluklarının yangına dayanıklı kapılarla donatılmaması, bu alanların baca etkisi yaratarak dumanın üst katlara hızla yayılmasına neden olmuştur. Ayrıca binada harici acil çıkış merdivenlerinin bulunmaması, otel odaları arasındaki duvarların yangına karşı düşük direnç göstermesi ve şarjlı çıkış ışıkları gibi temel güvenlik donanımlarının eksikliği, yangının yıkıcı etkisini artıran başlıca unsurlar olarak rapor edilmiştir (Davis, 1989; Sun-young, 2023).

2.2. Wincoff Otel Yangını

Wincoff Hotel Fire, 7 Aralık 1946 tarihinde meydana gelmiş; 119 kişinin yaşamını yitirmesine ve en az 90 kişinin yaralanmasına yol açarak Amerika Birleşik Devletleri tarihindeki en ölümcül otel yangınlarından biri olarak kayıtlara geçmiştir. 1912 yılında inşa edilen ve Atlanta şehir merkezinde konumlanan 15 katlı otel binası, çelik taşıyıcı sistemi nedeniyle dönemin söyleminde “yangına dayanıklı” olarak nitelendirilmekteydi. Bununla birlikte, yürürlükteki 1912 tarihli yapı mevzuatına göre 5.000 metrekareden küçük bir parsel üzerinde inşa edilen yapılar için tek bir merdiven boşluğu yeterli görülmuş; bu düzenleme, yangın anında tahliye kapasitesini ciddi biçimde sınırlamıştır. Yangın yaklaşık saat 03.15 sularında fark edilmiştir. Saat 03.10'da

bir misafirin oda servisi talebine yanıt veren görevli, birkaç dakika sonra ilgili odanın bulunduğu koridorun yoğun dumanla kaplandığını ve misafirin içeride mahsur kaldığını tespit etmiştir. İtfaiyeye ise ancak 03.42’de haber verilmiş; bu süre zarfında binadaki tek merdiven kullanılamaz hâle gelmiştir. İlk itfaiye ekibinin olay yerine kısa sürede ulaşmasına karşın, merdivenli araçların üst katlara erişecek yükseklikte olmaması nedeniyle tahliye faaliyetleri sınırlı kalmış; birçok kişi üst kat pencerelerinden atlamak zorunda kalmıştır. Yangının hızla yayılmasında yapısal ve tasarımsal eksiklikler belirleyici olmuştur. Misafir odalarının kapı üstlerinde bulunan ahşap pervazların açık yapısı, alev ve dumanın koridorlardan odalara sirayetini kolaylaştırmıştır. Ayrıca her katta yangın kapısıyla bölümlenmemiş açık merdiven boşluğu, yangının düşey yönde hızla ilerlemesine zemin hazırlamıştır. Binada sprinkler sistemi ve otomatik yangın alarm mekanizmalarının bulunmaması ile iç mekânda kullanılan yanıcı malzemeler de yangının şiddetini artıran diğer kritik faktörler arasında yer almıştır. Bu yönleriyle olay, yapı mevzuatı, yangın güvenliği standartları ve acil durum yönetimi uygulamaları açısından önemli yapısal dersler barındırmaktadır (Library Massasoit, 2026; Staff, 2025).

2.3. Dupont Plaza Otel Yangını

Dupont Plaza Hotel Fire, 31 Aralık 1986 gecesi San Juan’da meydana gelmiş ve olayın soruşturma kayıtlarına göre üç otel çalışanı (Héctor Escudero, Armando Jiménez ve José Rivera) tarafından, işverenle yaşanan ücret ve çalışma koşullarına ilişkin uyuşmazlıklar bağlamında kasten başlatılmıştır. Yangın sonucunda 96 ila 98 kişi yaşamını yitirmiş, yaklaşık 140 kişi yaralanmıştır. Bu felaket, Porto Riko tarihinin en yıkıcı olaylarından biri olarak değerlendirilmiş; ayrıca 1946 tarihli Wincoff Hotel Fire’den sonra ABD topraklarında gerçekleşen en ölümcül ikinci otel yangını olarak kayıtlara geçmiştir. Otel, 1963 yılında Puerto Rico-Sheraton adıyla faaliyete başlamış ve 1980 yılına kadar Sheraton Hotels and Resorts tarafından işletilmiştir. Her ne kadar Sheraton zinciri 1981 yılı itibarıyla küresel ölçekte yangın güvenliği standartlarını güçlendirme yönünde adımlar atmış olsa da, bu uygulamaların ilgili tesiste bütüncül biçimde hayata geçirilmediği anlaşılmaktadır. Nitekim 1990 yılında ulusal yangın güvenliği standartları yürürlüğe girene dek, ABD genelindeki çok sayıda konaklama işletmesinde güvenlik uygulamalarının büyük ölçüde yerel ve görece esnek düzenlemelere dayandığı görülmektedir. Bu döneme ilişkin veriler, yapısal sorunun yaygınlığını ortaya koymaktadır. Örneğin 1985 yılında ülke genelinde otel ve motellerde yaklaşık 7.500 yangın vakası rapor edilmiş; bu olaylarda 85 kişi hayatını kaybetmiş ve maddi kaybın 56 milyon dolar (2023 fiyatlarıyla yaklaşık 132 milyon dolar) düzeyinde olduğu hesaplanmıştır. Haziran 1985’te Dupont Plaza Otel’inin yerel itfaiye

birimleri tarafından denetlendiği ve çeşitli güvenlik zafiyetlerinin raporlandığı bilinmektedir. Bu eksiklikler arasında arızalı ekipmanlar ile yetersiz tahliye ve acil durum planları öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, dönemin uygulama pratiğini yansıtır biçimde, ABD'deki otellerin yaklaşık %95'inde olduğu gibi otomatik yangın söndürme sistemlerinin bulunmayışı raporda doğrudan eleştiri konusu yapılmamıştır. Bu yönleriyle olay, yalnızca bireysel bir sabotaj eylemi olarak değil; aynı zamanda dönemin mevzuat yapısı, denetim mekanizmaları ve kurumsal güvenlik kültürü bağlamında değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir afet ve kriz yönetimi vakası niteliği taşımaktadır (Mower, 1987; Nelson, 1987).

2.4. Royal Jomtien Resort Otel Yangını

Royal Jomtien Resort Otel yangını, 11 Temmuz 1997 tarihinde, Pattaya yakınlarında, Jomtien plajının kuzey ucunda konumlanan 17 katlı ve 450 odalı Royal Jomtien Resort Otel'de meydana gelmiştir. Yerel saatle yaklaşık 10.20'de, otelin zemin katındaki bir büfede bulunan sıvı propan gazı tüpünde oluşan teknik arıza yangının çıkış noktasını oluşturmuştur. Alevler kısa süre içinde yapı genelinde hızla yayılmış ve yangın 8 ila 12 saat boyunca kontrol altına alınamamıştır. Olay sonucunda en az 91 kişi yaşamını yitirmiş, 63 kişi ise yaralanmıştır. Ulusal Yangın Koruma Birliği (NFPA) tarafından hazırlanan rapora göre yangın, bir çalışanın arızalı gaz valfini kapatmaya çalışırken istemeden gaz akışını artırması ve bunun bir patlamaya yol açması neticesinde başlamıştır. Yapıda kullanılan yanıcı nitelikteki ahşap ve vinil kaplama malzemeleri, yangının büyüme hızını artıran temel faktörler arasında yer almıştır. Bunun yanı sıra, yangın bölümlendirme sistemlerinin yetersizliği, yapısal ayırma önlemlerinin eksikliği ve aktif söndürme sistemlerinin bulunmaması, yangının kontrol altına alınmasını güçleştirmiştir. Yoğun dumanın kısa sürede tüm binayı kaplaması tahliye süreçlerini ciddi biçimde sekteye uğratmış; bazı misafirlerin üst katlardan pencerelerden atlamaya çalıştıkları ve bu nedenle hayatlarını kaybettikleri rapor edilmiştir. Yangın sırasında bina yalnızca sekiz yıllık olup, Tayland'da 1992 yılında yürürlüğe giren ve yüksek katlı otellerde duman dedektörü ile yangın alarm sistemi kurulmasını zorunlu kılan düzenlemenin kapsamı dışında kalmıştır. Olay sonrasında gerçekleştirilen denetimler, yalnızca ilgili otelde değil, Pattaya bölgesindeki yaklaşık 200 yapıda da benzer yangın güvenliği ihlallerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, Chon Buri bölgesindeki yüksek katlı yapıların yangın güvenliği standartlarının kapsamlı biçimde yeniden değerlendirilmesine ve mevzuatın gözden geçirilmesine zemin hazırlamıştır (Judd, 2022; NearbyWiki, 2026).

2.5. MGM Grand Hotel & Casino Yangını

MGM Grand Hotel fire, 21 Kasım 1980 tarihinde Las Vegas'ta meydana gelmiş ve ABD tarihinin en ağır sonuçlar doğuran otel yangınlarından biri olarak bildirilmiştir. Olayda 85 kişi hayatını kaybetmiş, yaklaşık 600 kişi ise yaralanmıştır. Ölüm vakalarının büyük bölümü doğrudan yanıklar nedeniyle değil, üst katlara hızla yayılan yoğun duman ve toksik gazların solunmasına bağlı olarak gerçekleşmiştir. Yangının çıkış noktası, otelin alt katında bulunan restoran bölümündeki elektrik tesisatı olarak belirlenmiştir. Yetersiz bakım ve hatalı kablolamaya bağlı gelişen kısa devre, ilk alevlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, yangının kitlesel bir afete dönüşmesinde belirleyici unsur, yapısal ve yönetsel güvenlik eksiklikleri olmuştur. Restoran ve casino alanlarında otomatik sprinkler sistemlerinin bulunmaması, yangının erken aşamada kontrol altına alınamamasına yol açmıştır. Ayrıca iç mekânda kullanılan yüksek derecede yanıcı halı, mobilya ve dekoratif unsurlar, alevlerin bina içerisinde hızla yayılmasına zemin hazırlamıştır. Yapısal tasarım kusurları da can kayıplarını artırıcı bir rol oynamıştır. Acil çıkış güzergâhlarının yetersizliği, yangın kapıları ve bariyer sistemlerinin standartlara uygun biçimde tasarlanmamış olması tahliye süreçlerini olumsuz etkilemiştir. Bunun yanında asansör boşlukları ile havalandırma kanallarının düşey yayılımı kolaylaştıran bir etki yaratması, duman ve sıcak gazların üst katlara süratle taşınmasına neden olmuş; birçok misafirin odalarında ve koridorlarda zehirli gazlara maruz kalarak yaşamını yitirmesiyle sonuçlanmıştır. Sonuç itibarıyla olay, elektrik sistemindeki teknik bir arıza ile başlamış; ancak yangın güvenliği önlemlerinin yetersizliği, yanıcı yapı ve iç mekân malzemeleri ile uygun olmayan kaçış ve tahliye düzenlemeleri nedeniyle geniş çaplı bir trajediye dönüşmüştür. Bu felaket, yalnızca Las Vegas özelinde değil, ABD genelinde otel yangın güvenliği ve bina koruma standartlarının kapsamlı biçimde yeniden düzenlenmesine zemin hazırlayan kritik bir dönüm noktası olmuştur (Clarkcountynv, 2026; NPR, 2020).

2.6. LaSalle Otel Yangını

La Salle Hotel fire, 5 Haziran 1946 tarihinde Chicago şehir merkezinde meydana gelmiş ve kentin tarihindeki en yüksek can kaybına yol açan otel yangını olarak kayıtlara geçmiştir. Olay sırasında görev başında bulunan İtfaiye Tabur Şefi ve 1. Tabur Komutanı Eugene T. Freemon, yangınla mücadele esnasında ağır yaralanmış ve sonrasında yaşamını yitirmiştir. Yangın sonucunda toplam 61 kişi hayatını kaybetmiş; 30 kişi hastaneye sevk edilmiş ve 200'den fazla kişi çeşitli şekillerde yaralanmıştır. Yangının kesin çıkış nedeni belirlenememiş olmakla birlikte, olayın gece yarısından kısa süre sonra otelin lobisine bitişik Silver Grill Kokteyl Salonu'nda başladığı tespit edilmiştir. İlk aşamada müşteriler

yanık odun kokusunu fark etmiş ve ahşap panelli duvarlardan yükselen küçük çaplı alevlere maden suyu ve kum kullanarak müdahale etmeye çalışmış; ancak bu girişimler sonuçsuz kalmıştır. İtfaiyeye haber verilmesindeki gecikme, yangının cilalı ahşap kaplamalar, iki kat yüksekliğindeki lobi boşluğu ve asma kat balkonundan beslenerek hızla büyümesine ve duvar ile tavan yüzeylerine yayılmasına zemin hazırlamıştır. İtfaiye ekipleri, yangının fark edilmesinden yaklaşık 15 dakika sonra, saat 00.35'te olay yerine intikal etmiştir. Freemon'un öncülüğünde verilen ilk alarmın ardından, olayın boyutunun artması üzerine kademeli olarak daha yüksek alarm seviyelerine geçilmiş ve 300'den fazla itfaiyecinin katılımıyla müdahale genişletilmiştir. Bu süreçte yangın, iki açık merdiven boşluğu aracılığıyla üçüncü, dördüncü ve beşinci katlara sıçramış; bina kısa sürede yoğun dumanla dolmuştur. Lobideki alevlerin kısmen kontrol altına alınmasının ardından üst katlarda mahsur kalan kişilere ulaşmak amacıyla binaya giren Freemon ve beraberindeki ekip, asma katın bir bölümünün çökmesiyle tehlike altında kalmıştır. Mahsur kalan itfaiyeciler kurtarılmış; ancak Freemon yoğun dumana maruz kalması sonucu hayatını kaybetmiştir. Yangın esnasında alt yedi kattan 150'den fazla kişi itfaiye merdivenleri aracılığıyla tahliye edilmiş; yaklaşık 900 konuk ise otelin mevcut yangın merdiveni sistemini kullanarak binayı güvenli biçimde terk etmiştir. Hayatını kaybeden 61 kişinin büyük çoğunluğu, olayın ilk dakikalarında meydana gelen duman zehirlenmesi nedeniyle yaşamını yitirmiştir. Can kayıplarının artmasında lobide yaygın biçimde kullanılan yanıcı ahşap kaplamalar ile sprinkler sistemi, duman dedektörü ve otomatik yangın alarmı gibi aktif güvenlik önlemlerinin bulunmaması belirleyici faktörler arasında yer almıştır. Bu olay, yalnızca trajik sonuçlarıyla değil, aynı zamanda Chicago'da yangın güvenliği uygulamalarının geliştirilmesine ivme kazandırması bakımından da önem taşımış; özellikle şehir genelindeki itfaiye ekipmanlarının telsiz sistemleriyle donatılması gibi yapısal iyileştirmelerin hayata geçirilmesine katkı sağlamıştır (Illionis Fire Service Institute, 2026).

3. Bolu Grand Kartal Otel Yangını

Grand Kartal Hotel fire, 21 Ocak 2025 tarihinde meydana gelmiş ve 36'sı çocuk olmak üzere toplam 78 kişinin yaşamını yitirmesiyle sonuçlanmıştır. Ayrıca 137 kişinin yaralandığı bildirilmiştir. İlk belirlemelere göre yangın, otelin restoran bölümünde başlamış; ancak yapıdaki yangın güvenliği önlemlerinin yetersizliği ve koruyucu sistemlerin etkin biçimde işletilememesi nedeniyle kısa sürede geniş bir alana yayılmıştır. Söz konusu olay, yüksek doluluk oranına sahip konaklama tesislerinde yangın risk yönetimi, erken uyarı sistemleri ve tahliye planlarının etkinliği bakımından ciddi yapısal ve yönetsel sorunları gündeme getiren trajik bir afet örneği olarak değerlendirilmektedir (Anadolu Ajansı, 2025a; Yıldırım & Bülbül, 2025).

Komisyon tarafından gerçekleştirilen analiz ve incelemelerde, Grand Kartal Otel'deki yangının 4. kat restoran bölümünde saat 03:20 civarında faal durumda bulunan elektrikli ızgaradan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Özellikle elektrikli endüstriyel ızgarada başlayan alevlenmenin, ızgaranın içindeki yalıtkan malzemelerin yanması sonucu iletkenlerin kısa devre yapmasıyla küçük çaplı parlama şeklinde bir gelişme gösterdiği belirtilmiştir. Yangının elektrik kaynaklı olmadığı, ancak elektrikli cihazda başlayan yanmanın restoran içindeki yanıcı ahşap kaplamalar ve mobilyalar nedeniyle hızla büyüdüğü saptanmıştır. Ayrıca, restoran bölümündeki baca işlevi gören merdiven boşlukları yangının üst katlara hızla yayılmasına aracılık etmiş, yangının etkisiyle pencere camlarının kırılması sonucu doğu cephede alevlerin hızlı şekilde ilerlemesi ve otel odalarına sirayet etmesi sağlanmıştır. Çatı kaplamalarındaki yanıcılık ve düşey şaftlar aracılığıyla koridorlara dolan duman, tahliyei güçleştirmiştir. Bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, yangının başlangıcı, hızla yayılması ve yapının mimari özelliklerinin yangının kontrolünü zorlaştırdığı anlaşılmıştır (Bolu Cumhuriyet Savcılığı, 2025, s. 11).

Yangının yayılmasında en kritik yapısal kusurlar, öncelikle otelin merdiven ve asansör boşluklarının yangın ve dumanın baca işlevi görerek üst katlara hızla yayılmasına zemin hazırlaması ile ilişkilidir; özellikle asansör kuyularının basınçlandırma sistemlerinin bulunmaması ve yetersiz havalandırma koşulları yangın gazlarının etkin bir şekilde tahliye edilememesine yol açmıştır. Ayrıca, sonradan gerçekleştirilen tadilatlarla merdiven ve asansörlerin doğal atmosfere açılan çıkışlarının kapatılarak bu alanların yerleşim alanı haline getirilmesi, yangın gazlarının bina içinde hapsolmesine neden olmuş ve hızla zehirli gaz birikimine katkı sağlamıştır. Binanın iç mekanlarında yoğun olarak kullanılan ahşap dekorasyon malzemeleri ile arka cephede yer alan yanıcı yalıtım malzemeleri, yanıcı yüzey alanını artırarak yangının büyüme hızını ve şiddetini artırmıştır. Bunun yanı sıra, otel dış cephesinde kullanılan ve yanıcı özellikteki ahşap baskılı XPS malzemeler, özellikle “White Fox” bar alanında yangının çatıya ve çevreye yayılımında etkili olmuştur. Tüm bu yapısal eksiklikler, yangının otelin üst katları, dış cephe kaplamaları ve farklı bölge ve birimlere hızlı ve kontrolsüz şekilde yayılmasına hizmet etmiş, sonuç olarak felaketin boyutlarını artırmıştır (Anadolu Ajansı, 2025b).

Bolu Cumhuriyet Başsavcılığı'nın 2025/962 soruşturma dosyası kapsamında, Grand Kartal Otel'de 21.01.2025 tarihinde meydana gelen ve çok sayıda ölü ve yaralıya yol açan yangın olayı detaylı şekilde incelenmiştir. Bilirkişi komisyonu, olay yerinde ve dosya kapsamındaki belgelerde yaptığı analizlerde, yangının çıkış zamanı, yeri ve sebebi ile yapının ruhsat ve projelere uygunluğu, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin durumu değerlendirilmiştir. Otelin 1997 ve 1999 yıllarında alınan ruhsatlara rağmen yangın yönetmeliği hükümlerine uygun

şekilde yapılandırılmadığı, yangın algılama ve uyarı sistemlerinin yetersiz ve yanlış konumlandırıldığı, yangın kaçış merdivenlerinde mevzuata aykırı baz istasyonlarının bulunduğu ve yangın söndürme sistemlerinin eksik olduğu tespit edilmiştir. Elektrik tesisatının usule uygun olmaması ve topraklama sisteminin yetersizliği de yangın riskini artırmıştır. Ayrıca, yapı dış cephe kaplaması ve yalıtım malzemelerinin yangına dirençsizliği yangının hızlı yayılmasına katkı sağlamıştır. Komisyon, otel sahibi, yöneticileri, proje müellifleri, uygulayıcılar, ruhsat veren kurumlar, sigorta şirketi ve iş sağlığı-güvenliği uzmanlarının farklı derecelerde kusurlu olduğunu belirtmiş, soruşturma dosyasına yeni deliller eklendikçe konunun tekrar değerlendirileceğini ifade etmiştir (Bolu Cumhuriyet Savcılığı, 2025).

Yapılan bilirkişi değerlendirmeleri neticesinde Grand Kartal Otel yangınına ilişkin yargılama süreci üç duruşmada tamamlanmıştır. 7 Temmuz 2025'te başlayan ilk duruşmada sanık ve müştekiler dinlenmiş; Eylül ayında görülen ikinci duruşmada tutukluluk ve adli kontrol tedbirlerine ilişkin ara kararlar verilmiştir. 31 Ekim 2025 tarihli üçüncü duruşmada ise mahkeme heyeti esasa ilişkin hükmünü açıklamıştır. Anadolu Ajansı (2025a) ve TRT Haber (2025) kaynaklı bilgilere göre mahkeme, aralarında otel yönetimi ve bazı kamu görevlilerinin de bulunduğu 11 sanığı, 34 çocuğun ölümü bakımından "olası kastla öldürme" suçundan ayrı ayrı müebbet hapis cezasına; yetişkin mağdurlar yönünden ise çok sayıda süreli hapis cezasına mahkûm etmiştir. Diğer sanıklar hakkında ise sorumluluk derecelerine göre 12 ila 22 yıl arasında değişen hapis cezaları verilmiş, bazı sanıklar hakkında beraat kararı tesis edilmiştir. Karar, özel sektör ve kamu görevlilerinin birlikte değerlendirildiği çok aktörlü bir sorumluluk zincirinin yargısal incelemeye tabi tutulması bakımından dikkat çekici bir örnek teşkil etmektedir.

4. Grand Kartal Otel Yangını ile Diğer Otel Yangınları Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Dünyadaki büyük çaplı otel yangınlarını incelediğimizde pek çok benzer özellik öne çıkmaktadır. Bu çalışmadaki incelemeler özellikle Seul, Atlanta, Porto Riko, Tayland, Los Angeles, Bolu ve Chicago'da yaşanan felaketler, yapısal eksiklikler, yetersiz acil durum yönetimi ve güvenlik sistemlerindeki aksaklıkların ne denli kritik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Otel yangınlarının önlenmesi ve can kayıplarının azaltılması için gerekli teknik ve idari tedbirlerin önemi vurgulanmaktadır. Türkiye'de yaşanan son felaketler ışığında, yerel yangın güvenliği altyapısının güçlendirilmesi ve denetimlerin artırılması gerekliliği özel bir öncelik kazanmıştır. Bu bağlamda, bu yangın örnekleri; yangın güvenliği alanında farkındalığın artırılması ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmesi adına önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Ayrıca böyle

bir karşılaştırma mühendislik, mimarlık ve yangın güvenliği disiplinlerine katkıda bulunmayı hedefleyerek, daha güvenli yaşam ve çalışma ortamlarının oluşturulmasına ışık tutacaktır. Sonuç olarak, otel yangınları üzerine yapılan bu tarihsel ve teknik analizler, günümüz yangın güvenliği standartlarının oluşturulması ve iyileştirilmesinde yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

Burada incelen otel yangınlarına ilişkin vakalar incelendiğinde, belirgin bazı ortak özelliklerin bulunduğu görülmektedir:

- I. **Yapısal ve Tasarımsal Eksiklikler:** Birçok yangında yangına dayanıklı kapılar, yangın bölümlendirme sistemleri, acil çıkış merdivenleri gibi kritik yapısal güvenlik önlemlerinin bulunmaması veya yetersiz olması yangının hızla yayılmasına neden olmuştur. Örneğin, Daeyeonggak Oteli'nde iç merdiven boşluklarının yangına dayanıklı kapılarla donatılmaması ve harici acil çıkış merdivenlerinin bulunmaması önemli etken olmuştur. Wincoff Otel yangınında ise açık merdiven boşluğu ve yangın kapılarının olmaması duman ve alevin hızla yayılmasına yol açmıştır.
- II. **Yanıcı Malzemelerin Kullanımı:** Otellerde kullanılan yanıcı iç mekân malzemeleri (ahşap paneller, vinil kaplamalar, yanıcı halılar ve dekoratif unsurlar, yanıcı yalıtım malzemeleri) yangının büyüme hızını artırmıştır. Örneğin, Royal Jomtien Resort Otel'de ahşap ve vinil kaplamalar yangının hızla yayılmasına katkı sağlamıştır. Benzer şekilde, MGM Grand ve Bolu Grand Kartal Otel yangınlarında da yanıcı malzemeler önemli rol oynamıştır.
- III. **Tahliye ve Kaçış Zorlukları:** Elektrik kesintileri, duman yoğunluğu ve yetersiz kaçış yolları nedeniyle tahliyede büyük zorluklar yaşanmıştır. İtfaiye ekiplerinin ulaşım sınırları (örneğin merdivenlerin sadece belli katlara ulaşabilmesi), otomatik yangın söndürme sistemlerinin olmaması veya yetersizliği, asansör boşluklarının baca etkisi yaratması gibi unsurlar kaçıışı güçleştirmiştir. Wincoff Otel ve Daeyeonggak Otel yangınlarında birçok kişi pencerelerden atlamak zorunda kalmıştır.
- IV. **Yönetim ve Denetim İhmalleri:** Bazı yangınlar kötü yönetim, usulsüz inşaat uygulamaları ve yetersiz denetim nedeniyle felakete dönüşmüştür. Dupont Plaza Oteli yangını, çalışanların sabotajı ile başlamış olsa da yönetsel ve denetimsel zafiyetler güvenlik eksikliklerine zemin hazırlamıştır. Ayrıca Bolu Grand Kartal Otel yangınında mevzuata uygunluk ve denetim eksiklikleri rapor edilmiştir.
- V. **Yangın Güvenliği Sistemlerinin Yetersizliği:** Sprinkler sistemleri, yangın alarm sistemleri ve duman dedektörlerinin eksikliği birçok

yangında ortak sorun olmuştur. Winecoff Otel ve Royal Jomtien Resort gibi örneklerde bu tür sistemlerin yokluğu yangının kontrolünü zorlaştırmıştır.

Bu benzer özellikler, otel yangınlarının hem yapısal hem de yönetsel zaafılar sonucu büyüdüğünü ve yüksek can kayıplarına yol açtığını göstermektedir.

Bu ortak özellikler, kapsamlı yapısal tasarım, etkin yangın güvenliği önlemleri ve disiplinli yönetim-denetim mekanizmalarının, otellerde meydana gelen yangın felaketlerinin önlenmesinde ne denli kritik olduğunu göstermektedir. Söz konusu olaylar, yangın güvenliği alanındaki mevzuat, denetim ve uygulamalarda süreklilik arz eden iyileştirmelere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu tarz benzer otel yangınlarıyla mücadele etmek için ortak çözüm yolları geliştirilmesi için önemli yol haritaları sunmaktadır. En azından bu tarz bir inceleme benzer aksaklıklar için sunulabilecek ortak reçeteler hazırlanmasına yardımcı olacaktır.

Grand Kartal Otel yangınında da genel itibariyle benzer kusur, eksiklik ve hataların gözlendiği anlaşılmaktadır. Bu durumu tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Grand Kartal Otel ve Diğer Otel Yangınları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Kriter	Grand Kartal Otel Yangını	Diğer Otel Yangınları	Benzerlik/Farklılık
Yangın çıkış nedeni	Elektrikli ızgaradan kaynaklanan küçük parlama	Propan gazı patlaması, sabotaj, elektrik tesisatı kısa devresi ve arızası, mutfak ekipmanı arızası	Genelde elektrik/gaz kaynaklı; Grand Kartal elektrik kaynaklı başlamasa da cihaz kaynaklı yanma benzer
Yangının yayılma nedeni	Merdiven ve asansör boşluklarının baca etkisi ve yanıcı malzemelerin kullanımı	Yapısal eksiklikler (yangın kapısı yetersizliği, açık merdivenler), yanıcı iç mekân malzemeleri ve baca etkisi ortak etkenler	Yangının hızlı yayılmasında yapısal kusurlar ve yanıcı malzeme kullanımı ortak
Yangın güvenlik sistemleri	Algılama ve uyarı sistemlerinin yetersiz, eksik yangın söndürme sistemleri	Çoğunlukla sprinkler ve alarm sistemleri yetersiz veya yok	Sistem eksikliği ortak sorun
Tahliye ve kaçış olanakları	Merdiven ve asansör boşlukları kapatılmış, kaçış zor, yoğun duman ve pencere atlamaları	Elektrik kesintisi, yoğun duman, sınırlı acil çıkışlar ve itfaiye ulaşım sınırlı; birçok vakada pencereden atlama	Tahliye güçlüğü çoğu yangında benzer şekilde yaşanmış

Kriter	Grand Kartal Otel Yangını	Diğer Otel Yangınları	Benzerlik/Farklılık
Can kaybı ve yaralı sayısı	78 ölü (36 çocuk), 137 yaralı	Ölümler 38 (Daeyeonggak) ile 119 (Winecoff) arasında değişmekte, yaralı sayısı ise benzer yoğunlukta	Can kaybı ve yaralı sayısı yüksek; büyüklük açısından karşılaştırılabilir
Yapısal mimari sorunlar	Asansör boşluklarının basınçlandırma olmaması, tadilatlarla kaçış yollarının kapatılması, yanıcı cephe malzemeleri	Yangına dayanıklı kapı eksikliği, açık merdiven boşlukları, yanıcı iç kaplamalar, acil çıkış eksikliği	Her iki grupta da yapısal sorunlar yangının büyümesini arttırmış
Denetim ve yönetim eksiklikleri	Ruhsat ve mevzuata aykırılıklar, denetim zafiyetleri, yangın güvenliği önlemlerinin uygulanmaması	Denetim ve mevzuat eksiklikleri, güvenlik kültürü yetersizlikleri (Dupont Plaza, Daeyeonggak, MGM Grand)	Yönetim ve denetimdeki eksiklikler ortak problem
Olayın sonucu ve etkisi	Büyük can kaybı, mevzuatta ve denetim uygulamalarında yeniden değerlendirmeye yol açmış	Birçok yangın bölgesel ya da ulusal yangın güvenliği mevzuatının gelişmesine zemin hazırlamış	Tüm vakalar yangın güvenliği uygulamalarının iyileştirilmesi için dönüm noktası

Bu tablo, Grand Kartal Otel yangınının diğer büyük otel yangınları ile yapısal, yönetsel, güvenlik sistemleri ve sonuçlar açısından güçlü paralellikler taşıdığını göstermektedir. Öte yandan, yangın çıkış nedeni ve bazı özgün yapısal özellikler bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak, yangın güvenliği önlemlerinin yetersizliği ve yapısal sorunlar tüm bu trajedilerde ortak anahtar unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, tarihsel ve güncel otel yangını vakalarını afet ve kriz yönetimi bağlamında karşılaştırmalı olarak inceleyerek, yangın güvenliği, kriz yönetimi, tahliye süreçleri ve iletişim stratejileri açısından ortak sorunları ve farklılıkları ortaya koymuştur. İncelenen örnekler arasında 20. yüzyılın ortalarından itibaren yaşanan Seul, Atlanta, San Juan ve Pattaya'daki büyük otel yangınları ile yakın dönemde meydana gelen Bolu Kartalkaya Grand Kartal Otel yangını önemli yer tutmaktadır. Bu vakalar, otel yangınlarının yalnızca teknik bir güvenlik meselesi olmayıp, aynı zamanda çok boyutlu afet ve kriz yönetimi sorunlarını da içeren stratejik bir risk alanı olduğunu açıkça göstermektedir.

İncelemede öne çıkan temel bulgulardan ilki; yapısal ve tasarımsal eksikliklerin yangınların hızla yayılmasına ve dolayısıyla can kayıplarının artmasına zemin hazırladığıdır. Grand Kartal Otel yangını başta olmak üzere; Daeyeonggak, Winecoff, Dupont Plaza gibi trajedilerde yangına dayanıklı kapıların, yangın bölümlendirme sistemlerinin, yeterli sayıda ve erişimde acil çıkış merdivenlerinin olmayışı hayati öneme sahip güvenlik mekanizmalarının devre dışı kalmasına neden olmuştur. Otellerde kullanılan yanıcı dekorasyon ve yapı malzemeleri, özellikle ahşap kaplamalar ve yanıcı yalıtım ürünleri yangının büyüme ve yayılım hızını belirgin şekilde artırmıştır. Bu durum, yangın öncesi yapılan malzeme seçimlerinin yangın güvenliği perspektifinden yeniden değerlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Diğer önemli bir unsur ise tahliye ve kaçış süreçlerindeki yetersizliklerdir. Elektrik kesintileri ve yoğun duman gibi olumsuz koşulların yanı sıra, yeterli ve etkili tahliye planlarının bulunmaması, çalışanların ve misafirlerin acil durumlarda güvenli alanlara hızlı erişimini engellemiştir. İtfaiye erişim kısıtları, otomatik yangın söndürme sistemlerinin olmaması veya arızalı olması, asansör boşluklarının baca etkisi yaratması gibi faktörler tahliye sürecini daha da güçleştirmiştir. Bu bulgular, sadece teknik donanımın değil, aynı zamanda acil durum planlaması, personel eğitimi ve kriz iletişimi süreçlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Yönetimsel ve kurumsal ihmal ya da denetimsel zaafılar da incelenen yangınlarda ortak bir problem alanı olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin, Grand Kartal Otel yangınında ruhsatlandırma süreçlerinde mevzuata aykırılıkların bulunması, düzenli denetim eksiklikleri, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin yetersiz uygulanması ile elektrik tesisatındaki uygunsuzluklar, felakete zemin hazırlayan nedenler arasında yer almıştır. Ayrıca, yangın güvenliği bilincinin eksikliğine bağlı olarak kriz anında etkili koordinasyon ve iletişim sağlanamamış, bu da müdahale süreçlerinin aksamasına sebep olmuştur. Bu durum, afet ve kriz yönetiminde kapsayıcı, disiplinler arası ve çok aktörlü iş birliği mekanizmalarının kurulmasının önemini göstermektedir.

Turizm sektörü, ekonomik ve toplumsal bakımdan kırılganlığı yüksek, dışa açık bir endüstri olması sebebiyle, otel yangınlarının etkileri sadece can kayıpları ile sınırlı kalmayıp direkt olarak bölgesel turizm güvenilirliği ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, yangın güvenliği önlemleri; sadece teknik konular değil, kriz ve afet yönetiminin entegre bir parçası olarak ele alınmalıdır. Afet sonrası toparlanmanın hızlı ve etkin gerçekleşmesi için sektöre özel stratejik planlama, düzenli risk analizleri, eğitim ve tatbikat programları geliştirilmelidir.

Bu bağlamda, öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- I. **Yapısal ve Teknik Önlemlerin Sıklaştırılması:** Otellerde yangına dayanıklı malzeme kullanımı zorunlu hale getirilmeli, yangın bölümlendirmesi ve güvenli kaçış yolları standartları güncellenmelidir. Otel binalarının mimari tasarımları, yangının yayılmasını engelleyecek biçimde planlanmalı; asansör kuyu ve merdiven boşluklarının baca etkisi yaratması önlenmelidir. Aktif güvenlik sistemleri (sprinkler, duman dedektörleri, otomatik alarm sistemleri) eksiksiz ve işlevsel şekilde kurulmalıdır.
- II. **Kriz Yönetimi Kapasitesinin Artırılması:** Otel yönetimlerinin acil durum hazırlık planları düzenli olarak gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve personel kriz yönetimi eğitimi almalıdır. Erken uyarı sistemleri ve kriz iletişim protokolleri geliştirilerek, acil durumlarda etkili koordinasyon sağlanmalıdır.
- III. **Tahliye Tatbikatlarının Düzenlenmesi:** Otellerde düzenli ve katılımcı tahliye tatbikatları yapılmalı, misafirlerin acil çıkış yolları konusunda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Tatbikatlar gerçekçi senaryolarla çeşitlendirilerek, personelin ve konukların hazırlıklı olması sağlanmalıdır.
- IV. **Denetim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi:** Resmi kurumların yangın güvenliği denetimleri sıklaştırılmalı, mevzuatın uygulanabilirliği ve takibi için bağımsız denetim organları oluşturulmalıdır. Yasalar, eksiklerin tespiti durumunda caydırıcı yaptırımlar içerecek şekilde güncellenmelidir.
- V. **Çok Aktörlü İş Birliği ve Sorumluluk Paylaşımı:** Otel sahipleri, yerel yönetimler, itfaiye ve sağlık birimleri, sivil toplum kuruluşları ile turizm sektörü temsilcileri arasında etkin iş birliği ağı kurulmalıdır. Bu iş birliği, kriz yönetim politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında kilit rol oynayacaktır.
- VI. **Sürdürülebilir Turizm Politikalarının Entegrasyonu:** Afetlere karşı dayanıklılık turizm geliştirme stratejilerine entegre edilmeli, turizm tesislerinin afet risklerine adaptasyonu teşvik edilmelidir. Ayrıca çevresel faktörler ve iklim değişikliği etkileri göz önünde bulundurularak proaktif önlemler alınmalıdır.
- VII. **Toplumsal Farkındalık ve Eğitim:** Turizm sektörü çalışanları ve genel halk için afet ve kriz farkındalığını artırmaya yönelik eğitim programları yaygınlaştırılmalıdır. Bu programlar, yangın güvenliği kültürünün toplum genelinde benimsenmesini destekleyecektir.

Sonuç olarak, otel yangınları riskinin azaltılması ve krizlere etkin müdahale kapasitesinin artırılması, çok disiplinli, katılımcı ve bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Teknik önlemlerle birlikte ileri düzey bir kriz yönetimi anlayışının benimsenmesi, kurumsal sorumlulukların netleştirilmesi ve toplumsal iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, geçmişte yaşanan acı olayların tekrarlanmasının önüne geçilerek, hem insan yaşamının korunması hem de turizm sektörünün sürdürülebilirliği sağlanabilir. Bu kapsamda geliştirilecek politikalar ve önlemler, sadece Türkiye’de değil, küresel ölçekte benzer riskler taşıyan turizm merkezleri için de yol gösterici olacaktır.

Bu çalışma, otel yangınları alanında yapılacak yeni araştırmalar ve uygulamalara temel teşkil edecek önemli bilgiler sunmakta, yangın güvenliği ve kriz yönetimi disiplinlerinin entegrasyonunu destekleyerek afet yönetiminde daha etkin modellerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Gelecekte benzer trajedilerin önlenmesi için hükümetler, yerel yönetimler, özel sektör ve akademik çevreler arasında sürekli diyalog ve iş birliği şarttır. Bu sayede, otel yangınları gibi yıkıcı afetlerin hem riskleri azaltılabilir hem de afet sonrası toparlanma süreçleri hızlandırılabilir.

Kaynakça

- Anadolu Ajansı. (2025a). *Bolu'daki Grand Kartal Otel yangını davasında karar açıklandı*. <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/boludaki-grand-kartal-otel-yangini-davasinda-karar-aciklandi/3731394>
- Anadolu Ajansı. (2025b). *Kartalkaya'daki otel yangınına ilişkin bilirkişi raporu hazırlandı*. <https://www.aa.com.tr/tr/gundem/kartalkayadaki-otel-yanginina-iliskin-bilirkisi-raporu-hazirlandi/3517637>
- Bolu Cumhuriyet Savcılığı. (2025). *Grand Kartal Otel Yangını bilirkişi ön heyet raporu*.
- Clarkcountynv. (2026). *Welcome to Clark County, NV*. <https://www.clarkcountynv.gov/-government/departments/fire/ccfd-history-the-1980s>
- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change, Local evidence on vulnerabilities and adaptations to global environmental change*, 18(4), 598-606. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), Article 3. <https://doi.org/10.2307-/249008>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
- Hein, L., Metzger, M. J., & Moreno, A. (2009). Potential impacts of climate change on tourism; a case study for Spain. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 1(2), 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2009.10.011>
- Illionis Fire Service Institute. (2026). *Firefighter details*. https://www.fsi.illinois.edu/-content/library/IFLODD/search/firefighter_detail.cfm?ff_id=451&utm_source
- Judd, A. (2022, Temmuz 11). 25 years ago today was the infamous Jomtien Hotel fire that killed over 90 people-here is the story. *The Pattaya News*. <https://thepattayanews.com/-2022/07/11/25-years-ago-today-was-the-infamous-jomtien-hotel-fire-that-killed-over-90-people-here-is-the-story/>
- Leslie, D., & Black, L. (2006). Tourism and the impact of the foot and mouth epidemic in the UK: Reactions, responses and realities with particular reference to Scotland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 35-46. https://doi.org/10.1300/J073v-19n02_04

- Library Massasoit. (2026). *Massasoit Libraries: Major American fires: Winecoff Hotel fire- 1946*. <https://library.massasoit.edu/americanfires/winecoff>
- Low, S., Liu, J., & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management*, 19, 219-232. <https://doi.org/10.1108/09653561011038011>
- Mower, J. (1987, Mart 8). *Dupont plaza fire survivors still trying to come to terms with tragedy*. Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1987-03-08-mn-13410-story.html>
- NearbyWiki. (2026). *Royal Jomtien Resort Hotel fire | Jomtien 1 Pattaya City*. NearbyWiki. <https://en.nearbywiki.org/detail/48054659>
- Nelson, H. E. (1987). Engineering analysis of the early stages of fire development-the fire at the Dupont Plaza Hotel and Casino-December 31, 1986 (NBS IR 87-3560). NIST. <https://www.nist.gov/publications/engineering-analysis-early-stages-fire-development-fire-dupont-plaza-hotel-and-casino>
- NPR. (2020, Haziran 2). *It took a fire to change us*. Nevada Public Radio | NPR and Local News in Las Vegas and Nevada. <https://knpr.org/2020-06-02/it-took-a-fire-to-change-us>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Rodríguez-Espíndola, O., Albores, P., & Brewster, C. (2018). Decision-making and operations in disasters: Challenges and opportunities. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(10), 1964-1986. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0151>
- Schroeder, A., Pennington-Gray, L., Donohoe, H., & Kiousis, S. (2013). Using social media in times of crisis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 126-143. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751271>
- Staff, F. (2025, Ekim 7). *Winecoff Hotel fire: A catalyst for modern life-safety codes*. FireRescue1. <https://www.firerescue1.com/firefighting-history/winecoff-hotel-fire-a-catalyst-for-modern-life-safety-codes>
- Stanley Jaya Kumar, G. (2000). Disaster management and social development. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20(7), 66-81. <https://doi.org/10.1108/-01443330010789007>
- Sun-young, L. (2023, Mart 2). *Daeyeongak Hotel fire, a nightmare on Christmas*. The Korea Herald. <https://www.koreaherald.com/article/3072651>
- TRT Haber. (2025, Ekim 31). *Bolu'daki otel yangın davasında karar açıklandı*. <https://www.trthaber.com/haber/gundem/boludaki-otel-yangini-davasinda-karar-aciklandi-924483.html>

Yıldırım, S. D., & Bülbül, F. (2025). Afet ve turizm: Bolu Kartalkaya Otel yangınının ekonomik ve sosyal etkileri. *ISHAD2025. 7th International Symposium on Natural Hazards and Disaster Management*, Diyarbakır.

Dijital Gastronomi ve Turizmde Görsel Kültür: Sosyal Medya Fotoğraflarının Destinasyon İmajı ve Markalaşmasındaki Rolü

Yusuf Bayatkara¹

Murat Göral²

Özet

Turizm ile gastronomi alanında yaşanan dijital dönüşüm, yemek deneyiminin sosyal medya ortamında yeni biçimlerde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Dijital gastronomi bağlamında sosyal medya fotoğraflarının turistik destinasyonların imajı ile markalaşma sürecine nasıl katkı sunduğu ele alınmıştır. Çalışmada ilk olarak deneyim ekonomisi, kültürel sermaye, görsel tüketim kültürü, destinasyon imajı, elektronik ağızdan ağıza iletişim, kullanıcı üretimli içerik gibi kavramlar üzerinden kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra sosyal medya fotoğraflarının turizm pazarlamasındaki yeri; foodstagramming, görsel estetik, algılanan değer, zihinsel imgeleme, ziyaret niyeti, influencer etkisi gibi başlıklar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Son aşamada ise gastronomi fotoğraflarının yerel kimlik, otantiklik, kültürel miras, dijital dolaşım, güven, marka değeri üzerindeki katkısı tartışılmıştır. Elde edilen genel tablo, sosyal medya fotoğraflarının gastronomi deneyimini görünür kıldığını, destinasyon çekiciliğini artırdığını, destinasyon imajını desteklediğini, markalaşma sürecine katkı sunduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda gastronomi fotoğraflarının, dijital çağda turizm destinasyonlarının tanıtımında önemli bir temsil alanı oluşturduğu söylenebilir.

1 Öğr. Gör. Yusuf BAYATKARA, Bingöl Üniversitesi, ybayatkara@bingol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8789-7006

2 Dr. Öğr. Üyesi, Murat GÖRAL, Bingöl Üniversitesi, mgoral@bingol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2374-4443

1. Giriş

Turizm sektöründe dijitalleşme, dağıtım ve iletişim kanallarının dönüşümünün ötesine geçerek, deneyimin üretim, temsil ve dolaşım biçimlerini yapılandırmaktadır. Sosyal medya platformlarının yükselişi, destinasyon imajının merkezi pazarlama aktörleri tarafından kurgulanan sabit bir yapı olmaktan çıkıp, çok unsurlu ve yeniden üretilen bir anlam alanına dönüşmesini sağlamaktadır. Bu dönüşüm, özellikle görsel içerik üretimi üzerinden belirginleşmektedir. Turistlerin paylaştığı fotoğraflar, destinasyon imajının oluşumunda destekleyici bir unsur olmanın ötesinde, çoğu zaman belirleyici bir rol üstlenmektedir. (Stepchenkova & Zhan, 2013).

Bu çerçevede dijitalleşme, kullanıcıların içerik üretim biçimlerini dönüştürmenin ötesinde turizm ve gastronomide hizmet süreçlerini de yeniden şekillendirmekte ve rezervasyon, müşteri hizmetleri, otomasyon gibi alanlarda yaygınlaşan yapay zekâ destekli uygulamalar, sektörün dijital dönüşümünü daha görünür hâle getirmektedir. Bu değişim çalışanların kariyer algısı ile iş güvencesi üzerinde de çeşitli etkiler yarattığı da görülmektedir (Hamarat vd., 2024). Bu dönüşüm, çevrim içi ortamlarda üretilen verinin niteliğini de öne çıkarmakla kalmayıp aynı zamanda sosyal medya fotoğrafları, kullanıcı deneyimini, tüketim tercihlerini, destinasyona ilişkin algıları anlamada dikkat çeken bir veri kaynağına dönüşmesini de sağlamaktadır (Li vd., 2023). Ortaya çıkan bu dönüşümün önemli bir ayağını da dijital ortamlarda üretilen verinin niteliği oluşturmaktadır. Özellikle görsel içerikler hem kullanıcı deneyimini hem de destinasyon algısını anlamada kritik bir kaynak sunmakta ve turizm literatüründe görsel içerikler uzun süredir destinasyon algısının analitik bir bileşeni olarak ele alınmaktadır.

Fotoğraf üretiminin, turistik deneyimin kaydedilmesinin ötesinde, onun yeniden anlamlandırılmasıyla da ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Turistler gittikleri yerleri fotoğraflarken bir anı saklamanın ötesinde, deneyimi seçmekte, çerçevelemekte, görünür kılmakta, başkalarına aktarılabilir bir forma dönüştürmektedir. Bu durum, fotoğrafı turizm deneyiminin dışındaki bir çıktı olmaktan çıkarıp deneyimin parçası hâline getirdiği gözlemlenmektedir (Stylianou-Lambert, 2012). Bu açıdan sosyal medya fotoğrafları, destinasyonun nasıl görüldüğünü yansıtan pasif kayıtlar gibi düşünülmemeli aksine bu görseller, destinasyonun hangi yönlerinin öne çıktığını, hangi sembollerle hatırlandığını, hangi deneyimlerin paylaşılmaya değer bulunduğunu göstermesi bakımından imaj üretim sürecine doğrudan katılımları vurgulanmaktadır (Çavuşoğlu & Uslu, 2021; Stepchenkova & Zhan, 2013; Xiao vd., 2022).

Destinasyon imajının araştırma sentez incelemeleri, imajın bilişsel ve duygusal boyutlarının deneyimsel unsurlarla yakından ilişkili olduğunu

göstermektedir (Stepchenkova & Mills, 2010). Güncel araştırmalar ise sosyal medya fotoğraflarının sahne, nesne ve duygu kategorileri üzerinden analiz edilmesinin destinasyonun sembolik yapısını ortaya koymada güçlü bir yöntem sunmaktadır (Xiao vd., 2022). Bu çalışmalar, turistlerin fotoğraflamayı tercih ettiği unsurların destinasyonun zihinsel temsilinin oluşumunda doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Görsel üretim sürecinde gastronomi, özel bir konuma sahip olmakla birlikte turizm deneyiminin duyuşal, kültürel ve sosyal boyutlarını aynı anda barındıran bir deneyim alanı olmakla birlikte yerel yiyecekler, destinasyonun tarihsel ve kültürel kimliğinin somutlaştırıldığı sembolik araçları olarak görülmektedir (Hall & Mitchell, 2000). Bölgesel yiyeceklerin destinasyon tanıtım öğeleri gelenek, otantiklik ve yerellik anlatılarıyla birlikte sunulması, gastronominin uzun süredir destinasyon farklılaştırma stratejilerinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir (Frochot, 2003).

Gastronominin turizm içindeki yeri, tat alma deneyiminin ötesine uzanmaktadır. Yerel yemekler birçok destinasyonda kültürel tanışma, yer duygusu geliştirme, farklılık hissi yaşama, hatırlanabilir deneyim üretme gibi işlevler üstlenmektedir. Bu nedenle gastronomi, bazı destinasyonlar açısından başlı başına bir çekicilik unsuru hâline gelmektedir (Björk & Kauppinen-Räisänen, 2016). Yerel mutfak deneyiminin ziyaretçide bıraktığı etki, destinasyonun genel değerlendirilmesini de etkilemektedir. Ortaya çıkan bu etki yemek fotoğrafları, yemeğin kendisini, destinasyonun ruhunu, atmosferini ve kültürel karakterini taşıyan görsel anlatılar olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda gastronomi, kültürel anlamlar da taşıyan bir deneyimdir. Gastronomiyle ilgili bu yaklaşımda, kültürel sermaye yaklaşımı çerçevesinde daha kapsamlı biçimde anlaşılma ve tüketim deneyimleri, bireyin sosyal konumunu ve ayırt edici zevk unsurları yansıtan göstergeler olarak görülmektedir (Bourdieu, 1984). Gastronomik deneyimin sosyal medya aracılığıyla paylaşılması, kültürel sermayenin görünür hale geldiği ve kimlik performansının sergilendiği dijital bir uygulama haline gelmektedir. Dolayısıyla gastronomi fotoğrafları, yiyeceği görünür hale getirmenin ötesinde kimlik, aidiyet ve farklılaşmanın görsel bir ifadesi hâline bürünmektedir.

Sosyal medya ile destinasyonun sunum biçimi daha karmaşık hâle gelmektedir. Sosyal medya platformları, gastronomik değerlerin ve destinasyona özgü anlatıların dijital ortamda yeniden üretildiği kültürel alanlar olarak öne çıkmaktadır (Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019). Bu bağlamda destinasyon kimliği, resmi tanıtım stratejilerinin ötesinde kullanıcı üretimli içerikler aracılığıyla kolektif biçimde inşa edilmektedir. (O'Hern & Kahle, 2013). Güncel çalışmalar, yerel yemek tüketim değeri ve deneyimsel değerin

gastronomi destinasyon çekiciliğini ve destinasyon imajını anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır (İbrahim vd., 2023; Thio vd., 2022). Böylece gastronomi deneyimi hem fiziksel mekânda yaşanan hem de dijital ortamda yeniden üretilen bir değer üretim sürecine dönüşmektedir.

Foodstagramming olarak kavramsallaştırılan yemek fotoğrafı paylaşım deneyimi, bu sürecin en yaygın örneklerinden biridir. İlgili literatür, yemek fotoğrafı paylaşımının estetik ifade, sosyal bağ kurma, statü gösterimi ve kültürel sermaye sergileme gibi çok boyutlu amaçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Chang, 2022). Müşteri katılımı açısından değerlendirildiğinde ise gastronomi deneyimi, bilişsel, duygusal ve davranışsal katılım süreçleri üzerinden dijital değer üretimine katkı sağlamaktadır (Bandura, 2001; vd., 2024). Böylece turisti pasif bir tüketici olmaktan çıkarıp pazarlama sürecini etkileyen bir unsura dönüştürmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu durum iletişim gücünü artırmaktadır.

Gastronomi fotoğraflarının önemini destekleyen diğer bir faktör ise elektronik ağızdan ağıza iletişim anlayışıdır. Bu noktada görsellik önem kazanmaktadır. Sosyal medya içerikleri, geleneksel pazarlama mesajlarına kıyasla daha güvenilir ve otantik algılanmakta ve zihinsel canlandırma süreçlerini tetikleyerek ziyaret niyetini etkilemektedir (Kim vd., 2017). Bu bağlamda estetik olarak güçlü ve otantik olarak algılanan gastronomi görselleri, destinasyonun algılanan değerini artırmaktadır.

Dijital gastronomi, gastronomi deneyiminin sosyal medya aracılığıyla görsel olarak çekici hâle getirilmesi, yeniden üretilmesi ve ekonomik değere dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir. Sosyal medya fotoğrafları, destinasyon kimliği, kültürel miras, yerel özgünlük ve deneyimsel değerın görsel olarak dolaşıma girdiği stratejik araçlar hâline gelmiştir. Bu nedenle turizm pazarlamasındaki güncel gelişmeleri anlayabilmek, gastronomi deneyiminin dijital temsiline ilişkin çok boyutlu bir teorik yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, dijital gastronomi bağlamında sosyal medya fotoğraflarının turistik destinasyonların imajı ile markalaşma süreçlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın odak noktalarını, kullanıcıların paylaştığı fotoğrafların destinasyon imajının oluşumundaki rolü, gastronominin sosyal medya üzerinden turistik anlam üretimine katılması ve foodstagramming davranışını şekillendiren estetik, sosyal, kültürel ve öz sunum amaçları oluşturmaktadır. (Gökçe, vd., 2024; Li vd., 2023; Xiao vd., 2022; Fusté-Forné & Filimon, 2025; Chang, 2022). Bu çalışma ayrıca bu paylaşımların müşteri katılımı, dijital görünürlük, destinasyon çekiciliği ve destinasyon imajı üzerindeki yansımalarını tartışmaktadır (Lin vd., 2024; İbrahim vd., 2023). İlk olarak kavramsal zemin çizilmekte, sonra sosyal medya fotoğraflarının turizm

pazarlamadaki işlevi değerlendirilmektedir. Son kısımda ise gastronomi görsellerinin destinasyon markalaşmasına katkısı ele alınmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Deneyim Ekonomisi ve Gastronomik Değer

Turizm deneyimi yalnızca işlevsel fayda temelinde şekillenmemekte, aynı zamanda duyuşsal, duygusal ve sembolik değerlere de dayanmaktadır. Gastronomi, bu çok çeşitli deneyimin merkezinde yer alır. Yerel yiyecekler, destinasyonun kültürel kimliğinin somut temsilcileri olarak değerlendirilmekte ve bölgesel kimliğin inşasında önemli rol oynamaktadır (Hall & Mitchell, 2000).

Bölgesel yiyeceklerin destinasyon pazarlamasında gelenek, yerellik ve kırsallık temalarıyla sunulması, gastronominin destinasyon farklılaştırmasında önemli rol üstlenmektedir (Frochot, 2003). Güncel veriye dayanan sonuçlar, yerel yemek tüketim değerinin (functional, emotional, epistemic, social value) gastronomi destinasyon çekiciliğini ve destinasyon imajını anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır (İbrahim vd., 2023). Benzer biçimde, deneyimsel değer turist memnuniyeti ve tekrar ziyaret niyeti üzerinde doğrudan etki göstermektedir (Thio vd., 2022). Bu nedenle gastronomik deneyim, tüketim anında tamamlanan bir pratik olmaktan çıkıp sosyal medya aracılığıyla yeniden dolaşıma giren, destinasyon çekiciliğini besleyen bir değere dönüşmektedir (İbrahim vd., 2023; Fusté-Forné & Filimon, 2025).

2.2. Sembolik Tüketim ve Kültürel Sermaye

Tüketim alışkanlıkları, yalnızca ihtiyaçların karşılanmasına yönelik davranışlar değildir. Aynı zamanda bireyin toplumsal konumlanma ve kimlik inşası süreçlerinin bir parçası olarak da görülmektedir. Kültürel sermaye kavramı, bireylerin belirli tüketim pratikleri aracılığıyla ayırt edici zevk kodlarını görünür kıldığını ileri sürmektedir (Bourdieu, 1984).

Gastronomik tercihler, bu bağlamda kültürel bilgi ve estetik duyarlılık göstergesi olarak işlevsellik kazanmakta ve sosyal medya ortamında gastronomi fotoğraflarının paylaşılması, bu kültürel sermayenin dijital ortamda eylemsel biçimde sergilenmesine olanak tanımaktadır.

Foodstagramming motivasyonlarına ilişkin güncel veriye dayalı çalışmalar, yemek fotoğrafı paylaşımının sosyal bağ kurma, prestij elde etme ve estetik ifade gibi kimlik temelli güdülerle ilişkili olduğunu göstermektedir (Chang, 2022). Ortaya çıkan bu sonuç gastronomi fotoğraflarının yalnızca deneyim

aktarımı değil aynı zamanda sembolik kimlik performansı olduğunu da ortaya koymaktadır.

Chang'ın (2022) geliştirdiği motivasyon sınıflandırması, foodstagramming pratiğinin öz kimlik ifadesi, estetik ve yaratıcılık, sosyal statü ve tanınma, kültürel sermaye gösterimi, sosyal değiş tokuş ve üretici-tüketici gibi çeşitli yönelimlerle beslendiğini göstermektedir. Bu durum, gastronomi fotoğraflarının basit bir paylaşım biçimi değil, dijital ortamda benlik sunumu kuran sembolik bir uygulama olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. Görsel Tüketim Kültürü ve Destinasyon İmajı

Turizm deneyimi tarihsel olarak görsellik ile ilişkilidir. Sosyal medya çağında ise fotoğraf, yalnızca deneyimi belgelemekle kalmayıp, deneyimi yeniden kurgulayan bir araç haline gelmektedir (Stylianou-Lambert, 2012).

Destinasyon imajı, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerin birleşiminden oluşmakta (Stepchenkova & Mills, 2010) ve kullanıcı üretimli fotoğrafların analizi, turistlerin hangi mekânsal ve kültürel unsurları öne çıkarmaktadır (Stepchenkova & Zhan, 2013). Destinasyon imajı, kurumsal tanıtım materyalleriyle sınırlı bir yapı olarak görülmemelidir. Sosyal medya çağında turist üretimli fotoğraflar da imajın kuruluşuna doğrudan katılmaktadır. Böylece destinasyon sunumu, yalnızca arz yönlü bir temsil olmaktan çıkmakta, arz ve talebin birlikte şekillendirdiği daha dinamik bir yapıya dönüşmektedir. (Stepchenkova & Zhan, 2013; Xiao vd., 2022).

Güncel görsel veri madenciliği çalışmaları, sosyal medya fotoğraflarının nesne, sahne ve duygu kategorileri üzerinden analiz edilmesinin destinasyon imajının nicel ölçümüne katkı sağlamaktadır (Xiao vd., 2022). Elde edilen bu sonuçlar gastronomi temalı görsellerin destinasyonun algısal çerçevesini şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Gastronomi fotoğrafları, destinasyon imajının dijital üretim sürecinin aktif bileşenleri olarak görülmektedir.

2.4. Kullanıcı Üretimli İçerik ve Değerin Ortak Üretimi

Kullanıcı üretimli içerik, tüketicilerin marka anlatısına aktif katılımını ifade etmektedir (O'Hern & Kahle, 2013). Turizm açısından turist, destinasyon imajının ortak üreticisi kısmında yer almaktadır.

Lin vd., (2024) Foodstagramming davranışının; devamlılık niyeti, deneyimsel değer, sosyal etki ve sosyal medya katılımı ile ilişkili olduğunu söylemektedir. Elde edilen bu sonuç, gastronomi deneyiminin fiziksel tüketimden dijital değer üretimine uzanan bir süreç olduğunu göstermektedir.

Sosyal bilişsel kuram, bireysel davranışın bilişsel ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle oluştuğunu ileri sürmektedir (Bandura, 2001). Gastronomi deneyiminin paylaşılması, bu karşılıklı etkileşim sürecinin dijital ortamda yansması olarak görülmektedir.

Bu açıdan turist, deneyimi yaşayan kişi olmanın ötesine geçerek görsel içerik üreten, tavsiye veren, destinasyon hikâyesini dolaşıma sokan bir üreten tüketici konumuna yerleşmektedir (O'Hern & Kahle, 2013; Chang, 2022; Lin vd., 2024).

2.5. Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim (e-WOM)

Elektronik ağızdan ağıza iletişim, tüketicilerin dijital ortamda deneyim paylaşımı yoluyla diğer tüketicilerin karar süreçlerini etkilemesi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal medya içeriklerinin geleneksel reklamlara göre daha güvenilir algılandığı ve bu güven algısının ziyaret niyetini etkilediği, deneysel, gözlemsel ve deneyime dayalı bulgularla desteklenmektedir. (Kim vd., 2017). Gastronomi fotoğrafları, deneyimin görsel kanıtı olarak algılanan güvenilirliği artırabilmektedir.

İbrahim vd.,' in (2023) Yerel yemek tüketim değerinin gastronomi destinasyon imajını güçlendirdiği bulgusu sosyal medya ortamında paylaşılan gastronomi görsellerinin ziyaret niyetine dolaylı katkı sağlayabileceğini düşündürmektedir.

Fotoğrafa gömülü e-WOM, metin temelli değerlendirmelerden farklı olarak görsel dikkat yaratma gücüne sahip olduğu görülmektedir. Kullanıcı üretimli fotoğraflar hem görünürlüğü artırmakta hem de deneyimin gerçekliğine ilişkin bir onay etkisi üreterek tüketici yargılarını biçimlendirmektedir (Li vd., 2023).

3. Sosyal Medya Fotoğraflarının Turizm Pazarlamasındaki Rolü

Dijitalleşme ile mobil cihazların yaygınlaşması ve sosyal medya platformlarının yaygın olarak kullanımı, turizm işletmelerinin müşteriler ve paydaşlarla etkileşim kurma şeklini değiştirmiştir (Berdibek & Uslu, 2023).

Dijital gastronomi temelinde sosyal medya fotoğrafları, yalnızca bireysel paylaşım aracı olmanın ötesinde, destinasyon pazarlamasının stratejik unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Görsel içerikler, deneyimin görsel olarak çekici hâle getirilmesi, algılanan değer artırılması, zihinsel kurgulamanın harekete geçmesi ve destinasyon kimliğinin dijital ortamda yeniden üretilmesi süreçlerinde kilit rol oynamaktadır. Bu bölümde sosyal medya fotoğraflarının turizm pazarlamasındaki rolü; uygulama dinamikleri, estetik algı üretimi, zihinsel imgeleme ve ziyaret niyeti ve influencer ekosistemi olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Gökçe ve Bükey, 2024).

3.1. Instagram ve Foodstagramming Olgusu

Instagram, turizm ve gastronomi pazarlamasında görselliğin daha ön planda olması nedeniyle en önemli platformlardan biri olarak görülmektedir. Instagram'ın algoritmik işleyişi, dikkat çekici, estetik açıdan güçlü ve paylaşılma potansiyeli yüksek içerikleri daha görünür hâle getirmektedir. Bu durum, gastronomi deneyiminin görsel olarak kurgulanmasını ve paylaşılabilir bir yapıya dönüşmesini desteklemektedir. Foodstagramming, bu dijital görünürlük düzeni içinde yemek deneyiminin, fotoğraf aracılığıyla sunulması pratiğini ifade etmektedir. Araştırmalar, bu uygulamanın estetik ifade, kimlik sunumu, sosyal görünürlük ve kültürel sermaye sergileme gibi etkenlerle ilişkili olduğunu göstermektedir (Chang, 2022). Müşteri katılımı açısından bakıldığında ise foodstagramming, deneyimi anlamlandırma, duygusal bağ kurma ve paylaşım davranışı üretme bakımından çok boyutlu bir süreç olarak görülmektedir (Lin vd., 2024). Bu nedenle gastronomi fotoğrafları, bireysel paylaşımın ötesinde destinasyonun dijital dolaşıma giren tanıtım unsurlarından biri hâline gelmektedir.

3.2. Görsel Estetik, Sunum Kalitesi ve Algılanan Değer

Gastronomi fotoğraflarının pazarlama gücü, büyük ölçüde görsel çekicilikten kaynaklanmaktadır. Işık, kompozisyon, renk dengesi, kadraj ve sunum biçimi, algılanan kaliteyi doğrudan etkilemektedir. Estetik açıdan güçlü fotoğraflar, deneyim beklentisini artırmakta ve gastronomi ürününün daha kıymetli görünmesini sağlamaktadır (Chang, 2022). İçerik analizine dayanan çalışmalar, fotoğraflardaki sahne, nesne ve bağlam yoğunluğunun destinasyon imajının bilişsel boyutunu şekillendirdiğini de göstermektedir. Yerel yemeklerin doğal çevre, kültürel unsurlar ve otantik mekânlarla birlikte sunulması, destinasyonun özgünlük algısını güçlendirmektedir. Bu noktada estetik kalite ve ayırt edicilik de önemli birer unsur olarak görülmektedir. Destinasyona özgü unsurları görünür kılan fotoğraflar, benzer destinasyonlar arasından ayrışmayı kolaylaştırmakta ve markalaşma sürecine katkı sağlamaktadır (Xiao et vd. 2022). Gastronomi fotoğraflarının, ürün odaklı bir sunumla sınırlı kalmaması, bunun yanında kültürel ve mekânsal bağlamı da içermesi önemli görülmektedir (Frochot, 2003).

3.3. Zihinsel Canlandırma ve Ziyaret Niyeti

Sosyal medya fotoğrafları, potansiyel ziyaretçilerin destinasyonu ziyaret etmeden önce zihninde canlandırmasına yardımcı olmaktadır. Turizm pazarlaması açısından önem taşıyan bu durum, görsel içeriklerin deneyimin daha somut, yakın ve erişilebilir biçimde algılanmasına olanak tanımaktadır. e-WOM literatürü de sosyal medya içeriklerinin güvenilir bilgi kaynağı olarak

algılandığını ve bu algının ziyaret niyetini etkileyebildiğini ortaya koymaktadır (Uslu & Baydaş, 2021; Kim vd., 2017). Gastronomi fotoğrafları da benzer biçimde rol oynamaktadır.

Yemeğin sunumu, mekânın atmosferi, masa düzeni, sosyal ortam ve yerel unsurların bir arada yansıtılması, ziyaretçinin zihninde deneyime ilişkin bir beklenti oluşturmakta ve destinasyonun çekiciliğini bilişsel ve duygusal düzeyde güçlendirmektedir. Yerel yemek tüketim değeri ile deneyimsel değerin destinasyon imajı üzerindeki anlamlı etkisi de bu ilişkiyi desteklemektedir. (İbrahim vd., 2023). Böylece gastronomi fotoğrafları, ziyaret kararını doğrudan ya da dolaylı biçimde etkileyen pazarlama araçlarına dönüşmektedir.

3.4. Influencer Pazarlaması ve Dijital Hikâyeleştirme

Sosyal medya influencer'ları, gastronomi destinasyonlarının dijital görünürlüğünü artıran ve destinasyona ilişkin algıyı etkileyen önemli aktörler hâline gelmekte ve güncel bulgular, sosyal medya influencer etkisinin gastronomi destinasyon çekiciliği ile destinasyon imajı arasındaki ilişkide önemli aktörler haline gelmektedir (İbrahim vd., 2023).

Bu çerçevede dijital gastronominin kullanıcı üretimli içeriklerin yanında yarı-profesyonel içeriklerle de şekillenmektedir. Dijital hikâyeleştirme açısından bakıldığında ise gastronomi, destinasyon kimliğini anlatmada güçlü bir araç olmakta ve sosyal medya, mekâna dayalı anlatıların ve gastronomik değerlerin yeniden üretildiği bir kültürel alan işlevi görmekte ve influencer içerikleri de bu anlatıyı daha geniş kitlelere taşınmaktadır (Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019).

Bu etkinin tek yönlü olmadığı; bazı bulguların, influencer etkisi arttıkça destinasyon çekiciliği ile destinasyon imajı arasındaki ilişkinin zayıflayabildiğini ortaya koymaktadır (İbrahim vd., 2023).

4. Gastronomi Fotoğraflarının Destinasyon Markalaşmasına Katkısı

Gastronomi fotoğrafları, destinasyon markalaşmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Görsel içerik, turistlerin destinasyon algısını belirgin biçimde etkilemektedir. Gastronomi deneyimleri, yerel kültür, gelenekler ve çevre ile bağ kuran bütünsel bir deneyim olarak destinasyonların benzersiz kimliğini oluşturmakta ve bu kimliği görseller aracılığıyla etkili şekilde yansıtmaktadır (Baysal & Bilici, 2024).

Gastronomi fotoğrafları, destinasyonun görsel imajına da katkıda bulunmakta ve bu fotoğraflar gastronomik etkinliklerin ve deneyimlerin pozitif

algılanmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla destinasyonun marka imajını ve genel olarak destinasyonun algısını güçlendirmektedir. (Çavić vd., 2024)

Gastronomi fotoğrafları, sosyal medya ortamında destinasyon markasının sembolik üretim süreçlerinde aktif rol oynamaktadır. Destinasyon markalaşması, bir yerin kimliğinin anlamlandırılması ve farklılaştırılması süreci olarak tanımlanmakta ve bu sürecin gastronominin, kültürel kimliğin temsilinde merkezi bir konumda yer almaktadır (Hall & Mitchell, 2000).

4.1. Yerel Kimlik ve Otantiklik Anlatısı

Yerel yiyecekler, destinasyonun kültürel ve tarihsel sürekliliğini temsil eden sembolik unsurlardır (Hall & Mitchell, 2000). Bölgesel yiyeceklerin tanıtım içeriklerinde gelenek, kırsallık ve yerellik temalarıyla sunulması, destinasyonun farklılaştırılmasında önemli rol oynamaktadır (Frochot, 2003). Otantiklik algısı da gastronomi deneyiminin değerini artıran temel unsurlardan biri olarak görülmektedir. Yerel yemeklerin özgün üretim biçimleri, geleneksel sunumları, servis ritüelleri ve tüketildiği mekânlar, destinasyonun gerçek ve yerel olarak algılanmasını desteklemektedir (Frochot, 2003; İbrahim vd., 2023). Bu nedenle sosyal medya fotoğrafları, yemeğin kendisini göstermekten öte, destinasyona özgü tat, mekân ve kültürel hafızayı görünür hale getiren bir bütünlük oluşturmaktadır. Böylece gastronomi fotoğrafları, destinasyonun yerel kimliğini güçlendiren ve markayı rakiplerinden ayıran görsel araçlara dönüşmektedir.

4.2. Kültürel Mirasın Dijital Temsili

Gastronomi, somut ve somut olmayan kültürel miras unsurlarını aynı anda taşıyan güçlü bir temsil alanı oluşturmaktadır. Sosyal medya platformları, söz konusu mirasın dijital ortamda yeniden dolaşıma sokulduğu ve görünür hâle geldiği mecralara dönüşmektedir. (Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019). Kullanıcı üretimli fotoğraflar, destinasyon kimliğinin tek merkezden belirlenmediğini ve ziyaretçiler tarafından da sürekli yeniden kurulduğunu göstermektedir (O'Hern & Kahle, 2013). Görsel içerik çözümlemeleri, turistlerin hangi kültürel öğeleri öne çıkardığını görünür kılmakta ve böylece destinasyon imajının hangi semboller üzerinden tanındığını ortaya koymaktadır (Xiao vd., 2022).

Bu açıdan gastronomi fotoğrafları, kültürel mirasın dijital arşivi gibi çalışmaktadır. Yerel malzeme, sunum biçimi, masa düzeni, pişirme pratiği ve mekânsal bağlam gibi unsurlar fotoğraflar aracılığıyla dolaşıma girerek destinasyon markasının kültürel hafızasını güçlendirmekte, markanın tanınırlığını artırmakta ve destinasyona özgü görsel sembollerin yerleşmesine katkı sunmaktadır.

4.3. Dijital Dolaşım, Güven ve Marka Değeri

Gastronomi fotoğrafları, sosyal medya ortamında dikkat çeken görseller olmanın ötesinde, destinasyon markasının dijital dolaşımını güçlendiren stratejik içeriklerdir. e-WOM süreci, sosyal medya içeriklerinin kullanıcılar tarafından güvenilir bilgi kaynağı olarak algılandığını ve bu durumun da ziyaret niyetini etkileyebildiğini ortaya çıkarmaktadır (Kim vd., 2017).

Gastronomi fotoğrafları da benzer biçimde çalışmakta ve yemeğin sunumu, mekân atmosferi, sosyal etkileşim ve yerel unsurlar aracılığıyla deneyimi daha somut, daha yakın, daha ulaşılabilir olmaktadır. Bu süreç, potansiyel ziyaretçinin destinasyona ilişkin beklentisini güçlendirmekte ve markanın zihinsel görünürlüğünü artırmaktadır. Güncel bulgular, yerel yemek tüketim değeri, deneyimsel değer, kültürel farklılıklar ile destinasyon çekiciliğinin destinasyon imajını anlamlı biçimde etkilemektedir. Aynı çalışmalar, sosyal medya yönetiminin bu süreçte önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (İbrahim vd., 2023).

Buna istinaden gastronomi fotoğrafları, yerel kimliği görünür kılan, güven duygusu üreten, destinasyonun akılda kalıcılığını artıran dijital marka varlıkları olarak değerlendirileceği ve foodstagramming davranışına ilişkin güncel çalışmalar, paylaşım, yorum, beğeni ve yeniden satın alma gibi davranışların sosyal bağ ve dijital etkileşim üzerinden geliştiğini göstermektedir. Bu durum, gastronomi görsellerinin görünürlük üretmenin yanında ekonomik değere dönüşebilen bir pazarlama potansiyeli taşıdığını düşündürmektedir (Lian vd.; 2026).

5. Sonuç ve Öneriler

Dijital dönüşüm, örgütlerin dijital teknolojileri kullanarak ürün ve hizmet üretim süreçlerini dijital çağın gereklerine uyumlu hale getirmesi ile gerçekleşmektedir (Uslu, 2025). Turizm ile gastronomi alanında dijital dönüşümün hız kazanması, yemek deneyiminin çevrim içi ortamda yeni anlamlar kazanmaktadır. Sosyal medya fotoğrafları bu dönüşümün başında gelmektedir. Yemeklerin sunumu, tüketildiği mekân, masa düzeni, yerel öğeler, sosyal ortam gibi unsurlar fotoğraflar aracılığıyla dolaşıma girmekte ve bu sayede gastronomi deneyimi dijital ortamda yeniden kurulmaktadır. Böyle bir dönüşüm, destinasyon imajının oluşumunu da etkilemektedir. Aynı doğrultuda yerel kimlik, kültürel miras, otantiklik, deneyimsel değer gibi unsurlar daha görünür hâle gelmektedir (Hall & Mitchell, 2000; Frochot, 2003; Campillo-Alhama & Martínez-Sala, 2019).

Bölüm boyunca ele alınan çalışmalar birlikte ele alındığında, gastronomi fotoğraflarının destinasyon imajının şekillenmesinde güçlü bir rol üstlendiği

görülmektedir. Kullanıcı üretimli içerikler sayesinde destinasyon algısı artık ürün/hizmet tanıtımıyla sınırlı kalmamakta ve turistlerin paylaştığı fotoğraflar da bu algının kurulmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu süreç, destinasyon imajını daha katılımcı, dinamik ve çok boyutlu bir niteliğe dönüştürmektedir. (O'Hern & Kahle, 2013; Xiao vd.; 2022). Estetik açıdan güçlü, bağlamsal açıdan zengin, otantik unsurlar taşıyan gastronomi görselleri destinasyon çekiciliğini artırmakta, zihinsel imgeleme sürecini desteklemekte ve potansiyel ziyaretçilerin beklentilerini güçlendirmektedir (Kim vd.; 2017; Ibrahim vd.; 2023). Bu nedenle sosyal medya fotoğrafları, turistik karar sürecinde dikkat çeken bir tanıtım unsuru olmanın ötesinde, destinasyona ilişkin duygusal yakınlık kuran bir görsel temas alanı oluşturmaktadır.

Bölümden çıkan önemli sonuçlardan biri de foodstagramming konusu gündelik paylaşım alışkanlığı biçiminde açıklanamayacağı; estetik ifade, sosyal görünürlük, kültürel sermaye, kendini sunma ve dijital katılım gibi birçok unsurla ilişkilendiği anlaşılmaktadır (Chang, 2022; vd., 2024). Bu açıdan gastronomi fotoğrafları, kişisel anı kaydı olmanın ötesinde, destinasyonun dijital temsiline katkı sunan bir anlatı biçimi olarak ele alınabilir. Fotoğraf paylaşan kullanıcı, bu süreç içinde deneyimi yaşayan kişi konumundan çıkmaktadır. Bunun yerine içerik üreten, yorumlayan, tavsiye sunan, destinasyon hikâyesini dolaşıma sokan bir aktöre dönüşmektedir (O'Hern & Kahle, 2013). Böylece gastronomik deneyim, tüketim amı ile sınırlı olmadığı paylaşım sonrasında da görünürlük üreten, merak oluşturan, destinasyon hakkında yeni çağrışımlar kuran bir yapıya dönüşmektedir.

Gastronomi fotoğraflarının markalaşma açısından taşıdığı anlam da bu noktada belirginleşmektedir. Yerel yemekler, sunum biçimleri, üretim çeşitleri, sofraya kültürü, servis ayrıntıları, yemeğin tüketildiği fiziksel çevre gibi unsurlar bir araya geldiğinde destinasyonun kendine özgü kimliği daha görünür bir hâle dönüşmektedir. Bu durum, destinasyonun akılda kalıcılığını artırmakta, rakip destinasyonlardan ayrışmasına katkı sunmakta, marka değerini de desteklemektedir. Özellikle otantik unsur taşıyan gastronomi görseller, yerelliği güçlü biçimde yansıttığında destinasyonun kültürel hafızası da dijital ortamda yeniden canlanmaktadır. Bu bakımdan gastronomi fotoğrafları, turizm pazarlamasında kullanılan basit görseller biçiminde düşünülmemeli ve destinasyonun kimliğini taşıyan, hatırlanmasını kolaylaştıran, duygusal bağ kurulmasını destekleyen stratejik bir iletişim alanı oluşturmasına olanak sağlanmalıdır.

Dijital gastronomi ile turizm pazarlaması arasındaki ilişkinin sosyal medya fotoğrafları üzerinden daha görünür hâl aldığı anlaşılmaktadır. Gastronomi fotoğrafları; destinasyonun yerel kimliğini, kültürel hafızasını, otantik yapısını,

deneyimsel boyutunu, marka değerini de güçlü bire unsur haline getirmektedir. Bu nedenle gastronomi, turistik deneyimin tamamlayıcı bir unsuru olmanın ötesine geçmekte ve destinasyonun tanınırlığını artıran, akılda kalıcılığını güçlendiren, markalaşma sürecine katkı sunan temel alanlardan biri durumuna gelmektedir. Bu perspektiften sosyal medya fotoğrafları incelendiğinde, dijital çağda gastronomi temelli destinasyon imajının kurulmasında etkili bir temsil alanı olduğu görülmektedir.

Bu bölümde elde edilen sonuçlar hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından çeşitli değerlendirmeler yapılmasına olanak tanımaktadır. Araştırma boyutunda Instagram merkezli bakışın dışına çıkılması, farklı sosyal medya platformlarının birlikte ele alınması, video temelli içeriklerin incelenmesi, kullanıcı üretilmiş görseller ile kurumsal içeriklerin karşılaştırılması, farklı kültürel grupların gastronomi fotoğraflarını nasıl anlamlandırdığının araştırılması yararlı olacaktır. Bunun yanında belirli destinasyonlara odaklanan karşılaştırmalı çalışmaların yapılması, gastronomi fotoğraflarının mevsimsellik, yerel etkinlikler, festivaller, sokak lezzetleri, lüks yeme-içme deneyimleri gibi başlıklar üzerinden değerlendirilmesi de alan yazına katkı sağlayabileceği ön görülmektedir. Uygulama boyutunda ise destinasyona özgü yemeklerin, yerel üretim biçimlerinin, sunum geleneklerinin, mekânsal bağlamın daha görünür hale gelmesi önem taşımaktadır. Görsel iletişim stratejilerinin otantiklik, kültürel hafıza, yerel kimlik ekseninde kurulması destinasyon markasının daha güçlü biçimde konumlanmasına katkı sağlayabileceği ön görülmektedir. Aynı zamanda restoranlar, yerel işletmeler, destinasyon yönetim örgütleri, içerik üreticileri arasında kurulacak daha planlı iş birlikleri, gastronomi temelli destinasyon imajının daha tutarlı biçimde dolaşıma girmesine yardımcı olabileceği ön görülmektedir.

Kaynakça

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Baysal, D. B., & Sanalan Bilici, N. (2024). Gastronomy for sustainable tourism destination marketing (pp. 207–224). *igi global*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3158-3.ch010>
- Berdibek, U., & Uslu, A. (2023). Sosyal beşerî ve idari bilimler alanında uluslararası araştırmalar XXVIII, Dursunoğlu, İ. (ed.) (2023). *Yönetim bilgi sistemlerinin evrimi ve güncel gelişmeler*. Eğitim Yayınevi
- Björk, P., & Kauppinen-Räsänen, H. (2016). Local food: A source for destination attraction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 177–194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0214>
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press.
- Campillo-Alhama, C., & Martínez-Sala, A. M. (2019). The role of social media in the construction of the destination brand: The case of gastronomy. *Communication & Society*, 32(1), 1–18.
- Čavić, S., Čurčić, N., Radivojevic, N., Gardašević Živanov, J., & Lakićević, M. (2024). Gastronomic manifestation in the function of branding a tourist destination. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(5), 749–770. <https://doi.org/10.1108/mip-07-2023-0352>
- Chang, R. C. Y. (2022). Developing a taxonomy of motivations for foodstagramming through photo elicitation. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103347. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103347>
- Çavuşoğlu, S., & Uslu, A. (2021). Müşteri deneyimi algısının müşteri sadakati üzerine etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 393-414.
- Frochot, I. (2003). An analysis of regional positioning and its associated food images in French tourism regional brochures. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3–4), 77–96. https://doi.org/10.1300/J073v14n03_05
- Fusté-Forné, F., & Filimon, N. (2025). From post to table: The social media marketing of food tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 39, 101107. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2025.101107>
- Gökçe, Y. & Bükey, A. (2024). Turizm sektöründe dijital pazarlama örnekleri, Uyrun, A. & Ceylan, Y. & Coşkun, K. (eds.) (2024). *Turizmde Dijitalleşme ve e-turizm pazarlama stratejileri*. Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub600>.
- Gökçe, Y., Çavuşoğlu, S., Göral, M., Bayatkara, Y., Bükey, A., & Gökçe, F. (2024). A bibliometric analysis of the technology acceptance model and the use of

- robots in tourism studies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 178-189. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0057>
- Hall, C. M., & Mitchell, R. (2000). We are what we eat: Tourism, culture and the globalisation of food. *Tourism, Culture & Communication*, 2(1), 29-37.
- Hamarat, H., Şahin, H., Koç Apuhan, A., & İnan, R. (2024). The dark side of artificial intelligence: Threats to tourism workers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 127-137. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0061>
- Ibrahim, M. A., Wan Mohd Zain, W. M. A., Mior Shariffuddin, N. S., Azinuddin, M., Mohd Salim, M. N. H., & Zainul, N. H. (2023). Crafting food destination image in the social media age: Dynamics of consumption, experience and cultural differences. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 1907-1926. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2023-0885>
- Kim, J., Kim, M., & Lennon, S. J. (2017). *Effects of online reviews on tourists' behavioral intentions: The moderating role of involvement*. *Journal of Travel Research*, 56(7), 987-1001.
- Li, H., Zhang, L., & Hsu, C. H. C. (2023). Research on user-generated photos in tourism and hospitality: A systematic review and way forward. *Tourism Management*, 96, 104714. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104714>
- Lian, Q. L., Wong, I. A., & Xiong, X. (2026). Motivating social media sharing of food user-generated content on Instagram: How incentives drive social commerce. *Tourism Review*, 81(1), 482-506. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2024-0618>
- Lin, B., Fu, X., & Murphy, K. (2024). Investigating the foodstagramming mechanism: A customer-dominant logic perspective of customer engagement. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.02.013>
- O'Hern, M. S., & Kahle, L. R. (2013). The empowered customer: User-generated content and the future of marketing. *Business Horizons*, 56(3), 347-356. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.007>
- Stepchenkova, S., & Mills, J. E. (2010). Destination image: A meta-analysis of 2000-2007 research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(6), 575-609. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.493071>
- Stepchenkova, S., & Zhan, F. (2013). Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography. *Tourism Management*, 36, 590-601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.08.006>
- Stylianou-Lambert, T. (2012). Tourists with cameras: Reproducing or producing? *Annals of Tourism Research*, 39(4), 1817-1838. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.004>
- Thio, S., Jokom, R., & Widjaja, D. C. (2024). The contribution of perceived food consumption value on destination attractiveness and revisit intention.

Journal of Culinary Science & Technology, 22(4), 727–743. <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2074331>

- Uslu, A. (2025). Geleneksel örgütlerden dijital örgütlere dönüşüm-II, Gül G. (ed.) (2025). *Örgütsel değişim ve dijital dönüşüm*. Özgür yayınları.
- Uslu, A., & Baydaş, A. (2021). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: Trbl bölgesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1556-1573. <https://doi.org/10.17755/esosder.861027>
- Xiao, X., Fang, C., Lin, H., & Chen, J. (2022). A framework for quantitative analysis and differentiated marketing of tourism destination image based on visual content of photos. *Tourism Management*, 93, 104585. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104585>

Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Eğlence Firmaları

Esmahan Yiğit Yalçın¹

Çiğdem Kasalak²

Yusuf Çuhadar³

Özet

Konaklama işletmelerinde artan rekabet ve maliyet baskısı, işletmeleri daha verimli yönetim stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri olan dış kaynak kullanımı (outsourcing), işletmelerin temel faaliyetlerine odaklanarak bazı hizmetleri uzmanlaşmış firmalardan temin etmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama sayesinde işletmeler maliyetleri azaltabilmekte, hizmet kalitesini artırabilmekte ve operasyonel esneklik kazanabilmektedir. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980'li yıllarda Avrupa'da uygulanmaya başlanmış, Türkiye'de ise 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı; temizlik, çamaşırhane, güvenlik, bakım-onarım, satış-pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve eğlence faaliyetleri gibi birçok departmanda uygulanabilmektedir. Bu faaliyetler genellikle işletmenin temel hizmetleri dışında kalan yardımcı hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Özellikle eğlence ve animasyon hizmetleri, konukların otelde geçirdikleri zamanı daha keyifli hale getiren önemli bir tamamlayıcı hizmettir. Bu faaliyetler; rekreasyon, kültürel etkinlikler ve sportif aktiviteler gibi farklı alanları kapsamaktadır.

Otel işletmeleri eğlence hizmetlerini kendi personeliyle sağlayabileceği gibi, bu alanda uzmanlaşmış animasyon firmalarından da temin edebilmektedir. Dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde maliyetlerin azaltılması, uzman

- 1 Bilim Uzmanı, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, esmahanyigit@hotmail.com, 0000-0002-8374-048X
- 2 Öğr. Gör. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Özel Güvenlik ve Koruma Programı, cigdemkasalak@akdeniz.edu.tr 0000-0003-3253-0244
- 3 Doktor Öğretim Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, yusuf.cuhadar@bilecik.edu.tr. 0000-0002-1765-9675

personelden yararlanma, risklerin paylaşılması ve işletmenin temel faaliyetlerine odaklanabilmesi gibi nedenler etkili olmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, özellikle dört ve beş yıldızlı otellerde animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak eğlence ve animasyon hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, otellerin hizmet çeşitliliğini artırmakta, misafir memnuniyetini yükseltmekte ve işletmelerin rekabet gücünü destekleyen önemli bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

Turizm özellikle günümüzde birçok ülkenin ekonomik bir enstrümanı haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş sanayi ülkeleriyle boy ölçüşecek nitelikte, hatta bazılarında daha fazla büyüme oranlarına ulaşması, turizm sektöründeki ilerleme ile gerçekleştirilmektedir. Böylece gelişmekte olan ülkeler turizmi sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma stratejisinin ortasına yerleştirmektedirler (Serçek & Serçek, 2016: 534). Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler işletmeler arasındaki rekabeti daha da arttırmıştır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve karlarını artırabilmek için yeni rekabet stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu stratejilerin temel dayanağı maliyetleri azaltmak ve kar sağlamaktır. Maliyetleri düşürmede izlenecek yol, maliyetleri düşürürken sunulan hizmetlerin kalitesini maliyetlerle aynı doğrultuda düşürmekten kaçınmaktır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, rekabet gücünün yüksek olduğu iş ortamında teknolojik gelişmeleri takip etmek, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek, faaliyetlerden kaynaklanan maliyetleri azaltmak için bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Dış kaynak kullanımının birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Tanyeri & Fırat, 2005: 273); Embleton & Wright (1998), dış kaynak kullanımını, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır. Şeklinde tanımlamaktadır. Momme (2002)’a göre, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir. Zhu (2001), ise dış kaynak kullanımını, “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” olarak tanımlamaktadır. Dış kaynak kullanımı, temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara yönelmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ana hedef ise, rakiplerin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle nüfuz etmektir. Bu modele göre, şirketlerin en çok başardıkları işler üzerinde yoğunlaşmalarının gerektiği, aynı zamanda rekabet güçlerinin az olduğu değişik sektörlerdeki işlerinden tamamen vazgeçmeleri ya da “outsourcing” yöntemiyle bu işlerini uzman firmalara devretmeleri öne sürülmektedir (Dereli, 2003: 121)

Dış kaynak kullanımı (DKK), özellikle son yıllarda farklı sektörler tarafından tercih edilen bir yönetim stratejisi haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımının yoğun olarak tercih edildiği sektörlerden biri de otelcilik sektörüdür. Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980'li yıllarda Fransa'da uygulanmıştır. Türkiye'de ise konaklama sektöründe ilk dış kaynak kullanımı, 1997 yılında Seferihisar Atlantis Tatil Köyü'nde konaklama hizmetinin işletme dışından uygulanmasıyla başlamıştır (Türksoy & Türksoy, 2007: 85).

1. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Budak ve Budak (2004: 208)'ın, dış kaynak kullanımı türlerini, basit ve karmaşık işlerin dış kaynaklanması olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. Basit işler olarak adlandırılan faaliyetler genel olarak işletmenin ikincil faaliyetleri ve detaylı sözleşmeler gerektirmeyen işler olarak tanımlanmaktadır. Karmaşık işler ise, işletmenin ana faaliyetleri kadar önemli olan işleri kapsayan ve ayrıntılı sözleşmeler içeren faaliyetleri kapsamaktadır. Buna göre dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetleri ve tedarikçi işletme ile ilişkileri açısından dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar, ikincil (peripheral) hizmetler, yardımcı şebeke (network), tedarikçiler ile stratejik işbirliği oluşturma ve rakiplerle işbirliği olarak sıralanabilir.

2. Dış Kaynak Kullanımı Türleri

Dış kaynak kullanımı türleri, işletmelerin dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetlerine ve dış kaynak sağlayıcı işletme ile ilişkileri açısından dört grupta sınıflandırılabilir (Özdoğan, 2006: 11).

2.1. İkincil hizmetler şeklinde dış kaynak kullanımı; birçok işletme yemekhane, temizlik, kafeterya gibi ikincil hizmetleri dışarıdan bir tedarikçiye vererek geriye kalan esas faaliyetlerini kendi bünyesi içerisinde gerçekleştirmektedir. Böylece işletmeler önem derecesi açısından ikincil faaliyetler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine odaklanarak esnek bir yapıya kavuşabilmektedirler.

2.2. Yardımcı şebeke olarak dış kaynak kullanımı; genellikle büyük ölçekli işletmelerin tercih ettiği bir dış kaynak kullanımı şekli olan yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasına ve esnek, etkin ve yenilikçi bir yapıya kavuşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece, bürokrasinin azalması sonucu işletmeler değişen koşullara ayak uydurma ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu tip dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak IBM firması verilebilir. Bu kapsamda, IBM esneklik kazanmak ve rekabet edebilmek için işletme hiyerarşisi dışında birçok bağımsız birimler ve takımlar oluşturmuştur.

2.3. Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı; dış kaynak sağlayan işletme ile amaç bütünlüğünün sağlanması yapılan dış kaynaklamanın verimliliğini artıran bir unsurdur. Bu yapı içerisinde işletme tedarikçi ile fayda ve zararları paylaşmakta ve sorunlara birlikte çözümler üretmektedirler.

2.4. Rakipler ile işbirliği oluşturma şeklinde dış kaynak kullanımı; işletmeler günümüz artan rekabet şartlarında var olabilmek ve büyüebilmek için stratejik işbirliklerine gerek duymaktadırlar. Belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler böylece oluşabilecek riskleri en aza indirmektedirler. Bu şekilde, işletmeler tek başlarına yapacakları yenilikleri diğer bir işletme ile tedarik anlaşması yaparak oluşturdukları ortaklıkla daha fazlasını başarabilmektedirler. Rakiplerle işbirlikleri oluşturarak uygulanan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde yapılabilmektedir. Bu tip dış kaynak kullanımına örnek olarak önde gelen tekstil işletmelerinin diğer küçük çaplı tekstil işletmelerine fason üretim yaptırması örnek verilebilir.

3.Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Departmanlar

DKK yaklaşımının bu işletmelerde uygulanması için öncelikle bu tesislerdeki faaliyetlerin temel ve ikincil faaliyet olarak ayrılması gerekmektedir. Stratejik açıdan yönetim, resepsiyon, rezervasyon, satın alma ve tesellüm, yiyecek, içecek hizmetlerinin hazırlandığı ve sunulduğu bölümler temel faaliyet alanı kabul edilirken, bakım onarım, eğlence, insan kaynakları, bilişim, reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetleri tamamlayıcı, bunların dışında kalan ortak kullanım alanlarının ve odaların temizlenmesi, çamaşırhane ve kuru temizleme, havuz ve dış cephe temizliği, güvenlik faaliyetleri temel olmayan (ikincil) faaliyetler olarak değerlendirilmektedir (Türksoy & Türksoy, 2007: 85).

Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanılan Bölüm ve Faaliyetler

Bölüm	Dış Kaynaklardan Yararlanılan Faaliyet
Resepsiyon	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Oda Temizliği, Kat Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek ve İçecek	Satın alma ve Tesellüm, Restoran, Mutfak
Bakım / Onarım	Teknik Servis, Havuz ve Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Dinlenme Aktiviteleri	Animasyon
Güvenlik	Güvenlik

Kaynak : (Rodríguez & Robaina, 2004: 297; Özdoğan, 2006: 85)

3.1.Odalar Bölümü

Odalar departmanı, bir otelin operasyon departmanı olarak resepsiyon hizmetlerini (ön büro), rezervasyon hizmetlerini (ön büro), üniformalı hizmetleri, kat hizmetlerini, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetlerini kapsamaktadır. Aynı zamanda odalar departmanı bir otelin asıl faaliyet alanı olması nedeniyle burada kaynak kullanımı uygulanan hizmetler, özellikle kat hizmetleri, meydan temizliği ve çamaşırhane hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin, 2005: 64). İşletme içerisinde görev yapan personelin ağırlıklı olduğu bir diğer bölüm housekeeping (kat hizmetleri) olduğundan bu hizmetlerin işletme dışından bir temizlik firmasına yaptırılması maliyet tasarrufuna ve hizmetlerin hızlı biçimde sunulmasına olanak vermektedir. Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda olduğundan bu kapsamda DKK önemli bir alternatif haline gelmektedir (Türksoy & Türksoy, 2017: 89).

3.2. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmesinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu kontrollerin rasyonalizasyonunu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir (Şener, 2001: 143). Yiyecek ve içecek sektöründe otel işletmelerinin payının giderek düşmesi, şehir merkezinde bulunan otellerin a la carte restoran ve fast food işletmelerinin rekabeti ile satışlarının gerilemesi ya da kar marjlarının düşmesi otellerin DKK'yı tercih etmesine neden olmaktadır Bu kapsamda bağımsız restoranlarla rekabet edemeyen otel restoranları franchising ve DKK yoluyla stratejik işbirliğine gitmektedir. Hospitality Franchise Systems otelleri McDonald's ile, Hilton otelleri Benihana ve Trader Vic's ile, Holiday Inn otelleri, TGI Friday's ve Ruth's ile çalışmaktadır (Türksoy & Türksoy, 2017: 89).

3.3. Satış Pazarlama Bölümü

Otel işletmeleri mevcut müşterilerini korumak, yeni müşteriler çekebilmek ve pazar payını artırmak için halkla ilişkiler, reklam, tanıtım faaliyetleri yürütmek durumunda olduğundan (Tavmergen & Meriç, 2002: 55) bu kapsamda dış kaynak kullanımı önemli bir alternatif haline gelmektedir.

3.4. İnsan Kaynakları Bölümü

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde kullanılan kaynak kullanımı (outsourcing) uygulamaları daha çok aşağıdaki alanlarda görülmektedir (Dereli, 2005: 123).

- İş gücü temini
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri
- Eğitim yönetimi
- Özlük ve tahakkuk işleri

3.5. Güvenlik Bölümü

Turistlerin serbest zamanlarını geçirmek ve eğlenmek isteyecekleri ve başka hiçbir şeyden endişe duymak istemeyecekleri bir faaliyettir. Temel olarak bu imkânı sağlayacak alt yapı ise güvenlik sorunlarının bulunmadığı bir ortamdır. Turizm ve güvenlik, temel olarak ilişkili ve etkileşimlidir. Bu ilişkiyi somut verilerle ortaya koymak mümkündür. Savaş, terör gibi ortamlar ve risklerin bulunduğu dönemler de bu ülkelere olan turizm talebinin düştüğü görülmektedir. Yine çeşitli salgın hastalıkların varlığı da bu talebi olumsuz etkilemektedir. Güvenlik riskinin arttığı durumlarda turizm talebi düşmektedir. Yine hem kişi güvenliği hem genel güvenlik hem de sağlık güvenliğinin turizm talebiyle doğru sal ilişkisi vardır (Serçek & Serçek, 2016:536). Turistlerde kendi yaşadıkları yerden ayrılıp yeni ve yabancı bir yere gitmenin verdiği psikolojik bir belirsizlik vardır. Böylece gittikleri yerlerde yaşadıkları ve şahit oldukları küçük bir olay bile turistleri karamsarlığa sürükleyebilmektedir. Eğer herhangi bir turistik bölgede can ve mal güvenliği yoksa turistlerin oraya gelmesi beklenmemelidir (Bahar & Bilen, 2020:193-194). Turizmde güvenlik o kadar hayati önem taşır ki, turizm yatırımlarının başarısı güvenli ve emniyetli destinasyonlar sunabilme yeteneğine bağlıdır. Turistik alanlara ve turizm altyapılarına yönelik terörist saldırıların turizm ve seyahat davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu uzun zamandır kabul edilmektedir. Küresel turizmde güvenlik ve emniyet, tüketiciyi koruma, turistlerin yasal korunması, çevresel güvenlik, afetlerden korunma, veri güvenliği, iletişimde kişisel güvenlik, hizmetlerin kalite güvencesi ve benzeri birçok bileşeni içeren karmaşık konular haline gelmiştir (Brondoni, 2016:9). Glensor & Peak (2004: 1)'e göre cinsel saldırı, yankesicilik, dolandırıcılık, çalıntı mal satma, çete saldırıları, kumarhane suçları, yaşlılığa bağlı suçlar, konaklama mekânlarında hırsızlıklar, eğlence mekânlarında hırsızlıklar, terör eylemleri, toplu taşıma araçlarında saldırılar ve trafik kazaları turistleri tehdit eden risklerdendir (Aras, 2017:594).

Otellerde konukları, konukların mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Konuklara ait eşyaların özellikle kıymetli eşyaların çalınması ve bu tür olayların sık sık tekrarlanması otel yönetimini, hatta otelin başarısını da önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 1997: 192). Dış kaynaklardan yararlanarak özel güvenlik şirketleri ile anlaşma yoluna giden otel işletmelerinin çoğu maliyetleri azaltmayı, güvenlik teknik ve teçhizatını yenilemeyi, teknolojiye uyumu sağlama, personel iyileştirme, organizasyonda esnekliği sağlama gibi avantajlardan yararlanmak amacını güder. Bu nedenle güvenlik kadrolarının tamamını dış kaynaklardan temin eden oteller de bulunmaktadır (Karakaş, 2012: 37).

3.6. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümünün en önemli görevi, işletmenin gelir ve giderlerini takip etmek ve kayıt altına almaktır. Bu kayıtlara göre işletmenin birtakım politikalarının belirlenmesi veya yeniden gözden geçirilmesi konusunda muhasebe bölümü, yönetim bölümüyle sürekli iletişim halindedir (Karakaş, 2012: 38). Büyük otel işletmelerinde muhasebe bölümü genellikle genel müdüre bağlıdır. Zincir otel işletmelerinde, genel merkezin daha gelişmiş bir muhasebe bölümü mevcuttur (Batman vd., 2004: 103).

3.7. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümünün faaliyetleri içerisinde; otel işletmelerinin günlük hizmetleri kapsamında gerekli olan su, elektrik, buhar, klima ve benzeri hizmetlerin sürekliliğini sağlamak, bu hizmetleri sağlayan makine ve cihazların kullanım eğitimlerini vermek, tesisat, makine ve cihazların bakım ve onarımını gerçekleştirmek ve enerji giderlerini azaltarak tasarruf sağlamak yer almaktadır (Batman, 1999: 127).

3.8. Eğlence ve Animasyon Bölümü

Animasyon, dilimizde canlandırma anlamını taşımaktadır. Fransızca “Anime” sözcüğünden alınmış ve dilimize de yerleşmiştir. Fransızca “Anime” sözcüğü, canlandırma anlamına gelmektedir. Animasyon genel anlamıyla yapılan tüm canlandırmaları kapsar. Bilgisayarda yapılan çizgi film vb. canlandırmalar da animasyon olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde bu tür animasyonlar televizyon ve sinema için kullanılmaktadır (M.E.B. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP], 2007 :3).

Otel animasyonu, 1980’lerde önce İspanya, İtalya ve Yunanistan’da, daha sonra Türkiye ve Kıbrıs’ta yaygın olarak uygulanmaya başlayan spor ve kültürel eğlencelerin birleşiminden ortaya çıkan faaliyetlerdir. Türkiye’de

geniş uygulama alanına 90'lı yıllarda ulaşan animasyon, aslında ilk kez çocuk kulübü tatil konseptiyle 1969 yılında İzmir Foça'da Club Med tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Önceleri tur operatörlerinin beraberinde getirdikleri başta Fransız olmak üzere yabancı animatörler tarafından sunulan animasyon hizmetleri, günümüzde popülerliğinin artmasıyla birlikte genellikle yabancı dil bilen Türk animatörler tarafından sunulmaktadır (Demirdağ & Güçer, 2016: 40). Otel işletmelerinin bir bölümü, yardımcı hizmet niteliğindeki animasyon hizmetlerini kendi bünyesinden temin etmeden, bu iş üzerinde uzmanlaşmış olan şirketlerle anlaşarak dış kaynaktan tedarik etmektedir.

4. Konaklama İşletmelerinde Eğlence Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Otel eğlencesi, misafirlerini eğlendirmek ve onlara farklı eğlence, kültürel ve sporla ilgili etkinliklere katılma fırsatı vererek konaklamalarını daha keyifli hale getirmek için otel tarafından sunulan tamamlayıcı bir hizmettir. Olası boş zaman etkinliklerinin sayısı sınırsızdır ve yalnızca kişinin hayal gücüne, otelin kaynaklarına ve altyapısına bağlıdır. Hem boş zaman hizmetleri sunacak bireylerin hem de otelcilik sektöründe beceri ve deneyime sahip yetenekli kuruluşların (turistik boş zaman işletmeleri) yeterli teklifinin olması gerekmektedir. Bu açıdan dış kaynak kullanımı otellerin mutlaka düşünmesi gereken bir seçenektir. Bununla birlikte, son yıllarda rekabet gücünün önemi göz önüne alındığında, otellerin, daha nitelikli tedarikçilerden edinilen özelliklerle güçlendirilmesi gereken eğlence bölümündeki kaynakları ve yetenekleri ayırt edebilmelidir. Bu, eğlence aktivitelerini otelin içinde gerçekleştirmek, otelin kendi personelini kullanmak veya eğlence hizmeti sağlayan taşeron firmalardan temin etmek arasında bir seçim yapması gerektiği anlamına gelmektedir (Rodríguez & Padilla, 2005: 397). Otel Eğlence Hizmetleri Türleri Rodríguez & Padilla (2005) tarafından şu şekilde sınıflandırılmıştır

Farklı Otel Eğlence Hizmetleri Türleri

Rekreasyon Aktiviteleri	Kültürel Aktiviteler	Sportif Aktiviteler
Gösteriler: danslar, oyunlar, ilgi çekici yerler. İç mekan oyunları: masa oyunları, bilardo ve bilardo vb.	Aktif katılım aktiviteleri	Spor salonu
Yarışmalar: dans, fancy dress, aşçılık	Manuel aktiviteler: çanak çömlek, kendin yap, aşçılık ve gastronomi atölyeleri	Yarışmalar: balık tutma, atış, tırmanma, voleybol, vb.

Filmler, video, TV	Müzik etkinlikleri: bir enstrüman çalmayı öğrenmek, müzik grupları oluşturmak vb.	
	Çeşitli etkinlikler: diller, fotoğrafçılık vb.	
	Pasif katılım faaliyetleri: Müze, konser, tiyatro, geziler vb.	

5. Eğlence Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

Otelcilik sektörü bağlamında, otel faaliyetlerini tamamlayan ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesini sağlayan eğlence hizmeti ihtiyacı, rekabet gücünü artırmada öncelik ve anahtar faktör haline gelmektedir. Bu ihtiyaç, sektördeki çok sayıda şirketi, daha fazla misafir çekmek için güneş, plaj ve yemek gibi unsurlar dışında yeni ve farklı bir şey sunmak için eğlence hizmetleri sunmaya yöneltmiştir (Rodríguez & Padilla, 2005: 396). Dış kaynak kullanımının nedeni taktiksel ve stratejik nedenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Taktiksel nedenler, kısa vadeli ve maliyet düşürme veya gerekli kaynakların eksikliği ile ilişkilidir. Stratejik nedenler ise daha uzun vadeli ve birinci sınıf yeteneklere erişim, risklerin paylaşımı ve temel faaliyetlere yoğunlaşma ile ilişkilidir. Mcivor, dış kaynak kullanımına stratejik yaklaşımı savunurken, birçok kuruluşun kısa vadeli maliyet azaltma elde etmek için taktiksel bir yaklaşım benimsediğine inanmaktadır. Bununla birlikte, Dun ve Bradstreet ile birlikte bir endüstri raporuna dayanan Outsourcing Institute (Dış Kaynak Kullanımı Enstitüsü), taktiksel dış kaynak kullanımından stratejik dış kaynak kullanımına doğru bir geçiş olduğuna inanmaktadır. Bu raporlar, dış kaynak kullanımının ana nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir: İşletme maliyetlerinin azaltılması ve kontrolü, geliştirilmiş organizasyon odağı, birinci sınıf yeteneklere erişim ve temel yetkinliklere konsantre olmak için kaynakların serbest bırakılması (Douglas & Meehan, 2001: 108).

6. Tedarikçi Seçimi ve İlişkileri Düzenlenme

Tedarikçi seçiminde işletmeler, kalitenin geliştirilmesine katkıda bulunacak, en yüksek performansı gerçekleştirebilecek, çevresel değişikliklere en hızlı şekilde ayak uydurabilecek ve kaynakları rasyonel kullanacak doğru tedarikçiyi bulmak istemektedirler (Fischli 1996, 21).

Doğru tedarikçiyi en az zaman ve harcama ile seçebilmek için ise, aşağıdaki süreç izlenmelidir (Embleton & Wright 1998:101). **6.1. Tedarikçi Profiline Belirlenmesi:** Bu kapsamda, işletmenin gereksinimlerini karşılama yeteneğine sahip olan tedarikçiler pazar araştırması ile belirlenir. Tedarikçilerin işletmenin kültürüne yakın olması ise tercih nedeni olacak en önemli özellik olmalıdır.

6.2. Bilgi Edinme: Bu aşamada, işletme potansiyel tedarikçi işletmelerle ilgili yetenekler, ilgi düzeyleri, işletme kültürü ve stratejileri hakkında bilgi edinmelidir. **6.3. Teklif İstenmesi:** Bu aşamada, dış kaynak gereksinimleri detaylı olarak belirtilir. Bu doküman işletme hakkında genel bilgileri ve dış kaynaklamanın amaçlarını kapsar. **6.4. Ziyaretin Gerçekleştirilmesi:** Bu aşamada, tedarikçi adayı işletmenin faaliyet alanına gidilerek dokümanlarda belirtilen bilgilerin gerçekliği sorgulanır.

6.5. Karşılıklı Faydaların Değerlendirilmesi: Bu aşamada, iki yönetim tarafından da uygun olan bir anlaşma imzalanmalı ve şartların değişebileceğini düşünerek, anlaşma imzalanmadan finale kalan adayların gönderilmesi için acele edilmemelidir. Tüm adaylara gelecekte gereksinim duyulacağı göz önüne alınarak profesyonel şekilde davranılmalıdır.

7. Türkiye'deki Konaklama İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımında Animasyon Faaliyetlerine Yönelik Yürütülen Çalışmalar

Kesgin (2005)'in yaptığı çalışmada da animasyon faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulaması yapan oteller mevcuttur. Kesgin'in Antalya'nın Kemer, Merkez, Lara, Konyaaltı, Kemerağzı ve Kundu'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde yürüttüğü çalışmasında, animasyon 4.63'lük oranla araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımı eğilimlerinin yüksek olduğu faaliyetler içerisinde değerlendirilmiştir (Kesgin,2005: 61). Bolat & Yılmaz (2009: 14), dış kaynak kullanımının etkilerini deneysel olarak araştırmak ve otellerde dış kaynak kullanımı süreci ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlı yürüttüğü çalışmada, araştırmanın verileri Türkiye'nin Antalya ilindeki 80 otelden anket yoluyla elde edilerek çalışma sonunda otel faaliyetleri ve sözleşmeli hizmetler dış kaynak kullanımı yoluyla en yaygın olarak dış kaynaklı faaliyetler veya hizmetler animasyon, ulaşım hizmetleri, güvenlik ve halkla ilişkileri kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımında animasyon en yüksek oranı oluşturmaktadır. Özdoğan (2006) Muğla Bölgesinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan ve faaliyetlerinde DKK'dan yararlanan 119 otel işletmesinin 37'sinin eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK uyguladığı belirlenmiştir. Genel olarak bakıldığında, eğlence ve animasyon faaliyetlerindeki DKK'nın finansal performansa olan katkısının çok yüksek olmasa da etkili olduğu görülmüştür. Otel işletmelerinin yıldızlarına göre

DKK faaliyetleri incelendiğinde, eğlence ve animasyon faaliyetlerinin tek ve iki yıldızlı otel işletmeleri dışındaki yıldız gruplarında daha sık olduğu görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetleri finansal performansa katkı açısından dördüncü sırada yer almaktadır. Bu faaliyetler otel işletmesinde misafirlerin harcamalarını özendiren faaliyetler olarak görülmektedir. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yapılan DKK ile otel işletmesi konusunda uzman personelden yararlanmakta ve animasyon faaliyetlerinde çeşitlilik sağlayabilmektedir. Böylece hem otel işletmesi konusunda uzman personel bulma zorluğundan kurtulmakta hem de profesyonel hizmet olarak otel içi harcamaları artırma yoluna gidebilmektedir. Araştırma kapsamında öncelikle dış kaynak kullanan termal oteller ve yöneticilerine ilişkin veriler incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre dış kaynak kullanan termal otellerin büyük çoğunluğu (%77,2) dört ve beş yıldızlı termal otel işletmeler olduğu tespit edilmiştir. Hizmetlerin Dış Kaynaklı Olduğu Termal Otel Departmanlar incelendiğinde ise otellerin %36.4'ünün Dış kaynaktan tedarik ettiği belirlenmiştir (Baytok vd., 2013).

8. Animasyon Firmaları

Antalya'da özellikle turizmin iyi olduğu dönemlerde animasyonların ve Showlar da daha iyi duruma gelmekte ve animasyonların otellerin gelirleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'na (ATSO) bağlı 182 kayıtlı animasyon şirketi bulunmaktadır. Antalya'da animasyon yapılan 3 otele bir animasyon şirketi düşmektedir. Ancak bu animasyon şirketlerinin sertifikalandırılması gerekmektedir. Yeterlilik belgesi olmayanların bu işi yapmasına izin verilmemelidir. Antalya'da bulunan 500 otelin tamamında turistlere yönelik animasyonların ve Showların yapılmaktadır. Antalya'da 6 binden fazla animatör bu Showlarda görev almaktadır. Bu animatörlerin %40'ını ise yabancılar oluşturmaktadır. Bunun nedeni animasyonun sezonluk bir iş olmasıdır. Sezonluk bir iş olduğu için Türk gençleri tarafından tercih edilmemektedir. Yabancı çalışanlar konusunda da çalışma izinlerinin alınması konusunda çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Otellerin %90'ı animatörleri ve Showları şirketlerden temin etmektedir. Otellerde konaklayan turistlerin % 90'ı bu animasyon ve showları izlemektedir (Eren Güngör, 2019 (PAYD)). Türkiye'de animasyon ve eğlence alanında faaliyet veren tedarikçi firmalardan bazıları şunlardır: Ballerini Entertainment Company, Art Event Group, Bad Production, Steps Production. Antalya'da faaliyet gösteren animasyon firmalarından bazıları ise şunlardır: Risus Animasyon, Ballerini Animasyon, Show Animasyon, Nova Organizasyon.

SONUÇ

Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde uygulanan DKK faaliyetleri, otel müşterilerinin otel içinde harcama yapmalarını özendiren bir faaliyet alanıdır. Eğlence ve animasyon faaliyetlerinde DKK eğlence ve animasyon hizmetlerinde çeşitlilik sunarken, otel işletmesinin uzman personelle çalışmasını sağlamaktadır. Ülkemizde genel olarak bakıldığında eğlence ve animasyon faaliyetlerinde yabancı uyruklu personelin çalıştırıldığı görülmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yabancı personel istihdam zorluklarını da bu faaliyetlerde DKK yoluna giderek çözebilmektedir. Bu nedenler ve finansal katkılarından dolayı eğlence ve animasyon faaliyetlerinde içsel kaynaklardan yararlanma yerine DKK yoluna gidilmesi önerilmektedir. Bu durum, oteller ve eğlence şirketleri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini gerekli hale getirmektedir. Bu güçlü ilişki, otelin ihtiyaçlarına daha iyi uyarlanmış bir hizmetle sonuçlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı otel performansını iyileştirerek asıl alanına yani konaklama faaliyetlerine odaklanmasına imkân sağlayacaktır.

Kaynakça

- Aras H. (2017). Türkiye’de turizm güvenliği sorunu, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 585-610.
- Bahar O. & Bilen K. (2020). Turizmde güvenlik algısının türkiye ekonomisine etkisi, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Özel Sayısı, 185-206.
- Batman O., *Otel işletmelerinin yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.
- Batman O., Halis M., Zengin B., Demirkol Ş., Sobalı H., Saruşık M., Kaya İ., Narin M., Özkul E., Türkay O., Avcıkurt C., Doğdubay M. & Altunışık R., *Turizm işletmeleri*, Edit. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, 1. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2004.
- Brondoni, S. M. (2016). Global tourism and terrorism, safety and security management, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 7-16.
- Baytok, A., Hasan, H. S., & Zorlu, O. (2013). Outsourcing in thermal hotel enterprises: The case of Turkey. *Business Management Dynamics*, 3(5), 1-14.
- Bolat, T., & Yılmaz, Ö. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23.
- Budak G.& Gönül B. (2004). *İşletme yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Demirdağ, Ş. A. & Güçer, E. (2016). Animasyon personelinin iş tatmin düzeyleri: Dış kaynak kullanan ve kullanmayan otel işletmelerinin karşılaştırılması. *Kongre Kitabı*, 33.
- Dereli, B. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4), 119-127.
- Douglas, A., & Meehan, J. (2001). Outsourcing for business excellence. *Tot. Qual. Manag.*, 278-293.
- Embleton, Peter R. & Phillip C. Wright (1998). A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- Espino-Rodriguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). The relationship between leisure outsourcing and specificity: performance and management perception in hotels in the Canary Islands. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(3), 396-418.
- Fischli, Irmgard R. (1996). Outsourcing: A new management tool or just a fad?, *Bulletin of the American Society for Information Science*, April-May.
- Karakaş, Y. E. (2012). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Alanya’da faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.

Kesgin, M. (2005). *Otel işletmelerinde dış kaynak kullanımı: Antalya'da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Antalya.

Milli Eğitim Bakanlığı, (2007). Eğlence hizmetleri-animasyona hazırlık. M.E.B. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), Ankara.

Özdoğan, O. N. (2006). Otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve finansal performans üzerine etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

Serçek, Ö. G. & Serçek, S. (2016). Turizm sektörünün gelişmesi önündeki engel: Terörizm, *International Journal of Social Science*, 42: 431-444.

Şener B., (2001). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon, Detay Yayıncılık. Ankara,

Şener B., (1997). Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon, Ankara.

Tanyeri, M. & Fırat, A. (2005) Rekabet değişkeni olarak dış kaynak kullanımı (outsourcing), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 273-275.

Tavmergen P., İge P. T. & Meriç P. Ö., (2002). *Turizmde tanıtma ve halkla ilişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara,

Türksoy, A., & Türksoy, S. S. (2007). Otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma: Çeşme ilçesinde turizm belgeli otel işletmelerinde dış kaynaklardan yararlanma alanlarına ilişkin bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 83-104.

<https://turizmdays.com/tr/news/animasyon-ve-showlarda-antalya-las-vegasin-ardindan-dunyanin-en-iyisi-3421.html>

Yaşam Tatmini Açısından Spor Yönetimi ve Rekreasyon Liderliği

Aziz Bükey¹

Faruk Gökçe²

Özet

Bu çalışmada, spor yönetimi ve rekreasyon liderliğinin bireylerin yaşam tatmini üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Rekreasyon, bireylerin gönüllülük esasına dayalı olarak serbest zamanlarında katıldıkları, fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlayan etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Spor ise bu sürecin hem fiziksel aktiviteyi teşvik eden hem de psikolojik ve sosyal iyi oluşu destekleyen temel bir bileşenidir.

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerini kapsarken; rekreasyon liderliği, bireylerin boş zamanlarını anlamlı ve verimli biçimde değerlendirmelerine rehberlik eden stratejik bir işlev üstlenmektedir. Bu iki alanın etkileşimi, bireylerin fiziksel sağlıklarının yanı sıra sosyal ilişkilerini, psikolojik dayanıklılıklarını ve genel yaşam kalitelerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmanın bulguları, etkili bir spor yönetimi ve güçlü bir rekreasyon liderliği anlayışının, bireylerin kendini gerçekleştirme, sosyalleşme ve stresle başa çıkma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamada önemli rol oynadığını göstermektedir. Sonuç olarak, spor yönetimi ve rekreasyon liderliği, bireylerin yaşam tatminini artıran, fiziksel ve ruhsal yenilenmeyi destekleyen bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada ayrıca bu alanlara yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi, farklı toplum kesimlerine yönelik özel rekreasyon programları tasarlanması ve disiplinlerarası akademik çalışmaların desteklenmesi gibi çeşitli öneriler sunulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, abuke@bingol.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5476-8408

2 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, fgokce@mehmetakif.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4100-2171

Giriş

Rekreasyon, bireylerin fizyolojik, zihinsel, fiziksel ve sosyal gereksinimlerini karşılamak amacıyla, gönüllülük esasına dayalı olarak serbest zamanlarında katıldıkları etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu tür etkinlikler, bireylerin yaşam kalitesini artırmakta, stres düzeylerini azaltmakta ve genel refahın korunmasına katkı sağlamaktadır. Günlük yaşamın giderek artan yoğun temposu, boş zaman kavramının önemini artırmış; bu durum, boş zamanların etkili biçimde değerlendirilmesini konu alan rekreasyon anlayışını daha belirgin hâle getirmiştir (Ceyhan, 2008). Rekreasyon, fiziksel aktiviteyi teşvik eden ve eğlence kültürünün ayrılmaz bir parçası olan bir olgu olarak bireylerin yaşam biçimlerinde olumlu değişimler yaratmaktadır (Gümüş vd., 2017). Rekreasyon alanlarının kullanım sıklığına ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmesi ve bu alanların etkin biçimde değerlendirilmesi, rekreasyonun temel unsurları arasında yer almaktadır (Yüksel & Yeşil, 2017). Her ne kadar boş zaman değerlendirme ve rekreasyon kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da rekreasyon, iş dışındaki zamanlarda gerçekleştirilen etkinliklerin, boş zamanın verimli ve keyifli şekilde değerlendirilmesi amacıyla planlanmasını ifade etmektedir (Korkutata & Özavci, 2022; Balcı & İlhan., 2006). Rekreasyonun bilinçli ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi, bireylerin hayata bakış açılarını olumlu yönde etkileyerek olaylara farklı perspektiflerden yaklaşmalarını sağlamaktadır. Bu yönüyle rekreasyon, katılımcıların yenilenme ve tazelenme beklentilerini karşılayan bilimsel temelli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Koçak & Eryılmaz, 2018). Rekreasyon faaliyetleri, bireylerin kişisel gelişimlerini destekleyen, yaşam kalitelerini yükselten, yeteneklerini ortaya çıkarmalarına olanak tanıyan ve sosyal bağlarını güçlendiren çok boyutlu etkilere sahiptir (Ece vd., 2023). Ayrıca rekreasyonun; bireylerin fiziksel, psikolojik, ruhsal, sosyal ve eğitsel gelişimlerini destekleyerek yaşam doyumunu artırdığı ifade edilebilir (Ertüzün vd., 2020). Rekreasyon, bireylerin iş yaşamının rutininden uzaklaşarak dinlenme, eğlenme ve hoş vakit geçirme amacıyla serbest zamanlarında katıldıkları çeşitli etkinlikleri kapsamaktadır (Bozkurt, 2016). Bunun yanı sıra rekreasyon; bireylerin doğrudan haz almayı, bilişsel ve sosyal kazanımlar elde etmeyi amaçladıkları, genellikle eğlence odaklı serbest zaman deneyimleri olarak da tanımlanmaktadır (Güncan, 2021). Bu bağlamda rekreasyonda spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel olarak rahatlamalarını sağlayarak stres düzeylerini azaltan önemli bir araçtır. Rekreasyon; sporun yanı sıra dinlenme, eğlenme ve haz verici etkinlikleri de kapsayan, kişisel gelişime katkı sunan geniş bir alanı içermektedir. Spor ve rekreasyon organizasyonlarında yönetici konumunda bulunan bireyler, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla ekipleri yönlendirmekte ve gerekli sorumlulukları tanımlamaktadır (Tekin & Zorba, 2001). Spor, belirli kurallara dayalı olarak gerçekleştirilen; bireylerin fiziksel

ve ruhsal açıdan gelişimini destekleyen ve stres düzeyini azaltmayı amaçlayan bir etkinliktir. Düzenli spor yapmanın, fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğu ve genel sağlık düzeyinin korunmasında önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Bayatkara, 2025; Aksoy & Güven, 2022). Rekreasyon ve spor, yönetim süreçleriyle birlikte ele alındığında, bireylerin gelişimine katkı sağlayan ve yaşam kalitesini artıran önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Rekreasyon, bireylerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla bireysel ya da grup hâlinde katıldıkları etkinliklerin tümünü kapsamaktadır. Bu etkinlikler, belirli kazanımlar elde edilmesi amacıyla farklı alanlarda planlı ve programlı biçimde düzenlenmektedir (Mamaş vd., 2025). Söz konusu faaliyetler; dinlenme, eğlenme, sosyalleşme ve kişisel gelişim gibi amaçlara hizmet etmektedir. Spor ise fiziksel becerilerin geliştirilmesine yönelik, kuralları olan ve çoğunlukla rekabet içeren bir etkinliktir. Rekreasyonel spor, sporun katılım ve eğlence odaklı boyutunu ifade etmektedir. Spor yönetimi, spor organizasyonlarının planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerini kapsamaktadır. Sporda yönetim, çeşitli organizasyonların hayata geçirilmesi için gerekli tüm çalışmaların yürütülmesini ifade etmektedir (Özalp vd., 1996). Bu süreçler, sporcuların, antrenörlerin, tesislerin ve diğer kaynakların etkili ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını içeren bir süreçtir ve planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi temel fonksiyonlardan oluşmaktadır. Yönetim, aynı zamanda bireylerin oluşturduğu toplumsal yapı içerisinde refahın ve mutluluğun artırılmasına yönelik çalışmaları da kapsamaktadır (Keskin, 2010). Liderlik ise bireyleri belirli bir vizyon doğrultusunda motive etme, yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmakta; insani değerleri merkeze alan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bakan, 2012). Liderler, çalışanların performansını artırmak, takım ruhunu güçlendirmek ve değişim süreçlerine öncülük etmek gibi önemli roller üstlenmektedir. Yönetim ve liderlik kavramları birbirini tamamlayan unsurlar olup, etkili bir yöneticinin aynı zamanda güçlü bir liderlik özelliğine sahip olması beklenmektedir. Rekreasyonel spor etkinliklerinde yönetim ve liderlik, katılımcıların deneyimlerinin zenginleştirilmesi ve etkinliklerin başarılı biçimde yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Spor yöneticileri; etkinliklerin planlanması, bütçelenmesi, pazarlanması ve uygulanmasından sorumlu olurken, liderler katılımcıları motive etmekte, ekip ruhunu geliştirmekte ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktadır. Yaşam tatmini açısından değerlendirildiğinde, spor yönetimi ve rekreasyon liderliğinin bireylerin yaşam doyumunu artırdığı söylenebilir. Spor ve rekreasyon etkinliklerine katılan bireyler, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını geliştirmekte, sosyal ilişkilerini güçlendirmekte ve kendilerini gerçekleştirme fırsatı bulmaktadır. Etkili yönetim ve liderlik anlayışı ise bu

deneyimlerin kalitesini artırarak bireylerin daha fazla keyif almasına, mutluluk ve haz duyguların güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

1. Rekreasyon

Rekreasyon, kelime anlamı itibarıyla bireyin kendini bulma ve keşfetme sürecini ifade etmektedir. Ancak bu tanımın ötesinde rekreasyon; bireylerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla zihinsel, psikolojik, fizyolojik ve fiziksel sağlıklarını korumaya, sosyal etkileşimlerini artırmaya ve yaşam kalitelerini yükseltmeye yönelik olarak gönüllü biçimde katıldıkları etkinliklerin tümünü kapsayan geniş bir kavramdır (Gönen vd., 2022). Rekreasyon faaliyetleri, bireylerin serbest zamanlarında herhangi bir zorunluluk olmaksızın, isteğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri aktiviteleri içermektedir (Emel, 2015). Rekreasyon, bireylerin günlük yaşamın rutininden uzaklaşarak dinlenmelerine, eğlenmelerine ve buna bağlı olarak iş verimliliklerinin artmasına katkı sağlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, bireylerde mutluluk ve doyum duygusunun oluşmasına olanak tanımaktadır (Koçyiğit & Yıldız, 2014). Rekreasyonel etkinlikler, katılımcıların boş zamanlarını olumlu biçimde değerlendirmelerini sağlarken; bireysel ilgi alanları, zevkleri ve maddi olanakları doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir (Akova vd., 2019). Bireylerin boş zamanlarını nasıl değerlendirdikleri ve bu zamanı ne ölçüde planlı ve anlamlı hâle getirdikleri, rekreasyon kavramının temelini oluşturmaktadır. Çünkü serbest zaman içerisinde gerçekleştirilen birçok etkinlik rekreasyon kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle rekreasyon alanında yapılan çalışmalarda öncelikle “boş zaman” kavramının doğru şekilde anlaşılması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, rekreasyonel faaliyetlerin daha sağlıklı biçimde tanımlanmasına ve planlanmasına katkı sağlamaktadır (Karaküçük, 2018). Rekreasyon, bireylerin boş zamanlarında dinlenme, eğlenme, yeni kültürler tanıma, yeni bilgiler edinme ve sosyalleşme amacıyla katıldıkları etkinlikleri kapsamaktadır. Bu etkinlikler, bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda yaşam kalitelerinin artmasına da katkı sağlamaktadır. Rekreasyonel faaliyetler; spor, sanat, kültürel etkinlikler ve hobiler gibi farklı alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Bu süreçte önemli olan, yapılan etkinliğin bireye keyif vermesi ve motivasyon sağlamasıdır (Karaküçük, 2014). Rekreasyonun temel amacı, bireylerin stres ve yorgunluktan uzaklaşmalarını sağlamak, keyif almalarına olanak tanımak ve kişisel gelişimlerini desteklemektir. İnsanların yaşamları boyunca doğayla ve rekreasyonla kurdukları ilişki, yaşa ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu nedenle yaşam kalitesinin artırılabilmesi için bireylerin ihtiyaçlarına uygun ortamların oluşturulması ve çeşitli rekreasyonel etkinliklerin sunulması büyük önem taşımaktadır (Tütüncü,

2012). Rekreatyonel etkinliklerin etkili olabilmesi, bireylerin ilgi alanlarına ve gereksinimlerine uygun aktiviteleri seçmeleriyle mümkündür. Bu tür etkinlikler, bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlıkları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Rekreatyon kapsamında yer alan etkinlikler; bireylerin herhangi bir baskı altında kalmadan, özgür iradeleriyle ve gönüllü olarak katıldıkları serbest zaman faaliyetlerini içermektedir (Gümüş vd., 2017). Bu bağlamda boş zaman bir yaşam biçimi olarak değerlendirilirken, rekreatyon katılımcıların keyif alarak dâhil oldukları anlamlı boş zaman etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Güneş, 2021). Rekreatyon; bireysel ya da grup hâlinde gerçekleştirilen sportif, sanatsal, kültürel ve eğlence amaçlı etkinlikleri kapsamakta olup, bu faaliyetlere aktif ya da pasif katılım söz konusu olabilmektedir (Varol vd., 2019). Rekreatyon, boş zamanın verimli değerlendirilmesine katkı sağlayarak yaşamı canlandırmakta, zihinsel yenilenmeyi desteklemekte ve yaratıcı etkinlikler aracılığıyla bireyin tazelenmesine olanak tanımaktadır (Özavcı & Ünver, 2023; Taşkiran, 2018). Rekreatyonel faaliyetlere katılım, bireylerin fiziksel, bilişsel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamakta; sağlıklı yaşam alışkanlıklarının kazanılmasına, sosyalleşmenin artmasına ve yaşam kalitesinin yükselmesine yardımcı olmaktadır (Çalıküşu & Güzel, 2020). Rekreatyon alanı, çok sayıda etkinliği bünyesinde barındırmaktadır. Bu etkinlikler, bireylerin sosyal, psikolojik ve kültürel gelişimlerine katkı sağlayarak toplumsal ve sosyoekonomik açıdan önemli faydalar sunmaktadır (Ortaç, 2019). Rekreatyon; fiziksel ve ruhsal sağlığı desteklemekte, sosyal etkileşimi artırmakta, yaratıcılığı geliştirmekte, iş başarısını yükseltmekte ve ekonomik hareketliliği teşvik ederek bireylerin mutluluk düzeylerini artırmaktadır (Ağlönü & Mengütay, 2009). Rekreatyon eğitimi ise bireylere çeşitli beceriler kazandırmanın yanı sıra, kazandırdığı sosyal değerler aracılığıyla toplumsal dönüşüme katkı sağlamaktadır. Rekreatyonel etkinlikler, bireyler arasındaki etkileşimi artırarak dayanışma, iş birliği, birlikte hareket etme ve hoşgörü gibi değerlerin gelişmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, toplum içinde daha sağlıklı iletişim ortamlarının oluşmasını ve farklılıkların bir zenginlik olarak kabul edilmesini desteklemektedir (Toker & Nergis, 2023). Ayrıca rekreatyon eğitimi, bireylerin sosyal sorumluluk bilincini güçlendirerek topluma karşı daha duyarlı olmalarını teşvik etmekte ve böylece daha sürdürülebilir ve yaşanabilir bir toplum yapısının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

2. Rekreatyonda Spor

Rekreatyon kapsamında spor etkinliklerine katılım, bireylerin yaşamlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır. Spor, bireyler için yaşamdan alınan doyumunu artıran önemli bir unsur olarak görülmektedir. Fiziksel aktivite yoluyla spor, bireyin bedensel, zihinsel ve psikolojik açıdan daha

sağlıklı ve dinç kalmasına yardımcı olmaktadır. Rekreasyonda spor, katılımcılara farklı ilgi ve ihtiyaçlara hitap eden geniş bir etkinlik alanı sunmaktadır. Bu yönüyle spor, rekreasyonun en kapsamlı ve dikkat çekici boyutlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Rekreasyon ve spor, birbirini karşılıklı olarak etkileyen ve besleyen dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirilmektedir (Birol & Karaküçük, 2014). Serbest zaman etkinlikleri bağlamında spor, bireylerin fiziksel aktivite alışkanlığı kazanmalarını, düzenli bir yaşam rutini oluşturmalarını ve bu rutini sürdürülebilir kılmalarını desteklemektedir. Aynı zamanda spor, sağlıklı yaşamın sağladığı kazanımların aktif hâle gelmesine olanak tanıyarak fiziksel aktivite ile rekreasyon kavramlarının bütünleştiği bir alan oluşturmaktadır (Ertüzün vd., 2020).

3. Spor

Spor; bireylerin fiziksel, zihinsel ve psikolojik kapasitelerini geliştirmeyi amaçlayan, belirli kurallar çerçevesinde ve çoğu zaman rekabet unsuru barındıran düzenli bir etkinlik alanıdır. Bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilebilen spor faaliyetleri, kendine özgü kuralları olan, genellikle yarışma temelli, bedensel ve zihinsel gelişimi destekleyen, aynı zamanda öğretici ve haz verici özellikler taşıyan etkinliklerdir (Atasoy & Kuter, 2005). Tarihsel süreç incelendiğinde sporun, başlangıçta dini ritüellerin bir parçası olarak ortaya çıktığı, zamanla toplumların kültürel değerlerini ve mücadele anlayışlarını yansıtan bir olguya dönüştüğü görülmektedir. Spor, fiziksel etkinlikler aracılığıyla kültürel yapıların oluşumunda etkili olmuş ve günümüzdeki spor kültürünün temelini oluşturmuştur (Zengin & Öztaş, 2008). Bununla birlikte spor, farklı kültürlerden, dillerden ve toplumlardan bireyleri ortak bir paydada buluşturarak evrensel bir etkileşim ve iletişim ortamı sağlamaktadır (Heper vd., 2012).

4. Sporda Yönetim

Spor yönetimi kavramı, spor örgütlerinin amaçlarına etkili ve başarılı biçimde ulaşabilmesi için gerekli olan planlama, örgütleme, liderlik ve denetim süreçlerinin bütününe kapsayan bir yönetim alanıdır. Bu süreç, mevcut insan gücü, maddi olanaklar ve diğer kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını esas alan bilimsel bir yaklaşımı da içermektedir. Spor yönetiminin temel amacı, spor faaliyetlerinin bilimsel yöntemler ve stratejik yaklaşımlar doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, bu doğrultuda yapısal düzenlemeler yaparak ilke ve politikalar geliştirmektir (Çakto & Altınok, 2020). Sporda yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla insan ve maddi kaynakların etkili bir biçimde kullanılması ve spor faaliyetlerine ilişkin kararların planlı şekilde uygulanması sürecini ifade etmektedir (Danacı & Sevindik, 2015). Bu bağlamda spor

yönetimi; sportif amaçların gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarını, mali olanakları ve diğer tüm mevcut kaynakları organize etme, yönlendirme ve etkin biçimde kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Başkan vd., 2020). Spor yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu alanın kökenlerinin oldukça eskiye dayandığı görülmektedir. Spor organizasyonlarının düzenlenmesi ve yönetilmesi, sanıldan çok daha uzun bir süredir sistemli bir biçimde yürütülmektedir (Ekmekçi, 2010). Günümüzde ise spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve güçlü iletişim becerileri geliştirmeleri, yönetim süreçlerinin hızlı, etkili ve verimli şekilde işlemesine önemli katkı sağlamaktadır (Buyrukoğlu & Şahin 2022). Spor yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yöneticilerin sorumluluk alanlarını ve yönetim süreçlerine ilişkin temel ilkeleri iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu sorumluluk bilincinin açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması, yönetim anlayışının daha sağlıklı bir zemine oturmasına yardımcı olmaktadır (Kement vd., 2024; Akkaya, 2024). Ayrıca spor yönetimde verimlilik anlayışı, bireylerin yaşam kalitesini artırmayı ve mevcut kaynakların etkin şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Bu yaklaşım, bireysel ve toplumsal düzeyde refahın artırılmasına katkı sağlamaktadır (Yorulmazlar, 2017). Bununla birlikte spor yönetimi alanında spor yatırımlarının geliştirilmesi, özel spor işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yatırımların eğitim, finans ve iş birliği unsurlarıyla desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Sunay, 2023). Spor yönetimde iş birliği anlayışı, stratejik bir unsur olarak öne çıkmakta; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için insan ve maddi kaynakların yönetim ilkeleri doğrultusunda etkin biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Pepe & Aydın, 2022).

5. Rekreasyonda Spor Yönetim

Spor yönetimde rekreasyon, boş zamanları verimli değerlendirme amacıyla etkinliklerin tasarlanması düzenlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi anlamına da gelmektedir (Eban, 2022). Spor ve rekreasyon yönetimde, yöneticiler, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlamak için amaçları belirler ve çalışan katılımcıları yönlendirmektedir (Tekin & Zorba, 2001). Spor ve rekreasyon yönetimde, spor yapan bireylerin hem yarışmacı hem de eğlence odaklı sportif faaliyetlere katılımında, liderlik becerilerini ve anlayışlı davranışlarını sergiledikleri görülmektedir (Can & Gök, 2007). Rekreasyonda spor yönetimi, sporla ilgili kararların alınması ve hedeflere ulaşılması için yapılan çalışmalarla ilgilidir. Spor yönetimini, sporda amaçlara ulaşmak için yapılan tüm faaliyetler oluşturur (Pepe & Aydın, 2022). Rekreasyonda spor yönetimi alanındaki işletmeler, sundukları hizmetlerden gelir elde etseler de öncelikli amaçları insanların spor yapma ve rekreasyonel aktivite ihtiyaçlarını

karşılacaktır (Ekenci & İmamoğlu, 2002). Rekreasyonda spor yönetimi, başka açıdan bakıldığında esasen sportif hedeflere ulaşmak için insan ve kaynakları verimli bir şekilde kullanır ve belirlenen politikaları uygular (Hacıcaferoğlu vd., 2012).

6. Yönetim

Yönetim, sahip olunan maddi olanakların, insan gücünün ve geleceğe yönelik planların en etkin biçimde kullanılması yoluyla belirlenen amaçlara ulaşmayı hedefleyen sistemli bir süreçtir (Uslu ve Berdibek, 2024; Donuk, 2008). Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan tüm faaliyetleri kapsayan yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim gibi temel işlevlerden oluşmaktadır. Yönetim sürecinde yöneticilerin kişilik özellikleri ve mizaç yapıları da önemli bir rol oynamakta, bazı durumlarda daha otoriter tutumlar sergilenebilmektedir (Ulukan, 2017). Yönetim yalnızca kaynakların etkin kullanımını sağlamakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda organizasyonun içyapısı ile dış çevresi arasındaki etkileşimi de düzenlemektedir. Bu süreç, çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını koruyacak, motivasyonlarını artıracak ve tükenmişlik yaşamalarını önleyecek biçimde yapılandırılmalıdır (Bozkır & Fidan, 2021). Yöneticiler, organizasyonun vizyon ve stratejilerini belirleyerek kaynakların dağılımını yapar, çalışanları yönlendirir ve performans değerlendirmelerini gerçekleştirir. Etkili bir yönetim anlayışı; verimliliğin artırılmasına, maliyetlerin azaltılmasına ve çalışan memnuniyetinin yükseltilmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yönetim, değişen çevresel koşullara uyum sağlama, olası riskleri yönetme ve sürekli gelişimi destekleme sorumluluğunu da içermektedir. Bu yönüyle yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında, rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilir başarı sağlamasında kritik bir öneme sahiptir.

7. Yönetim Liderliği

Yönetim liderliği, planlama süreciyle başlayarak örgütsel yapının oluşturulmasını, hedefler doğrultusunda görevlerin düzenlenmesini ve belirlenen amaçların eyleme dönüştürülmesini kapsayan bütüncül bir süreçtir. Bu yönüyle yönetim liderliği, en iyi sonuca ulaşmayı hedefleyen ve uygulamada beceri gerektiren bir sanat olarak değerlendirilmektedir (Öztekin, 1996). Yönetim liderliği, yalnızca planlama ve organizasyon gibi yönetsel işlevleri yerine getirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda insan kaynağını motive etme, yönlendirme ve koordine etme becerilerini de içermektedir. Günümüzde yönetim liderliği, farklı disiplinlerle etkileşim içerisinde sürekli gelişim göstermekte; bu etkileşim ise yeni yaklaşımların ve uygulama alanlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Buyrukoğlu & Şahin, 2022). Yönetim

liderleri, organizasyon içinde çalışanları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirerek performansını artırmakta, iş birliğini teşvik etmekte ve değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetmektedir. Bu bağlamda stratejik düşünme, etkili iletişim ve güçlü insan ilişkileri, yönetim liderliğinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Yönetim liderliği, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir öneme sahip olup, günümüzde giderek daha fazla önem kazanan bir kavram haline gelmiştir (Ekşi, 2023).

8. Liderlik

Liderlik, bireyleri ortak bir hedef etrafında birleştiren, onları bu hedef doğrultusunda motive eden ve yönlendiren önemli bir yönetim sürecidir. Liderlik yalnızca emir verme ya da denetleme işleviyle sınırlı olmayıp, bireylerin motivasyonunu artırmayı, potansiyellerini ortaya çıkarmayı ve kolektif başarıyı desteklemeyi kapsayan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Etkili bir liderin; vizyon sahibi olması, güçlü iletişim becerilerine sahip bulunması, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve çalışanlarda güven duygusu oluşturabilmesi beklenmektedir. Liderlik, bazı bireysel özelliklerle ilişkilendirilse de büyük ölçüde eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilen bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Liderlik algılarının, bireysel ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterebildiği ve bu algıların yönetim anlayışıyla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aksu, 2009). Bununla birlikte liderlik; farklı yetki düzeylerinde, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için başkalarının davranışlarını yönlendirme ve yönetme sorumluluğunu içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sarıalp, 1991).

9. Rekreasyonda Spor Yönetimi ve Liderliği

Rekreasyon, bireylerin ya da toplulukların serbest zamanlarını dinlenme, eğlenme ve kendilerini geliştirme amacıyla gönüllü olarak değerlendirdikleri etkinlikler bütünüdür. Bu etkinlikler; sportif faaliyetler, sanatsal çalışmalar, sosyal etkileşimler ve doğa temelli aktiviteler gibi çok çeşitli alanları kapsamaktadır. Rekreasyon, fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerin karşılanmasıyla ötesinde, bireyin kendi isteği doğrultusunda şekillendirdiği ve anlamlandırdığı bir zaman dilimi olarak değerlendirilmektedir (İskender, 2019). Rekreasyonun temel hedefi, bireylerin yaşam kalitesini yükseltmek, ruhsal ve bedensel yenilenmeyi desteklemek ve stres düzeyini azaltmaktır. Spor yönetimi ise spor organizasyonlarının planlanması, uygulanması ve denetlenmesini kapsayan çok boyutlu bir yönetim sürecidir (Baydaş & Uslu, 2018).

Bu süreç içerisinde finansal yönetim, pazarlama faaliyetleri, insan kaynakları, tesislerin etkin kullanımı ve spor etkinliklerinin organizasyonu gibi alanlar yer

almaktadır. Spor yönetimi, sporun yaygınlaştırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve toplumsal faydasının artırılması açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Spor liderliği, spor kurumları ve organizasyonları içerisinde vizyon geliştirme, stratejik kararlar alma, bireyleri ve takımları motive etme, etkili iletişim kurma ve değişim süreçlerini yönetme becerilerini kapsamaktadır (Bal & Ufacık, 2024). Spor liderleri, sporcuların ve çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayarak başarıya ulaşmada yönlendirici bir rol üstlenirler. Bununla birlikte, etik ilkelere bağlı kalarak sporun temel değerlerini korumaya ve geliştirmeye özen gösterirler.

10. Yaşam Tatmini Açısından Spor Yönetimi ve Rekreasyon Liderliği

Spor yönetimi ve rekreasyon liderliği, günümüzün hızlı ve yoğun yaşam koşulları içerisinde bireylerin yaşam kalitesini yükseltmede önemli bir işleve sahiptir (Durhan vd., 2022). Spor yönetimi; spor organizasyonlarının planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi süreçlerini kapsarken, rekreasyon liderliği bireylerin boş zamanlarını etkili, verimli ve keyifli biçimde değerlendirebilmelerine yönelik etkinliklerin oluşturulması ve yönlendirilmesiyle ilgilenmektedir. Bu iki alanın birlikte ele alınması, bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına katkı sağlayarak yaşam tatminini artırmaktadır. Spor yönetimi, sporu yalnızca eğlence odaklı bir etkinlik olarak değil, sürdürülebilir bir yaşam biçimi olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda spor yöneticileri; spor etkinliklerinin düzenlenmesi, sporcuların desteklenmesi ve sporun toplumdaki önemini güçlendirilmesi için çeşitli çalışmalar yürütmektedir (Gökçe vd., 2024; Güler, 2023). Bu çalışmalar sayesinde bireylerin sporla etkileşimi artmakta, sağlıklı yaşam alışkanlıkları geliştirmeleri desteklenmekte ve sosyal ilişkileri güçlenmektedir. Yaşam tatmini bağlamında spor yönetimi ve rekreasyon liderliği, bireylerin serbest zamanlarını anlamlı ve doyum sağlayıcı biçimde değerlendirebilmelerine olanak tanımaktadır (Akyürek, 2022). Sunulan rekreatif etkinlikler, bireylerin hem fiziksel hem de sosyal açıdan kendilerini geliştirmelerine katkı sağlamak ve genel yaşam memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, spor yönetimi ve rekreasyon liderliğinin bireylerin yaşam tatmini üzerindeki etkileri kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Rekreasyon, bireylerin serbest zamanlarını gönüllülük esasına dayalı olarak değerlendirdikleri; fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlayan çok boyutlu bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Spor ise bu sürecin hem fiziksel aktiviteyi teşvik eden

hem de bireyin psikolojik ve sosyal iyi oluşunu destekleyen temel bir bileşenini oluşturmaktadır.

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının planlanması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerini kapsarken; rekreasyon liderliği, bireylerin boş zamanlarını anlamlı ve verimli biçimde değerlendirmelerine rehberlik eden stratejik bir işlev üstlenmektedir. Bu iki alanın etkileşimi, bireylerin yalnızca fiziksel sağlıklarını değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerini, psikolojik dayanıklılıklarını ve genel yaşam kalitelerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, etkili bir spor yönetimi ve güçlü bir rekreasyon liderliği anlayışının, bireylerin kendini gerçekleştirme, sosyalleşme ve stresle başa çıkma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda, rekreasyonel spor etkinliklerinin niteliğinin artırılması, katılımcıların beklenti ve gereksinimlerine uygun biçimde yapılandırılması ve bu süreçlerin profesyonel yönetim ve liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi, bireysel ve toplumsal düzeyde yaşam tatmininin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, spor yönetimi ve rekreasyon liderliği, bireylerin yaşam tatminini artıran, fiziksel ve ruhsal yenilenmeyi destekleyen ve toplumsal refaha katkı sunan bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu alanlara yönelik yapılacak bilimsel çalışmaların ve uygulamaya dönük politikaların geliştirilmesi, bireylerin yaşam kalitesini yükseltmede stratejik bir önem taşımaktadır.

Bu kapsamda geliştirilen öneriler doğrultusunda, öncelikle spor yöneticileri ve rekreasyon liderlerine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli, liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik sertifika programları yaygınlaştırılmalıdır. Bununla birlikte, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları iş birliğiyle toplumun yaşlılar, engelliler, çocuklar ve kadınlar gibi farklı kesimlerine yönelik özel rekreasyon programları tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Rekreasyonel spor etkinliklerinin fiziksel, psikolojik ve sosyal faydalarına ilişkin toplumsal farkındalığı artıracak kamu spotları, sosyal medya kampanyaları ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülmeli; ayrıca spor tesislerinin ve rekreasyon alanlarının nicelik ve nitelik olarak iyileştirilmesi, bu alanlara erişimin kolaylaştırılması ve ücretsiz ya da düşük maliyetli etkinlik seçeneklerinin sunulması teşvik edilmelidir. Diğer taraftan, spor yönetimi ve rekreasyon liderliği alanlarında disiplinlerarası akademik çalışmalar desteklenmeli, özellikle yaşam tatmini ile ilişkili boylamsal araştırmalar ve karşılaştırmalı kültürel analizler yapılmalıdır. Spor ve rekreasyon politikaları oluşturulurken, bireylerin yaşam tatminini artırmaya yönelik hedefler açıkça belirlenmeli ve bu hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli aralıklarla ölçülerek değerlendirilmelidir. Ayrıca rekreasyon liderlerinin, katılımcıların yaş, cinsiyet,

ilgi alanları ve fiziksel yeterlilik gibi bireysel farklılıklarını dikkate alan esnek ve kapsayıcı programlar geliştirmesi teşvik edilmelidir. Bu önerilerin hayata geçirilmesi, spor yönetimi ve rekreasyon liderliği uygulamalarının bireylerin yaşam tatmini üzerindeki olumlu etkilerini daha da güçlendirecek ve toplumsal refah düzeyinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ağlönü, A., & Mengütay, S. (2009). Yerel yönetimlerde rekreasyon hizmetleri ve model belirleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 160-176.
- Akkaya, G. (2024). *Spor Kurumu Ekseninde Sporda iyi yönetim ilkelerinin incelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Türkiye)).
- Akova, O., Şahin, G., & Öğretmenoğlu, M. (2019). Rekreasyon deneyiminin psikolojik iyi oluş üzerine etkisi: Y kuşağı üzerinde bir araştırma. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 124-139.
- Aksoy, N., & Güven, S. (2022). Spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin pandemi sürecinde algılanan stres düzeyi nedir? *1. Ulusal İzmir Demokrasi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Öğrenci Kongresi*, 82.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Atasoy, B., & Kuter, F. Ö. (2005). Küreselleşme ve spor. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 11-22.
- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193-207.
- Balcı, V., & İlhan, A. (2006). Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin rekreatif etkinliklere katılım düzeylerinin belirlenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 11-18.
- Başkan, A. H., Özgül, F., Kolukısa, Ş., Çolak, H., & Başkan, A. H. (2020). Giresun Üniversitesi spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin "spor yönetimi" kavramı hakkında faydasal algıları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(10), 58-67.
- Bayatkara, Y. (2025). Tabakta ikinci bir hayat: atıklarda yeni tatların keşfi. Ed. Yener Oğan, İçinde, *Gastronomi Alanında Tematik Araştırmalar IV*, Çizgi Kitapevi, İstanbul.
- Baydaş, A., & Uslu, A. (2018). A research entertainment enterprises in Bingöl province for determining the effect of religious belief into the perceived service quality, client satisfaction and faithfulness. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(2), 1-20.
- Biröl, S. Ş., & Karaküçük, S. (2014). Sportif rekreasyon uygulama politikaları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 80-86.
- Bozkır, A., & Fidan, A. (2021). Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.

- Bozkurt, S. (2016). Gürün (Sivas) ilçesinin rekreasyon kaynaklarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi. *Journal of the Faculty of Leadership, Human Values Center and a related approach is being published. Forestry İstanbul University*, 66(1), 318-328.
- Buyrukoğlu, E., & Şahin, H. M. (2022). Spor yönetiminde liderlik ve yeni yaklaşımlar. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 66-75.
- Can, E., & Gök, S. (2007). Bir rekreasyon faaliyeti olarak-üniversitelerarası müsabakalara katılan sporcu öğrencilerin liderlik davranışlarının (anlayış gösterme boyutunda) Karşılaştırması *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 2(1), 23-30.
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı I. *Kastamonu Education Journal*, 16(1), 325-332.
- Çakto, P., & Altınok, B. (2020). Spor yönetiminde halkla ilişkiler ve imaj: İmaj faktörünün spor kurumlarına etkisi üzerine bir derleme. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 44-51.
- Çalkuğu, S., & Güzel, P. (2020). Turizmin çeşitliliğinde “rekreasyon turizmi”: İzmir-Çeşme örneği. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(2), 103-125.
- Danacı, E., & Sevindik, T. (2015). Spor yöneticilerinin liderlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: İstanbul ili örnekleme (Master’s thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Donuk, B. (2008). Yönetim İstifa. *Ötügen Yayınları, İstanbul*, 105.
- Durhan, T. A., Kayhalak, F., Kurtipek, S., & Yenel, F. (2022). Rekreasyonel liderlik davranışı ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 27(2), 127-142.
- Eban, F. (2022). Rekreasyon yönetimi alanında yapılmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 162-174.
- Ece, C., Ünsal, G., & Çalık, F. (2023). Türklere çocuklar için uygulanan rekreatif faaliyetler. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 96-107.
- Ekenci, G., & İmamoğlu, A. F. (2002). *Spor işletmeciliği*. Nobel yayınevi, Ankara.
- Ekmekçi, R. (2010). Avustralya spor yönetim sistemi. *Sport Sciences*, 5(3), 204-217.
- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı Liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.
- Emel, C. (2015). Boş zaman, rekreasyon ve etkinlik turizmi ilişkisi. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 1-17.
- Ertüzün, E., Hadi, G., & Fidan, E. (2020). Spor merkezine üye bireylerin rekreasyon fayda düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 231-244.

- Gönen, M., Ceyhan, M. A., Çakır, Z., Zorba, E., & Coşkuntürk, O. S. (2022). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin rekreasyon alanı kullanımına ilişkin engel ve tercihleri. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 11(4), 59-76.
- Gökçe, Y., Çavuşoğlu, S., Göral, M., Bayatkara, Y., Bükey, A., & Gökçe, F. (2024). A bibliometric analysis of the technology acceptance model and the use of robots in tourism studies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 178-189.
- Güler, H. (2023). Spor ve yapay zeka. *Spor Bilimlerinde Güncel Yaklaşımlar*, 275-290.
- Gümüş, H., Alay, Ö. S., & Karakılıç, M. (2017). Fiziksel aktivite için park ve rekreasyon alanlarına gelen kullanıcıların mekân seçimini ve fiziksel aktiviteye katılımını etkileyen faktörler. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 31-38.
- Güncan, Ö. (2021). Sanal Rekreasyon Kavramının Özellik ve Temel Unsurlarını Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Tourism and Recreation*, 3(1), 66-76.
- Güneş, S. G. (2021). Boş Zaman, Rekreasyon ve Turizm: Kavramsal Çerçeve. *İçinde SG Güneş ve F. Varol (Editörler), Rekreasyon (Disiplinlerarası Yaklaşım ve Örnek Olaylar)*, 1-30.
- Hacıcaferoğlu, S., Gündoğdu, C., & Hacıcaferoğlu, B. (2012). Üniversite öğrencilerinin spor tesislerine ve organizasyonlarına karşı düşüncelerinin değerlendirilmesi (İnönü Üniversitesi Örneği). *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 42-51.
- Heper, E., Sertkaya, Ö. G. Ö., Koca, C., Ertan, H., Kale, M., Terekli, S., & Demir, G. (2012). Spor bilimlerine giriş. *Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları*.
- İskender, A. (2019). Boş zaman ve rekreasyon ile turizm arasındaki ilişki üzerine akademik bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(1), 50-59.
- Karaküçük, S. (2008). Rekreasyon boş zamanları değerlendirme (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Karaküçük, S. (2014). Rekreasyon: Boş zamanları değerlendirme. (Geliştirilmiş 7. Baskı) Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kement, U., Göral, M., Bayatkara, Y., Durmaz, Y., & Erkol Bayram, G. (2024). Tourist lifestyle: Food and travel activities at a gastronomy destination in Türkiye through the mediating role of destination familiarity. *Turizm*, 34(1), 121-134.
- Keskin, N. E. (2010). Yönetim olgusu üzerine 1909 tarihli bir makale: "Sosyal bilimler ve yönetim bilimi". *Memleket Siyaset Yönetim*, 5(12), 181-199.
- Koçak, G. N., & Eryılmaz, G. (2018). Rekreasyonda boş zaman ön kabulünün sınaması ve yenilenme perspektifi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4), 181-199.

- Koçyiğit, M., & Yıldız, M. (2014). Yerel yönetimlerde rekreasyon uygulamaları: Konya örneği. *International Journal of Sport Culture and Science*, 2(Special Issue 2), 211-223.
- Korkutata, A., & Özavci, R. (2022). Kamu ve özel sektörde çalışan personelin boş zaman tutumlarının incelenmesi. *Turur Turizm ve Araştırma Dergisi*, 11(2), 158-176.
- Mamaş, E., Şimşek, K. Y., & Uysal, A. İ. (2025). İş yeri rekreasyonu hizmetinin verilmeme sorunsalı üzerine bir inceleme. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 14(1), 1-12.
- Ortaç, B. (2019). *Üniversite personelinin rekreasyon etkinliklerine katılmasının mutluluk ve yaşam kalitesine etkisinin incelenmesi Batman Üniversitesi örneği* (Master's thesis, Batman Üniversitesi).
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özavci, R., & Ünver, O. (2023). Sportif rekreasyonel aktivitelere katılımında hissedilen yalnızlığın egzersiz bağımlılığına etkisi. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 298-311.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Pepe, B., & Aydın, A. D. (2022). Spor yöneticiliği bölümlerinde okuyan öğrencilerin mesleki kaygılarının incelenmesi. *Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 26-31.
- Sarıalp, R. (1991). Liderlik. *Journal of Physical Education and Sports Studies*, 2(7), 23-28.
- Sunay, Hakan (2023). Kamu spor yatırımları ve özel spor işletmeleri. *Şura Akademik*, (3), 11-23.
- Taşkıran, B. (2018). *Rekreasyon eğitimi alan bireylerin liderlik becerileri ile otorite tercihlerinin incelenmesi* (Master's thesis, Batman Üniversitesi).
- Tekin, A., & Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarda etkili liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 28-36.
- Toker, F., & Nergiz, H. G. (2023). Rekreasyon yönetimi bölümü akademisyenlerinin mevcut durumu üzerine bir inceleme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 370-381.
- Tütüncü, Ö. (2012). Rekreasyon ve rekreasyon terapisinin yaşam kalitesindeki rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(2), 248-252.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim tarzlarının beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarına etkisi* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Türkiye)).
- Uslu, A., & Berdibek, U. (2023). Dijital insan kaynakları pazarlaması aracılığıyla örgüt yönetimi. *Dijital insan kaynakları pazarlaması*, 123.

- Varol, F., Köseoğlu, A., & Kuzu, Ö. H. (2019). Turizm fakültelerinin rekreasyon eğitimi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (21), 197-218.
- Yorulmazlar, M. (2017). Kültürel Değişme ve Spor. Ed. Mehmet Mustafa Yorulmazlar, Abdurrahman Kepoğlu, Ege Reklam Basım Sanatları Sanayi Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 24-41.
- Yüksel, M., & Yeşil, M. (2017). Kent ve rekreasyon (Ordu kenti örneği). *Mavi Atlas*, 5(2), 355-382.
- Zengin, E., & Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimler ve spor. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (55), 49-78.

Turizmde Güncel Araştırmalar II

Editör:

Utku ONGUN