

2026

E-ISSN  
2602-4411

VOLUME  
10

ISSUE  
1



**ULUSLARARASI TURİZM,  
EKONOMİ VE İŞLETME  
BİLİMLERİ DERGİSİ**  
INTERNATIONAL TOURISM,  
ECONOMIC AND  
BUSINESS SCIENCES



[www.ijtebs.org](http://www.ijtebs.org)

PUBLISHED BY  
**Anatolia Academy**  
of Sciences

ULUSLARARASI TURİZM, EKONOMİ VE İŞLETME BİLİMLERİ DERGİSİ  
INTERNATIONAL TOURISM, ECONOMIC AND BUSINESS SCIENCES

**Editor in Chief**

Assoc. Prof. Dr. Tülay POLAT ÜZÜMCÜ- Kocaeli University, TÜRKİYE

**Editors**

Assoc. Prof. Dr. Erkan DENK- Bitlis Eren University, TÜRKİYE

Assoc. Prof. Dr. Samet ÇEVİK- Bandırma Onyedi Eylül University, TÜRKİYE

**General Coordinator**

Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ, İstanbul University, TÜRKİYE

**Section Editors****Business**

Prof. Dr. Öznur BOZKURT- Management- Düzce University, TÜRKİYE

Prof. Dr. Serdar BOZKURT- Organizational Behaviour- Yıldız Technical University, TÜRKİYE

Prof. Dr. Bilsen BİLGİLİ- Marketing- Kocaeli University, TÜRKİYE

Prof. Dr. Nilgün SANALAN BİLİCİ- Accounting and Finance- Atatürk University- TÜRKİYE

**Economy**

Prof. Dr. Ahmet Kibar ÇETİN- Ankara Hacı Bayram Veli University- TÜRKİYE

Prof. Dr. Gökalep Nuri SELÇUK- Atatürk University- TÜRKİYE

Assoc.Prof.Dr. Mehriban İMANOVA- Nakhchivan State University- AZERBAIJAN

**Tourism**

Prof. Dr. Burak MİL- Tourism Management- İstanbul Kent University- TÜRKİYE

Prof. Dr. İbrahim ÇETİN- Tourism Marketing- Akdeniz University- TÜRKİYE

Prof. Dr. Ahmet ÇAVUŞ- Tourism Guidance- Atatürk University- TÜRKİYE

Prof. Dr. Aysun ÇELİK- Recreation- Tokat Gaziosmanpaşa University- TÜRKİYE

Assoc. Prof. Dr. Yener OĞAN- Gastronomy- Ahi Evran University- TÜRKİYE

Assoc. Prof. Dr. Aktolkin ABUBAKIROVA- International University of Tourism and Hospitality,  
KAZAKHSTAN

**Method**

Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL Kocaeli University, TÜRKİYE

Assoc. Prof. Dr. Melahat YILDIRIM SAÇILIK- Bandırma Onyedi Eylül University, TÜRKİYE

**Language**

Assoc. Prof. Dr. Emel ADAMIŞ- Uludağ University- TÜRKİYE

**Honorary Board**

- Prof. Dr. Suavi AHİPAŞAOĞLU- Beykoz University- Türkiye  
Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ - Beykent University- Türkiye  
Prof. Dr. Burcu CANDAN ÇAM- Kocaeli University, Türkiye  
Prof. Dr. Hüseyin ÇEKEN - Muğla Sıtkı Koçman University, Türkiye  
Prof. Dr. Emre ŞAHİN DÖLARASLAN- Çankırı Karatekin University- Türkiye  
Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU- Kocaeli University, Türkiye  
Prof. Dr. Cihan ÇOBANOĞLU- University of South Florida- United States of America  
Prof. Dr. Orhan İÇÖZ- Yaşar University- Türkiye  
Prof. Dr. Doğan GÜRİSOY- Washington State University- United States of America  
Prof. Dr. Muhsin HALİS- Kocaeli University- Türkiye  
Prof. Dr. Jerrie HSIEH- Rochester Institute of Technology- United States of America  
Prof. Dr. Abdullah KARAMAN - Selçuk University- Türkiye  
Prof. Dr. Muhammed KESKİN- Rochester Institute of Technology- United States of America  
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN- İzmir Kavram Vocational School– Türkiye  
Prof. Dr. Vicky KATSONI- West Attica University- Greece  
Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ- Namık Kemal University- Türkiye  
Prof. Dr. Gönül KAYA ÖZBAĞ- Kocaeli University, Türkiye  
Prof. Dr. Marko PERIĆ, University of Rijeka, Croatia  
Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ, İstanbul University, Türkiye  
Prof. Dr. Cafer TOPALOĞLU- Muğla University- Türkiye  
Prof. Dr. Muharrem TUNA- Gazi University- Türkiye  
Prof. Dr. Öcal USTA- Dokuz Eylül University- Türkiye  
Prof. Dr. Gül YILMAZ- Topkapı University- Türkiye  
Assoc. Prof. Dr. Mariana DODOUROVA- Middlesex University-England  
Assoc. Prof. Dr. Ömür ALYAKUT- Kocaeli University, Türkiye  
Assoc. Prof. Dr. Aktolkin ABUBAKIROVA, International University of Tourism and Hospitality, Kazakhstan  
Assoc. Prof. Dr. İbrahim ÇEKİÇ, Gaziantep Islamic Science and Technology University, Türkiye  
Assoc. Prof. Dr. Mehriban İMANOVA- Nakhchivan State University- Azerbaijan  
Assoc. Prof. Dr. Ali JABBAROV - Nakhchivan State University- Azerbaijan  
Assoc. Prof. Dr. Figen KARADOĞAN- Governors state University- United States of America  
Assoc. Prof. Dr. İsa YAYLA- Kırgız-Türkiye Manas University- Kyrgyzstan



## IJTEBS 2026 10 (1) REVIEWERS

.....  
Assoc. Prof. Dr. Emine YILDIZ KALE, Nevşehir HBV University

Assoc. Prof. Dr. Melahat YILDIRIM SAÇILIK, Bandırma Onyedi Eylül University

Asst. Prof. Dr. Ali BORA, Bartın University

Asst. Prof. Dr. Cansen CAN, Bandırma Onyedi Eylül University

Asst. Prof. Dr. Mustafa İnanç KAPUCUOĞLU, Sakarya University

Asst. Prof. Dr. Melike SERCAN SEVİMLİ, İstanbul Esenyurt University

Asst. Prof. Dr. Özlem KÜÇÜK, Kocaeli University

Asst. Prof. Dr. Bumin Çağatay AKSU, İstanbul Gelişim University

**ADRESS**

Anatolia Academy of Sciences

Selçuk University Technology Development Zone, Academy Street, No: 67, Konya/Türkiye

e-mail: [editorijtebs@gmail.com](mailto:editorijtebs@gmail.com)

International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences (IJTEBS) is an international nonprofit, open access, double-blind peer-reviewed journal and publishes two issues per year.

Authors are completely responsible for the contents of their articles.

Copyright © 2026 by Anatolia Academy of Sciences

All rights reserved.

No part of this publication cannot be reproduced, distributed, or transmitted in any form including photocopying, recording, other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher.



## Editörden

Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi'nin (IJTEBS) onuncu yayın yılına ulaştığımız 2026 yılının ilk sayısını sizlerle buluşturmanın mutluluğunu yaşıyoruz. IJTEBS, yayın hayatına başladığı günden bu yana turizm, ekonomi, işletme ve ilişkili bilim alanlarında üretilen özgün akademik çalışmaları bilim dünyasıyla buluşturmakta; açık erişim, çift kör hakemlik, bilimsel etik ve yayıncılık ilkeleri doğrultusunda yayın yaşamını sürdürmektedir.

Dergimizin onuncu yayın yılı, bugüne kadar oluşturulan akademik birikimi değerlendirmek ve gelecek dönem hedeflerimizi yeniden şekillendirmek açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Önceki yıllarda editör yardımcısı olarak katkı sunduğum bu akademik yolculuğu, 2026 yılı itibarıyla editör olarak sürdürmek benim için büyük bir onur ve aynı zamanda önemli bir sorumluluktur. Bu görevi yalnızca bir görev değişimi olarak değil; IJTEBS'in kurumsal birikimini koruma, bilimsel niteliğini geliştirme, değerlendirme süreçlerini daha sistematik hâle getirme ve dergimizin ulusal ve uluslararası görünürlüğünü güçlendirme sorumluluğu olarak görüyorum.

Bu vesileyle, 2020 yılından itibaren dergimizin editörlük görevini başarıyla yürüten ve IJTEBS'in düzenli yayın hayatını sürdürmesine önemli katkılar sağlayan Prof. Dr. Haluk Tanrıverdi'ye içtenlikle teşekkür etmek isterim. Kendisinin bilgi ve deneyimiyle Genel Koordinatör olarak dergimize katkı sunmaya devam edecek olması, kurumsal devamlılığımız açısından son derece değerlidir.

2026 yılıyla birlikte dergimizin editoryal yapılanması da yenilenmiş ve güçlendirilmiştir. Editörlerimiz Doç. Dr. Erkan Denk ve Doç. Dr. Samet Çevik'in yanı sıra; yönetim, örgütsel davranış, pazarlama, muhasebe ve finans, ekonomi, turizm işletmeciliği, turizm pazarlaması, turizm rehberliği, rekreasyon, gastronomi, araştırma yöntemleri ve dil alanlarında uzman akademisyenlerden oluşan geniş bir editör ekibi oluşturulmuştur. Yeni editoryal yapılanmamızın, dergimize gönderilen çalışmaların kendi disiplinlerinin özellikleri doğrultusunda daha kapsamlı ve yetkin biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayacağına inanıyorum.

Yeni dönemde öncelikli hedeflerimiz; yayın ve hakem değerlendirme süreçlerimizi uluslararası bilimsel yayıncılık standartları doğrultusunda geliştirmek, dergimizin uluslararasılaşma düzeyini artırmak, farklı ülkelerden araştırmacıların çalışmalarına daha fazla yer vermek ve ulusal ve uluslararası akademik iş birliklerini güçlendirmektir. Bunun yanı sıra, IJTEBS'in başta TR Dizin olmak üzere ilgili ulusal ve uluslararası alan indekslerinde taranabilmesi amacıyla gerekli kurumsal, teknik ve akademik koşulların geliştirilmesine yönelik çalışmaları kararlılıkla sürdürmeyi amaçlıyoruz.

Bu sayıda yayımlanan çalışmaların turizm, ekonomi ve işletme bilimlerinin farklı alanlarında yürütülen güncel akademik tartışmalara katkı sağlayacağına; araştırmacılara yeni sorular, bakış açıları ve çalışma alanları sunacağına inanıyorum. Çalışmalarını dergimize gönderen değerli yazarlarımıza, değerlendirme süreçlerine uzmanlıkları ve zamanlarıyla katkı sağlayan saygıdeğer hakemlerimize, titizlikle görev yapan editörlerimize, alan editörlerimize ve kurul üyelerimize içtenlikle teşekkür ederim.

Yeni editör ekibimizle birlikte IJTEBS'in kurumsal değerlerini koruyarak daha nitelikli, kapsayıcı, ulaşılabilir ve uluslararası görünürlüğü yüksek bir bilimsel yayın ortamı oluşturmak için çalışmayı sürdüreceğiz. Dergimizin onuncu yayın yılının yeni akademik iş birliklerine vesile olmasını, araştırmacılara ilham vermesini ve bilimsel bilgi birikimine kalıcı katkılar sunmasını diliyorum.

IJTEBS 2026 yılı 10(1) sayısının yazarlarımıza, hakemlerimize, okuyucularımıza, turizm, ekonomi ve işletme bilimleri alan yazınına ve tüm araştırmacılara yararlı olmasını temenni eder; sevgi ve saygılarımı sunarım.

**Doç. Dr. Tülay POLAT ÜZÜMCÜ**  
**IJTEBS EDITOR**

## CONTENT/ İÇERİK

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ANADOLU DÜĞÜN YEMEKLERİ: KÜLTÜREL VE GASTRONOMİK BİR İNCELEME

Deniz GÜÇLÜ, Zeynep GENÇ ..... 01-08

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Pınar KURD, Hatice GÜÇLÜ NERGİZ ..... 09-24

DESTİNASYONLARDA AKILLI UYGULAMALAR: MY HELSINKI, VISIT PORTO VE ONLY LYON EXPERIENCE ÖRNEKLERİ

Oğuzhan DÜLGAROĞLU, Hasan Can KORKMAZ ..... 25- 33

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN STRATEJİK VE PAZAR YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Emine Nihan KOÇ, Serdar BOZKURT ..... 34-49

## GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ANADOLU DÜĞÜN YEMEKLERİ: KÜLTÜREL VE GASTRONOMİK BİR İNCELEME

Deniz GÜÇLÜ<sup>1</sup>  
Kocaeli Üniversitesi  
Kartepe Turizm Meslek Yüksekokulu  
Orcid ID: 0000-0001-7040-4068

Zeynep GENÇ<sup>2</sup>  
Kocaeli Üniversitesi  
Kartepe Turizm Meslek Yüksekokulu  
Orcid ID: 0000-0002-4184-5937

Sorumlu Yazar: Deniz GÜÇLÜ  
E-mail: [deniz.beyaz@kocaeli.edu.tr](mailto:deniz.beyaz@kocaeli.edu.tr)

Geliş Tarihi: 16.12.2025  
Kabul Tarihi: 09.06.2026

### Özet

Düğünler, tarih boyunca her toplumda önemli sosyal ve kültürel olaylar olmuştur. Bu törenler, sadece iki insanın birleşimini değil, aynı zamanda toplumun geleneklerini, inançlarını ve kültürel mirasını da yansıtır. Düğün yemekleri de bu bağlamda özel bir anlam taşır. Her kültürde farklılık gösteren bu yemekler, hem toplumsal statü ve zenginliği gösterme aracı olmuş hem de bölgesel mutfakların çeşitliliğini ortaya koymuştur. Geçmişten günümüze düğün yemekleri, kültürel değişimlerle şekillenmiş ve gastronomik açıdan da zenginleşmiştir. Ortaçağ'da Avrupa düğünlerinde genellikle av etleri ve büyük ziyafetler tercih edilirken, Osmanlı İmparatorluğu'nda düğün sofralarında pilav, et yemekleri ve tatlılar ön plana çıkmıştır. Geleneksel Asya düğünlerinde ise pirinç ve deniz ürünleri temel besin kaynakları olarak yer almıştır. Modern zamanlarda ise düğün yemekleri, globalleşmenin etkisiyle daha çeşitlenmiş, farklı kültürlerden lezzetler düğün sofralarına eklenmiştir. Vegan ve vejetaryen menülerden uluslararası mutfaklardan esinlenen tabaklara kadar geniş bir yelpaze sunulmaktadır. Ayrıca yerel tatlar ve organik ürünlere olan ilgi, düğün yemeklerinde sürdürülebilirlik ve doğallık trendlerini de beraberinde getirmiştir. Bu inceleme, düğün yemeklerinin sadece birer gastronomik öğe olmadığını, aynı zamanda kültürel hafızanın ve toplumsal aidiyetin birer yansıması olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmamızda antik ve tarihi metinler, arkeolojik veriler, etnografik ve antropolojik araştırmalar ışığında düğün yemeklerinin gastronomik ve kültürel önemi tartışılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Gastronomi, Düğün Yemekleri, Gastronomi Tarihi, Yemek ve Kültür

## ANATOLIAN WEDDING FOODS FROM PAST TO PRESENT: A CULTURAL AND GASTRONOMIC EXAMINATION

### Abstract

Weddings have been significant social and cultural events in every society throughout history. These ceremonies reflect not only the union of two people but also the traditions, beliefs, and cultural heritage of the society. Wedding feasts hold a special meaning in this context. Differing in every culture, these meals have served both as a means of demonstrating social status and wealth, and as a showcase of the diversity of regional cuisines. From the past to the present, wedding feasts have been shaped by cultural changes and have become richer gastronomically. While game meats and large banquets were generally preferred at European weddings in the Middle Ages, rice, meat dishes, and desserts were prominent at wedding tables in the Ottoman Empire. In traditional Asian weddings, rice and seafood were the main food sources. In modern times, wedding meals have become more diverse due to the influence of globalization, with flavors from different cultures being added to wedding tables. A wide range is offered, from vegan and vegetarian menus to dishes inspired by international cuisines. Furthermore, the interest in local flavors and organic products has brought about sustainability and natural trends in wedding meals. This study emphasizes that wedding meals are not merely gastronomic elements, but also reflections of cultural memory and social belonging. In our study, the gastronomic and cultural significance of wedding meals will be discussed in light of ancient and historical texts, archaeological data, and ethnographic and anthropological research.

**Keywords:** Gastronomy, Wedding Foods, History of Gastronomy, Food and Culture

## 1. GİRİŞ

Evlilik, tarih boyunca farklı toplumlar arasında sosyal, hukuki, dini ve kültürel açıdan onaylanan, bireyler kadar aileler ve toplumlar arasında da bağlar kuran temel bir kurumdur. Sevgi, sadakat ve ortak yaşam ideali etrafında şekillense de tarihsel süreçte ekonomik, toplumsal ve siyasal işlevler de üstlenmiştir. Düğün ise bu birliğin toplumsal, dini ve kültürel düzlemde ilan edilip kutlandığı törensel bir pratik olarak evliliğin görünür ve kolektif boyutunu temsil eder.

Düğün yemekleri, evliliğin bu toplumsal boyutunun en önemli unsurlarından biri olup misafirperverliği, dayanışmayı ve kültürel kimliği simgeler. Anadolu örneğinde düğün yemekleri; tarihsel kökenleri, bölgesel çeşitliliği, sosyal statü göstergeleri, ritüelleri ve sembolik anlamlarıyla yalnızca beslenmeye değil, kültürel mirasın aktarımına da hizmet etmektedir. Zaman içinde malzeme kullanımı, sunum biçimleri ve tüketim alışkanlıkları değişse de düğün yemekleri, geçmiş ile bugün arasında süreklilik kuran önemli bir gastronomik ve sosyokültürel unsur olmaya devam etmektedir.

## 2. DÜĞÜN YEMEKLERİNİN TARİHSEL KÖKENLERİ

### 2.1. Hititlerde Düğün Yemekleri

Hititlerde düğün yemekleri, dönemin tarım ve hayvancılık temelli ekonomisine ve dini inançlarına uygun bir şekilde düzenlenmekteydi. Düğünler, geniş katılımlı sosyal etkinlikler olduğundan, yemekler genellikle ziyafet tarzında büyük sofralarda sunulmaktaydı. Ancak Hititlerin dini ve kültürel yapıları göz önüne alındığında, bu yemekler yalnızca bir beslenme etkinliği değil, aynı zamanda kutsal bir ritüelin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Hitit düğünlerinde, tanrılara adak olarak hayvan kurban etmek yaygın bir uygulama değilken, özellikle koyun, keçi ve sığır gibi hayvanlar bu törenlerde kullanılmaktaydı. Kurban edilen hayvanların etleri, tanrılara sunulduktan sonra toplulukla paylaşmakta ve düğün yemeğinin ana bileşenini oluşturmaktaydı. Bu etler genellikle haşlanmış veya açık ateşte pişirilerek sunulmaktaydı.

Hititler, tahıl üretiminde gelişmiş bir toplum olduğundan, düğünlerde bol miktarda buğday, arpa ve diğer tahıllardan yapılan yiyecekler ikram edilmekteydi. Ekmek, Hitit mutfağında önemli bir yer tutmakta olup, farklı çeşitlerde ekmekler düğün sofralarında yer almakta idi. Ekmekler, ayrıca tanrılara sunulan adaklar arasında da yer almakta idi. Hitit düğünlerinde şarap ve bira hem kutlama hem de ritüel amaçlı içecekler olarak tüketilmekteydi. Şarap, üzüm bağlarıyla meşhur olan Hititler için önemli bir yer taşımakta ve dini törenlerde de kullanılmaktaydı. Bira ise daha yaygın bir içecek olup, muhtemelen düğün sofralarında bol miktarda tüketilmekteydi.

Hitit mutfağında sebzeler ve baklagiller de büyük bir önem taşımakta olup, mercimek, nohut gibi baklagiller ve çeşitli sebzeler düğün yemeğinde sunulan yan ürünler arasındaydı. Bu yemekler, et ağırlıklı sofrayı tamamlayan lezzetli ve besleyici unsurlar olarak kabul edilmekteydi. Hititlerde tatlı olarak genellikle bal kullanılmakta olup, doğal bir tatlandırıcı olarak meyvelerle veya unlu mamullerle birleştirilerek basit tatlılar yapılmaktaydı. Bal ve kurutulmuş meyveler, düğün ziyafetlerinin sonunda sunulan tatlılar arasında yer alabilmekteydi. Düğün yemekleri, yalnızca toplumsal bir kutlama değil, aynı zamanda tanrılara teşekkür ve duaların bir parçası olma niteliği taşımaktaydı. Bu nedenle, yemekler dini ritüellere uygun bir şekilde hazırlanmakta ve sunulmaktaydı. Kurban etinin tanrılara sunulması ve sonrasında topluluğa dağıtılması, bu bağlantının önemli bir göstergesi olmaktadır (Özer, 2022; Sandıkcıoğlu, 2007). Hititler döneminde düğün yemeği, et, tahıl ve içeceklerin bolca bulunduğu, dini ve sosyal boyutları olan bir ziyafet niteliği taşımaktaydı. Bu ziyafetler, Hitit toplumunun zengin tarım ve hayvancılık mirasını yansıtan yemeklerle kutlanmaktaydı.

### 2.2. Antik Yunan'da Düğün Yemekleri

Antik Yunan'da düğün yemeği, genellikle bol çeşitli yiyecek ve içecekler içeren büyük bir ziyafet şeklinde kutlanmaktaydı. Bu ziyafet, gelin ile damadın yeni hayatlarının başlangıcını kutlamak ve evlilik birliğini topluma duyurmak amacıyla düzenlenirdi. Antik Yunan toplumunda düğün yemeği, hem sosyal hem de dini bir olay olarak önemli bir yer tutmaktaydı. Düğünlerde, özellikle varlıklı ailelerin organizasyonlarında, kurban edilen hayvanların etleri önemli bir yere sahipti. Genellikle sığır, koyun ve keçi gibi hayvanlar, tanrılara adak olarak sunulmakta ve bu etler ziyafette ikram edilmekteydi. Kurban töreni, düğün yemeğinin hem dini hem de toplumsal bir parçasını oluşturuyordu; tanrılara sunulan kurbanlardan sonra etler misafirlere dağıtılırdı. Etler, genellikle ızgara veya haşlama olarak hazırlanırdı. Ekmek ve tahıl ürünleri, Antik Yunan mutfağının temel bileşenlerinden olup, düğün yemeklerinde de önemli bir yer tutardı.

Çeşitli tahıllardan yapılmış ekmekler, özellikle de buğday ve arpa ekmeği, düğünlerde sunulurdu. Ekmek, evliliğin bereketli ve uzun ömürlü olacağını simgeleyen kutsal bir unsurdur. Bal,

Antik Yunan'da tatlıların temel bileşeni olup, düğün ziyafetlerinin vazgeçilmez unsurlarındandır. Bal ile tatlandırılmış kekler ve kurabiyeler, düğün sofralarının önemli bir parçasını oluştururdu (Deighton, 2000). Ayrıca, meyveler, özellikle incir ve üzüm gibi tatlı meyveler, düğün yemeklerinde ikram edilirdi. Tatlılar, kutlamanın zenginliğini temsil ederken, misafirlere de keyif vermek amacıyla sunulurdu. Sebzeler, düğün yemeklerinde genellikle et ve ekmekle birlikte servis edilmekteydi. Antik Yunan'da yaygın olarak yetiştirilen sebzeler arasında soğan, sarımsak, lahana, pırasa ve enginar bulunmaktaydı; ayrıca mercimek, fasulye ve nohut gibi baklagiller de düğün sofralarında yer alabilirdi. Bu tür yiyecekler, ziyafetin daha dengeli ve besleyici olmasını sağlamaktaydı (Bober, 2014).

Şarap, Antik Yunan düğünlerinin en önemli içeceğiydi ve toplumsal, dini bir anlam taşımaktaydı. Düğünlerde bol miktarda tüketilen şarap, genellikle suyla karıştırılarak hazırlanır ve büyük kaplarda (krater) misafirlere sunulurdu. Şarap, bereketin ve neşenin simgesi olarak içilirken, tanrılara (özellikle Dionysos'a) adanarak kutsanırdı; düğün yemeklerinde şarap içme ritüelleri de (symposion) düzenlenirdi (Standage, 2014). Meyveler, özellikle düğün ziyafetlerinin sonunda tatlı olarak sunulmaktaydı. Üzüm, incir, elma ve nar gibi meyveler yaygın olarak kullanılırdı (Friedell, 1999). Özellikle nar, bereket ve doğurganlığın sembolü olarak önemli bir yere sahipti ve yeni evli çiftin gelecekteki mutluluğu için sembolik anlamlar taşıdığı düşünülüyordu.

Düğün yemekleri, genellikle gösterişli sofralarda ve uzun masalarda düzenlenirdi. Misafirler, yerlerde dizilmiş yastıklara oturarak sofralarda bir araya gelirdi. Yemek esnasında şarkılar söylenir, danslar yapılır ve bazen komedi unsurları içeren eğlenceler düzenlenirdi. Düğün yemeği, evlilik birliğinin toplum tarafından kabulünü simgelemekle kalmaz, aynı zamanda aileler arası bağları güçlendiren önemli bir etkinlik olarak da değerlendirilmektedir. Yemek boyunca gerçekleştirilen ritüeller ve sunulan yiyecekler, evliliğin kutsanması ve çiftin gelecekteki refahı için önemli sembolik anlamlar taşımaktaydı. Antik Yunan'da düğün yemekleri, zengin ve çeşitli yiyeceklerin eşliğinde, toplumsal ve dini ritüellerle dolu kayda değer bir törendi. Etler, ekmekler, tatlılar ve şarap, bu tür törenlerin vazgeçilmez unsurlarını teşkil etmekteydi. Düğün yemeği yalnızca bir ziyafet olmaktan öte, toplumsal bir kutlama ve tanrılara sunulan minnetin bir ifadesi olarak kabul edilmekteydi.

### **2.3. Antik Roma'da Düğün Yemekleri**

Antik Roma'daki düğün yemeği, cena nuptialis olarak bilinen ve büyük bir toplumsal olaya dönüştürülen zengin bir ziyafet olarak tasarlanmaktaydı (Kapka ve Genç, 2024). Bu yemek, hem çiftin evlilik birliğinin kutlanması hem de ailelerin ve dostların bu özel günü birlikte kutlaması anlamına gelmekteydi. Düğün yemeği, Roma'nın hem aristokrat hem de orta sınıfında önemli bir yer teşkil etmekteydi; ancak zengin ailelerin düğünleri her zaman daha gösterişli olmaktadır.

Düğün yemeği genellikle gelinin veya damadın evinde icra edilmekteydi. Büyük bir sofrada misafirler ağırlanmakta, yemek sırasında Roma kültürüne özgü çeşitli eğlenceler ve ritüeller gerçekleştirilmektedir. Gelin ve damat, yemeğin odak noktası olmakta ve yemek esnasında misafirlerle birlikte vakit geçirmektedirler. Bu kutlama genellikle düğün töreninden sonra başlamaktaydı ve gece boyunca devam etmekteydi. Antik Roma düğün yemekleri, dönemin gastronomik alışkanlıklarına uygun olarak geniş bir yiyecek yelpazesine sahip olup lüks yemeklerle zenginleştirilmektedir.

Düğün ziyafetlerinde çeşitli etlerin önemli bir yeri bulunmaktaydı. Romalılar, özellikle varlıklı kesim, et tüketimine büyük önem vermektedir. Koyun ve kuzu eti ziyafetlerde en sık tercih edilen etler idi. Antik Roma'da domuz eti, düğün gibi büyük etkinliklerde tercih edilirdi. Tavuk, kaz ve güvercin gibi kümes hayvanları da yaygın olarak tüketilmekteydi. Daha soylu ailelerin düğünlerinde geyik ve tavşan gibi av etleri prestij göstergesi olarak ikram edilmekteydi (Bober, 2014). Roma İmparatorluğu'nun kıyı şehirlerinde, özellikle varlıklı ailelerin düğünlerinde balık ve deniz ürünleri, sofralarda yer alırdı. Özellikle kabuklu deniz ürünleri (istiridye, midye) ve çeşitli balıklar özel soslarla pişirilerek sunulmakta idi.

Ekmek ve tahıl ürünleri, Antik Roma düğünlerinde önemli bir yer tutmaktaydı. Roma'da ekmek, temel besin kaynaklarından biriydi ve düğünlerde özel olarak hazırlanmış ekmekler ikram edilmekteydi. Özellikle buğdaydan yapılan beyaz ekmek (panis), düğün ziyafetlerinde sıklıkla tercih edilmekteydi. Ayrıca, çeşitli tahıl yemekleri de sofrada yer almakta idi (Güçlü, 2024a).

Düğün sofralarında çeşitli sebzeler ve meyveler bolca sunulmakta olup, Roma mutfağında popüler olan sebzeler arasında kuşkonmaz, enginar, salatalık, marul, zeytin ve soğan bulunmaktadır. Meyveler, genellikle düğünlerde tatlı olarak sunulmakta olup, elma, armut, incir, nar ve üzüm gibi meyveler sıkça sofralarda yer almakta idi. Nar, doğurganlık ve bereket sembolü olarak düğünlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Düğün yemeklerinin son bölümünde Romalılar, çeşitli tatlılar ikram etmekteydi. Tatlılar arasında bal ile tatlandırılmış kekler, kurabiyeler ve meyveli tatlılar önemli bir yer

tutmakta idi (Apicius, 2022). Ayrıca, dulcia domestica adı verilen ve hurmaların içinin balla doldurulup kızartılması yoluyla yapılan özel bir tatlı, düğün sofralarında sıklıkla sunulmaktaydı (Matyszak, 2020).

Şarap, Antik Roma düğünlerinin vazgeçilmez bir parçası olarak yer almakta idi. Düğün yemeklerinde bolca tüketilen şarap, tanrılara yapılan adaklarda da kullanılmakta idi. Genellikle su ile karıştırılarak içilen şarap, Romalıların kutlamalarda en sık tercih ettiği içecek olmakta idi. Özel düğünlerde ise kaliteli bağlardan seçilen Falernian gibi lüks şaraplar sunulmakta idi (Standage, 2014).

Antik Roma düğün yemeği, zengin çeşitli ve lüks yiyeceklerle dolu büyük bir şölen olarak gerçekleştirilmektedir. Et, balık, sebzeler, meyveler ve tatlılar, misafirlere ikram edilmekte ve yemek sırasında bolca şarap tüketilmektedir. Düğün yemeği, sadece çiftin evliliğini kutlamakla kalmayıp, aileler arasında toplumsal ve ekonomik bağların güçlendirilmesi amacıyla da önemli bir araç niteliğini taşımaktadır. Hem yemek hem de eğlenceler, Romalıların zengin kültürel ve dini inançlarıyla iç içe geçmiş önemli bir töreni temsil etmektedir.

#### **2.4. Bizans İmparatorluğu'nda Düğün Yemekleri**

Bizans İmparatorluğu'nda düğün yemeği, evlilik töreninin tamamlayıcı ve kutlama niteliğindeki bir unsuru idi. Bu yemek, hem toplumsal hem de dini açıdan mühim bir yere sahipti. Bizans düğün yemekleri, antik Roma geleneğinden ilham almakla birlikte, Hristiyanlık inançları ile şekillenmiş ve Bizans toplumunun sosyal sınıflarına göre farklılık göstermiştir. Ziyafetler, özellikle aristokrat sınıfın evliliklerinde oldukça ihtişamlı bir şekilde düzenlenmekteydi.

Düğün yemeği genellikle gelin veya damadın evinde ya da bir ziyafet salonunda icra edilmekteydi. Ziyafet, büyük bir toplumsal olaya dönüşmekte ve genellikle geniş aile, arkadaşlar, komşular, hatta bazen resmi ve kilise görevlileri de katılmaktaydı. Düğün yemeği, özellikle varlıklı ailelerde daha ihtişamlı tertiplenirken, orta sınıf veya fakir aileler için daha sade bir kutlama düzenlenmekteydi.

Bizans toplumu, Roma İmparatorluğu'nun mirası üzerine kurulduğundan dolayı, ziyafet ve kutlamalar toplumsal yaşamın önemli bir parçası olarak addedilmekteydi. Düğün yemekleri, yalnızca evlenen çift için değil, aileler arası bağların güçlendirilmesi ve toplumun evlilik kurumuna onay verdiği bir etkinlik olarak değerlendirilmektedir. Bu yemekler, yeni kurulan birliğin kutlandığı, misafirlerin ağırlandığı ve yeni bir hayata başlangıç ritüellerinin icra edildiği sembolik bir an olarak kabul edilmektedir (Bober, 2014).

Bizans düğün yemekleri, dönemin sosyal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak çeşitlilik göstermekteydi; ancak özellikle varlıklı ailelerin düzenlediği düğünlerde sofralar son derece zengin ve bol içerikliydi. Bu tür düğünlerde koyun ve kuzu eti başta olmak üzere domuz eti, tavuk ve diğer kümes hayvanları ile çeşitli av etleri önemli bir yer tutmaktaydı. Bizans İmparatorluğu'nun denizle kurduğu güçlü ilişki sayesinde balık ve deniz ürünleri de düğün sofralarının vazgeçilmezleri arasındaydı; özellikle kıyı kentlerinde tuzlanmış balıklar ve taze balık çeşitleri sıkça sunulmaktaydı. Mevsimine göre seçilen sebzeler ve meyveler sofraları tamamlamakta, meyveler çoğu zaman tatlı niyetine ikram edilmekteydi. Bizans mutfağının temel unsurlarından biri olan ekmek ise düğünler için özel olarak hazırlanmış beyaz ekmekler şeklinde servis edilmekteydi. Bal ve şeker kullanılarak yapılan tatlılar, düğün sofralarının ayrılmaz bir parçasını oluştururken, şarap da bu yemeklerin vazgeçilmez içeceği olarak öne çıkmakta, özellikle kaliteli şaraplar tercih edilmekteydi (Rice, 1998).

Bizans düğün yemeklerinde bazı sembolik ritüeller icra edilmekteydi. Çiftin birlikte ekmek kırması ya da ortak kadehten şarap içmesi gibi ritüeller, birlikteliği simgelemekteydi. Düğün yemeği, Bizans'ta aileler arası sosyal ilişkilerin güçlenmesi ve yeni bir birlikteliğin toplum tarafından onaylanması anlamına gelmekteydi. Zengin aileler, düğün ziyafetlerini gösteriş amacıyla kullanarak sosyal statülerini öne çıkartırken, daha fakir aileler için düğün yemeği daha mütevazı, fakat bir o kadar anlamlı bir kutlama olarak değerlendirilebilmekteydi. Bizans düğün yemekleri, sunulan özenle hazırlanmış çeşitli yemek ve içeceklerle, ailelerin ve dostların bir araya geldiği büyük bir kutlama şeklinde gerçekleştirilmektedir.

#### **2.5. Osmanlı İmparatorluğu'nda Düğün Yemekleri**

Osmanlı düğün yemeklerinin genel yapısı, çeşitli ve bol miktarda yiyecek içermekteydi. Zengin ailelerin düğünlerinde et yemekleri, pilavlar, tatlılar ve içecekler geniş bir yelpazede sunulurken, daha mütevazı ailelerin düğünlerinde yine geleneksel ve sade yemekler ikram edilmekteydi. Düğün yemekleri, genellikle misafirlerin uzun bir süre boyunca ağırlandığı, yemekten sonra eğlencelerin ve gösterilerin yapıldığı sosyal etkinlikler şeklinde düzenlenmekteydi (Seçim, 2018).

Osmanlı düğünlerinde yemekler belirli bir düzen ve hiyerarşi içinde sunulmakta, sofraların zenginliği hem ailenin toplumsal statüsünü hem de misafirperverliğini yansıtmaktaydı. Düğün

yemekleri genellikle meze ve çorbalarla başlamakta; zeytinyağlı yaprak sarma başta olmak üzere çeşitli zeytinyağlı sebzeler, turşular, yoğurtlu salatalar ve peynir çeşitlerinden oluşan meze tabakları küçük ve paylaşıma uygun porsiyonlar hâlinde ikram edilmekteydi. Osmanlı mutfağında önemli bir yere sahip olan çorbalar ise düğün sofralarının vazgeçilmez başlangıcı olarak mercimek, tarhana, şehriye ve özellikle koyun ya da kuzu etiyle hazırlanan düğün çorbası şeklinde sunulmaktaydı. Sofraların en gösterişli bölümünü oluşturan ana yemeklerde kuzu, koyun ve tavuk eti ağırlık kazanmakta; bu yemeklerin çeşitliliği ve bolluğu ev sahibinin itibarı açısından büyük önem taşımaktaydı. Ana yemeklerin yanında zeytinyağlı enginar, fasulye ve patlıcan gibi sebze yemekleri ile peynirli, ıspanaklı ve kıymalı börekler sofraları tamamlamaktaydı. Tatlılar ise Osmanlı düğün sofralarının en gözde unsuru olup, baklava, güllaç, helva ve zerde gibi tatlılar düğünün ihtişamını simgeleyen ikramlar arasında yer almaktaydı (Karaman, 2023). İçecek olarak ise genellikle nar, gül, vişne ve demirhindi gibi meyve ve çiçeklerden hazırlanan şerbetler ile ayran tercih edilmekte; alkollü içkiler çoğunlukla saray çevresi ve varlıklı ailelerin düğünleriyle sınırlı kalmaktaydı (Haydaroğlu, 2003).

Osmanlı düğünlerinde yemek, yalnızca bir beslenme ihtiyacı değil, aynı zamanda sosyal statü göstergesi olarak da önemli bir yere sahipti. Özellikle zengin aileler, düğünlerdeki yemek organizasyonlarına büyük bir özen göstermekte ve çok sayıda kişiyi ağırlamaktaydılar. Sofraların ne kadar çeşitli ve zengin olması, ev sahibinin cömertliği ve prestijini yansıtmakta önemli bir rol oynamaktaydı. Düğün yemekleri, misafirleri bir araya getirmenin ve ailelerin bağlarını güçlendirmenin en temel yollarından biri olarak görülmekteydi. Düğün sofralarının ardından müzik, dans ve eğlenceler düzenlenmekte ve zengin düğünlerde davul ve zurna eşliğinde yapılan halk dansları, mehter takımı gösterileri ve meddahların sunduğu hikâyeler, düğünlerin sosyal faaliyetleri arasında yer almakta olup, konuklar hem yemekleri hem de eğlenceleri keyifle takip etmekteydi. Osmanlı düğün yemekleri, zengin bir mutfak kültürünün yansıması olup, büyük çeşitlilik ve görkem taşıyan unsurlar ile karakterize edilmektedir. Et yemekleri, pilavlar, tatlılar ve şerbetler, yalnızca damak zevkine hitap etmekle kalmayıp, aynı zamanda düğünlerin ihtişamını simgeleyen unsurlar olarak tarih boyunca önemli bir yer tutmuştur. Düğün yemekleri, yalnızca bir kutlama değil, aynı zamanda toplumsal bağların güçlendiği, konukların onurlandırıldığı ve ev sahiplerinin cömertliklerinin sergilendiği önemli bir ritüel olarak değerlendirilmektedir.

## 2.6. Türk Halk Kültüründe Düğün Yemekleri

Türkiye'nin farklı bölgelerinde düğün gelenekleri çeşitlilik gösterir. Karadeniz bölgesinde horon ve tulum ile kutlanan düğünler, Doğu Anadolu'da halay ve davul-zurna ile yapılan kutlamalar dikkat çeker. Ege ve Akdeniz bölgelerinde zeybek oyunları, Trakya ve Balkanlar'da ise kaşık oyunları ve roman havası ön plandadır. Türk halk kültüründeki düğünler, toplumsal dayanışma, sevgi ve paylaşımın simgesi olarak algılanır. Geleneksel ritüellerin yaşatıldığı bu kutlamalarda aileler ve toplum, yeni bir hayatın başlangıcını sevinçle kutlar (Şişman, 2017).

Türk düğün yemekleri, Türk mutfağının zengin bir parçasını oluşturur ve kültürel çeşitlilik, misafirperverlik ve cömertliği yansıtır. Düğün yemekleri, sosyal yapı, bölgesel gelenekler ve düğünün büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Düğünlerde sunulan yemekler, davetlilere lezzetli bir ziyafet sunmanın yanı sıra düğünün ihtişamını göstermek için özenle hazırlanır. Yemekler genellikle bol ve çeşitlidir, topluca pişirilir ve herkesin doyabileceği büyük sofralar kurulur (Özer, 2020).

Türk düğün yemekleri, çeşitli et yemekleri, pilavlar, çorbalar, tatlılar ve yan yiyeceklerden oluşur. Yemeklerin içeriği, bölgelere ve düğün türlerine göre değişmekle birlikte Türkiye'nin her yerinde benzer yemekler bulmak mümkündür.

Türk düğünlerinde yemekler belirli bir geleneksel düzen içinde sunulmakta ve sofraların temelini çorbalar oluşturmaktadır. Düğün yemekleri genellikle kuzu ya da koyun etiyle hazırlanan ve yoğurt ile limonla tatlandırılan düğün çorbası ile başlamakta; mercimek çorbası hafif bir başlangıç olarak, tarhana çorbası ise özellikle bazı bölgelerde geleneksel bir düğün yemeği olarak tercih edilmektedir. Ana yemeklerde et ağırlığı belirgin olup, etli pilav düğün sofralarının vazgeçilmez unsurlarından biri olarak kuzu ya da tavuk etiyle hazırlanmakta, badem, kuş üzümü ve kestane gibi malzemelerle zenginleştirilmektedir. Bunun yanında baharatlarla kavrulan kuzu veya dana etinden yapılan kavurma, özellikle kırsal alanlarda öne çıkarken; Adana kebabı, kuzu şiş ve tavuk şiş gibi kebab çeşitleri özellikle Güneydoğu ve Doğu Anadolu düğünlerinde sıkça sunulmaktadır. Zeytinyağlı ya da etli dolma ve sarmalar, büyük fırınlarda pişirilen kuzu etli güveçler ve fırın yemekleri de düğün sofralarının temel yemekleri arasında yer almaktadır. Pilav, ana yemeklerin tamamlayıcısı olarak sofralarda önemli bir yere sahip olup, etli pilavın yanı sıra kuş üzümlü ve bademli pirinç pilavları ile bazı bölgelerde bulgur pilavı tercih edilmektedir. Yan yemeklerde mevsim yeşillikleriyle hazırlanan

salatalar, yoğurtlu ve zeytinyağlı mezeler ile turşular damak dengesini sağlamak amacıyla sunulmaktadır. Tatlılar ise Türk düğünlerinin en gözde ikramları arasında yer almakta; baklava başta olmak üzere güllaç, kadayıf, un ve irmik helvası ile özellikle Ege Bölgesi'nde lokma sıklıkla ikram edilmektedir. İçecek olarak ise yoğurt, su ve tuzla hazırlanan ayran ile Osmanlı mutfağından miras kalan çeşitli şerbetler düğün sofralarında yer almaktadır (Ceyhun Sezgin ve Onur, 2017). Türkiye'nin farklı bölgelerinde düğün yemekleri kültürel farklılıklar göstermekte; Doğu Anadolu'da et ve pilav ağırlıklı sofralar ile kavurma ve bulgur pilavı öne çıkarken, Güneydoğu Anadolu'da kebab çeşitleri, Karadeniz'de ise karalahana çorbası, mısır ekmeği ve hamsili pilav düğün sofralarının karakteristik lezzetleri arasında yer almaktadır.

## **2.7. Günümüzde Düğün Yemekleri**

Günümüzde düğün yemekleri, geleneksel düğünlerde olduğu gibi hâlâ düğün ritüelinin en önemli unsurlarından biri olmayı sürdürmektedir. Ancak bu süreç, geçmişe kıyasla daha sistemli, planlı ve profesyonel bir çerçevede yürütülmektedir. Modern düğün organizasyon firmaları, çiftlerin beklentileri, bütçeleri ve düğün konseptleri doğrultusunda menü planlamasından sunuma, servis düzeninden mekân dekorasyonuna kadar pek çok detayı bütüncül bir anlayışla ele almaktadır. Bu durum, düğün yemeklerini yalnızca karın doyurmaya yönelik bir ikram olmaktan çıkararak, estetik ve deneyim odaklı bir organizasyon unsuruna dönüştürmüştür.

Modern düğünlerde menü çeşitliliği dikkat çekici biçimde artmıştır. Kokteyl menüleri, açık büfeler, tabak servisleri ve set menüler, düğünün türüne, davetli sayısına ve mekâna göre tercih edilmektedir. Geleneksel Türk mutfağına ait yemekler hâlâ önemini korumakla birlikte, bu lezzetler modern sunum teknikleriyle yeniden yorumlanmaktadır. Özellikle etli pilav, kavurma, çorba ve baklava gibi klasik düğün yemekleri, kırsal ve büyük aile düğünlerinde kültürel sürekliliğin bir göstergesi olarak varlığını sürdürmektedir. Bunun yanı sıra, modern düğünlerde hafif başlangıçlar, ara sıcaklar ve uluslararası mutfaklardan esinlenen alternatifler de menülere eklenmektedir.

Ana yemeklerde kırmızı et, beyaz et ve balık seçeneklerinin sunulması, misafirlerin farklı damak zevklerine hitap etmeyi amaçlamaktadır. Tatlılarda ise geleneksel şerbetli tatlılar ile modern pastalar ve hafif tatlılar bir arada sunularak hem geleneksel hem çağdaş beklentiler karşılanmaktadır. İçecek servisinde de benzer bir çeşitlilik görülmekte; alkolsüz içeceklerin yanı sıra, düğünün konseptine uygun olarak alkollü içecekler ve kokteyl barları yer alabilmektedir.

Sunum ve servis anlayışı, modern düğün yemeklerinin en ayırt edici özelliklerinden biri haline gelmiştir. Masa düzeni, dekoratif unsurlar, servis ekipmanları ve profesyonel garson hizmeti, düğünün genel atmosferini ve algılanan kalitesini doğrudan etkilemektedir. Böylece düğün yemekleri, günümüzde yalnızca bir geleneksel zorunluluk değil; kültürel mirasın modern yaşam tarzı ile harmanlandığı, estetik, sosyal ve gastronomik bir deneyim alanı olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2024b).

## **3. DÜĞÜN YEMEKLERİ VE GASTRONOMİ TURİZMİ**

Düğün yemekleri, bir bölgenin yerel gastronomisiyle derin bir bağlantıya sahiptir ve aynı zamanda gastronomi turizminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Özellikle bir bölgenin düğün yemekleri, o bölgenin damak zevkini, geleneksel yemeklerini ve mutfak kültürünün zenginliğini etkili bir şekilde yansıtmaktadır. Bu durum, düğün yemeklerinin gastronomi turizmi açısından son derece önemli bir çekicilik unsuru olabileceğini göstermektedir. Yerel yemeklerin ve lezzetlerin sunulduğu düğünler, bölgeyi ziyaret eden misafirlere yöresel lezzetleri tatma fırsatı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onlara o bölgenin kültürel dokusunu deneyimleme imkânı sunar. Bu nedenle, düğün yemekleri ve yerel gastronomi, turistlerin bölgeyi ziyaret etmeleri için büyük bir motivasyon kaynağı oluşturabilir ve böylece bölgenin tanıtımına katkı sağlayabilir (Ademoğlu ve Özkaya; 2021).

Düğün yemekleri, bir bölgenin yerel gastronomik mirasının önemli bir parçasını oluşturur. Her bölgenin kendine özgü yemekleri ve gelenekleri bulunmaktadır ve düğün yemekleri bu özgünlüğü yansıtır. Bu yemekler genellikle yöresel malzemelerle hazırlanır ve geleneksel pişirme metotları kullanılır. Bu durum, düğün yemeklerinin sadece bir ziyafet olmanın ötesinde, bir kültürel mirasın taşıyıcısı olduğunu gösterir. Yerel gastronomi ile bağlantılı olan düğün yemekleri, turistler için bölgenin kültürel dokusunu keşfetme ve deneyimleme fırsatı sunar (Sularoğlu, 2024).

Gastronomi turizminin hızla gelişmesiyle birlikte düğün yemeklerinin turizmdeki etkisi de artmaktadır. Bir bölgenin kültürünü ve lezzetlerini yansıtan düğün yemekleri, turistlerin ilgisini çeken önemli bir unsurdur. Aynı zamanda gastronomi turizmi, yerel yemeklerin ve geleneksel düğün yemeklerinin tanıtılmasını sağlayarak kültürel alışverişi destekler. Düğünler, gastronomik deneyimin

yanı sıra bölgenin sosyal yapılarını, gelenek ve göreneklerini de ziyaretçilere aktarma fırsatı sunar. Dolayısıyla düğün yemeklerinin gastronomi turizmindeki rolü, bir bölgenin turizm potansiyelini ve çekiciliğini artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çam ve Çılgınoğlu, 2021).

## SONUÇ

Düğün yemekleri, tarihsel süreç içerisinde toplumsal yaşamın önemli bir bileşeni olmuş ve her dönemde kültürel ile gastronomik unsurların bulunduğu özel bir alan olarak kendini göstermiştir. Bu yemekler, yalnızca misafirleri ağırlamak ya da topluluğu doyurmak amacı taşımaksızın, aynı zamanda toplumsal statü, zenginlik, gelenek, inanç ve kimlik gibi unsurların bir yansıması olarak da önemli bir anlam kazanmıştır. Antik çağlardan günümüze kadar geçen süreçte, düğün sofraları hem bir ritüel unsuru hem de toplumsal paylaşım aracı olarak ön plana çıkmıştır.

Araştırmalar, düğün yemeklerinin kültürel sürekliliği kadar değişime de açık olduğunu ortaya koymaktadır. Antik Yunan'dan Osmanlı İmparatorluğu'na, Cumhuriyet'in ilk yıllarından modern günümüze uzanan bu keşif yolculuğunda, düğün sofralarının içerik ve biçim açısından zenginleştiği gözlemlenmiştir. Bu yemekler, yalnızca farklı kültürlerin damak tadını değil, aynı zamanda o dönemin ekonomik durumlarını, dini inançlarını ve sosyal yapısını da yansıtmaktadır. Örneğin, Antik Yunan döneminde zeytin ve ekmekle başlayan sofralar, Osmanlı döneminde et yemekleri ve tatlılarla zenginleşmiş, günümüzde ise küreselleşmenin etkisiyle uluslararası mutfakların izlerini barındırmaya başlamıştır.

Günümüzde düzenlenen düğün yemeklerinde, geleneksel tatların yanı sıra modern gastronomi akımlarının etkisi oldukça belirgindir. Sürdürülebilirlik, yerel ve organik ürünlerin kullanımı ile vegan ve vejetaryen menüler gibi yenilikçi yaklaşımlar, düğün sofralarına yeni bir boyut katmıştır. Ancak bu yenilikler, geçmişin izlerini tamamen silmemiş, bilakis geleneksel tatlarla harmanlanarak yeni bir gastronomik deneyim oluşturmuştur.

Düğün yemekleri, yalnızca bir kutlama unsuru değil, aynı zamanda toplumsal hafızanın bir parçası olma özelliği taşımaktadır. Bu yemekler, bir topluluğun kimliğini, tarihini ve değerlerini geleceğe aktaran önemli bir araç olarak faaliyet göstermektedir. Tarihte olduğu gibi günümüzde de düğün sofraları hem bireysel hem de kolektif bir anlam taşımaya devam etmektedir. Bu inceleme, düğün yemeklerinin yalnızca mutfak kültürünün bir yansıması olmadığını, aynı zamanda bir toplumun tarihsel ve kültürel gelişimindeki rolünü vurgulamaktadır. Nihayetinde, düğün yemekleri geçmişin geleneklerini sürdürebilirken, günümüz gastronomisinin dinamizmini de gözler önüne seren bir alan olarak önemini korumaktadır. Bu sofistike denge hem kültürel belleklerin korunmasına hem de gastronominin geleceğine dair önemli ipuçları sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Ademoğlu, A., & Özkaya, F.D. (2021). Özel gün ve tören yemekleri: Ethnic Foods Dergisi üzerine bir inceleme. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 4(2), 248-257.
- Apicius, M. G. (2022). *Mutfak Kültürü Hakkında On Kitap*. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Bober, P. P. (2014). *Antikçağ ve Ortaçağ'da Sanat, Kültür ve Mutfak*. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Ceyhun Sezgin, A. ve Onur, M. (2017). Kültür mirası düğün yemekleri'nin gastronomi turizmi açısından incelenmesi: Erzincan ili örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ÖS-IV, 203-214.
- Çam, O., & Çılgınoğlu, H. (2021). Yöresel mutfakların gastronomi turizmindeki önemi: Kastamonu mutfağı örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 176-192. <https://doi.org/10.37847/tdad.885081>
- Deighton, H. J. (2000). *Eski Atina Yaşantısında Bir Gün*. İstanbul: Homer Kitabevi.
- Friedell, E. (1999). *Antik Yunan'ın Kültür Tarihi*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Güçlü, D. (2024a). Antik Roma akşam yemeğinin lezzetli dünyası: Gastronomik zenginlikler ve sofistike lezzetler. *ASES VIII. International Social Sciences Conference*, 12-13 Nisan, İzmir, 436-445.
- Güçlü, D. (2024b). *Geçiş Dönemlerinin Dijital Kültür Ortamında Değişim ve Dönüşümü (Doğum, Evlenme, Ölüm)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Haydaroğlu, İ. (2003). Osmanlı saray mutfağından notlar. *Tarih Araştırmaları Dergisi*, 22(34), 1-10.
- Kapka, E., & Genç, Ö. (2024). Antik Roma beslenme kültüründe öğle yemeği (prandium). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 772-784. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1195404>
- Karaman, N. (2023). Orta Asya'dan Cumhuriyet dönemi Türkiye'sine: Tarihsel süreç içerisinde Türk mutfak kültürünün gelişimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49-1), 595-610. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1354735>

- Matyszak, P. (2020). *Antik Roma'da 24 Saat*. İstanbul: Kanes Yayınları.
- Özer, Ç. (2020). Sosyal bir seremoni: Anadolu'da düğün yemekleri ve ritüelleri. *Turkish Studies - Social*, 15(8), 3677-3690. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.46346>
- Özer, E. Z. (2022). *Hitit ve Orta Anadolu Mutfak Kültürlerinin Analojisi Üzerine Gastroarkeolojik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Rice, T. T. (1998). *Bizans'ta Günlük Yaşam*. İstanbul: Göçebe Yayınları.
- Sandıkçıoğlu, T. (2007). *Hititler Döneminde Beslenme ve Yeme-İçme Alışkanlıkları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Seçim, Y. (2018). Selçuklu ve Osmanlı mutfağının gastronomi açısından değerlendirilmesi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4(2), 122-132. <https://doi.org/10.24288/jttr.452330>
- Standage, T. (2014). *Altı Bardakta Dünya Tarihi*. İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.
- Sularoğlu, G. (2024). *Özel Gün ve Törenlerdeki Gastronomi Uygulamaları: Çorum Kültürü* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Kapadokya Üniversitesi.
- Şişman, B. (2017). Çağdaş kentin düğün algısı ve düğün organizasyon şirketleri. *T.C Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, 9. Milletlerarası Türk Halk Kültürü Kongresi*, 20-23 Kasım, Ordu, 319-328.

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ<sup>1</sup>

Pınar KURD<sup>1</sup>  
Kocaeli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid ID: 0000-0002-4038-5350

Hatice GÜÇLÜ NERGİZ<sup>2</sup>  
Kocaeli Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
Orcid ID: 0000-0002-8848-7014

Sorumlu Yazar  
E-mail: [hg.nergiz@kocaeli.edu.tr](mailto:hg.nergiz@kocaeli.edu.tr)

Geliş Tarihi: 20.12.2025  
Kabul Tarihi: 18.03.2026

### Özet

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma, konaklama işletmelerinde insan kaynağının etkin yönetimi ve gönüllülük esasına dayalı rol ötesi davranışların geliştirilmesinde örgütsel destek algısının kritik önemine odaklanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve bu doğrultuda oluşturulan anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Çalışma, İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan toplam 274 çalışan arasında uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde; betimsel istatistikler, güvenilirlik analizleri, grup karşılaştırma testleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu davranışın tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, turizm işletmelerinde çalışanların örgütlerinden gördükleri destek algısının güçlendirilmesinin, kuruma yönelik gönüllü katkıları ve rol ötesi davranışları artırmada temel bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, konaklama sektöründeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve ilgili alanyazına katkı sunmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Konaklama İşletmeleri, İstanbul

## THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN HOSPITALITY BUSINESSES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

### Abstract

The aim of this study is to examine the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behaviors among employees in hotel enterprises. The study focuses on the critical role of perceived organizational support in the effective management of human resources and in fostering voluntary extra-role behaviors in the hospitality industry. A quantitative research method was adopted, and data were collected through a questionnaire developed in line with this approach. The study was conducted with a total of 274 employees working in four- and five-star hotel establishments in Istanbul. In the analysis of the data, descriptive statistics, reliability analyses, group comparison tests, and regression analyses were employed to determine the relationships between variables. The results indicate that perceived organizational support has a positive and statistically significant effect on organizational citizenship behavior and all of its sub-dimensions. The findings reveal that strengthening employees' perceptions of organizational support in tourism enterprises is a key determinant in enhancing voluntary contributions and extra-role behaviors toward the organization. In this respect, the study contributes to human resource management practices in the hospitality sector as well as to the related literature.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Accommodation Businesses

<sup>1</sup> Çalışma Pınar KURD'un Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Hatice Güçlü Nergiz danışmanlığında tamamlanan "Konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Turizm, emek yoğun yapısı gereği hizmet kalitesinde insan faktörünün temel belirleyici olduğu bir sektördür. Bu bağlamda, özellikle konaklama işletmelerinde artan rekabet ve yükselen hizmet standartları, yöneticilerin çalışanlarına değer vererek onların verimlilik ve motivasyonlarını en üst düzeyde tutmalarını zorunlu kılmaktadır. Otel işletmeleri ise kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu, duygusal ve fiziksel taleplerin yoğunlaştığı stresli çalışma ortamları olarak öne çıkmaktadır (Alshaabani vd., 2021).

Bu dinamik yapı içerisinde çalışanların kurumlarından gördükleri destek, onların yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp işletmeye gönüllü katkı sunmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Nitekim otel çalışanlarının sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), yüksek kaliteli müşteri hizmeti sunmanın yanı sıra müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmanın da anahtarı olarak kabul edilmektedir (Yu vd., 2021; Wang vd., 2021).

Öte yandan, günümüzün rekabete dayalı konaklama piyasasında çalışanların “sessiz istifa” eğiliminden uzaklaşarak müşteri beklentilerini aşan gönüllü davranışlar sergilemeleri, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve hizmet farklılaştırması açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir (Karatepe vd., 2026). Ancak sektördeki katı iş tanımları ve yoğun operasyonel baskılar, çalışanların bu tür rol ötesi davranışlara katılımını sınırlayabilmektedir (Kloutsiniotis ve Mihail, 2020).

Bu noktada, bireyselleştirilmiş ilgi ve örgütsel destek, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını güçlendirerek onları resmi sorumluluklarının ötesine geçmeye teşvik etmektedir (Klein ve Delegach, 2023). Bununla birlikte, literatürde destek algısının olumlu davranışsal çıktıları tetiklediği bilinmekle birlikte, Türkiye’nin önemli turizm destinasyonlarından biri olan İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı oteller bağlamında bu ilişkinin güncel verilerle incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda mevcut çalışma, kurumsal desteğin çalışanlarda yarattığı karşılık verme mekanizmasını temel alarak algılanan örgütsel desteğin ÖVD üzerindeki etkisini İstanbul özelinde nicel bir yaklaşımla analiz etmeyi amaçlamaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Algılanan Örgütsel Destek (AÖD)

Eisenberger vd. (1986: 500) algılanan örgütsel desteği (AÖD) “*örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular*” şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir tanımlamaya göre algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer görmeleri, iyi veya kötü zamanlarında yalnızlık hissetmeme ve örgütün desteğini hissetmeleri gibi beklentilerin giderilmesini ifade etmektedir. Bu beklentiler karşılandığında ise çalışanların örgütlerine karşı gönül bağı kurdukları (Turunç ve Çelik, 2010: 184), gereksinim duydukları desteğin örgüt tarafından karşılanması ile de çalışanların örgütün amaçları için daha fazla çalışmakta olduğu neticesi görülmektedir (Gülaydın, 2019: 8). Bu tanımlardan yola çıkılarak algılanan örgütsel destek kavramının örgütü ve çalışanları kapsadığı, çalışanların verdikleri hizmet karşısında almış oldukları ya da aldıklarını düşündükleri destek ile işlerini daha istekli yapma potansiyellerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin çalışanlarına karşı destek vermesi, çalışanların örgüte yönelik daha fazla olumlu duygular beslemesine ve böylelikle örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013: 37). Güncel literatürde bu destek, çalışanların psikolojik kaynaklarını yenileyen ve onları kurum adına gönüllü çaba sarf etmeye motive eden stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır (Cheng vd., 2026; Karatepe vd., 2026). Çalışanların çeşitli iletişim kanalları aracılığı ile üst yönetimden kendilerinin değerli olduklarına dair mesaj, bilgi veya övgü almaları yüksek düzeyde örgütsel destek algılamalarına yol açmaktadır (İplik vd., 2014: 111). Bireyselleştirilmiş bu ilginin, özellikle modern konaklama işletmelerinde çalışanların kurumsal hedeflere olan adanmışlığını güçlendirdiği ve karşılık verme (reciprocity) mekanizmasını tetiklediği vurgulanmaktadır (Karatepe vd., 2026; McManus vd., 2025). Öte yandan çalışanlar, örgütün kendi katkılarına karşılık vermediğini ve ihtiyaç duydukları desteği sağlamadığını hissedersen, bu duruma işten ayrılarak veya performanslarını düşürerek karşılık verebilmektedirler (Kaya, 2012; Cheng vd., 2026). Algılanan örgütsel desteğin “örgütsel bağlılığı, iş doyumunu, iş performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını” arttırdığı görülürken “işten ayrılma niyetini, örgütsel sinizmi ve stresi azalttığı” görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin; örgütsel bağlılık, iş doyum, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu çıktıları artırdığı; buna karşın işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm ve stres düzeyini azalttığı görülmektedir (Genç, 2021: 740).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını “*kişilerin gönüllü olarak, biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlar*” olarak tanımlarken, Elsteel (2021: 27) bireylerin görevlerinin dışında ve ötesinde gerçekleşen bir davranış olarak tanımlamaktadır. ÖVD, biçimsel olarak bir ödül sisteminde bulunmayan fakat örgütün işlevlerini yerine getirmesine yardımcı olan kişinin isteğine bağlı olarak yapmış olduğu (Özen İşbaşı, 2000: 4) görev ve iş tanımlarında uygulanabilir bir geçerliliği olmayan, ihmali halinde ise ceza gerektirmeyen kişisel bir tercih meselesi (Podsakoff vd., 2000: 513) olarak ifade edilmektedir.

Özdevecioğlu (2003: 118) örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü olarak yapıldığını ve yapılan bir işin ÖVD olabilmesi için davranışın niteliğinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yapılan davranış örgüt ve örgüt çalışanları açısından olumlu sonuç veriyor ve diğer çalışanlar tarafından kabul ediliyorsa bu davranış ÖVD’dir. Bu nedenle örgüt içerisinde gönüllü olarak yapılan her davranış ÖVD değildir.

Alan yazın incelendiğinde iş tatmini, adalet algısı, örgütsel bağlılık, lider desteği, kişisel özellikler, iş doyumu, örgütsel güven gibi faktörlerin ÖVD’ye etki ettiği görülmektedir (Çetin, 2011; Karaman ve Aylan 2012; Polat Dede, 2019; Yeşilyurt ve Koçak 2014).

Literatürde genellikle ÖVD’nin olumlu sonuçları üzerinde durulmuş olsa da olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin işletmeye katılan yeni bir çalışana eski çalışanın yardıma bulunması veya çok fazla iş yükü olan çalışana yardımcı olunması işletme açısından her zaman olumlu bir sonuç olarak görülmektedir. Fakat vatandaşlık davranışları sergileyen o çalışanların sorumlu oldukları işlerini aksatmalarına, beklenen performansı yerine getirememelerine ya da arkadaşları ile uyum içerisinde çalışamamalarına sebep olabilmektedir. Bu örnekten hareketle, sergilenen bir örgütsel vatandaşlık davranışının aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabildiği görülmektedir (Özdemir, 2020: 50). ÖVD’yi fazla bir şekilde gösteren çalışanlar asıl yapacakları işleri yapamayarak biçimsel rol davranışlarını yerine getirememekte ve örgüt içerisinde aksamalara sebebiyet vermektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 46).

## 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Literatürde ÖVD boyutları ile ilgili 1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar pek çok sınıflandırma yapılmıştır. İlk olarak Smith, Organ ve Near (1983) yaptıkları araştırma sonucunda ÖVD’nin boyutlarını genel uyumluluk ve diğergamlılık olarak 2 boyutta incelenmesi gerektiğini öne sürerken; Organ (1988) bu boyutları daha geniş bir şekilde ele alarak “diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemlilik” olarak incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür (Korkmaz, 2020: 48). ÖVD boyutları ile ilgili literatür incelendiğinde fikir ayrılıkları olduğu ve araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir (Güçlü Nergiz, 2016: 225). Farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlar öne sürülmüş olsa da aslında bu boyutların birbirine benzer anlamlarda olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada literatürde en çok kabul görmüş olan Organ’ın 1988 yılında “diğergamlılık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdemlilik” olarak adlandırdığı boyutlandırmalar dikkate alınarak kısaca bir sonraki bölümde açıklanacaktır.

**Diğergamlılık (Özgecilik):** Diğergamlılık yapılan bazı çalışmalarda “özgecilik, yardımlaşma davranışı ya da diğerlerini düşünme” şeklinde de anılmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan çalışanların, yardıma ihtiyacı olan diğer bir çalışana herhangi bir beklenti içerisine girmeden karşılıksız ve gönüllü olarak yapmış olduğu davranışlarının tümü diğergamlılık olarak ifade edilmektedir (Naytiyok, 2019: 1059).

**Vicdanlılık:** Çalışanların gerçekleştirmesi gereken rollerin ötesinde gönüllü olarak bir davranış ortaya koymaları ve en düşük bir beklentiden bile daha fazlasını yerine getirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Polat, 2007: 71).

**Nezaket:** Örgüt içerisindeki iş yükümlülükleri sebebi ile karşılıklı olarak bireyler arasında olumlu yönde olan iletişimi kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 121). Polat (2007: 70) nezaket boyutunu, örgüt üyelerinin iş yüklerinden dolayı birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olmaları, yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlarda birbirlerini devamlı olarak bilgilendirmelerini içeren olumlu davranışların tümü şeklinde ifade etmektedir.

**Centilmenlik:** Özdevecioğlu’na (2003: 121) göre, örgüt içinde çalışanlar arasında gerginliğe sebebiyet verebilecek her türlü davranışın tolere edilmesi centilmenlik olarak tanımlanmaktadır. Ortaya

çıkan ya da çıkacak sorunlara karşı çalışanların nasıl tepkiler vereceği onların karakteristik özellikleri ile ilgilidir (Özdemir, 2020: 42).

**Sivil Erdemlilik:** Sivil erdemlilik bazı çalışmalarda “örgütsel erdem, erdemli olmak, örgütsel gelişmelere destek olmak” şeklinde de adlandırılmaktadır. Sivil erdemlilik, örgütteki bireylerin her türlü yenilik, iş yöntemi ve politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmalarını ve bu konular hakkında kendilerini geliştirmek için çaba göstermelerini ifade etmektedir (Yılmaz, 2010: 4). Jahangir vd., (2004: 79) sivil erdemlilik boyutunu örgütte ki komitelerde hizmet vermek ve faaliyetlere gönüllü olarak katılarak örgütün çıkarlarını düşünmek şeklinde tanımlamaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

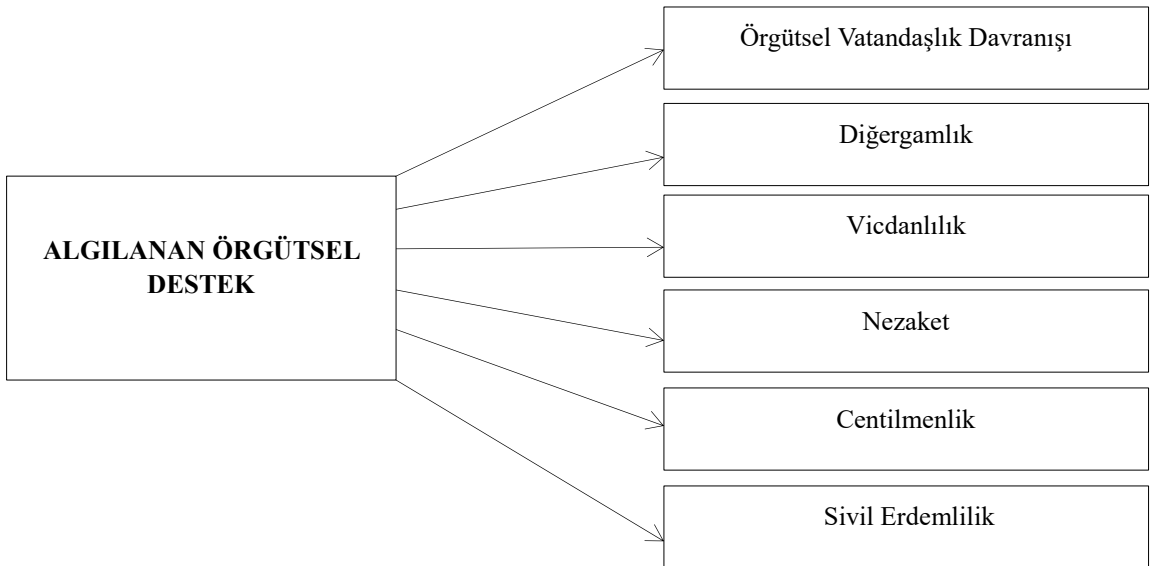
Bu araştırma ile İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Turizm emek-yoğun ve insan unsurunun ana karakter olduğu bir sektördür. Bu bağlamda da turizm sektöründeki çalışanların örgütsel destek algılarının işletme içerisindeki davranışlarını etkileyeceği ve bir motivasyon aracı olabileceği ön görüldüğü için hem örgüt hem de çalışan açısından incelenmesi gereken bir konu oluşu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma alanı olarak İstanbul’da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları belirlenmiştir. Bu nedenle analiz sonucunda elde edilen bulgular genele yorumlanmamalıdır. Anket uygulaması ve örnekleme ulaşma hususunda araştırmanın zaman ve maliyet açısından sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma belirli bir zaman diliminde yürütülmüştür ve pandemi dönemine denk gelmesinden ötürü bazı otel işletmeleri anket uygulamasını kabul etmemiştir. Bu da araştırmanın örneklemini ve veri toplama sürecini zorlaştırmış olup, ulaşılabilirlik ele alındığında bu bağlamdaki işletmeler ile örneklem oluşturulmuştur.

#### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın amacından hareketle araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde, çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin mevcut durumu ortaya koymak amacıyla aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

- Çalışanların örgütsel destek algı düzeyleri nasıldır?
- Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri nasıldır?
- Çalışanların örgütsel destek algılarında demografik ve diğer özelliklerine ilişkin farklılık var mıdır?
- Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde demografik ve diğer özelliklerine ilişkin farklılık var mıdır?

Araştırma modeli ve araştırma sorularından yola çıkarak geliştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**Ana Hipotez:**

H<sub>1</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

**Alt Hipotezler:**

H<sub>1a</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının diğergamlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının nezaket boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Katılımcıların örgütsel destek algılarının sivil erdemlilik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

**3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Maliyet ve zaman kısıtlılığının yanı sıra pandemi dönemindeki saha uygulama zorlukları sebebiyle, evrenin tamamı yerine kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen bir örneklem üzerinden veri toplanmıştır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Bryman ve Cramer (2001) çalışmasında ki katılımcı sayısı-madde sayısı formülünden yararlanılmıştır. Formüle göre örneklem için yeterli sayının elde edilebilmesi için anket formundaki ölçek ifadelerinin (maddelerin) toplamının en az 5 en fazla 10 ile çarpılması gerekmektedir (Bryman ve Cramer, 2001). Araştırmada kullanılan anket formunda algılanan örgütsel destek ölçeği 10 ifadeden, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 19 ifadeden toplamda 29 ölçek ifadesi bulunmaktadır. Buna göre en az 145 (29\*5), en fazla 290 (29\*10) örneklemin olması yeterli olacaktır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen otel işletmelerine 450 anket formu dağıtılmış olup, bazı otel işletmelerine ise çevrimiçi olarak hazırlanmış anket formu mail yolu ile iletilmiştir. Dağıtılan anket formlarından 260 tanesine geri dönüş olmuş, hatalı olan 9 anket formu elenerek 251 adet anket formu elde edilmiştir. Mail yolu ile gönderilen çevrimiçi ankete ise sadece 23 çalışan geri dönüş yapmıştır. Tüm bu sonuçlardan sonra araştırmanın örneklemini anket formunu cevaplamış olan 274 otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Bu örneklem sayısının (N=274), yukarıdaki formülde yer alan “en az 5 katı” kuralını geçtiği için yeterli olduğu görülmektedir.

Anket formunun etik kurul izni için Kocaeli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan 26.10.2021 tarih ve 122625 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır. Anket uygulamasını kabul eden İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine 01.12.2021- 31.03.2022 tarihleri arasında anket formları dağıtılarak araştırma verileri toplanmıştır.

**3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Yapılan bu çalışmada, nicel yöntemlerden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından işletmelere bırakılarak belirli bir süre sonra geri toplanmıştır. Aynı zamanda yeterli kişi sayısına ulaşmak amacı ile çevrimiçi anket formu hazırlanmış olup işletmelere mail yolu ile iletilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde algılanan örgütsel destek ölçeğinin ifadeleri yer alırken ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ifadeleri bulunmaktadır. Son bölümde ise 10 sorudan oluşan katılımcıların demografik ve diğer özelliklerine ait sorular yer almaktadır.

**3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmanın birinci bölümünde Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş ölçek Turunç ve Avcı (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Turunç ve Avcı’nın (2015) çalışmaları sonucunda Türkçeye uyarlayarak geçerlilik ve güvenilirliğini (Cronbach’s Alfa: 0,88) yapmış oldukları 10 ifadeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek ölçeği yer almaktadır. Bu bölümdeki ifadeler için 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği için Basım ve Şeşen’in 2015 yılında iki ayrı çalışmadan (Vey ve Campbell, 2004; Williams ve Shiaw, 1999) yararlanarak Türkçeye uyarlayıp, geçerlilik ve güvenilirliğini (Cronbach’s Alfa: 0,94) yapmış oldukları

19 ifadeden ve 5 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar ve anket formunda boyutları temsil eden ifade numaraları şu şekildedir:

- 1-4-6-8-12. ifadeler Diğergamlılık boyutunu,
- 9-11-18. ifadeler Vicdanlılık boyutunu,
- 5-14-16. ifadeler Nezaket boyutunu,
- 3-15-17-19. ifadeler Centilmenlik boyutunu,
- 2-7-10-13. ifadeler Sivil Erdemlilik boyutunu ifade etmektedir.

Bu bölümdeki ifadeler için 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak "1: Hiçbir Zaman", "2: Nadiren", "3: Bazen (Ara Sıra)", "4: Çoğunlukla", "5: Her zaman" şeklinde derecelendirilmektedir. Ölçeğin kullanımı için yazarlardan mail yolu ile izin alınmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Pilot Çalışması**

Anket formunda anlaşılmayan ifadeler olup olmadığını test etmek için 5.12.2021 tarihinde pilot çalışma yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile otel işletmesi çalışanı olan 80 kişiye anket dağıtılmış dağıtılan anket formlarından 51 tanesi doldurulmuştur. Pilot çalışma sonucunda katılımcılardan gelen sözlü geri dönüş ile AÖD ölçeğinde yer alan "Çalıştığım otel kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder", ifadesi yanlış anlaşılma sebebiyet verdiği için "Çalıştığım otel kapanırsa veya faaliyet alanını değiştirirse beni işten çıkarmayı tercih eder" şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan 10 ifadeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı 0,743 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimlerde genel kabul gören ve Sekaran (2003) tarafından önerilen 0,70 'kabul edilebilir' alt sınırının üzerinde yer alan bu sonuç, ölçeğin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu ve verilerin güvenilir bir yapı sergilediğini kanıtlamaktadır (Kılıç, 2001). %95 güven düzeyi ve %5 hata payı aralığında elde edilen bu değer, ölçeğin araştırma grubunda tutarlı ölçümler yapabildiğini göstermektedir (Kılıç, 2001: 47). Algılanan örgütsel destek ölçeğinde yer alan 6 ve 9. ifadeler olumsuzdur. Pilot çalışmasında bu ifadeler ters kodlama yapılmamıştır. Bu nedenle 6. ifade silindiğinde Cronbach's Alpha değeri 0,812, 9. ifade silindiğinde ise 0,819 sonucunu vererek güvenilirlik oranını daha da arttırmaktadır. 19 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin pilot çalışması sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,868 olarak çıkmıştır. Bu sonuç ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

### **3.8. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizi için IBM SPSS Statistics 26 paket programı kullanılmıştır. Veri analizine geçilmeden önce, ölçeklerde yer alan ters kodlanmış maddeler kontrol edilerek gerekli dönüştürme işlemleri yapılmıştır. Pilot çalışmada ters kodlamaya ihtiyaç duyulmadığı belirtilmiş olsa da asıl veri setinde analizlerin doğruluğunu sağlamak amacıyla tüm maddeler aynı yöne (olumluya) çevrilmiş ve veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Analiz sürecinde ilk olarak frekans ve yüzde analizleri ile demografik profil belirlenmiştir. Ardından ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini saptamak amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmış; aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan betimsel istatistiklerde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmış, değerlerin  $\pm 1,5$  (veya  $\pm 2$ ) aralığında olduğu görülerek verilerin normal dağılım sergilediği saptanmıştır. Gruplar arası farkları belirlemek için Bağımsız Örneklem t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); AÖD'nin ÖVD ve boyutları üzerindeki etkisini test etmek için ise Basit Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. Katılımcıların Demografik ve Diğer Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Bu bölümde katılımcıların demografik ve diğer özelliklerine ait bulgular yer almaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları gibi demografik ve diğer özelliklerine ait bulgulara Tablo 1'de yer verilmektedir.

Araştırmaya katılanların 132'sinin kadınlardan 142'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde 120'sinin 21-29 yaş arası, 102'sinin 30-39 yaş arası olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına ilişkin bilgiler incelendiğinde 110 katılımcının evli, 164 katılımcının ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında çoğunluğun lise (N: 88) ve lisans (N:73) düzeyinde 11 kişinin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların 154'ü turizm eğitimi alırken 120'sinin turizm eğitimi almadığı

görülmektedir. Katılımcıların çalışmış oldukları departmanlara göre incelendiğinde 67'sinin kat hizmetleri, 52'sinin yiyecek içecek, 33'ünün mutfak departmanlarda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların 231'i personel pozisyonunda görev yapmaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Diğer Özellikleri**

| Demografik Değişkenler      | Katılımcı sayısı (n=274) | Yüzde (%) | Demografik Değişkenler                         | Katılımcı sayısı (n=274) | Yüzde (%) |
|-----------------------------|--------------------------|-----------|------------------------------------------------|--------------------------|-----------|
| <b>Cinsiyet</b>             |                          |           | <b>Bölüm</b>                                   |                          |           |
| Kadın                       | 132                      | 48,2      | Ön büro                                        | 38                       | 13,9      |
| Erkek                       | 142                      | 51,8      | Kat hizmetleri                                 | 67                       | 24,5      |
| <b>Yaş</b>                  |                          |           | Satış-Pazarlama                                | 18                       | 6,6       |
| 20 yaş ve altı              | 13                       | 4,7       | Muhasebe                                       | 14                       | 5,1       |
| 21-29 yaş                   | 120                      | 43,8      | Halkla İlişkiler                               | 3                        | 1,1       |
| 30-39 yaş                   | 102                      | 37,2      | Teknik hizmetler                               | 15                       | 5,5       |
| 40 yaş ve üstü              | 39                       | 14,2      | İnsan Kaynakları                               | 1                        | ,4        |
| <b>Medeni Durum</b>         |                          |           | Yiyecek İçecek                                 | 52                       | 19,0      |
| Evli                        | 110                      | 40,1      | Mutfak                                         | 33                       | 12,0      |
| Bekâr                       | 164                      | 59,9      | Sağlık Kulübü ve Spa                           | 24                       | 8,8       |
| <b>Eğitim Durumu</b>        |                          |           | Satın alma/depo                                | 7                        | 24,5      |
| İlköğretim                  | 46                       | 16,8      | Diğer                                          | 2                        | ,7        |
| Lise                        | 88                       | 32,1      | <b>Turizm Eğitimi Alma Durumu</b>              |                          |           |
| Ön Lisans                   | 56                       | 20,4      | Evet                                           | 154                      | 56,2      |
| Lisans                      | 73                       | 26,6      | Hayır                                          | 120                      | 43,8      |
| Lisansüstü                  | 11                       | 4,0       | <b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>        |                          |           |
| <b>Çalışılan Pozisyon</b>   |                          |           | 1 yıl ve daha az                               | 48                       | 17,5      |
| Genel müdür / GM yardımcısı | 2                        | ,7        | 2-5 yıl arası                                  | 103                      | 37,6      |
| Departman müdürü            | 16                       | 5,8       | 6-9 yıl arası                                  | 87                       | 31,8      |
| Şef                         | 25                       | 9,1       | 10 yıl ve üzeri                                | 36                       | 13,1      |
| Personel                    | 231                      | 84,3      | <b>Bulundukları İşletmede Çalışma Süreleri</b> |                          |           |
| <b>Aylık Gelir</b>          |                          |           | 1 yıl ve daha az                               | 122                      | 44,5      |
| 2000 TL ve altı             | 13                       | 4,7       | 2-5 yıl arası                                  | 114                      | 41,6      |
| 2001-4000 TL                | 83                       | 30,3      | 6-9 yıl arası                                  | 34                       | 12,4      |
| 4001-6000 TL                | 132                      | 48,2      | 10 yıl ve üzeri                                | 4                        | 1,5       |
| 6001 TL ve üzeri            | 46                       | 16,8      |                                                |                          |           |

Katılımcıların aylık gelir durumları incelendiğinde 13'ünün 2000 TL ve altında, 83'ünün 2001-4000 TL arasında, 132'sinin 4001-6000 TL arasında ve 46'sının 6001 TL ve üzerinde gelir elde ettikleri görülmektedir. (Araştırma Ocak-Nisan ayları arasında yapılmıştır. Bu nedenle ocak ayında toplanan 80 anketin maaş aralığı çoğunlukla 2001- 4000 TL iken şubat ayından sonra asgari ücretin artması sebebi ile toplanan çoğu anketin maaş aralığı 4001-6000 TL şeklinde değişmiştir. Buradan hareketle katılımcıların çoğunluğunun asgari ücret ve üzerinde maaş aldıkları söylenebilmektedir). 103 katılımcının 2-5 yıl arasında turizm sektöründe çalıştığı görülürken 36 katılımcının 10 yıl ve daha fazla sürede turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Hâlihazırda bulunmuş oldukları işletmelerde ki çalışma süreleri incelendiğinde 122'sinin 1 yıl ve daha az sürede, 114'ünün 2-5 yıl arasında, 34'ünün 6-9 yıl arasında, 4'ünün 10 yıl ve üzerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik bir ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisidir ve “bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığını” göstermektedir. Ölçeklerin güvenilirliğinin tespit edilmesinde yaygın olarak Cronbach's Alfa güvenilirlik kat sayısı kullanılmaktadır (Kılıç, 2001: 47). Kısaca güvenilirlik analizi ile ölçeklerin tutarlılığı ölçülmektedir. Cronbach's Alpha değeri 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve bu değer 1'e doğru yaklaştıkça

güvenilirlik derecesi artmaktadır. Tablo 2’de ölçeklere ait yapılan güvenilirlik analize ilişkin bilgiler ve normallik testine ait bulgular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda; 10 maddeden oluşan Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,745; 19 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçeğinin ise 0,868 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerler, her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Nunnally, 1978).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine ve Normallik Testine İlişkin Bulgular

| Ölçekler                       | Cronbach’s Alpha Katsayısı | İfade Sayısı | Çarpıklık Katsayısı | Basıklık Katsayısı |
|--------------------------------|----------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| Algılanan Örgütsel Destek      | 0,745                      | 10           | -0,510              | 0,749              |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0,868                      | 19           | -0,500              | 0,155              |

Verilere parametrik testlerin uygulanabilmesi için öncelikle normal dağılım varsayımının karşılanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Literatürde, bu değerlerin -2 ile +2 arasında yer alması verilerin normal dağılım sergilediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Yapılan analizler neticesinde (Bkz. Tablo 2), AÖD ölçeğine ilişkin çarpıklık katsayısı -0,510, basıklık katsayısı 0,749; ÖVD ölçeğine ait çarpıklık katsayısı -0,500 ve basıklık katsayısı 0,155 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayıların referans aralıkta yer alması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmış ve analiz sürecinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

#### 4.3. T-Testi Analizine Ait Bulgular

T testi, karşılaştırılan iki ortalamanın birbirlerinden farklı olup olmadığını göstermek için kullanılmaktadır (Gegez, 2019: 267). AÖD ve ÖVD değişkenlerinin cinsiyet, medeni durum ve turizm eğitimi alma durumları açısından farklılık olup olmadığı T testi ile analiz edilmiştir. Yapılan bağımsız T-testi sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** T Testine İlişkin Bulgular

| Değişkenler                    | Faktörler                  |       | Ortalama | F     | p     |
|--------------------------------|----------------------------|-------|----------|-------|-------|
| ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK      | Cinsiyet                   | Kadın | 3,71     | 2,19  | 0,140 |
|                                |                            | Erkek | 3,76     |       |       |
|                                | Medeni Durum               | Evli  | 3,73     | 0,015 | 0,904 |
|                                |                            | Bekâr | 3,74     |       |       |
|                                | Turizm EğitimiAlma Durumu  | Evet  | 3,80     | 2,57  | 0,110 |
|                                |                            | Hayır | 3,65     |       |       |
| ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI | Cinsiyet                   | Kadın | 4,13     | 5,72  | 0,17  |
|                                |                            | Erkek | 4,16     |       |       |
|                                | Medeni Durum               | Evli  | 4,08     | 4,03  | 0,46  |
|                                |                            | Bekâr | 4,18     |       |       |
|                                | Turizm Eğitimi Alma Durumu | Evet  | 4,190    | 0,489 | 0,000 |
|                                |                            | Hayır | 4,09     |       |       |

Cinsiyet faktörüne göre algılanan örgütsel destek değişkeninde anlamlı farklılık ( $p>0,05$ ) olmadığı görülürken, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin cinsiyet faktörüne göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir. Bu bulgu, otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyetten bağımsız olarak benzerlik gösterdiğine işaret etmektedir.

Katılımcıların medeni durum faktörüne göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan T testi sonucunda medeni durum faktörüne göre algılanan örgütsel destek değişkeninde anlamlı farklılık ( $p>0,05$ ) olmadığı görülürken, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

Katılımcıların turizm eğitimi alma durumlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $t=4,85$ ;  $p<0,000$ ).

#### 4.4. Anova Testine Ait Bulgular

İkiden fazla grubu olan değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova testi kullanılmaktadır (Gegez, 2019: 268). Yaş, eğitim durumu, gelir durumu gibi faktörlerin AÖD ve ÖVD açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Farklılık bulunan durumlarda ise bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD testi yapılmıştır. Yapılan Anova testi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Anova Testi Sonuçları

| DEĞİŞKENLER                          |                          | N                             | X   | F    | p | LSD |
|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----|------|---|-----|
| ALGILANAN<br>ÖRGÜTSEL<br>DESTEK      | Yaş                      | 20 yaş ve altı                | 13  | 3,60 |   |     |
|                                      |                          | 21-29 yaş arası               | 120 | 3,71 |   |     |
|                                      |                          | 30-39 yaş arası               | 102 | 3,82 |   |     |
|                                      |                          | 40 yaş ve üstü                | 39  | 3,64 |   |     |
|                                      | Öğrenim Durumu           | İlköğretim                    | 46  | 3,81 |   |     |
|                                      |                          | Lise                          | 88  | 3,65 |   |     |
|                                      |                          | Ön Lisans                     | 56  | 3,80 |   |     |
|                                      |                          | Lisans                        | 73  | 3,73 |   |     |
|                                      |                          | Lisansüstü                    | 11  | 3,81 |   |     |
|                                      | Departman                | Ön büro                       | 38  | 3,72 |   |     |
|                                      |                          | Kat hizmetleri                | 67  | 3,75 |   |     |
|                                      |                          | Satış pazarlama               | 18  | 3,78 |   |     |
|                                      |                          | Muhasebe                      | 14  | 3,71 |   |     |
|                                      |                          | Halkla ilişkiler              | 3   | 3,96 |   |     |
|                                      |                          | Teknik hizmetler              | 15  | 3,52 |   |     |
|                                      |                          | İnsan kaynakları              | 1   | 4,80 |   |     |
|                                      |                          | Yiyecek içecek                | 52  | 3,72 |   |     |
|                                      |                          | Mutfak                        | 33  | 3,87 |   |     |
|                                      |                          | Sağlık & Spa                  | 24  | 3,51 |   |     |
|                                      |                          | Satın alma/Depo               | 7   | 3,85 |   |     |
|                                      |                          | Diğer                         | 2   | 4,45 |   |     |
|                                      | Pozisyon                 | Genel Müdür/GM yardımcısı (a) | 2   | 3,15 |   |     |
|                                      |                          | Departman Müdürü (b)          | 16  | 4,11 |   |     |
|                                      |                          | Şef (c)                       | 25  | 3,88 |   |     |
|                                      |                          | Personel (d)                  | 231 | 3,70 |   |     |
|                                      | Gelir                    | 2000 TL ve altı               | 13  | 3,51 |   |     |
|                                      |                          | 2001-4000 TL                  | 83  | 3,67 |   |     |
|                                      |                          | 4001-6000 TL                  | 132 | 3,77 |   |     |
|                                      |                          | 6001 TL ve üzeri              | 46  | 3,82 |   |     |
|                                      | Turizmde Çalışma Süresi  | 1 yıl ve daha az              | 48  | 3,77 |   |     |
|                                      |                          | 2-5 yıl arası                 | 103 | 3,67 |   |     |
|                                      |                          | 6-9 yıl arası                 | 87  | 3,75 |   |     |
|                                      |                          | 10 yıl ve üzeri               | 36  | 3,83 |   |     |
|                                      | İşletmede Çalışma Süresi | 1 yıl ve daha az              | 122 | 3,80 |   |     |
|                                      |                          | 2-5 yıl arası                 | 114 | 3,65 |   |     |
|                                      |                          | 6-9 yıl arası                 | 34  | 3,82 |   |     |
|                                      |                          | 10 yıl ve üzeri               | 4   | 3,47 |   |     |
| ÖRGÜTSEL<br>VATANDAŞLIK<br>DAVRANIŞI | Yaş                      | 20 yaş ve altı                | 13  | 3,99 |   |     |
|                                      |                          | 21-29 yaş arası               | 120 | 4,14 |   |     |
|                                      |                          | 30-39 yaş arası               | 102 | 4,18 |   |     |
|                                      |                          | 40 yaş ve üstü                | 39  | 4,11 |   |     |

|                                         |                           |     |      |       |       |                   |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----|------|-------|-------|-------------------|
| <b>Öğrenim Durumu</b>                   | İlköğretim                | 46  | 4,09 | 5,331 | 0,001 | a-b<br>a-c<br>a-d |
|                                         | Lise                      | 88  | 4,07 |       |       |                   |
|                                         | Ön Lisans                 | 56  | 4,21 |       |       |                   |
|                                         | Lisans                    | 73  | 4,20 |       |       |                   |
|                                         | Lisansüstü                | 11  | 4,22 |       |       |                   |
| <b>Çalışılan Departman</b>              | Ön büro                   | 38  | 4,04 |       |       |                   |
|                                         | Kat hizmetleri            | 67  | 4,12 |       |       |                   |
|                                         | Satış pazarlama           | 18  | 4,16 |       |       |                   |
|                                         | Muhasebe                  | 14  | 4,07 |       |       |                   |
|                                         | Halkla ilişkiler          | 3   | 4,22 |       |       |                   |
|                                         | Teknik hizmetler          | 15  | 3,98 |       |       |                   |
|                                         | İnsan kaynakları          | 1   | 4,52 |       |       |                   |
|                                         | Yiyecek içecek            | 52  | 4,18 |       |       |                   |
|                                         | Mutfak                    | 33  | 4,21 |       |       |                   |
|                                         | Sağlık & Spa              | 24  | 4,28 |       |       |                   |
|                                         | Satın alma/Depo           | 7   | 4,24 |       |       |                   |
|                                         | Diğer                     | 2   | 4,36 |       |       |                   |
| <b>Çalışılan Pozisyon</b>               | Genel Müdür/GM yardımcısı | 2   | 3,97 |       |       |                   |
|                                         | Departman Müdürü          | 16  | 4,21 |       |       |                   |
|                                         | Şef                       | 25  | 4,13 |       |       |                   |
|                                         | Personel                  | 231 | 4,14 |       |       |                   |
| <b>Gelir Durumu</b>                     | 2000 TL ve altı (a)       | 13  | 3,66 |       |       |                   |
|                                         | 2001-4000 TL (b)          | 83  | 4,09 |       |       |                   |
|                                         | 4001-6000 TL (c)          | 132 | 4,23 |       |       |                   |
|                                         | 6001 TL ve üzeri (d)      | 46  | 4,12 |       |       |                   |
| <b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b> | 1 yıl ve daha az          | 48  | 4,11 |       |       |                   |
|                                         | 2-5 yıl arası             | 103 | 4,16 |       |       |                   |
|                                         | 6-9 yıl arası             | 87  | 4,15 |       |       |                   |
|                                         | 10 yıl ve üzeri           | 36  | 4,10 |       |       |                   |
| <b>İşletmede Çalışma Süresi</b>         | 1 yıl ve daha az          | 122 | 4,20 |       |       |                   |
|                                         | 2-5 yıl arası             | 114 | 4,09 |       |       |                   |
|                                         | 6-9 yıl arası             | 34  | 4,12 |       |       |                   |
|                                         | 10 yıl ve üzeri           | 4   | 4,03 |       |       |                   |

Tablo 4'te sunulan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde; yaş, öğrenim durumu, çalışılan departman, pozisyon ve çalışma süreleri açısından hem Algılanan Örgütsel Destek (AÖD) hem de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgu, söz konusu demografik özelliklerin destek algısı ve gönüllü rol ötesi davranışlar üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Buna karşın, gelir durumu değişkeni açısından ÖVD puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $F = 5,331$ ;  $p = 0,001$ ). Analiz sonucunun anlamlı çıkması üzerine, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; 2000 TL ve altı gelir grubuna sahip katılımcıların ÖVD düzeylerinin ( $\bar{X}=3,66$ ), diğer tüm gelir gruplarına kıyasla anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, gelir düzeyindeki artışın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini olumlu yönde etkilediğine işaret etmektedir. Öte yandan, gelir durumunun AÖD düzeyleri üzerinde ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür ( $p = 0,245$ ).

#### 4.5. Regresyon Analizine Ait Bulgular

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki etkiyi tespit etmek amacı ile en yaygın kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir (Gegez, 2019: 246). Bağımsız değişken olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 5.** Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

| Model                                                                                                                 | B     | Standart Hata | Beta  | T      | p     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|--------|-------|
| Sabit*                                                                                                                | 2,662 | 0,179         |       | 14,885 | 0,000 |
| AÖD                                                                                                                   | 0,397 | 0,047         | 0,455 | 8,417  | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı<br>R: 0,455 R <sup>2</sup> : 0,207 Anova F: 70,842 Anova Sig: 0,000 |       |               |       |        |       |

Tablo 5’te sunulan regresyon analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,455$ ). Elde edilen bulgular, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişimin %20,7’sinin ( $R^2=0,207$ ) örgütsel destek algısı tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın temel önermesini oluşturan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Algılanan Örgütsel Desteğin Diğergamlılık Üzerindeki Etkisi

| Model                                                                                               | B     | Standart Hata | Beta  | T      | p     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|--------|-------|
| Sabit*                                                                                              | 3,208 | 0,209         |       | 15,314 | 0,000 |
| AÖD                                                                                                 | 0,283 | 0,055         | 0,296 | 5,116  | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Diğergamlılık<br>R: 0,296 R <sup>2</sup> : 0,088 Anova F: 26,178 Anova Sig: ,000 |       |               |       |        |       |

Tablo 6’da algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan diğergamlılık üzerindeki etkisinin sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin diğergamlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,296$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların diğergamlılık boyutu üzerinde % 0.88’lik ( $R^2= 0,088$ ) bir kısmın örgütsel destek algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “Katılımcıların örgütsel destek algılarının diğergamlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”, şeklindeki  $H_{1a}$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 7.** Algılanan Örgütsel Desteğin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                                                                              | B     | Standart Hata | Beta  | T     | p     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|-------|-------|
| Sabit*                                                                                             | 2,307 | 0,269         |       | 8,561 | 0,000 |
| AÖD                                                                                                | 0,448 | 0,071         | 0,357 | 6,303 | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Vicdanlılık<br>R: 0,357 R <sup>2</sup> : 0,127 Anova F: 39,725 Anova Sig: 0,000 |       |               |       |       |       |

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık üzerindeki etkisinin sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,357$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların vicdanlılık boyutu üzerinde % 12,7’lik ( $R^2=0,127$ ) bir kısmın örgütsel destek algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “Katılımcıların örgütsel destek algılarının vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”, şeklindeki  $H_{1b}$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 8.** Algılanan Örgütsel Desteğin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                                                                        | B     | Standart Hata | Beta  | T      | p     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|--------|-------|
| Sabit*                                                                                       | 3,306 | 0,234         |       | 14,110 | 0,000 |
| AÖD                                                                                          | 0,289 | 0,062         | 0,273 | 4,676  | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Nezaket<br>R: 0,273 R <sup>2</sup> : ,074 Anova F: 21,869 Anova Sig: ,000 |       |               |       |        |       |

Tablo 8’de algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan nezaket üzerindeki etkisinin sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin nezaket boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,273$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların nezaket boyutu üzerinde % 0.72’lik ( $R^2=0,074$ ) bir kısmın örgütsel destek algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “Katılımcıların örgütsel destek algılarının nezaket boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”, şeklindeki  $H_{1c}$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 9.** Algılanan Örgütsel Desteğin Centilmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                                                                               | B     | Standart Hata | Beta  | T     | P     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|-------|-------|
| Sabit*                                                                                              | 2,280 | 00,250        |       | 9,123 | 0,000 |
| AÖD                                                                                                 | 0,467 | ,066          | 0,395 | 7,085 | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Centilmenlik<br>R: 0,395 R <sup>2</sup> : 0,156 Anova F: 50,200 Anova Sig: 0,000 |       |               |       |       |       |

Tablo 9’da algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlik üzerindeki etkisinin sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,395$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların centilmenlik boyutu üzerinde %15,6’lık ( $R^2= 0,156$ ) bir kısmın örgütsel destek algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “Katılımcıların örgütsel destek algılarının centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”, şeklindeki  $H_{1d}$  hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10.** Algılanan Örgütsel Desteğin Sivil Erdemlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

| Model                                                                                                   | B     | Standart Hata | Beta  | T     | P     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|-------|-------|-------|
| Sabit*                                                                                                  | 2,145 | 0,236         |       | 9,088 | 0,000 |
| AÖD                                                                                                     | 0,513 | 0,062         | 0,447 | 8,236 | 0,000 |
| *bağımlı değişken: Sivil Erdemlilik<br>R: 0,447 R <sup>2</sup> : 0,200 Anova F: 67,833 Anova Sig: 0,000 |       |               |       |       |       |

Tablo 10’da algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan sivil erdemlilik üzerindeki etkisinin sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin sivil erdemlilik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi ( $p=0,000$ ;  $\beta=0,447$ ) olduğu görülmektedir. Çalışanların sivil erdemlilik boyutu üzerinde %20’lik ( $R^2=0,200$ ) bir kısmın örgütsel destek algılarına ait olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “Katılımcıların örgütsel destek algılarının sivil erdemlilik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”, şeklindeki  $H_{1e}$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.6. Hipotezlerin Kabul-Red Durumları

Tablo 11’de araştırma sonucundaki bulgulara göre hipotezlerin kabul-red durumları gösterilmektedir.

**Tablo 11.** Hipotez Sonuçları

| HİPOTEZLER                                                                                                                                 | SONUÇ               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>H<sub>1</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır. | <b>Kabul Edildi</b> |
| <b>H<sub>1a</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının diğergamlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.          | <b>Kabul Edildi</b> |
| <b>H<sub>1b</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının vicdanlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.            | <b>Kabul Edildi</b> |
| <b>H<sub>1c</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının nezaket boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.                | <b>Kabul Edildi</b> |
| <b>H<sub>1d</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının centilmenlik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.           | <b>Kabul Edildi</b> |
| <b>H<sub>1e</sub>:</b> Katılımcıların örgütsel destek algılarının sivil erdemlilik boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.       | <b>Kabul Edildi</b> |

#### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü, emek yoğun yapısı nedeniyle üretim sürecinde insan faktörünün belirleyici olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren turizm işletmelerinin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, çalışanlarına verdikleri değer ve onların görüşlerini dikkate almalarıyla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin artmasıyla birlikte, rol tanımlarının ötesine geçen davranışlar sergileyerek işletmeye katkı sağlayacakları öngörülmektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütleri tarafından ne ölçüde değer gördüklerine ve örgütün zor koşullarda dahi kendilerinin yanında olacağına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların herhangi bir zorunluluk olmaksızın, gönüllülük esasına dayalı olarak örgütün yararına sergiledikleri rol ötesi davranışların tümünü kapsamaktadır. Alanyazında, örgütsel destek algısının güçlü olduğu durumlarda çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarının arttığı; destek algısının zayıf olduğu durumlarda ise bu eğilimin azaldığı vurgulanmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan algısal desteğin, çalışanların görev tanımları dışında olumlu davranışlar sergilemelerine zemin hazırladığı ve bu durumun aidiyet duygusu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği ifade edilmektedir.

Bu araştırmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun erkek, 21–29 yaş aralığında, bekâr, lise mezunu ve turizm eğitimi almış bireylerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının yönetici pozisyonunda olmayan alt kademe çalışanlar olduğu, asgari ücret ve üzerinde gelir elde ettikleri belirlenmiştir. Çalışılan departmanlar açısından ise kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve ön büro departmanlarının ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerinin genellikle 2–5 yıl arasında olduğu, mevcut işletmelerinde ise çoğunlukla 1 yıl ve daha az ya da 2–5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. Bu durum, turizm sektöründe insan ilişkilerinin yoğun olması, sorunlara hızlı çözüm gerektirmesi ve dinamik çalışan ihtiyacının bulunması gibi nedenlerle yöneticilerin daha genç yaş grubunu tercih ettiklerini düşündürmektedir. Ayrıca sektörün 7/24 hizmet sunması ve gece çalışma sistemine sahip olması nedeniyle erkek ve bekâr çalışanların ağırlıkta olduğu öngörülmektedir. Katılımcıların yaklaşık %44'ünün turizm eğitimi almamış olması, işletmeler açısından potansiyel bir dezavantaj oluşturmakta; bu durumun önüne geçilebilmesi için hizmet içi eğitim programlarının önemini ortaya koymaktadır.

Algılanan örgütsel destek düzeyine ilişkin bulgular, çalışanların genel olarak orta düzeyde bir destek algısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışanların, işletmelerinin iş memnuniyetlerine önem verdiğini düşünmelerine karşın, olası kriz durumlarında iş güvencesine yönelik güven algılarının görece zayıf olması; turizm sektörünün mevsimsellik, yüksek işgücü devri ve istihdam sürekliliğine ilişkin yapısal belirsizlikleriyle ilişkilendirilebilir. Bu durum, örgütsel desteğin çalışanlar tarafından yalnızca mevcut çalışma koşulları çerçevesinde değil, aynı zamanda uzun vadeli güven ve istikrar beklentileri doğrultusunda değerlendirildiğini göstermektedir. Nitekim Salleh vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada insancıl liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesine karşın, algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, örgütsel desteğin bağlama ve örgütsel koşullara bağlı olarak farklı işlevler üstlenebileceğine işaret etmektedir. Buna karşın, mevcut araştırma bulguları, algılanan örgütsel desteğin yalnızca mevcut memnuniyet düzeyiyle sınırlı kalmadığını; çalışanların örgüte uyum sağlamaları ve sürdürülebilir performans sergilemeleri üzerinde de belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Ramirez vd. (2025) tarafından konaklama sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile de örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde zayıflatmış ve bu bağlamda düzenleyici bir değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel desteğin yalnızca olumlu tutum ve davranışları teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda olumsuz çalışma koşullarının etkisini dengeleyici bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bulgular ise çalışanların yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Özellikle nezaket ve diğergamlık boyutlarının daha yüksek ortalamalara sahip olması, çalışanların yardımlaşmaya dayalı, olumlu iletişim kuran ve önleyici davranışlar sergileyen bir çalışma kültürüne sahip olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, alanyazındaki bazı çalışmalarla örtüşmekle birlikte, bazı araştırmalardan farklı sonuçlar ortaya koyması açısından dikkat çekicidir.

Demografik değişkenler açısından elde edilen bulgular, algılanan örgütsel desteğin yalnızca çalışılan pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Alt kademe çalışanlarının üst kademe çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel destek algılamaları, beklenti düzeylerinin ve örgütten talep ettikleri destek türlerinin farklılığı ile açıklanabilir. Üst kademe çalışanların sorumluluk ve beklentilerinin daha yüksek olması, destek algılarının görece düşük düzeyde şekillenmesine neden olabilmektedir. Bu bulgu, örgütsel destek algısının çalışanların örgütteki konumlarına göre değişkenlik

gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından ise cinsiyet, medeni durum ve gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Erkeklerin, bekârların ve gelir düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilemeleri, çalışanların bireysel sorumluluk algıları ve çalışma koşullarına uyum düzeyleriyle ilişkilendirilebilir. Cinsiyet ve kıdem gibi demografik değişkenlerin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin her araştırmada tutarlı sonuçlar vermemesi, bu değişkenlerin etkisinin bağlamsal ve sektörel koşullara göre farklılaşabildiğini göstermektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın bulguları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yalnızca bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda örgütsel koşullar ve algılanan destek düzeylerinden de önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın temel odağını oluşturan regresyon analizi sonuçları, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Bu bulgu, Chiang ve Hsieh (2012) ile İplik vd. (2014) tarafından konaklama sektörü özelinde ulaşılan sonuçlarla paralellik göstererek, desteğin gönüllü davranışları tetikleyen en temel öncüllerden biri olduğunu teyit etmektedir. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde; çalışanların gördükleri desteğe kuruma yönelik gönüllü katkılarla karşılık verdikleri yönündeki McManus vd. (2025) tespiti, İstanbul'daki otel işletmelerinde de karşılık bulmaktadır.

Özellikle yüksek rekabetin ve iş yükünün yoğun olduğu günümüz konaklama piyasasında, örgütsel desteğin çalışan refahını korumada kritik bir tampon mekanizması oluşturduğunu savunan Cheng vd. (2026), bulgularımızın güncel önemini vurgulamaktadır. Analiz sonuçlarımızda görülen pozitif yönlü etki, sadece yerel literatürle (Akgündüz ve Çakıcı, 2015; Aydoğan ve Deniz, 2018) sınırlı kalmamakta; aynı zamanda konaklama sektöründe örgütsel desteğin rol ötesi davranışları kamçılayan stratejik bir kaynak olduğunu ileri süren Karatepe vd. (2026) çalışmasıyla da tam bir uyum sergilemektedir. Sonuç olarak ulaşılan bu kanıtlar, otel çalışanlarının sergiledikleri yüksek düzeydeki nezaket ve diğergamlık davranışlarının, örgüt tarafından sunulan değer algısından bağımsız olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda kabul edilen tüm hipotezler, yöneticilerin çalışan performansını ve bağlılığını artırmak için destekleyici bir örgütsel iklim inşasına odaklanmaları gerektiğini bilimsel bir temelde ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen ampirik bulgular ile ulaşılan teorik sonuçlar bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde; konaklama işletmelerindeki yönetsel süreçlere ve sektörel uygulamalara ışık tutması amacıyla aşağıdaki stratejik öneriler geliştirilmiştir:

**Örgütsel Desteğin Teşviki:** Turizm işletmelerinde yöneticilerin, çalışanların katkılarını değerli bulduklarını ve refahlarını önemsediklerini hissettirecek uygulamalar geliştirmesi kritik önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel desteğin artırılması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) tetikleyerek örgütsel bağlılığın güçlenmesine doğrudan katkı sağlayacaktır.

**Destek Mekanizmalarının Çeşitlendirilmesi:** İşletmelerde adil ödüllendirme, destekleyici yönetim tarzı ve iş-özel yaşam dengesini gözetken politikalar uygulanması, çalışanların örgütü "destekleyici" bir yapı olarak algılamasını sağlayarak hizmet kalitesine olumlu yansıyacaktır.

Mevcut araştırmanın kapsamı ve elde edilen bulgular ışığında; alanyazındaki boşlukları doldurmak ve örgütsel davranış dinamiklerini farklı perspektiflerden değerlendirmek amacıyla gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalar için şu araştırma önerileri geliştirilmiştir:

**Kapsam ve Çeşitlilik:** Mevcut araştırma yalnızca İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır. Gelecekteki çalışmaların farklı coğrafi bölgelerde, farklı yıldız statülerindeki konaklama tesislerinde veya turizm dışındaki farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi, bulguların genellenebilirliği açısından önem arz etmektedir.

**Mevsimsel Analiz:** Veri toplama sürecinin Aralık–Mart döneminde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtlılıklarından biridir. İleride yapılacak çalışmalarda verilerin farklı sezonlarda (yüksek ve düşük sezon) toplanması, bulguların mevsimsel etkilerden arındırılmasına ve karşılaştırmalı analizler yapılmasına olanak sağlayacaktır.

**Yaklaşım:** Bu araştırmada algılanan örgütsel destek değişkeni tek boyutlu olarak ölçülmüştür. Gelecek araştırmalarda kavramın çok boyutlu yapısının dikkate alınması, örgütsel destek ile ÖVD arasındaki ilişkinin derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

**Değişken Çeşitliliği:** Algılanan örgütsel destek ve ÖVD arasındaki ilişkide iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel sinizm veya işten ayrılma niyeti gibi farklı aracı veya düzenleyici değişkenlerin modele dahil edilmesi, alanyazın için zengin bir perspektif sunacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y., & Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2): 29-41.
- Alshaabani, A, Naz, F, Magda, R, & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13, 7800
- Asgari, A, Mezginjad, S, & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30, 87-98.
- Aydoğan, E., & Deniz, G. (2018). İşgörenlerin dışsal prestij ve örgütsel destek algısının pozitif örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi: Butik otel işletmelerinde araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 17-37.
- Bryman A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge.
- Cheng, T. M., Chen, M. T., Chu, Y. H., & Tsai, T. C. (2026). Solutions for understaffed hotels: Comparing the effects of perceived organizational support and perceived organizational leisure support. *International Journal of Hospitality Management*, 133, 104440.
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Çetin, F., Hazır, K., & Basım N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elsteel, A. İ. A. (2021). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Libya'da Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi.
- Gegez, A. E. (2019). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update* (10. Basım). Boston: Pearson
- Güçlü Nergiz, H. (2016). Turizm sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 217-247.
- Gülaydın, M. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkocatepe Üniversitesi.
- İplik, E., İplik F. N., & Efeoğlu İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 110-122.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jehanzeb, K. (2020) Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization as a moderator. *Eur J Train Dev*, 44, 637-657.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35- 48.
- Karatepe, O. M., Akhtar, M. W., Zhang, Q., & Usman, M. (2026). From service to strain: The dual-edged sword of organizational citizenship behavior directed towards customers and its impact on employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 134, 104587.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama işletmelerinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Kılıç, S. (2001). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Klein, G., & Delegach, M. (2023). Charismatic leadership is not one size fits all: The moderation effect of intolerance to uncertainty and furlough status during the COVID-19 pandemic. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 297-313.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- Korkmaz, V. (2020). *Algılanan Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

- Mcmanus, H., Dundon, T., & Lavelle, J. (2025). "Workin for a Livin": Mediating the role of perceived support, work engagement, and organizational citizenship behavior in the hospitality sector. *International Jjournal of Hospitality Management*, 126, 103983.
- Naytiyok, S. (2019). Otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı üzerine etkisi: Sivas ilinde bir uygulama, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 1057-1076.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Özdemir, G. (2020). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 117-135.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Podsakoff, P. M., MacKensize S. B., Paine, J. B., & Bachrach D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical an empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Ramirez, L., & Chen, Y. (2025). Perceived organizational support as a moderator between job stress and organizational commitment: Evidence from hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 114(1), 102491.
- Salleh, R. M., Hossam Al Halbusi, Bassim Al-Ghazali, & Kevin Williams. (2024). Humanistic leadership and organization commitment among delivery riders: Mediating role of perceived organization support. *The AI Revolution: Driving Business Innovation and Research*, 525, 1043–1054.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach* (4. Basım). John Wiley & Sons.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, Y. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Turunç, Ö., & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 184-206.
- Vey, M. A., & Campbell, J. P. (2004). In.role or extra.role organization al citizenship behavior: Which are we measuring?, *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Wang, Y. C., Xu, S. T., & Ma, E. (2021). Serve perfectly, being happier: A perfectionistic perspective on customer-driven hotel employee citizenship behavior and well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102984.
- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee OCB intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656 668.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Öndokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-16.
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548.

## DESTİNASYONLARDA AKILLI UYGULAMALAR: MY HELSINKI, VISIT PORTO VE ONLY LYON EXPERIENCE ÖRNEKLERİ

Oğuzhan DÜLGAROĞLU<sup>1</sup>

Balıkesir Üniversitesi  
Burhaniye Uygulamalı Bilimler Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
Orcid ID: 0000-0002-1992-0531  
[oguzhan@balikesir.edu.tr](mailto:oguzhan@balikesir.edu.tr)

Hasan Can KORKMAZ<sup>2</sup>

Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Konaklama İşletmeciliği Tezli YL Programı  
Orcid ID: 0009-0000-1311-6094  
[hasancan.korkmazz@hotmail.com](mailto:hasancan.korkmazz@hotmail.com)

Sorumlu Yazar: Oğuzhan DÜLGAROĞLU  
E-mail: [oguzhan@balikesir.edu.tr](mailto:oguzhan@balikesir.edu.tr)

Geliş Tarihi: 29.10.2025  
Kabul Tarihi: 22.07.2026

### Özet

Turizm sektörü teknolojiye bağlı gelişebilen sektörlerden biridir. Turizm sektörünün önemli ürünü olan destinasyonlar için de teknoloji ile anılmak önemli bir hal almıştır. Bu doğrultuda akıllı uygulamaların destinasyonlara entegre edilmesi önem kazanmıştır. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde akıllı destinasyona dönüşen destinasyonlar turistik değer oluşturma sürecine katkı sağlayabilmektedir. Bu çalışmada turistlerin kendi istek ve beklentilerine uygun deneyimler yaşamak için kullandıkları üç akıllı uygulama incelenmiştir. Araştırmada son yıllarda destinasyon pazarlamasında önem kazanan akıllı destinasyon kavramının turizm sektörüne yönelik etkilerinin ön plana çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon Experience gibi akıllı şehir uygulamalarının müşterilere sağladığı hizmetler incelenmiştir. İncelenen bu hizmetlere ilişkin veriler ikincil kaynaklar kullanılarak doküman incelemesi vasıtasıyla elde edilmiştir. Yapılan inceleme neticesinde akıllı destinasyon uygulamalarının turistlere sağladığı kolaylıklar vurgulanmıştır. Çalışmada ayrıca akıllı destinasyonların turistlere turistik deneyimlerinde kolaylıklar sağlaması sebebiyle rakip destinasyonlar karşısında rekabet avantajı elde edebilecekleri sonucuna da varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Turizm, Destinasyon, Dijitalleşme, Akıllı Uygulamalar, Seyahat Deneyimi

## SMART APPLICATIONS IN DESTINATIONS: EXAMPLES OF MY HELSINKI, VISIT PORTO AND ONLY LYON EXPERIENCE

### Abstract

The tourism sector is one of the sectors that could develop depending on technology. Being associated with technology has become important for destinations, which are important products of the tourism industry. In this regard, integrating smart applications into destinations has become important. Destinations that turn into smart destinations thanks to advances in technology could contribute to the process of creating touristic value. In this study, three smart applications that tourists use to have experiences that meet their wishes and expectations have been examined. The aim of the research is to highlight the effects of smart destination concepts to destination marketing in the tourism sector. In this regard, the services provided to customers by smart city applications such as My Helsinki, Visit Porto, and Only Lyon Experience have been examined. The data regarding these services have been obtained through document review using secondary sources. It was concluded that smart destination applications provide convenience to tourists as a result of the analysis. The study also concluded that smart destinations could gain a competitive advantage over rival destinations because they provide convenience to tourists in their touristic experiences.

**Keywords:** Tourism, Destination, Digitalization, Smart Applications, Travel Experience

## **1. GİRİŞ**

Turizm destinasyonları günümüzde akıllı uygulamaların sunduğu olanaklarla daha etkileyici ve verimli hale gelmektedir. Bu uygulamalar seyahat deneyimini kişiselleştirme, bilgiye erişimi kolaylaştırma ve ziyaretçilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda önemli bir role sahiptir (Avan ve Dülgaroğlu, 2024a). Seyahat edenler artık birçok farklı etkinlik ve hizmete, konum tabanlı önerilerle ve gerçek zamanlı güncellemelerle erişebilmektedir. Akıllı uygulamaların sunduğu rehberlik ve kolaylık, turizm endüstrisinin dijital dönüşümünde önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Aydınbaş 2023; Dülgaroğlu, 2022). Akıllı uygulamalar, turistlerin seyahat sürecini daha sorunsuz hale getirmenin yanı sıra, destinasyon yöneticilerine de çeşitli veriler sunarak pazarlama stratejilerini iyileştirmelerine olanak tanıyabilmektedir. Böylece kullanıcıların tercihleri analiz edilerek, destinasyonlar daha etkili bir şekilde tanıtılabilir ve turistlerin ilgi alanlarına uygun deneyimler sunabilmektedir. Ayrıca akıllı uygulamaların sunduğu geri bildirim mekanizmaları sayesinde destinasyonlarda hizmet kalitesi artırılabilir. Böylece destinasyonlardaki turizm paydaşları müşteri memnuniyetini sağlama adına sürekli olarak iyileştirmeler yapabilirler. Bu nedenle turizm sektörünün paydaşları akıllı uygulamaların sunduğu fırsatları değerlendirerek hem turistlerin deneyimlerini geliştirebilir hem de destinasyonların sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü artırabilir (Avan vd, 2024; Karakaş, 2020).

Çalışmada dijitalleşme ve akıllı turizm uygulamalarına ilişkin kavramsal bilgiler verildikten sonra My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon Experience gibi öne çıkan üç akıllı destinasyon uygulaması incelenmiştir. İlgili alanyazın incelendiğinde birden fazla akıllı destinasyon uygulamalarının işlevlerinin ve ziyaretçilere sağladığı kolaylıkların incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Özellikle önde gelen akıllı destinasyon uygulamaları olarak bilinen My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon Experience uygulamalarının işlevleri ve ziyaretçiler için sağladığı kolaylıklara ilişkin herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda ilgili literatürdeki bu boşluğun giderilmeye çalışılması bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Bu çalışmada “akıllı destinasyon uygulamaları ziyaretçilere ne gibi kolaylıklar sağlar?” araştırma sorusundan yola çıkılarak, akıllı destinasyon uygulamalarının genel işlevlerinin ve ziyaretçilere sağladığı kolaylıkların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada özellikle akıllı turizmin ziyaretçilere ziyaretleri boyunca destinasyon rehberlik hizmeti ve destinasyondaki rekreasyon olanakları hakkında bilgilendirme gibi sağladığı çeşitli olanaklar incelenmiştir. Bu çalışma ile akıllı destinasyon uygulamalarının turistik işlevleri ön plana çıkarılmış ve bu uygulamaların ziyaretçilere sağladığı kolaylıklar vurgulanmıştır. Bu yönleri ile çalışmanın akıllı destinasyon uygulamalarına ilişkin alanyazına katkı sağlaması ve turizm sektöründe akıllı uygulamaları benimseyen destinasyon yöneticilerine rehberlik yapması beklenmektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Dijitalleşme ve Akıllı Turizm Uygulamaları**

Modern Dönemin başlangıcı ve gelişmekte olan gelişmeler ile Avrupa'nın her bölgesinde önemli olacak değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Dülgaroğlu ve Avcıkurt, 2021; Erdem, 2021). Turizm endüstrisinin elinde bulundurduğu sektör büyüklüğü ve çalışan sayısına bakıldığında hem ülkeler hem de tüm ekonomiler için konumu önemli bir noktadır. Bu bağlamda sektöre istihdam oldukça fazladır (Dülgaroğlu, 2021).

Akıllı turizm, bir destinasyondaki unsurlar tarafından desteklenen ve sürdürülebilirlik odaklı turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için sosyal bağlantılar, fiziki altyapı, devlet ve örgüt kaynakları ile insan aklından elde edilen verilerin toplanması ve sürdürülebilirliğin sağlanması sürecidir (Ataman vd., 2023). Akıllılık, devlet yönetimlerinde de dikkat edilen bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle hem şehirlerde yaşayan toplulukların hem de şehir altyapısında aranan önemli özelliklerden biri olmaya başlamıştır (Cavlak, 2022). Özellikle kentsel nüfusun artmasıyla birlikte şehirdeki sorunlarda artış gözlemlenmiştir. Bu sebeple de akıllılık gerek tüketiciler de gerekse de üreticiler için en önemli çözüm aracı olduğu haline gelmiştir. Böylece akıllı şehirlerin önemi ön plana çıkmaya başlamıştır.

Akıllı şehirlerden oluşan destinasyonlar yerli halkın yaşam kalitesini ve refah düzeyini artırırken, ziyaretçilerin deneyimlerini de zenginleştirmektedir (Er, 2019). Akıllı turizm uygulamaları, seyahat edenlerin deneyimlerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullanılabilir. Bu uygulamalar seyahat süresince turistlere rehberlik edebilmektedir (Atay vd., 2018). Ayrıca turistlerin yerel kültürü ve etkinlikleri keşfetmelerine yardımcı olabilmektedir. Böylece turistlerin seyahat planlaması sürecini kolaylaştırabilmektedir. Bu bağlamda hem kamu hem de özel sektörün ortak hareket etmesi gerekmektedir. Özellikle dünyadaki önemli turizm payına sahip olan kıtalar olan Avrupa ve Asya

destinasyonlarının akıllı turizm uygulamalarında öncü destinasyonlar olduğu görülmektedir (Şenkal, 2022).

Bilgi teknolojilerinde yeniliklerin ortaya çıkmasıyla beraber çeşitli gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Bu gelişmeler sayesinde sektör, teknolojik olarak ele aldığımızda devasa bir yeniliğe ve değişime uğramıştır. Bu değişim ve yenilikler sayesinde sektörde bulunan her bir paydaş ve her bir turistin seyahat algısı büyük oranda değişmektedir (Dülgaroğlu, 2024). Akıllı turizm uygulamaları, seyahat edenlere destinasyonlar hakkında detaylı bilgiler verebilmektedir. Bu uygulamalar turistler için turistik yerlerin ve etkinliklerin tanıtımları, konaklama seçenekleri, restoranlar, ulaşım olanakları ve hava durumu gibi güncel bilgilere erişim imkânı sağlayabilmektedir. Ayrıca bazı uygulamalar ziyaretçiler için seyahat rotaları oluşturmayı kolaylaştırmakla birlikte, konum tabanlı öneriler sunar ve seyahat sırasında anlık rehberlik sağlar (Yalçinkaya vd., 2018).

## 2.2. Akıllı Destinasyon Uygulamaları

Destinasyon Yönetim Organizasyonları (DMO-Destination Management Organization) destinasyonlar için büyük bir öneme sahiptir. Özellikle turizm işletmelerinin ve kamu kurumlarının iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir (Özgürel ve Avcıkurt, 2018). Destinasyon Yönetim Organizasyonlarının destinasyonlar için turizm vizyonu geliştirmesi gerekmektedir. Geliştirilen bu vizyon tüm turizm paydaşları ile paylaşılmalıdır. Bu süreçte destinasyondaki turizm aktörlerinin destinasyonun güçlü yanlarının yanı sıra zayıflıklarını da anlaması ve bu zayıflıklara uygun bir yönetim stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (Avan ve Dülgaroğlu, 2024b). Bu doğrultuda gün geçtikçe gelişen akıllı destinasyon uygulamaları destinasyonlar için hayati bir önem taşımaktadır.

Akıllı destinasyon uygulamaları, seyahat edenlerin turistik yerleri keşfetmelerine, seyahat deneyimlerini planlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olan dijital platformlardır. Bu uygulamalar, seyahat edenlerin destinasyonlar hakkında detaylı bilgiler almasını, aktiviteleri organize etmesini, konaklama ve ulaşım rezervasyonları yapmasını sağlayabilmektedir. Akıllı uygulamalar şehrin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulmalıdır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda yapılan akıllı uygulamalar şehrin sorunlarını giderebilme aynı zamanda rakip şehirlerin önüne geçmesinde yardımcı olacaktır (Şenkal, 2022). Bu uygulamalar, akıllı destinasyonların turistik ürünlere sahip olan bölgenin deneyim kalitesini yükseltmeye ve yerel halkın yaşam kalitelerini üst noktaya çıkarmaya yönelik uygulamalardır (Yalçinkaya vd., 2018).

Turizm, akıllılık kavramı denilince başta gelen sektörlerden biridir. Özellikle sektörde üretilen ürünler ve bu üretilen ürünlerin sunulmasında bilgi ve iletişim teknolojilerine olan bağlılığın büyük bir önemi vardır (Atsız, 2022; Mozillo ve Amatucci, 2024). Turizm ne kadar emek yoğun bir sektör olmasına rağmen aynı zamanda modern teknoloji ile bir ilişki içerisinde. Bu bağlamda hem diğer hizmet sektörlerinden hem de sanayi ve tarım sektörlerinden farklı bir konum içerisinde (Erdem, 2021). Müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti dikkate alındığında turizm sektörü birçok ülkede teknolojinin de gelişmesinden dolayı gelişmektedir.

Çeşitli ülkelerdeki uygulamalar incelendiği zaman, turist seyahat davranışlarındaki değişikliklerin tüketim alışkanlıklarına yansımaları da gözlemlenmiştir. Bu durum, destinasyonlarda daha detaylı ve kişiselleştirilmiş hizmetler ile deneyimler sunulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Özer, 2023). Bu kişiselleştirilmiş hizmetlerle birlikte güncellenen akıllı destinasyon uygulamalarının bazı özellikleri şunlardır (Er, 2019; Yang vd., 2024):

- **Detaylı Rehberlik:** Akıllı destinasyon uygulamaları turistlere destinasyonlar hakkında detaylı bilgiler sunar. Bu bilgiler arasında turistik yerlerin tanıtımları, tarihleri, açık saatleri, giriş ücretleri, kullanıcı yorumları ve değerlendirmeleri bulunabilir.
- **Kişiselleştirilmiş Öneriler:** Bazı uygulamalar, kullanıcıların ilgi alanlarına ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş seyahat önerileri sunar. Bu öneriler; gezginlerin ilgisini çekebilecek etkinlikler, restoranlar, alışveriş noktaları ve diğer turistik yerleri içerebilir.
- **Harita ve Navigasyon:** Akıllı destinasyon uygulamaları, interaktif haritalar ve navigasyon özellikleriyle turistlere yol gösterir. Bu özellikler; kullanıcıların konumlarını belirlemelerine, seyahat rotaları oluşturmalarına ve destinasyonlar arasında kolayca seyahat etmelerine yardımcı olur.
- **Gerçek Zamanlı Güncellemeler:** Bazı uygulamalar; destinasyonlardaki etkinlikler, hava durumu, trafik durumu ve diğer önemli bilgiler gibi gerçek zamanlı güncellemeler sağlar. Bu sayede seyahat edenler planlarını güncelleyebilir ve anlık değişikliklere uyum sağlayabilirler.
- **Yerel Kültür ve Gelenekler:** Akıllı destinasyon uygulamaları, turistlere destinasyonların yerel kültürünü ve geleneklerini keşfetme fırsatı sunar. Bu özellikler; yerel festivaller, müzeler, sanat

galerileri ve diğer kültürel etkinlikler hakkında turistlere bilgi sağlayabilir. Tüm bu özelliklerle donatılmış akıllı destinasyon uygulamaları; seyahat edenlere daha kolay, keyifli ve unutulmaz bir deneyim sunmayı amaçlamaktadır.

### 3. YÖNTEM

Bu araştırma, “akıllı destinasyon uygulamaları ziyaretçilere ne gibi kolaylıklar sağlar?” araştırma sorusundan yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada akıllı destinasyon uygulamalarının genel işlevlerinin ve ziyaretçilere sağladığı kolaylıkların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için dünyada öne çıkan akıllı destinasyon uygulamaları incelenmiştir. Araştırma amacı kapsamında uzman görüşünden de yararlanılarak üç adet akıllı destinasyon uygulaması belirlenmiştir. Bu uygulamalar dünyadaki akıllı destinasyon uygulamaları arasından en popüler olanları arasından uzman görüşü dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu uygulamalar uluslararası arama motorları aracılığıyla bulunmuş ve beş adet turizm alanı uzmanının görüşü doğrultusunda belirlenmiştir. Belirlenen uygulamalar olan My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon akıllı destinasyon uygulamalarına ait web siteleri incelenerek görselleri ve metinleri araştırmacılar tarafından kaydedilmiştir. Araştırmada veriler belge tarama tekniği kullanılarak, bir nitel araştırma yöntemi olan doküman analizi ile oluşturulmuştur. Belge tarama tekniği, belli bir zaman diliminde, belirli değişkenlere ilişkin istenen verilere yazılı ve görsel kaynaklardan ulaşılması sürecini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Doküman incelemesi, hedef olarak belirlenen araştırma konusunun olay veya olgulara ilişkin bilgi sunan yazılı materyallerin analiz sürecidir (Şimşek, 2009). Doküman incelemesi, başta basılı ve elektronik materyaller de dahil olmak üzere tüm belgeleri mercek altına almak ve değerlendirebilmek adına kullanılan sistemli bir yöntemdir (Strauss ve Corbin, 1990). Araştırmacılar ve danışılan uzmanlar tarafından uygun görülen içerikler bulgular bölümünde okuyuculara sunulmuştur. Akıllı destinasyon uygulamalarına ilişkin bilgilerin toplanma işlemi tamamlandıktan sonra her araştırmacı diğer araştırmacının gerçekleştirdiği çalışmaları kontrol ederek ortaya çıkması mümkün olan hataların önüne geçilmiştir.

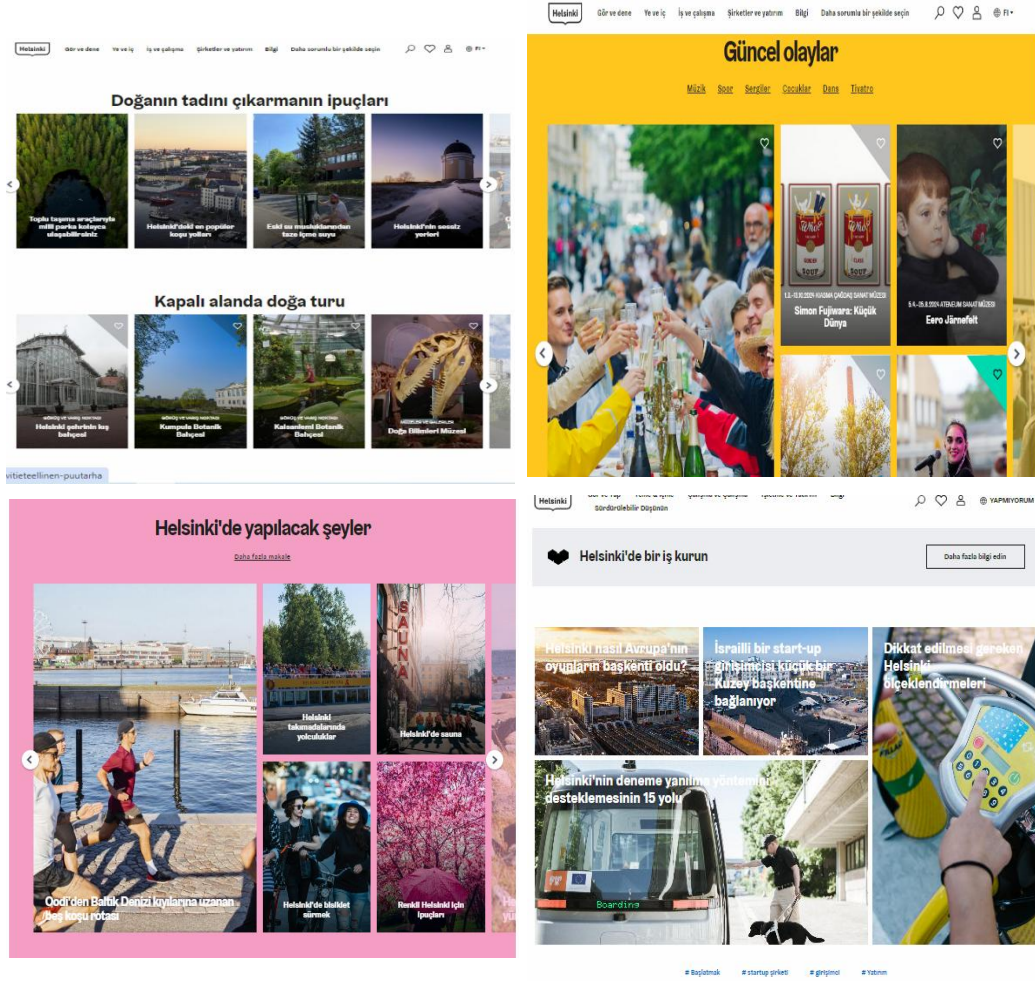
### 4. BULGULAR

#### 4.1. My Helsinki Uygulaması

Helsinki'deki MyHelsinki.fi web sitesi, şehre yönelik rehberlik sağlamak için tasarlanmıştır. Bu web sitesinin en önemli özellikleri, akıllı destinasyon kavramını benimsemesi, beraber yaratma felsefesine odaklanması ve açık veriye dayanmasıdır (Cavlak, 2022). Tüm içerikler yerel halk tarafından oluşturulur. Ayrıca web sitesinin veri tabanı sürekli olarak online acentalar ve tur operatörleri tarafından kullanılabilir durumdadır. Bu sayede, yerel ve anlık bilgiler turistlere kişiselleştirilmiş içerik ve hizmet sunmak için kullanılabilir. Bu yapı, turizm sektöründe yenilikçi bir yaklaşımı temsil etmektedir ve şehrin turizm potansiyelini artırmaya yönelik bir strateji olarak kabul edilebilir. My Helsinki.fi uygulaması beş ana sekmeden oluşmaktadır. Bu başlıklar ve içerikleri şu şekildedir (My Helsinki, 2024):

- **Turistik Yerlerin Tanıtımı:** Uygulama Helsinki'deki turistik yerlerin detaylı tanıtımlarını içerir. Bu yerler arasında müzeler, galeriler, parklar, anıtlar ve diğer önemli noktalar bulunabilir. Her bir mekânın açık saatleri, giriş ücretleri, konum bilgileri ve kullanıcı yorumları gibi detaylara uygulama üzerinden erişilebilir.
- **Etkinlik Takvimi:** "My Helsinki. Fi" uygulaması şehirdeki güncel etkinliklerin bir takvimini sunar. Konserler, festivaller, sergiler, tiyatro oyunları ve diğer etkinlikler hakkında bilgi almak ve bu etkinliklere katılmak için kullanıcılar uygulamayı kullanabilirler.
- **Restoran ve Kafe Rehberi:** Helsinki'deki restoranlar, kafeler, barlar ve diğer yeme-içme mekanları hakkında bilgi almak ve rezervasyon yapmak için uygulama kullanılabilir. Menüler, fiyatlar, konumlar ve kullanıcı yorumları gibi detaylara uygulama üzerinden erişilebilir.
- **Toplu Taşıma Bilgileri:** Uygulama Helsinki'deki toplu taşıma seçenekleri hakkında bilgi sağlar. Otobüs, tramvay, metro ve feribot gibi ulaşım araçlarının güzergahları, saatleri ve ücretleri uygulama üzerinden görüntülenebilir.
- **Özel Tavsiyeler ve Rotalar:** "My Helsinki. Fi" uygulaması kullanıcıların ilgi alanlarına göre özel tavsiyeler sunar. Ayrıca şehirdeki farklı temalara göre önceden belirlenmiş rotalar da uygulama üzerinden keşfedilebilir.

"My Helsinki. Fi" uygulaması, Helsinki şehrini ziyaret edenler için kapsamlı bir rehber ve seyahat yardımcısı olarak hizmet verebilmektedir. Hem yerel halkın hem de turistlerin şehri daha kolay keşfetmelerine ve seyahat deneyimlerini daha keyifli hale getirmelerine yardımcı olur.



**Görsel 1.** My Helsinki Akıllı Destinasyon Uygulaması  
**Kaynak:** My Helsinki (2024)

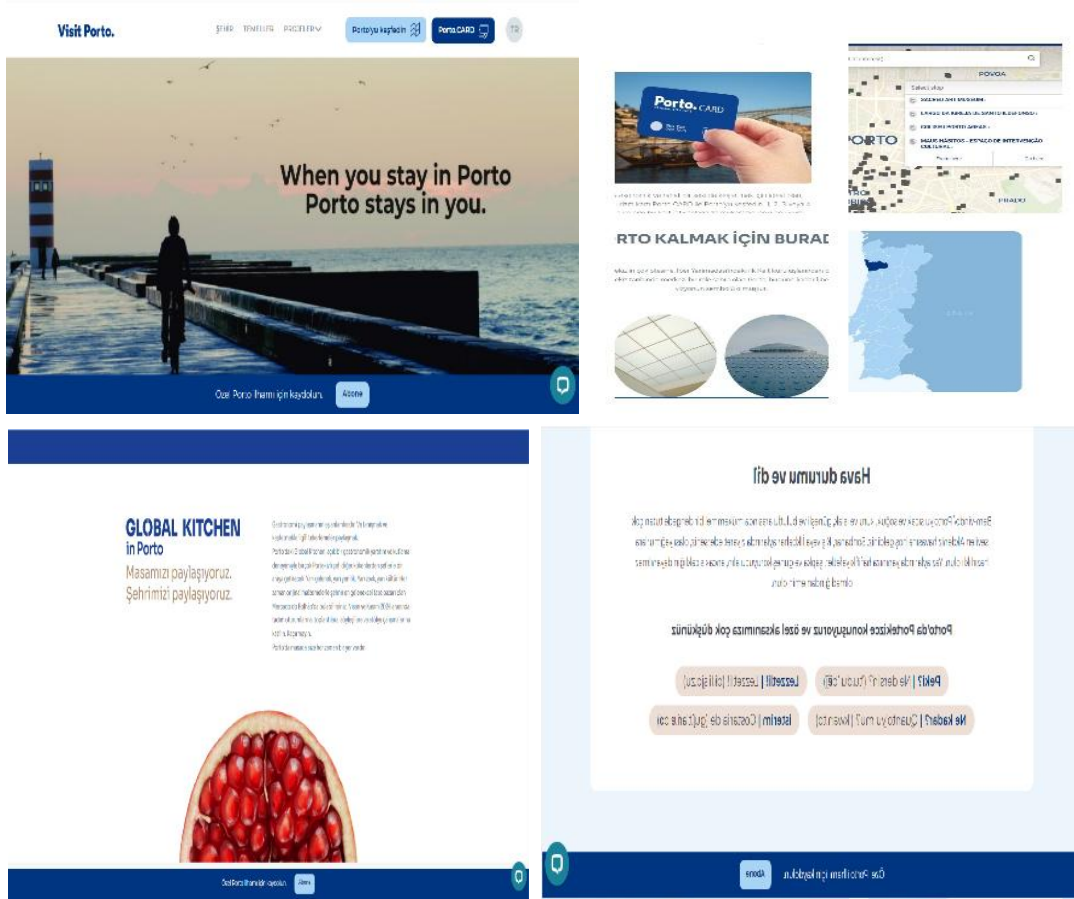
Görsel 1'deki My Helsinki akıllı şehir uygulamasında görüldüğü üzere My Helsinki uygulamasının yaşamı bir hayli basitleştirdiği ve ziyaretçilerin Helsinki daha kolay tanınmasına yardımcı olduğu görülmektedir. Restoranlar, kafeler, müzeler, etkinlikler, oteller, turlar ve iş hayatı anlamında hepsi tek bir site içerisinde görülebilmektedir. My Helsinki uygulamasında yemek yiyebilecek yerlerden, gezilebilecek yerlere ilişkin turistlerin tüm sorularının cevabına kadar her şey görülebilmektedir. Helsinki'de yaşamının en kolay yolu My Helsinki akıllı şehir uygulaması denilebilir (My Helsinki, 2024). Bu uygulama sayesinde destinasyona gelen turistler akıllı uygulamalar kaynaklı keyifli deneyimler yaşayabilmektedir.

#### 4.2. Visit Porto Uygulaması

"Visit Porto" web sitesi, Porto şehrini ziyaret edenler için kapsamlı bir rehber sağlayan resmi bir turizm platformudur. Porto Turizm Ofisi tarafından işletilen bu web sitesi ziyaretçilere şehir hakkında detaylı bilgiler, etkinlikler, turistik yerler, konaklama seçenekleri, restoranlar ve daha fazlasını sunar. Web sitesinin ana sayfasında genel olarak Porto'nun tanıtımı ve şehirdeki popüler yerlerin özetleri yer alır. Ziyaretçiler siteyi kullanarak Porto'daki etkinliklerin güncel listesini görebilmekte, turistik yerler hakkında bilgi alabilmekte ve konaklama rezervasyonları yapabilmektedirler. Uygulamada web sitesi kullanıcılarına Porto'nun tarihini, kültürünü, yerel yeme içme kültürünü ve alışveriş olanaklarını tanıtan içerikler de sunulmaktadır (Visit Porto, 2024)

"Visit Porto" web sitesi aynı zamanda ziyaretçilere şehirdeki ulaşım seçenekleri hakkında genel bilgi verir ve ziyaretçilere rehberlik hizmeti sağlamaktadır. Porto'da toplu taşıma, turistik turlar, bisiklet

kiralama ve araç kiralama gibi çeşitli ulaşım seçenekleri bulunmaktadır. Visit Porto web sitesi ziyaretçilere bu seçenekler hakkında bilgi sağlar ve olanaklardan nasıl yararlanılacağı konusunda ziyaretçilere rehberlik etmektedir (Visit Porto, 2024). "Visit Porto" web sitesi ayrıca ziyaretçilere Porto'daki yerel etkinlikler, festivaller ve özel etkinlikler hakkında güncel bilgiler sağlar. Bu etkinlikler genellikle tarihi mekanlarda, parklarda veya şehrin farklı bölgelerinde gerçekleşmekte ve Porto'nun kültürel yaşamına katkıda bulunmaktadır.



Görsel 2. Visit Porto Akıllı Şehir Uygulaması  
Kaynak: Visit Porto (2024)

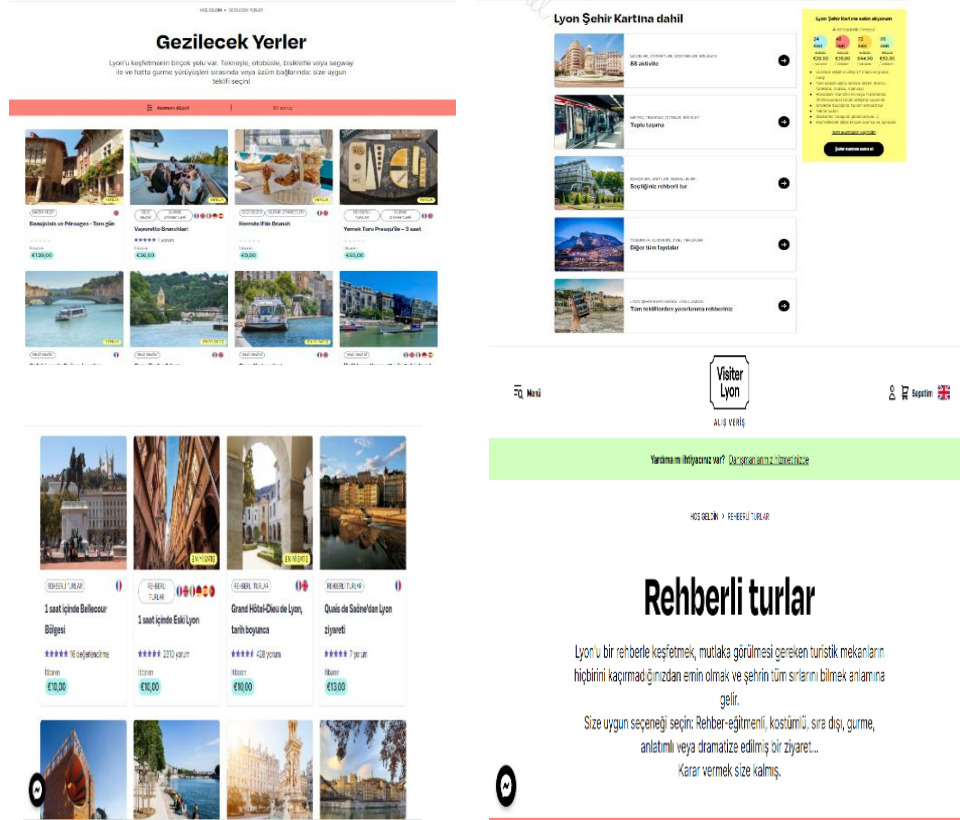
Görsel 2'de verilen Visit Porto akıllı şehir uygulamasında görüldüğü üzere akıllı şehir uygulaması Porto'yu ziyaret eden turistler için yaşamı kolaylaştırmıştır. Aynı uygulama bünyesindeki Porto Card sayesinde turistlere Porto'da daha rahat gezebilme imkânı sunulabilmektedir. Gelişmiş haritalar sayesinde destinasyonun her bir noktasında nelerin olduğu rahatlıkla görülebiliyor. Bu uygulama turistlere destinasyon hakkında temel bilgileri rahatlıkla görebilme imkânı sunuyor. Kısacası Visit Porto akıllı şehir uygulaması, ziyaretçilerin Porto'da rahatlıkla turistik deneyim kazanmasına yardımcı olmakta ve Porto'da genel olarak yaşamı kolaylaştırmaktadır.

#### 4.3. Only Lyon Experience Uygulaması

"Only Lyon Experience" uygulaması, Lyon şehrini ziyaret edenler için kapsamlı bir rehber ve seyahat yardımcısı olarak hizmet vermektedir. Bu uygulama Lyon Belediyesi tarafından geliştirilmiştir. Şehirdeki turistik yerler, etkinlikler, restoranlar, alışveriş noktaları, konaklama seçenekleri ve daha fazlası hakkında bilgi sağlamaktadır. Only Lyon Experience uygulaması dört ana sekmeden oluşmaktadır. Bu başlıklar ve içerikleri şu şekildedir (Only Lyon Experience, 2024):

- **Kişiselleştirilmiş Tavsiyeler:** Uygulama kullanıcıların ilgi ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş tavsiyeler sunar. Ziyaretçilerin kültürel etkinlikler, yeme-içme mekanları, alışveriş noktaları ve diğer aktiviteler arasında seçim yapmalarını kolaylaştırır.
- **Gezi Rehberleri:** "Only Lyon Experience", ziyaretçilere Lyon'da hazırlanmış olan gezi rotaları ve tematik rehberler sunar. Bu rehberler şehri farklı açılardan keşfetmeyi ve gizli kalmış yerleri keşfetmeyi sağlar.

- **Yerel Etkinlikler:** Uygulama Lyon'da düzenlenen yerel etkinliklerin takvimini sunar. Bu etkinlikler arasında festivaller, pazarlar, konserler, sergiler ve diğer kültürel etkinlikler bulunabilir.
- **Güncel Bilgiler:** "Only Lyon Experience", kullanıcılara Lyon'daki güncel olaylar, haberler ve önemli bilgiler hakkında güncellemeler sağlar. Bu sayede ziyaretçiler, şehirdeki son gelişmelerden haberdar olabilir ve ziyaretlerini daha iyi planlayabilirler.
- **"Only Lyon Experience"** uygulaması, ziyaretçilere Lyon şehrini keşfetme ve deneyimleme konusunda rehberlik eden kapsamlı bir araçtır. Hem şehirdeki yerel halkın hem de turistlerin Lyon'un zengin kültürünü, tarihini ve gastronomi sahnesini daha iyi anlamalarına yardımcı olur.



**Görsel 3.** Only Lyon Akıllı Şehir Uygulaması  
**Kaynak:** Only Lyon Experience (2024)

Görsel 3'te görüldüğü gibi Only Lyon akıllı şehir uygulamasının Lyon kentini ziyaret eden turistlerin hayatını nasıl kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu uygulama ile gezilecek yerler bölümünden Lyon kentine giden ziyaretçinin kendisine “acaba nereyi gezsem?” sorusunu sormaması amaçlanmıştır. Çünkü Only Lyon akıllı şehir uygulaması ziyaretçilere destinasyonda gezilecek ve görülecek yerleri tek tek gösterebilmektedir. Bu uygulama sayesinde gezilecek yerleri gezme, görülecek yerleri görme, akıllı şehir kartı sayesinde müzelere, kültür yerlerine, etkinliklerine kolaylıkla girme olanağı sunmaktadır. Böylece Only Lyon Experience, ziyaretçiler için Lyon’u ayaklarının altına getirmiş ve Lyon’da yaşamı kolaylaştırmıştır (Only Lyon Experience, 2024).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe akıllı destinasyon uygulamaları turistlerin turistik deneyimlerini daha verimli bir şekilde yaşamalarına olanak sağlamaktadır. Akıllı destinasyon uygulamalarının etkisi, seyahat endüstrisinin dijitalleşmesi ve mobil teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte giderek artmaktadır. Bu bağlamda akıllı şehir uygulamaları turistlere hizmet vermektedir. Atsız (2022) da çalışmasında akıllı destinasyonun çıkış noktası olan akıllı şehirlerin ziyaretçilerin hayatını kolaylaştıran bir yapıya sahip olduğunu iki destinasyon üzerinden tespit etmiştir. Bu uygulamalar, seyahat edenlere kolaylık sağlamanın yanı sıra yerel kültür ve deneyimleri keşfetme fırsatı sunarak bireylerin turistik rotaların ötesine geçmelerini sağlamaktadır. Yang vd. (2024) de çalışmalarında akıllı turizm uygulamaları

vasıtasıyla İpek Yolu destinasyonundaki kırsal turizme konu olan öğelerin ziyaretçilerin deneyimlerine sunulduğunu ve ziyaretçilerin turistik deneyimlerini zenginleştirdiğini belirlemiştir. Ayrıca akıllı destinasyon uygulamaları seyahat edenler arasında etkileşimi artırarak bilgi paylaşımını teşvik etmekte, seyahat planlama sürecini daha kolay ve keyifli hale getirmektedir. Bu nedenle, akıllı destinasyon uygulamalarının turizm sektöründe önemi ve etkisi giderek daha fazla artmaktadır. Cavlak (2022) da çalışmada akıllı destinasyonların sundukları olanaklar ile turistlere değer yarattığını ve onlara unutulmaz deneyimler sağlayarak, deneyimlemelerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada dünyanın çeşitli yerlerinde kullanılan My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon Experience akıllı destinasyon uygulamaları incelenmiştir. Bu uygulamaların ziyaretçilere sağladığı olanaklar tespit edilerek okuyucular ile paylaşılmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde akıllı uygulamaların sağladığı olanaklar ile ziyaretçilerin seyahat deneyimini iyileştirdiği ve bu uygulamalar sayesinde destinasyonda daha keyifli zaman geçirdikleri söylenebilir. Özellikle destinasyonda gidilecek meşhur yiyecek-içecek işletmeleri ve yerel etkinliklere ilişkin bilgilerin sağlanması ziyaretçilerin destinasyona ilişkin olumlu görüşler beslemesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca akıllı uygulamaların gezi rehberliği ziyaretçilerin kişisel tercihleri doğrultusunda turistik deneyimler yaşamalarını sağlayabilmektedir. Mozillo ve Amatucci (2024) de çalışmalarında akıllı destinasyonlarda ziyaretçilerin destinasyonlardaki ihtiyaçlarını karşılamak için destinasyonda bulunan olanaklara ulaşabildiklerini böylece destinasyona ilişkin olumlu yargılarda bulunduklarını belirlemiştir.

Akıllı uygulamalar turizm sektöründe önemli bir dönüşümü temsil etmektedir. Bu uygulamalar, destinasyonlara seyahat edenlerin seyahat deneyimlerini zenginleştirerek seyahatlerini daha kolay, daha keyifli ve daha bilgilendirici hale getirmektedir. Yapılan bu çalışma neticesinde akıllı turizm uygulamalarının kullanıcıların memnuniyet düzeylerini artırabildiği, destinasyonlardaki yerel ekonomiye katkı sağlayabildiği ve destinasyon yöneticileri için sürdürülebilir turizmi teşvik etme potansiyeli olduğu sonucuna varılmıştır. Akıllı destinasyon uygulamalarının daha yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte destinasyonlara seyahat edenlerin daha kolay bir şekilde turistik ürünlere ilişkin bilgiye erişimleri ve daha kişiselleştirilmiş deneyimler yaşamaları beklenmektedir. Bu uygulamaların gelecekteki gelişimi, seyahat endüstrisinin dijitalleşmesi ve seyahat deneyimlerinin daha sürdürülebilir hale gelmesi açısından önemlidir. Özellikle destinasyon yöneticilerine destinasyonların tanıtımının kolaylaşabilmesi ve sahip olunan turistik ürünlere ilişkin turistlere bilgilendirme yapılabilmesi için akıllı turizm uygulamalarını benimsemeleri ve desteklemeleri önerilebilir.

Çalışmada incelenen akıllı destinasyon uygulamaları üç uygulama ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma amacı doğrultusunda belirlenen bu uygulamalar yalnızca halka açık web siteleri üzerinden incelenmiştir. Sonraki çalışmalar için araştırmacılara diğer akıllı destinasyon uygulamalarını inceleyerek, elde ettikleri bulgularını bu çalışmada elde edilen bulgular ile karşılaştırmaları önerilebilir. Bu kapsamda araştırmacılar My Helsinki, Visit Porto ve Only Lyon Experience uygulamalarının ziyaretçilere sağladığı kolaylıkları, araştırmalarında inceledikleri akıllı destinasyon uygulamalarının ziyaretçilere sağladığı kolaylıklar ile karşılaştırabilirler. Çalışmada incelenen üç akıllı destinasyon uygulaması da Avrupa kıtasında yer alan destinasyonlardır. Araştırmacılara gelecek çalışmalarında Avrupa kıtası dışındaki diğer kıtalarda kullanılan akıllı destinasyon uygulamalarının ziyaretçilere sağladığı olanakları belirlemeleri ve kıtalar arası ziyaretçilere sağlanan kolaylıklar arasındaki farkları karşılaştırmaları önerilebilir. Böylece kıtalar arası akıllı uygulamalar teknolojileri düzeylerini tespit edebilirler. Örneğin Avrupa kıtasında kullanılan akıllı destinasyon uygulamaları ile Asya kıtasında kullanılan akıllı destinasyon uygulamaları karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ataman, H., Dülgaroğlu, O., & Özgürel, G. (2023). Turizm akademisyenleri gözüyle akıllı destinasyon: Ayvalık için bir model önerisi [Smart destination from the perspective of tourism academics: A model proposal for Ayvalık]. İçinde F. Okumus, B. Denizci-Guillet, M. Tuna, & S. Doğan (Eds.), *Daha İyi Bir Dünya İçin Turizm* (Sayı 3, ss. 1–19). USF M3 Publishing.
- Atay, L., Dülgaroğlu, O., & Gökdemir, S. (2018). Bir kış turizmi merkezi olan Uludağ'ın destinasyon kişiliğini tespit etmeye yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sivas Turizm Kongresi*, 23–25 Şubat, Sivas, 61–69.
- Atsız, N. (2022). Akıllı turizm destinasyonu kapsamında Konya ve Çanakkale destinasyonlarının akıllı turizm uygulamalarının incelenmesi. *TÜRKAV Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 239–272.
- Avan, S., & Dülgaroğlu, O. (2024a). Bir kültürel miras değeri olan Antandros Antik Kenti'nin turizm potansiyeli. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 61–82.

- Avan, S., & Dülgaroğlu, O. (2024b). Turizmde sürdürülebilir destinasyon yönetimi: Ayvalık Küçükköy Sentrum Projesi örneği. *International Journal of Rural Tourism and Development*, 8(2), 1-12.
- Avan, S., Korkmaz, H. C., & Dülgaroğlu, O. (2024). Uluslararası otel işletmeciliği kapsamında Türkiye'ye genel bir bakış: Wyndham ve Accor otel zinciri örnekleri. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 8(1), 137-152.
- Aydınbaş, G. (2023). Akıllı turizm (Turizm 4.0) teknolojileri üzerine iktisadi bir yaklaşım: Türkiye örneği. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 6(1), 26-44. <https://doi.org/10.58636/jtis.1244836>
- Cavlak, N. (2022). Akıllı destinasyonların birlikte değer yaratımına etkisi. *İdealkent*, 13(36), 858-879. <https://doi.org/10.31198/idealkent.1037612>
- Dülgaroğlu, O. (2021). Termal turizme katılan turistlerin motivasyon faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 4(2), 684-694.
- Dülgaroğlu, O. (2022). Metaverse teknolojisi ve turizm. *Review of Tourism Administration Journal*, 3(1), 82-93.
- Dülgaroğlu, O. (2024). Turizmde yapay zekâ teknolojileri ve robotlaşma. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*, 8(2), 82-95.
- Dülgaroğlu, O., & Avcıkurt, C. (2021). Turizm sektöründe sosyal medya iletişiminin duyuşal markalama, müşteri değeri ve müşteri sadakatine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 253-274.
- Er, Z. (2019). *Akıllı Turizm Uygulamalarının Alanya Turizm Destinasyonu Açısından Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Erdem, A. (2021). *Dijitalleşen Dünyada Turizm 4.0: Akıllı Turizm Destinasyonu Oluşturmada Şanlıurfa İçin Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi.
- Karakaş, E. (2020). *Akıllı Destinasyon Uygulamalarının Turistik Satın Alma Davranışı ve Yerel Halkın Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Mozzillo, M., & Amatucci F. M. (2024). Tourism in smart villages as an enhancement of rural Areas, *Turistica Italian Journal of Tourism (TIJT)*, 33(1), 43-66.
- My Helsinki (2024, Mayıs 2). My Helsinki web sitesi. <https://www.myhelsinki.fi/fi>
- Only Lyon Experience (2024, Mayıs 2). Only Lyon Experience web sitesi. <https://www.visiterlyon.com/onlylyon-Experience>
- Özer, K. (2023). *Akıllı Destinasyonlarda Büyük Veri Kullanımı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Özgürel, G., & Avcıkurt, C. (2018). Yerleşik yabancıların turizme etkileri: Marmaris ilçesi örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(1), 195-225.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park CA: Sage.
- Şenkal, E. (2022). *Akıllı Turizm Teknolojilerinin Destinasyon Pazarlanabilirliğine Etkisi: TR81 Bölgesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi.
- Şimşek, H. (2009). Methodical problem in the researches of educational history. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 42(1), 33-51.
- Visit Porto (2024, Mayıs 2). Visit Porto web sitesi. <https://visitporto.travel/en-GB>
- Yalçınkaya, P., Atay, L., & Karakaş, E. (2018). Akıllı turizm uygulamaları. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2(2), 85-103. <https://doi.org/10.32958/gastoria.433831>
- Yang, S., Guo, W., Xu, T., & Liu, T. (2024). Analysis on the evolution characteristics of rural tourism public service system from the perspective of digitalization-empirical evidence from the Silk Road economic belt. *Sustainability*, 16, 1-24.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.

## ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN STRATEJİK VE PAZAR YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA\*

Emine Nihan KOÇ<sup>1</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid ID: ORCID NO: 0000-0003-0685-3755

Serdar BOZKURT<sup>2</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Orcid ID: 0000-0002-4745-9965

Sorumlu Yazar

E-mail: [e.nihandegercan@gmail.com](mailto:e.nihandegercan@gmail.com)

Geliş Tarihi: 07.05.2026

Kabul Tarihi: 25.07.2026

### Özet

Havacılık sektörü, doğası itibarıyla küresel ve bölgesel krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahiptir. Salgınlar, jeopolitik gerilimler ve beklenmedik dışsal şoklar, bu sektörü diğer birçok sektöre kıyasla daha derinden etkilemektedir. İşletmeler bu değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için farklı stratejiler geliştirmekte ve mevcut yapılarını bu doğrultuda yeniden şekillendirmektedir. Örgütsel çeviklik ise bu stratejiler arasında en önemli kavramlardan biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma, Dinamik Yetenekler Teorisi çerçevesinde örgütsel çevikliğin stratejik ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırma, havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin 112 yer personeline yönelik bir anket çalışması ile yürütülmüştür. Çalışmada Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği'nin pazar ve strateji yenilikçiliği boyutları ile Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, örgütsel çevikliğin hem pazar yenilikçiliği hem de stratejik yenilikçilikteki değişimin önemli bir bölümünü açıkladığı görülmektedir. Bu bulgular, çevik örgütsel yapıların yalnızca operasyonel düzeyde değil; aynı zamanda stratejik iş modeli dönüşümü ve yeni pazarlara açılma kapasitesi gibi daha üst düzey yenilikçilik süreçlerinde de belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Dinamik Yetenekler Teorisi'nin havacılık sektörü bağlamında geçerliliğine yönelik ampirik bir kanıt niteliği taşımaktadır. Ayrıca araştırma bulguları, örgütsel çevikliğin yalnızca krizlere karşı bir savunma mekanizması olmadığını; aynı zamanda işletmelerin proaktif biçimde yenilikçilik üretebilmesini sağlayan temel bir yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Çeviklik, Pazar Yenilikçiliği, Stratejik Yenilikçilik, Örgütsel Yenilikçilik, Havacılık Sektörü, Dinamik Yetenekler Teorisi

### THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL AGILITY ON STRATEGY AND MARKET INNOVATIVENESS: EVIDENCE FROM THE AVIATION SECTOR

#### Abstract

The aviation sector is, by its very nature, highly vulnerable to global and regional crises. Pandemics, geopolitical tensions and unexpected external shocks affect this sector more deeply than many others. To adapt to these changing environmental conditions, businesses are developing various strategies and restructuring their existing operations accordingly. Organizational agility, meanwhile, stands out as one of the most important concepts among these strategies. This study aims to examine the effect of organizational agility on strategic and market innovativeness within the framework of Dynamic Capabilities Theory. In this context, the research was conducted through a survey of 112 ground staff members of an airline company operating in the aviation sector. The study employed the market and strategic innovativeness dimensions of the Organizational Innovativeness Scale developed by Wang and Ahmed (2004), along with the Organizational Agility Scale developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted into Turkish by Akkaya and Tabak (2018). The findings reveal that organizational agility explains a significant portion of the variance in both market innovativeness and strategic innovativeness. These results indicate that agile organizational structures play a determining role not only at the operational level but also in higher-level innovation processes such as strategic business model transformation and the capacity to expand into new markets. These findings provide empirical evidence supporting the validity of Dynamic Capabilities Theory within the aviation context. Furthermore, the results demonstrate that organizational agility is not merely a defensive mechanism against crises, but also a core competency that enables organizations to proactively generate innovation.

**Keywords:** Organizational Agility, Market Innovativeness, Strategy Innovativeness, Organizational Innovativeness, Aviation Industry, Dynamic Capabilities Theory

\* Bu çalışma, ilk yazar Emine Nihan Koç'un ikinci yazar Prof. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığındaki doktora tezinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Dünyadaki birçok değişime karşı oldukça kırılgan olan havacılık sektörü, hava trafiğini neredeyse durma noktasına getiren COVID-19 pandemisi (Gössling, 2020; Sun vd., 2021) ve jeopolitik riskler nedeniyle ortaya çıkan yakıt maliyetlerindeki dalgalanmalar gibi faktörler sonucunda sürekli bir belirsizlik ortamı içinde faaliyet göstermektedir. Rekabetin yoğun olduğu ve piyasa koşullarının hızla değiştiği bu sektörde, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek örgütsel çevikliğe sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010; Teece, 2007). Bu bağlamda örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde, işletmelerin kaynaklarını yeniden yapılandırmalarına ve stratejilerini değişen koşullara göre uyarlamalarına imkân tanıyan bir yetenek olarak değerlendirilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd., 1997). Bununla birlikte, çevikliğin örgüt performansı üzerinde anlamlı bir etki oluşturabilmesi için yenilikçilik ile bütünleşmesi gerektiği; yenilikçilikten bağımsız bir çevikliğin sürdürülebilir değer üretmekte yetersiz kalacağı vurgulanmaktadır (Clauss vd., 2020; Sambamurthy vd., 2003).

Günümüz koşullarında örgütlerin yalnızca ürün ve süreç yenilikleri ya da teknoloji adaptasyonu yoluyla hayatta kalma kapasitelerini geliştirmeleri yeterli olmamakta; aynı zamanda strateji ve pazar yenilikçiliği alanlarında da ilerleme kaydetmeleri gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütsel çevikliğin strateji ve pazar yenilikçiliğini yönlendiren bir yetenek olarak nasıl işlediğine dair çalışmaların, özellikle havacılık sektörü bağlamında sınırlı kaldığı görülmektedir. Wang ve Ahmed (2004), pazar ve stratejik yenilikçiliği, literatürde sıklıkla odaklanılan ürün ve süreç yenilikçiliğinden ampirik düzeyde sınyarak ayırt etmiştir. Ancak bu ayrımı test eden çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır.

Örgütsel çeviklik yazınına bakıldığında ise, araştırmaların büyük ölçüde belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir: tedarik zinciri ve imalat (Gunasekaran ve Yusuf, 2002; Sharifi ve Zhang, 1999), bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm (Overby ve ark., 2006; Sambamurthy vd., 2003; Werder ve Richter, 2022) bu alanların başında gelmektedir. Buna karşılık, örgütsel çevikliğin yenilikçilik boyutuyla ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalar oldukça az sayıdadır. Havacılık sektörüne yönelik literatür incelendiğinde de benzer bir tablo ortaya çıkmaktadır. Mühendislik sektöründe stratejik çeviklik ile iş modeli yenilikçiliği arasındaki ilişki Ibarra vd. (2020) tarafından ele alınmış, Fainshmidt vd. (2016) ise konuyla ilgili kapsamlı bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Ancak havacılık alanındaki mevcut çalışmaların büyük bir kısmı, çevikliğin yenilikçilik üzerindeki etkisinden ziyade operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi (Ali vd., 2021; Kottas ve Madas, 2018; Ye ve Chen, 2023), hizmet kalitesi ve müşteri tatmini (Jiang & Zhang, 2016; Leon ve Dixon 2023; O'Connell ve Williams, 2005), güvenlik yönetimi ve insan faktörleri (Li ve Guldenmund, 2018; Liou vd., 2008; Malakis vd., 2023), kriz toparlanması ve pandemi yönetimi (Dube vd., 2021; Su vd., 2023; Sun vd., 2021) gibi konulara odaklanmıştır. Ayrıca örgütsel çevikliğin, özellikle pazar ve stratejik yenilikçilik boyutlarıyla ilişkisinin ele alındığı çalışmaların büyük ölçüde eksik kalması (Nguyen vd., 2025), mevcut çalışmanın temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve çalkantılı iş ortamlarında işletmelerin hayatta kalabilmesini ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlayan temel bir yetenek olarak literatürde öne çıkmaktadır. Çeviklik kavramı, 1990'lı yıllarda imalat sektöründe operasyonel esneklik arayışıyla ortaya çıkmış (Sharifi ve Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999), zamanla kuruluşların değişken çevresel koşullar altında kaynaklarını ve stratejilerini yeniden yapılandırmasına imkân tanıyan dinamik bir yetenek olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Doz ve Kosonen, 2010; Teece, 2007). Son dönemde ise örgütsel çeviklik, organizasyonel performansı artıran bütüncül bir dinamik yetenek olarak ele alınmaktadır (Clauss vd., 2020).

Örgütsel çeviklik literatürde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda çeviklik; organizasyonların çevresel değişimleri algılama ve bu değişimlere hızlı ve etkili biçimde yanıt verme yeteneği (Overby vd., 2006), rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kapasite (Goldman vd., 1995) ve dijital teknolojilerin hızlı benimsenmesi yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeyi mümkün kılan bir dinamik yetenek sistemi (Chen ve Siau, 2020; Walter, 2021) olarak ele alınmaktadır. Ayrıca örgütsel çeviklik, işletmelerin belirsizlik ve değişim koşullarında fırsatları zamanında algılayarak kaynaklarını bu doğrultuda yeniden konumlandırmasına olanak tanıyan bir uyum kapasitesi olarak da değerlendirilmektedir (Brown ve Eisenhardt, 1997; Nagel ve Dove, 1998; Overby vd., 2006).

### 2.1.1. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çeviklik kavramı ilk kez Sharifi ve Zhang (1999) tarafından çeviklik etkenleri, çeviklik sağlayıcıları ve çeviklik yetkinlikleri arasındaki ilişkiler ekseninde ele alınmıştır. Sharifi ve Zhang (2001) diğer çalışmalarında ise önceki çalışmada yer alan kavramsal çerçeveyi ampirik olarak test etmişlerdir. Söz konusu çalışmada örgütsel çeviklik, kuruluşların dinamik ve hızla değişen ortamlarda hayatta kalmalarını ve rekabet avantajını sürdürmelerini sağlayan dört temel yetkinlik boyutu çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır. Bu boyutlar; duyarlılık, yetkinlik, esneklik ve hız olarak sıralanmaktadır.

Duyarlılık, değişimleri algılama ve bu değişimlere hızlı ve uygun yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Bu boyut, organizasyonların çevresel dinamikleri zamanında fark edebilmesi ve gerekli müdahaleleri gerçekleştirebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Benzer şekilde, Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı; bilgi üretimi, bilginin yayılımı ve yanıt verme süreçleri üzerinden ele alarak organizasyonel yanıt kapasitesinin stratejik önemine dikkat çekmişlerdir. Dove (1999) ise duyarlılığı, algılama ve yanıt uygulama olmak üzere iki temel yetenek üzerinden genişletmiştir. Sharifi ve Zhang (2001), bilgi sistemleri ve teknolojilerinin bu süreçte örgütsel öğrenmeyi ve dış paydaşlarla etkileşimi destekleyen kritik altyapılar sunduğunu vurgulamaktadır. Duyarlılık boyutu; müşteri taleplerine yanıt verme kapasitesi ve piyasa değişimlerine tepki hızı gibi nitel göstergelerin (Overby vd., 2006; Sharifi ve Zhang, 1999) yanı sıra, müşteri şikâyetlerine yanıt süresi ve çevresel değişimleri tespit etme süresi gibi nicel göstergelerle de (Gunasekaran vd., 2004) ölçülebilmektedir.

Yetkinlik, Prahalad ve Hamel'in (1990) temel yetkinlik yaklaşımıyla ilişkilidir. Bu yaklaşım, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için stratejilerini taklit edilmesi zor, müşteri değeri yaratan ve farklı pazarlara erişim sağlayan özgün yetenekler üzerine inşa etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Sharifi ve Zhang (1999, 2001) bu çerçeveyi örgütsel çeviklik bağlamına uyarlayarak yetkinliği; stratejik, operasyonel ve teknolojik yetkinlikler olmak üzere üç alt boyutta ele almıştır.

Esneklik, çeviklikle kavramsal olarak yakın anlam taşımasına rağmen, belirli noktalarda ondan ayrılmaktadır. Esneklik, örgütün mevcut yapısı içinde uyum sağlama kapasitesini ifade ederken; çeviklik, daha geniş kapsamlı bir dönüşümü ve örgütsel yapıların yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999).

Hız, çevik organizasyonların temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir (Goldman vd., 1995). Sharifi ve Zhang'ın (1999) modelinde hız; iş süreçlerinin zamana dayalı performansını ve operasyonların mümkün olan en kısa sürede tamamlanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyut; yeni ürün/hizmet geliştirme hızı, teslimat hızı, operasyonel süreç hızı ve karar alma hızı olmak üzere dört alt bileşen üzerinden ele alınmaktadır. Literatür bu boyutu ampirik olarak da desteklemektedir. Örneğin, Gunasekaran ve Yusuf (2002) çevik üretim sistemlerinin yüksek hız kapasitesi gerektirdiğini ortaya koyarken, güncel çalışmalar, hız sayesinde firmaların kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesini artırarak performanslarını artırdığını kanıtlamaktadır (Aslam vd., 2018; Mikalef ve Pateli, 2017). Eisenhardt (1989) hızlı stratejik karar alabilen organizasyonların rekabetçi ortamlarda daha yüksek performans sergilediğini göstermiştir. Bu temel argüman güncel çalışmalarda, veri analitiği ve açık iletişim kanallarıyla desteklenen yüksek stratejik karar alma hızı olarak genişletilmiştir (Akter vd., 2016; Ghasemaghaei vd., 2018).

### 2.2. Yenilikçilik ve Örgütsel Yenilikçilik

Yenilikçilik, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasının ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin temel mekanizmalarından biri olarak kabul edilmektedir (Damanpour, 1991; Crossan ve Apaydın, 2010; Camisón ve Villar-López, 2014). Havacılık sektörü bağlamında ise bu ilişki, farklı bir sorunsal üretmektedir. Söz konusu sorunsalın odağında, yenilikçiliğin doğası gereği barındırdığı keşfedici deneme-yanılma yaklaşımı ile havacılık sektörünün hataya düşük toleranslı yapısının nasıl dengeleneceği hem akademik yazında hem de uygulamada temel bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2001; Franke, 2007). Bu bağlamda temel zorluk, literatürde “örgütsel çiftyönlülük” olarak da bilinen bu durum (He ve Wong, 2004), havacılık çalışanlarının mevcut operasyonları güvenli ve kesintisiz biçimde yürütürken, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri hızla algılayarak bunları rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yenilikçi çıktılara dönüştürme gerekliliğiyle karşı karşıya kalmalarıdır (Teece, 2007).

Literatür, çeviklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak beslenen ve güçlenen bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır (Ravichandran, 2018). Çeviklikten yoksun yenilikçilik çoğunlukla gecikmeli ya da başarısız sonuçlar doğururken; yenilikçilikten yoksun çeviklik, katma değer üretmeyen salt bir operasyonel hız düzeyine indirgenmektedir (Sambamurthy vd., 2003). Dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde çeviklik; fırsatları algılama, yakalama ve örgütsel yapıyı yeniden yapılandırma kapasitesiyle yenilikçiliğin ortaya çıkmasını mümkün kılan stratejik bir zemin olarak değerlendirilmektedir (Teece vd., 1997; Danneels, 2002). Bu yetkinlikler, organizasyonların inovasyon üretme kapasitesini artırmakta ve rakipler tarafından taklit edilmesi güç, sürdürülebilir değer yaratım süreçlerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Fainshmidt vd. 2016; Zhou ve Wu, 2010).

Wang ve Ahmed (2004), örgütsel yenilikçiliği yalnızca ürün veya süreç yeniliğiyle sınırlamayan, çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmış ve “bir örgütün yeni ürün ve/veya hizmetleri pazara sunma ya da yeni pazarlar geliştirme konusundaki bütünsel yenilikçi kapasitesi” şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşım, inovasyonu örgütsel düzeyde hem süreç hem de çıktı boyutlarıyla ele almaktadır. Yazarlar, örgütsel yenilikçiliği beş temel boyutta incelemektedir. Bu boyutlar; ürün yenilikçiliği (yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi), pazar yenilikçiliği (yeni pazarlara giriş ve pazarlama yaklaşımlarındaki yenilikler), süreç yenilikçiliği (üretim ve hizmet sunum süreçlerindeki yenilikler), davranışsal yenilikçilik (birey ve ekiplerin inovasyona yönelik tutum ve davranışları) ve stratejik yenilikçilik (örgütün stratejik yönelimi ve iş modelinin yeniden yapılandırılması) şeklindedir. Bu çalışmada söz konusu çerçevenin özellikle strateji yenilikçiliği ve pazar yenilikçiliği boyutlarına odaklanılmaktadır. Zira bu iki boyut, havacılık sektörünün deneyimlediği yapısal rekabet dönüşümleriyle doğrudan ilişkili olup, çeviklik–yenilikçilik etkileşiminin en belirgin biçimde gözlemlenebildiği alanları temsil etmektedir.

### **2.2.1. Stratejik Yenilikçilik**

Stratejik yenilikçilik, ürün veya süreç düzeyindeki iyileştirmelerin ötesine geçerek örgütün değer yaratma mantığını ve rekabet yaklaşımını köklü biçimde yeniden kurguladığı radikal bir yenilik türü olarak tanımlanmaktadır (Hamel, 1998; Markides, 2006; Varadarajan, 2018; Schlegelmilch vd., 2003). Bu bağlamda odak noktası yalnızca neyin üretildiği değil; değerın nasıl, kimin için ve hangi iş modeli mantığıyla yaratıldığıdır (Desyllas ve Sako, 2013; Spieth vd. 2014). Stratejik yenilikçilik, mevcut iş modeli varsayımlarının sorgulanmasını ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek özgün değer önerilerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Casadesus-Masanell ve Zhu 2013).

Havacılık sektörü bu tür yenilikçiliğe ilişkin çarpıcı örnekler sunmaktadır. Havayollarının yalnızca uçuş hizmeti sunan işletmeler olmaktan çıkarak konaklama, araç kiralama ve sigorta gibi tamamlayıcı hizmetleri entegre etmesi (Warnock-Smith vd., 2017); kısa mesafeli hatlarda hızlı tren gibi alternatif ulaşım çözümlerini hizmet portföyüne dâhil etmesi (Givoni ve Banister, 2006) ya da tek tip uçak filosuna dayanan düşük maliyetli iş modelinin sektörün rekabet dinamiklerini dönüştürmesi (Gillen ve Lall, 2004; Lawton, 2003), stratejik yenilikçiliğin somut yansımaları arasında değerlendirilebilir.

### **2.2.2. Pazar Yenilikçiliği**

Pazar yenilikçiliği, bir işletmenin mevcut ürün veya hizmetlerini yeni pazarlara sunması, farklılaşmış dağıtım kanalları geliştirmesi (Soto-Acosta vd., 2016) yeni müşteri segmentlerine ulaşması (O'Cass ve Ngo, 2012) veya yenilikçi fiyatlandırma ve konumlandırma stratejileri benimsemesi yoluyla pazar konumunu güçlendirmesini ifade etmektedir (Johne, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Drucker (1954), pazarlama ve inovasyonu işletmenin iki temel işlevi olarak tanımlarken; Wang ve Ahmed (2004), bu iki işlevin kesişimini pazar yenilikçiliği kavramı üzerinden açıklamaktadır. Bu perspektiften hareketle işletmelerin temel amacı yalnızca mevcut talepleri karşılamak değil, aynı zamanda yeni talepler yaratarak pazar sınırlarını genişletmektir ve ampirik çalışmalar, pazar yenilikçiliğinin ürün yenilikçiliğine oranla firma değerine daha doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir (Sood ve Tellis, 2009; Ren vd., 2010).

Havacılık sektöründe pazar yenilikçiliği giderek daha belirgin bir stratejik öncelik haline gelmektedir. Wizz Air'in aylık belirli bir ücret karşılığında sunduğu uçuş abonelik sistemi (Bloomberg, 2024) ya da yolcuların uçuşlarındaki karbon emisyonunu azaltma hedefine bilet alırken finansal olarak katkıda bulunmaları (De mello, 2024; Park vd., 2024), Lufthansa ve Deutsche Bahn iş birliğinde olduğu gibi tek bir biletle havayolunun uçmadığı yerlere dahi ağını genişletebilmesi (Buire vd., 2024; Chiambaretto ve Decker, 2012) havacılık sektöründeki pazar yenilikçiliğinin öne çıkan uygulamaları arasında yer almaktadır.

### 3. TEORİK ÇERÇEVE: DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ

Kaynak temelli bakış açısı (RBV), örgütlerin rekabet avantajını değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmalarıyla açıklamaktadır (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Ancak bu yaklaşım, söz konusu kaynakların nasıl elde edildiğini, süreçlere nasıl entegre edildiğini ve değişen çevre koşulları altında nasıl yeniden yapılandırıldığını açıklamakta sınırlı kalmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler teorisi, bu boşluğu doldurmak üzere geliştirilmiş süreç temelli bir çerçeve olarak öne çıkmaktadır. Teece vd. (1997), sürdürülebilir rekabet avantajının yalnızca sahip olunan kaynaklardan değil; aynı zamanda değişen ve belirsizleşen çevre koşullarını algılama, kaynakları yeniden düzenleme ve yetkinlikleri değer yaratacak şekilde entegre etme becerisinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu yetkinlikler, öğrenme süreçleri ve tekrarlanan deneyimler yoluyla gelişmekte (Zollo ve Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra, 2006) ve yöneticilerin stratejik eylemler aracılığıyla rekabet ortamını proaktif biçimde şekillendirmelerine olanak tanımaktadır (Teece, 2018; Helfat ve Martin, 2015).

Havacılık sektörünün yakın geçmişi, dinamik yeteneklerin bir seçenek olmaktan çıkıp varoluşsal bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir (Wenzel vd., 2021). COVID-19 pandemisi, jeopolitik krizlerin tetiklediği yakıt maliyeti dalgaları, çevikliği stratejik bir tercih olmaktan çıkararak kritik bir yetkinlik düzeyine taşımıştır (Albers ve Rundshagen, 2020). Dinamik yetenekler teorisi, örgütsel çevikliğin yenilikçilik performansına nasıl dönüştüğünü açıklamak açısından güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır (Ferreira vd., 2020). Bu çerçevede Teece (2007), üç temel süreçte işaret etmektedir. Bu süreçler; algılama (sensing), fırsatları yakalama (seizing) ve dönüşüm (transforming) olarak ifade edilmektedir.

*Algılama (sensing)*, kuruluşların dış çevrede ortaya çıkan fırsat ve tehditleri sistematik biçimde belirleme, yorumlama ve değerlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Bu süreç yalnızca mevcut pazarların izlenmesiyle sınırlı olmayıp, var olan fırsatların girişimci bir bakış açısıyla öngörülmesini de kapsamaktadır. Teece (2007), etkili algılama için sürekli çevresel tarama, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve zayıf sinyallerin yorumlanmasına olanak tanıyan güçlü bir örgütsel öğrenme altyapısının gerekliliğini vurgulamaktadır (Rohrbeck ve Gemünden, 2011). Cohen ve Levinthal'ın (1990) geliştirdiği emici kapasite kavramı bu noktada tamamlayıcı bir perspektif sunmakta; dış bilgiyi tanıma, özümseme ve uygulama yeteneğinin algılama sürecinin etkinliğini belirlediğini ortaya koymaktadır. Algılama kapasitesi; sistematik tarama, derinlemesine öğrenme ve girişimci karar verme olmak üzere üç temel faaliyet üzerinden işlemektedir (Augier ve Teece, 2009).

*Fırsatları Yakalama (seizing)*, algılama aşamasında belirlenen fırsatların somut değere dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu süreç, kaynakların etkin biçimde harekete geçirilmesini ve stratejik eylemin zamanında gerçekleştirilmesini gerektirir. Teece (2007), bu aşamada uygun iş modelinin tasarlanmasını kritik bir unsur olarak ele almaktadır. Süreç üç temel adım üzerinden ilerlemektedir. Bu adımlar şu şekildedir; (i) müşteri değer önerisi, gelir modeli ve maliyet yapısını içeren iş modelinin belirlenmesi, (ii) gerekli altyapı, teknoloji ve insan kaynağına yönelik etkin kaynak tahsisi ve (iii) tamamlayıcı varlıklara erişim için stratejik ortaklıklar veya yatırımlar yoluyla gerekli taahhütlerin gerçekleştirilmesidir.

*Dönüşüm (transforming)*, sürdürülebilir rekabet gücünü korumak amacıyla örgütsel yapıların, rutinlerin ve iş modellerinin sürekli olarak yeniden yapılandırılması kapasitesini ifade etmektedir. Bu süreç, organizasyonel atalet nedeniyle dinamik yeteneklerin en zor geliştirilen boyutu olarak değerlendirilmektedir. Zollo ve Winter (2002), bu kapasitenin deneyim birikimi, bilginin ifade edilmesi ve rutinlere kodlanması olmak üzere üç öğrenme mekanizmasının etkileşimiyle geliştiğini belirtmektedir. Bu öğrenme süreçlerine sistematik biçimde yatırım yapan örgütler, değişimi yönetebilen ve tekrarlanabilir organizasyonel rutinler geliştirebilmektedir. Helfat ve Peteraf (2003) ise bu süreci “yetenek yaşam döngüsü” kavramıyla açıklamakta ve dönüşümün tek seferlik bir adaptasyon değil, süreklilik arz eden bir organizasyonel yenilenme süreci olduğunu vurgulamaktadır.

### 4. LİTERATÜR İNCELEMESİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Dinamik yetenekler teorisi, örgütsel çevikliğin yenilikçilik performansı ile ilişkisini açıklamada güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Bu teoriye göre örgütler, çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve yapılarını yeniden düzenleme kapasiteleri sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektedir (Teece vd., 1997). Örgütsel çeviklik ise bu kapasitelerin örgütsel düzeydeki somut yansıması olarak değerlendirilmekte ve yenilikçilik çıktılarının ortaya çıkmasında kritik bir ara mekanizma işlevi

görmektedir (Fainshmidt vd. 2016; Clauss vd., 2020). Özellikle havacılık gibi dış şoklara yüksek derecede duyarlı sektörlerde, örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinin hem kuramsal hem de ampirik olarak incelenmesi önem arz etmektedir.

#### 4.1. Örgütsel Çeviklik ve Pazar Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği, örgütlerin yeni pazarlara giriş yapma, dağıtım kanallarını farklılaştırma, müşteri segmentlerini yeniden tanımlama ve yenilikçi fiyatlandırma stratejileri geliştirme kapasitesini ifade etmektedir (John, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Bu kapasitenin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi için örgütlerin piyasa sinyallerini hızla algılaması, kaynaklarını esnek biçimde yeniden yapılandırması ve fırsatlara rakiplerinden önce yanıt verebilmesi gerekmektedir (Doz ve Kosonen, 2010; Zhou ve Wu, 2010). Bu gereklilikler, doğrudan örgütsel çevikliğin temel bileşenleriyle örtüşmektedir.

Sambamurthy vd. (2003), dijital altyapılar üzerinden şekillenen çevikliğin örgütlerin pazar tepki kapasitesini ve yenilikçilik hızını artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Zhou vd. (2019) dinamik bir yetenek örneği olan pazarlama çevikliğinin, finansal performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini ve piyasa türbülansının, pazarlama çevikliğinin finansal performansa olan dolaylı etkisini azalttığını; piyasa türbülansı düşük olduğunda ise dolaylı etkinin daha güçlü olduğu ifade etmektedir. Teece (2007) ise çevik örgütlerin algılama kapasitesi sayesinde henüz oluşmakta olan Pazar fırsatlarını erken aşamada tespit edebildiğini ve bu fırsatları yenilikçi değer önerileriyle değerlendirebildiğini vurgulamaktadır.

Havacılık sektörü bu ilişkiyi somutlaştıran uygun bir bağlam sunmaktadır. Çevik havayolları; yeni rotalar açarak farklı pazarlara hızla giriş yapabilmekte (Wensveen ve Leick, 2009), dijital dağıtım kanallarında yenilikçi uygulamalar geliştirebilmekte ve dinamik fiyatlandırma stratejileriyle müşteri değer önerilerini sürekli güncelleyebilmektedir (Malighetti vd., 2009). Pandemi sonrası dönemde dijital göçebelik eğilimine yanıt olarak yeni destinasyonların hızla uçuş ağlarına eklenmesi (Albers ve Rundshagen, 2020) ve yapay zekâ destekli kişiselleştirilmiş teklif sistemlerinin devreye alınması, örgütsel çevikliğin Pazar yenilikçiliğine dönüşümünün somut göstergeleri arasında yer almaktadır (Buhalis vd., 2019; Samara vd., 2020). Bu kuramsal ve ampirik çerçeveden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1: Örgütsel çeviklik, Pazar yenilikçiliğini pozitif yönde etkiler.*

#### 4.2. Örgütsel Çeviklik ve Stratejik Yenilikçilik

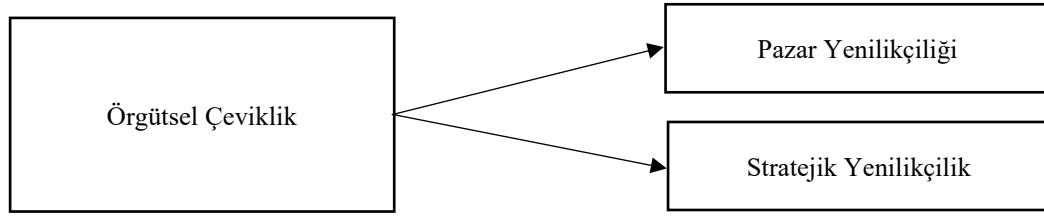
Stratejik yenilikçilik, örgütün mevcut rekabet kurallarını sorgulayarak iş modelini, değer yaratma mantığını ve rekabet yaklaşımını yeniden yapılandığı dönüşümsel bir süreçtir (Hamel, 1998; Markides, 2006; Varadarajan, 2018). Bu süreç, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlamasını değil, aynı zamanda rekabet ortamını proaktif biçimde yeniden şekillendirmesini gerektirmektedir. Dinamik yetenekler perspektifinde bu kapasite, örgütsel çevikliğin özellikle dönüşüm (transforming) boyutuyla örtüşmektedir (Teece, 2007). Ibarra vd. (2020), mühendislik sektöründe gerçekleştirdikleri ampirik çalışmada stratejik çevikliğin iş modeli yenilikçiliğinin temel bileşenleri olan değer yaratma, değer yakalama ve değer önerisi üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler ürettiğini ortaya koymuştur. Doz ve Kosonen (2010) ise stratejik çevikliğin, üst yönetimin değişen çevre koşullarını öngörebilme ve iş modellerini hızla yeniden yapılandırabilme kapasitesiyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Sambamurthy vd. (2003), dijital altyapılar aracılığıyla gelişen çevikliğin örgütlere yeni stratejik seçenekler sunduğunu ve bu durumun stratejik yenilikçilik için uygun bir zemin oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Havacılık sektöründeki dönüşümler bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Düşük maliyetli taşıyıcıların geliştirdiği iş modeli yenilikleri (Gillen ve Lall, 2004), pandemi döneminde yolcu uçaklarının kargo operasyonlarına dönüştürülmesi (Albers ve Rundshagen, 2020) ve ultra uzun menzilli uçuşların yeni bir stratejik konumlandırma aracı olarak ortaya çıkması (Bauer vd., 2020), örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği nasıl mümkün kıldığını göstermektedir (Doz ve Kosonen, 2010). Bu kuramsal ve ampirik çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H2: Örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçiliği pozitif yönde etkiler.*

- *Araştırma Modeli*

Araştırma hipotezleri doğrultusunda önerilen araştırma modeli ise Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

## 5. YÖNTEM

### 5.1. Araştırma Tasarımı, Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma evreni, yer operasyonu, bilgi teknolojileri, müşteri hizmetleri ve uçak bakım gibi çeşitli departmanlarda görev yapan Türkiye’de faaliyet gösteren bir havayolu şirketinin yer ekibi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu açıklayıcı ve kesitsel çalışmada, iç iletişim kanalları aracılığıyla dağıtılan yapılandırılmış bir çevrimiçi anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Katılım gönüllü ve anonimdir; etik araştırma standartlarına uygundur. Anket dört hafta boyunca açık kalmış ve 112 geçerli katılımcıdan veri elde edilmiştir.

### 5.2. Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak, ampirik çalışmalarda değerlendirilmiş ve literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçeklere dayanan bir anket formu kullanılmıştır. Pazar ve strateji yenilikçiliği için Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin iki alt boyutu kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik için ise Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır.

## 6. BULGULAR ve YORUMLAR

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan 112 havacılık sektörü çalışanın demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur. Bu doğrultuda cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların 61’inin (%54,46) erkek, 51’inin (%45,54) kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı açısından ele alındığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 30–49 yaş aralığında yoğunlaştığı (n=83, %74,10) dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının lisans (n=70, %62,50), üçte birinden fazlasının ise lisansüstü düzeyde (n=37, %33,04) eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pozisyon dağılımı değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışan (n=66, %58,93) ya da yönetici (n=46, %41,07) konumunda olduğu görülmektedir. Kıdem dağılımı açısından bakıldığında, katılımcıların yaklaşık üçte birinin 3 yıldan az deneyime sahip olduğu (n=32, %28,57), bununla birlikte 10 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların da örneklem içinde kayda değer bir ağırlık taşıdığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırma örnekleminin; orta yaş grubunda yoğunlaşan, yüksek eğitim düzeyine sahip, farklı kıdem kademelerini temsil eden ve cinsiyet bakımından dengeli bir dağılım sergileyen heterojen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişken      | Kategori              | n  | %     |
|---------------|-----------------------|----|-------|
| Cinsiyet      | Kadın                 | 51 | 45.54 |
|               | Erkek                 | 61 | 54.46 |
| Yaş           | 18–29                 | 14 | 12.50 |
|               | 30–39                 | 43 | 38.39 |
|               | 40–49                 | 40 | 35.71 |
|               | 50 ve üzeri           | 15 | 13.39 |
|               | Ön Lisans ve Lise     | 5  | 4.47  |
| Eğitim Düzeyi | Yüksek Lisans/Doktora | 37 | 33.04 |
|               | Lisans                | 70 | 62.50 |
|               | Çalışan               | 66 | 58.93 |
| Pozisyon      | Yönetici              | 46 | 41.07 |

|              |                 |    |       |
|--------------|-----------------|----|-------|
| <b>Kıdem</b> | 11–15 yıl       | 16 | 14.29 |
|              | 16 yıl ve üzeri | 15 | 13.39 |
|              | 3–5 yıl         | 15 | 13.39 |
|              | 6–10 yıl        | 11 | 9.82  |
|              | 3 yıldan az     | 32 | 28.57 |

Araştırmaya katılan 112 havacılık sektörü çalışanından elde edilen veriler doğrultusunda yürütülen tanımlayıcı istatistik analizine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde tüm değişkenlere ait ortalama değerlerin 4,21 ile 4,91 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durum, 5’li Likert ölçeği bağlamında değerlendirildiğinde katılımcıların ölçekte yer alan tüm boyutlara yüksek düzeyde katılım gösterdiğine işaret etmektedir.

Ortalama değerler incelendiğinde en yüksek katılımın yetkinlik boyutunda ( $\bar{X} = 4,91$ ) gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların örgütsel yetkinlik algısının oldukça güçlü olduğuna işaret etmektedir. Yetkinlik boyutunu sırasıyla örgütsel çeviklik ( $\bar{X} = 4,68$ ), esneklik ( $\bar{X} = 4,68$ ), stratejik yenilikçilik ( $\bar{X} = 4,53$ ) ve duyarlılık ( $\bar{X} = 4,50$ ) boyutları izlemektedir. Öte yandan pazar yenilikçiliği ( $\bar{X} = 4,22$ ) ve hız ( $\bar{X} = 4,24$ ) boyutları en düşük ortalama değerlere sahip olmakla birlikte bu değerler de yüksek katılım eğiliminin üzerinde kalmaktadır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde esneklik boyutunun en yüksek değere ( $SS = 1,34$ ) sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgu, katılımcılar arasındaki görüş farklılığının söz konusu boyutta daha belirgin olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın yetkinlik ( $SS = 1,06$ ) ve çeviklik ( $SS = 1,08$ ) boyutlarındaki düşük standart sapma değerleri, katılımcıların bu konularda görece homojen bir tutum sergilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel inovasyon (çarpıklık = -0,017; basıklık = 0,136), pazar yenilikçiliği (çarpıklık = 0,017; basıklık = 0,025), stratejik yenilikçilik (çarpıklık = -0,400; basıklık = 0,233), örgütsel çeviklik (çarpıklık = -0,236; basıklık = 0,223), yetkinlik (çarpıklık = -0,218; basıklık = -0,051), esneklik (çarpıklık = -0,324; basıklık = -0,359), hız (çarpıklık = -0,142; basıklık = 0,220) ve duyarlılık (çarpıklık = -0,192; basıklık = 0,042) değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. İlgili literatürde çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  ya da daha esnek bir yaklaşımla  $\pm 2$  (George & Mallery, 2020) sınırları içerisinde bulunmasının normal dağılım varsayımının sağlandığını gösterdiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, araştırmada yer alan tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı ve parametrik analizlerin uygulanması için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişken                      | Ortalama ( $\bar{X}$ ) | Std. Sapma (ss) |
|-------------------------------|------------------------|-----------------|
| <b>Stratejik yenilikçilik</b> | 4.52                   | 1.18            |
| <b>Pazar yenilikçiliği</b>    | 4.21                   | 1.24            |
| <b>Örgütsel çeviklik</b>      | 4.68                   | 1.08            |
| <b>Yetkinlik</b>              | 4.91                   | 1.06            |
| <b>Esneklik</b>               | 4.67                   | 1.34            |
| <b>Hız</b>                    | 4.24                   | 1.28            |
| <b>Duyarlılık</b>             | 4.50                   | 1.26            |

## 6.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçme araçlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Literatürde  $\alpha \geq ,70$  değeri kabul edilebilir,  $\alpha \geq ,80$  ise iyi düzeyde güvenilirlik olarak nitelendirilmektedir (Nunnally, 1978).

**Tablo 3.** Ölçek ve Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik İstatistikleri

| Ölçek / Alt Boyut                     | Cronbach Alfa | Madde Sayısı (N) |
|---------------------------------------|---------------|------------------|
| Pazar Yenilikçiliği                   | ,912          | 5                |
| Stratejik Yenilikçilik                | ,837          | 4                |
| Örgütsel Çeviklik – Yetkinlik Boyutu  | ,909          | 8                |
| Örgütsel Çeviklik – Esneklik Boyutu   | ,690          | 2                |
| Örgütsel Çeviklik – Hız Boyutu        | ,934          | 3                |
| Örgütsel Çeviklik – Duyarlılık Boyutu | ,873          | 3                |

Tablo 3 incelendiğinde, tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin ,69 ile ,93 arasında değiştiği görülmektedir. Pazar yenilikçiliği ( $\alpha = ,912$ ) ve Örgütsel Çeviklik – Hız ( $\alpha = ,934$ ) alt boyutu en yüksek iç tutarlılığa sahip ölçekler olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel Çeviklik – Esneklik boyutunun Alpha değeri ( $\alpha = ,690$ ) görece düşük kalmakla birlikte kabul edilebilir sınırın içinde değerlendirilmektedir (Hair vd., 2019; Nunnally, 1978). Genel olarak ölçeklerin güvenilirlik koşulunu yeterince karşıladığı söylenebilir.

### 6.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz, 112 gözlem içeren veri seti üzerinde çift yönlü olarak gerçekleştirilmiş ve  $p < .01$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

| Değişken               | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Pazar Yenilikçiliği    | 1      |        |        |        |        |        |   |
| Stratejik Yenilikçilik | .738** | 1      |        |        |        |        |   |
| Örgütsel Çeviklik      | .786** | .810** | 1      |        |        |        |   |
| Yetkinlik              | .743** | .763** | .967** | 1      |        |        |   |
| Esneklik               | .556** | .680** | .835** | .795** | 1      |        |   |
| Hız                    | .777** | .734** | .911** | .813** | .683** | 1      |   |
| Duyarlılık             | .749** | .772** | .895** | .795** | .639** | .848** | 1 |

Not: \*\*  $p < .01$

Tablo 4'e göre tüm değişkenler arasında  $p < .01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir. Örgütsel çeviklik ile stratejik yenilikçilik arasındaki korelasyon ( $r = .810$ ) en güçlü ilişkiyi temsil ederken, esneklik boyutu ile pazar yenilikçiliği arasındaki ilişki ( $r = .556$ ) görece daha ılımlı düzeyde kalmaktadır. Yetkinlik alt boyutunun örgütsel çeviklik bütünüyle neredeyse mükemmel korelasyon göstermesi ( $r = ,967$ ), bu boyutun çeviklik yapısının merkezinde yer aldığına işaret etmektedir.

### 6.4. Hipotez Testleri

Örgütsel çevikliğin, pazar ve stratejik yenilikçilik üzerindeki açıklayıcı etkisini test etmek amacıyla iki ayrı doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Her iki modelde de bağımsız değişken olarak örgütsel çeviklik yer almakta; bağımlı değişkenler ise sırasıyla pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik olarak belirlenmiştir. Araştırmanın birinci hipotezi (H1), örgütsel çevikliğin pazar inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu hipotezi sınamak amacıyla kurulan regresyon modeline ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 5. Model Özeti – Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği**

| Model | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F Değişimi | Sig. F | D-W   |
|-------|------|----------------|----------------------------|-----------|------------|--------|-------|
| 1     | .786 | .617           | .614                       | .77       | 177.475    | .000   | 2.124 |

Not: Bağımsız Değişken: Sabit, Örgütsel Çeviklik; Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

**Tablo 6. Katsayılar – Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği**

| Model                    | B (Std. edilmemiş) | Std. Hata | Beta (Std.) | t      | p    |
|--------------------------|--------------------|-----------|-------------|--------|------|
| Sabit                    | .001               | .325      |             | .005   | .996 |
| <b>Örgütsel Çeviklik</b> | .901               | .068      | .786        | 13.322 | .000 |

Not: Bağımlı Değişken: Pazar Yenilikçiliği

Tablo 5 ve 6'ya göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F(1.110) = 177.475$ ;  $p < .001$ ). Örgütsel çeviklik, pazar yenilikçiliğindeki varyansın %61,7'sini ( $R^2 = .617$ ) açıklamaktadır. Katsayılar incelendiğinde, örgütsel çevikliğin pazar yenilikçiliğini anlamlı biçimde yordadığı görülmektedir ( $\beta = .786$ ;  $t = 13.322$ ;  $p < .001$ ). Durbin-Watson değerinin 2.124 olması otokorelasyon sorununa işaret etmemektedir. Standardize edilmemiş katsayı ( $B = .901$ ), örgütsel çeviklik düzeyindeki bir birimlik artışın pazar yenilikçiliğini .901 birim artırdığına işaret etmektedir. Bu bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi (H2), örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu öngörmektedir. Aşağıda bu ilişkiyi test etmek amacıyla kurulan regresyon modeline ait bulgular aktarılmaktadır. Bu modelde de bağımsız değişken örgütsel çeviklik olup bağımlı değişken stratejik yenilikçilik olarak belirlenmiştir.

**Tablo 7. Model Özeti – Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik**

| Model | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Std. Hata | F Değişimi | p    | D-W   |
|-------|------|----------------|----------------------------|-----------|------------|------|-------|
| 1     | .810 | .657           | .654                       | .69915    | 210.354    | .000 | 1.871 |

Not: Bağımsız Değişken: Sabit, Örgütsel Çeviklik; Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Tablo 7'ye göre örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçilikteki varyansın %65,7'sini ( $R^2 = .657$ ) açıklamaktadır. F değeri 210,354 olup  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır. Önceki modelle kıyaslandığında bu modelin açıklama gücünün görece daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 8. Katsayılar – Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik**

| Model                    | B (Std. edilmemiş) | Std. Hata | Beta (Std.) | t      | p    |
|--------------------------|--------------------|-----------|-------------|--------|------|
| Sabit                    | .376               | .294      |             | 1.278  | .204 |
| <b>Örgütsel Çeviklik</b> | .887               | .061      | .810        | 14.504 | .000 |

Not: Bağımlı Değişken: Stratejik Yenilikçilik

Tablo 7 ve 8'e göre örgütsel çeviklik, stratejik yenilikçilikteki varyansın %65,7'sini ( $R^2 = .657$ ) açıklamaktadır ( $F(1.110) = 210.354$ ;  $p < .001$ ). Standart dışı regresyon katsayısı  $B = .887$  olup bu değer örgütsel çeviklik artışının stratejik yenilikçiliğin üzerindeki güçlü pozitif etkisini teyit etmektedir ( $\beta = .810$ ;  $t = 14.504$ ;  $p < .001$ ). Bu bulgular H2 hipotezini desteklemektedir.

## 7. TARTIŞMA

Bu çalışmada elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin hem pazar yenilikçiliği hem de stratejik yenilikçilik üzerinde güçlü ve anlamlı bir açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizleri, çevikliğin tüm alt boyutlarının yenilikçilik değişkenleriyle pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon bulguları ise örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği açıklama gücünün pazar

yenilikçiliğine kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, çevik organizasyonların stratejik dönüşüm kapasitelerinin daha belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir.

Korelasyon bulguları alt boyut düzeyinde incelendiğinde, örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilikle kurduğu ilişkilerin yenilikçiliğin türüne göre farklılaşan bir örüntü oluşturduğunu, söz konusu süreçlerin farklı yenilikçilik çıktılarıyla örtüştüğünü ampirik düzeyde teyit etmektedir. Bulgular incelendiğinde, hız boyutunun pazar yenilikçiliğiyle en güçlü korelasyonu sergilediği dikkat çekmektedir. Bu ilişki, stratejik yenilikçilikle kurulan bağın belirgin biçimde üzerindedir ve tüm alt boyutlar içinde pazar yenilikçiliğini en güçlü açıklayan boyut olma özelliği taşımaktadır. Pazar yenilikçiliği, yeni rota açma, dinamik fiyatlandırma stratejileri geliştirme, yeni dijital dağıtım kanalları sunarak teslimat kapasitesini artırma, yeni müşteri segmentlerine hızla erişme ve karar alma süreçlerinin kısılması gibi zaman hassasiyeti yüksek çıktıları kapsadığı düşünüldüğünde havacılık sektörü bağlamındaki dinamiklerle ne denli örtüştüğü görülmektedir (Goldman vd., 1995; John, 1999; Sharifi ve Zhang, 1999; Wang ve Ahmed, 2004). Bunun aksine, hız boyutunun stratejik yenilikçilik üzerindeki görece daha zayıf etkisi, stratejik dönüşüm için örgütün vizyon, yetkinlik birikimi gibi yeteneklerinin önemini göstermekte, sadece hızın yeterli olmadığına işaret etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010).

Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde bu bulgular tutarlıdır. Teece (2007) tarafından ortaya konan algılama, fırsatları yakalama ve dönüşüm süreçleri; örgütsel çevikliğin duyarlılık, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarıyla paralellik göstermektedir. Özellikle yetkinlik boyutunun dönüşüm kapasitesiyle örtüşmesi, stratejik yenilikçilik üzerindeki daha güçlü etkiyi açıklamaktadır. Bu bulgu, dinamik yeteneklerin öncelikle stratejik düzeyde iş modeli ve değer yaratma mekanizmalarını dönüştürdüğünü ileri süren çalışmalarla uyumludur (Doz ve Kosonen, 2010; Helfat ve Peteraf, 2003; Ibarra vd., 2020).

Literatür genel olarak örgütsel çeviklik ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Fainshmidt vd. 2016; Ibarra vd., 2020). Çevikliğin performans, yenilikçilik (Li, 2022; Zahoor vd., 2022) ve rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkileri birçok çalışmada ortaya konmuştur (Christofi vd., 2024; Nguyen vd., 2025; Sambamurthy vd., 2003). Özellikle havacılık gibi çevresel türbülansın yüksek olduğu sektörlerde bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir (Amankwah-Amoah, 2021; Gössling, 2020; Sun vd., 2021). Ayrıca bilgi teknolojileri altyapısının çevikliğin önemli bir öncülü olduğu; dijitalleşmenin örgütsel çevikliği, karar alma hızını ve performansı artırdığı da literatürde vurgulanmaktadır (Chen ve Siau, 2020; Overby vd., 2006; Sambamurthy vd., 2003).

Havacılık sektöründe yenilikçilik, dijital ödeme sistemlerinden yapay zekâ destekli operasyonlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkmaktadır (Buhalis vd., 2019). Yüksek düzenleme düzeyi, küresel rekabet ve çevresel kırılganlık, çevikliği bu sektör için stratejik bir zorunluluk haline getirmektedir (Bauer vd., 2020). Bu çalışmada elde edilen yüksek açıklama oranları da örgütsel çevikliğin yenilikçilik üzerindeki belirleyici rolünü desteklemektedir. Özellikle hız boyutunun pazar yenilikçiliği ile güçlü ilişkisi, zaman hassasiyetinin kritik olduğu bu sektörde hızlı yanıt verme kapasitesinin önemini ortaya koymaktadır (Carbonell ve Rodriguez-Escudero, 2010). Benzer şekilde duyarlılık boyutunun pazar yenilikçiliği ile ilişkisi, pazar bilgisi süreçlerinin önemini göstermektedir (Kohli ve Jaworski, 1990; Santos ve Hanna, 2009; Hult vd., 2007).

Bulgular ayrıca yenilikçiliğin öncüllerinin bağlama göre değişebileceğini göstermektedir (Damanpour, 1991). Çeviklik yüksek türbülanslı ortamlarda daha etkili olurken, durağan ortamlarda aynı etkinin sınırlı kalabileceği ifade edilmektedir (Eisenhardt, 1989; Zahoor vd., 2022; Schilke, 2014; Anand ve Ward, 2004). Havacılık sektörü, üretim ve hizmet özelliklerini birlikte barındıran melez yapısıyla bu ilişkinin incelenmesi açısından özgün bir bağlam sunmaktadır (Baines vd., 2009; Bustanza vd., 2015). Artan dijitalleşme ve teknoloji yoğun uygulamalar, çeviklik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi daha da güçlendirmektedir (Ravichandran, 2018; Chan vd., 2019).

Çeviklik, yalnızca hızlı tepki verme değil; aynı zamanda operasyonel güvenilirliği koruyarak yenilik üretebilme kapasitesidir (Sambamurthy vd., 2003). Bu çalışmada yetkinlik boyutunun yüksek düzeyde çıkması, güvenilirlik ve yetkinlik algısının çevikliği desteklediğini göstermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999; Ravichandran, 2018). Ayrıca bulgular, kaynak temelli yaklaşım ile dinamik yetenekler perspektifinin entegrasyonunu destekleyerek (Lin ve Wu, 2014; Teece vd., 1997), çevikliğin sürdürülebilir rekabet avantajı için temel bir yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır.

### 7.1. Yönetsel Katkılar

Çalışma bulguları, havayolu işletmelerinin yenilikçilik performansını artırabilmesi için özellikle çevikliğin hız ve yetkinlik boyutlarına odaklanması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda çevik çalışma yöntemlerinin benimsenmesi, sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi ve insan kaynağına

yönelik yatırımların artırılması önem taşımaktadır (Christofi vd., 2024; Zhou vd., 2019). Ayrıca operasyonel süreçlerin hızlandırılması, pazar bilgisi sistemlerinin geliştirilmesi ve karar alma mekanizmalarının yalınlaştırılması pazar yenilikçiliğini destekleyen kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bulgular, iş modeli yenilikçiliğinin sürdürülebilirliğinin çevik organizasyonel yapıların inşasına bağlı olduğunu göstermektedir (Teece, 2018).

## 7.2. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışma, tek bir havayolu işletmesinin yer çalışanları ve sınırlı örneklemle gerçekleştirilmiş olması nedeniyle genelleştirilebilirlik açısından kısıtlar içermektedir. Kesitsel ve öz-bildirim temelli veri yapısı nedensel çıkarımları sınırlandırmaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımlar kullanılarak çeviklik–yenilikçilik ilişkisinin zamansal dinamikleri incelenebilir. Ayrıca farklı iş modeli türlerine sahip havayolları karşılaştırılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Daha büyük örneklemle yapısal eşitlik modellemesi gibi ileri analiz tekniklerinin kullanılması önerilmektedir. Farklı sektörlerde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar da bulguların genellebilirliğini artıracaktır.

## SONUÇ

Bu çalışma, havacılık sektöründe örgütsel çevikliğin pazar ve stratejik yenilikçilik üzerinde güçlü ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde çeviklik; algılama, fırsatları yakalama ve dönüşüm süreçleri aracılığıyla yenilikçilik performansını artıran temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Örgütsel çevikliğin stratejik yenilikçiliği daha güçlü biçimde açıklaması ( $R^2 = ,657 > R^2 = ,617$ ), çevik yapıların öncelikle iş modeli dönüşümünü ve değer yaratma mantığının yeniden kurgulanmasını desteklediğine işaret etmektedir. Bu bulgu, dinamik yeteneklerin stratejik dönüşüm üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan teorik argümanlarıyla uyumludur (Doz ve Kosonen, 2010; Helfat ve Peteraf, 2003; Ibarra vd., 2020; Teece, 2018). Yetkinlik boyutunun örgütsel çeviklikle neredeyse yüksek korelasyon sergilemesi ise insan kaynağı ve bilgi birikiminin çeviklik altyapısının temel taşı olduğunu bir kez daha doğrulamaktadır (Nguyen vd., 2025; Prahalad ve Hamel, 1990). Yüksek belirsizlik ve rekabetin hâkim olduğu havacılık sektöründe çeviklik, sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bu çalışma, havacılık sektörü bağlamında örgütsel çevikliğin yenilikçilikle ilişkisini ampirik olarak test etmekte, Dinamik Yetenekler teorisinin açıklayıcı gücünü kanıtlayarak katkı sunmaktadır. Özellikle son yıllarda ivme kazanan dijital dönüşüm süreçleri de göz önüne alındığında, çevik iş modellerine yönelik kurumsal yatırımların artırılmasının, uzun vadeli sektörel dayanıklılığı ve rekabet gücünü artıracığı öngörülmektedir. (Werder ve Richter, 2022; Wu vd., 2024). Bu bağlamda çevik örgüt yapılarının geliştirilmesi, işletmeler için yalnızca operasyonel bir tercih değil, stratejik bir zorunluluktur.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185–206.
- Aker, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. *International Journal Of Production Economics*, 182, 113-131.
- Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*, 87, 101863.
- Ali, N. S. Y., Yu, C., & See, K. F. (2021). Four decades of airline productivity and efficiency studies: A review and bibliometric analysis. *Journal of Air Transport Management*, 96, 102099.
- Amankwah-Amoah, J. (2021). COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International*, 156, 106719.
- Anand, G., & Ward, P. T. (2004). Fit, flexibility and performance in manufacturing: coping with dynamic environments. *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities: how market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(12), 2266-2285.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of manufacturing technology management*, 20(5), 547-567.
- Bauer, L. B., Bloch, D., & Merkert, R. (2020). Ultra long-haul: An emerging business model accelerated by COVID-19. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101901.
- Bloomberg (2024). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-08-21/wizz-considers-more-unlimited-deals-after-flight-passes-sell-out>, 2024.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of service management*, 30(4), 484-506.
- Buire, C., Marzuoli, A., Delahaye, D., & Mongeau, M. (2024). Air-rail timetable synchronisation: Improving passenger connections in Europe within and across transportation modes. *Journal of Air Transport Management*, 115, 102526.
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53-60.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), 2891-2902.
- Carbonell, P., & Rodriguez Escudero, A. I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 501-513.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- Chan, C. M., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information systems journal*, 29(2), 436-455.
- Chen, Y., & Siau, K. (2020). Business analytics/business intelligence and IT infrastructure. *Journal of Organizational and End User Computing*, 32(4), 138-161.
- Chiambaretto, P., & Decker, C. (2012). Air-rail intermodal agreements: Balancing the competition and environmental effects. *Journal of Air Transport Management*, 23, 36-40.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2020). Strategic agility, business model innovation, and firm performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-78
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- De Mello, F. P. (2024). Voluntary carbon offset programs in aviation: A systematic literature review. *Transport Policy*, 147, 158-168.
- Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1), 101-116.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of air transport management*, 92, 102022.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.

- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Franke, M. (2007). Innovation: The winning formula to regain profitability in aviation?. *Journal of air transport management*, 13(1), 23-30.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S., & Hassanein, K. (2018). Data analytics competency for improving firm decision making performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 101-113.
- Gillen, D., & Lall, A. (2004). Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of air transport management*, 10(1), 41-50.
- Givoni, M., & Banister, D. (2006). Airline and railway integration. *Transport policy*, 13(5), 386-397.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*. Van Nostrand Reinhold.
- Gössling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101933.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. Basım). Cengage Learning.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7-14.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic management journal*, 28(10), 1035-1052.
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 76.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.
- Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80-88.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kottas, A. T., & Madas, M. A. (2018). Comparative efficiency analysis of major international airlines using Data Envelopment Analysis: Exploring effects of alliance membership and other operational efficiency determinants. *Journal of Air Transport Management*, 70, 1-17.
- Lawton, T. C. (2017). *Cleared for take-off: Structure and strategy in the low fare airline business*. Routledge.
- Leon, S., & Dixon, S. (2023). Airline satisfaction and loyalty: Assessing the influence of personality, trust and service quality. *Journal of Air Transport Management*, 113, 102487.
- Li, G. (2022). Research on the relationships between knowledge-based dynamic capabilities, organizational agility, and firm performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 606.
- Li, Y., & Guldenmund, F. W. (2018). Safety management systems: A broad overview of the literature. *Safety Science*, 103, 94-123.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407-413.
- Liou, J. J., Yen, L., & Tzeng, G. H. (2008). Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 20-26.
- Malakis, S., Kontogiannis, T., & Smoker, A. (2023). A pragmatic approach to the limitations of safety management systems in aviation. *Safety Science*, 166, 106215.
- Malighetti, P., Paleari, S., & Redondi, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study. *Journal of Air Transport Management*, 15(4), 195-203.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of business research*, 70, 1-16.

- Nagel, R. N., & Dove, R. (1998). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*. Diane Publishing.
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(3), 2709-2757.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Basım). McGraw-Hill.
- O'cass, A., & Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Park, J., Ryu, Y., & Kim, Y. (2024). Factors influencing air passengers' intention to purchase voluntary carbon offsetting programs: The moderating role of environmental knowledge. *Journal of Air Transport Management*, 118, 102619.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. (2009). Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. *Management research review*, 33(1), 79-89.
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological forecasting and social change*, 78(2), 231-243.
- Samara, D., Magnisalis, I., & Peristeras, V. (2020). Artificial intelligence and big data in tourism: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 343-367.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Santos Bernardes, E., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2009). Do innovations really pay off? Total stock market returns to innovation. *Marketing science*, 28(3), 442-456.
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.
- Su, J., Wu, H., Tsui, K. W. H., Fu, X., & Lei, Z. (2023). Aviation resilience during the COVID-19 pandemic: A case study of the European aviation market. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 177, 103835.
- Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2021). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*, 89, 101928.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Review of Marketing Research*, 15, 143-166.

- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Warnock-Smith, D., O'Connell, J. F., & Maleki, M. (2017). An analysis of ongoing trends in airline ancillary revenues. *Journal of Air Transport Management*, 64, 42-54.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass.
- Wensveen, J. G., & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model. *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127-133.
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16-O27.
- Werder, K., & Richter, J. (2022). A meta-analysis on the effects of IT capability toward agility and performance: New directions for information systems research. *PLoS ONE*, 17(10), e0268761.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, S., Kremantzis, M. D., Tanveer, U., Ishaq, S., O'Dea, X., & Jin, H. (2024). Performance evaluation of the global airline industry under the impact of the COVID-19 pandemic: A dynamic network data envelopment analysis approach. *Journal of Air Transport Management*, 118, 102609.
- Yu, M. M., & Chen, L. H. (2023). Productivity change of airlines: A global total factor productivity index with network structure. *Journal of Air Transport Management*, 109, 102403.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43.
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31-41.
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.