

Örgütsel Değişim ve Yönetimi Çerçevesinde Dijital Dönüşüm ile Yapay Zekâ Teknolojilerinin Turizm İşletmelerine Olan Etkileriyle İlgili Literatür Araştırması

Literature Review of the Effects of Digital Transformation and Artificial Intelligence Technologies on Tourism Businesses within the Framework of Organizational Change and Management

Ahmet GÜMÜŞ^a ve Öznur SİDAL^b

^aDr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Ağrı, Türkiye.

^bDr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Van, Türkiye.

Özet

İşletmelerde teknolojik bilginin üretilmesi, örgütsel öğrenme yoluyla da aktarılması dijital dönüşümü sağlamıştır. Dijital dönüşümün başlaması, işletmeleri büyük ölçüde etkilemiş; işletmelerin faaliyetlerinde ve iş yapış şekillerinde örgütsel değişime yol açmıştır. Dönüşen iş süreçleri, yapay zekâ, robot teknolojileri ve dijital iletişim araçları ile işletmelerin insan kaynaklarına ayırdığı maliyet azalmış; bu yenilikçi teknolojiler işletmelerin rekabet edebilme kapasitelerini arttırmıştır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm hareketi, birçok sektörü kökten etkilediği gibi bir hizmet sektörü olan turizm işletmelerini de etkisi altına alması kaçınılmaz bir durumdur. Diğer yandan bu örgütsel değişim yönetiminin başarılı olabilmesi ile sistemli ve planlı bir süreç olarak yönetilebilmesinde üst düzey işletme yöneticilerinin liderlik beceri ve yeteneklerine sahip olması önemlidir. Burada da yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzlarıyla örgütsel değişimi yönetmesi ve buna uygun olarak hareket etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, değişim ve yönetim bağlamında dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerinin turizm işletmelerine olan etkilerinin neler olduğuyla ilgili literatür araştırmasının yapılmasıdır. Bu çalışmanın, turizm işletmelerine yönetim perspektifinden bakılması açısından literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojilerine örgütsel değişim ve yönetimi liderlik süreçleriyle birlikte değerlendirmesi yönünden de üst düzey turizm yöneticilerine farkındalık oluşturabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Liderlik, Dijital Dönüşüm, Yapay Zekâ.

Abstract

The production of technological knowledge in businesses and the transfer of it over organizational learning has brought with it digital transformation. The onset of digital transformation has greatly affected businesses and has led to organizational change in the activities of businesses and the way they do business. The cost that businesses allocate to human resources has decreased with transforming business processes, artificial intelligence, robotic technologies, and digital communication tools and these innovative technologies have increased the competitive capacity of businesses. Digitalization and the digital transformation movement have affected many sectors radically, and, inevitably, it will also affect tourism businesses, which is a service sector. On the other hand, senior business managers need to have leadership skills and abilities for organizational change management to be successful and to be managed as a systematic and planned process. In this context, managers need to manage organizational change with transformative leadership styles and act in this way. In light of this information, the purpose of the study was to conduct a literature review on the effects of digital transformation and artificial intelligence technologies on tourism businesses in the context of change and management. It is considered that the study will contribute to the literature in terms of looking at tourism businesses from a management perspective. It can also be argued that digital transformation and artificial intelligence technologies can raise awareness of senior tourism managers in terms of evaluating organizational change and management together with leadership processes.

Keywords: Organizational Change, Change Management, Leadership, Digital Transformation, Artificial Intelligence.

Önerilen Atf:

Gümüş, A. ve Sidal, Ö. (2023). Örgütsel Değişim ve Yönetimi Çerçevesinde Dijital Dönüşüm ile Yapay Zekâ Teknolojilerinin Turizm İşletmelerine Olan Etkileriyle İlgili Literatür Araştırması. *Journal of Academic Tourism Studies*, 4(Özel Sayı): 51-62

Makale Bilgisi

Geliş Tarihi 21.07.2023
Kabul Tarihi 04.10.2023

Sorumlu Yazar

Ahmet GÜMÜŞ
ahmetgumus4006@gmail.com

1. GİRİŞ

Turizm sektörü, emek ve hizmet yoğun odaklı olarak müşterilerin kendilerine sunulan bu hizmetlere karşı olumlu izlenimler edinmesini amaçlamaktadır (Kılıçhan ve Yılmaz, 2020: 353). Buna karşın Covid-19 salgını, tüm dünya ekonomilerini ve özellikle de krizlere karşı duyarlılığı yüksek olan turizm sektöründeki işletmeleri olumsuz etkilemiştir (Kumar, Misra ve Chan, 2022: 1). Buna ilaveten bu salgın krizi sonucu yaşanan kaos, teknolojik anlamda örgütleri değiştirmiş ve paradigma dönüşümüne neden olmuştur (Doborjeh, Hemmington, Doborjeh ve Kasabov, 2022: 1155). Diğer yandan bu değişimin etkin ve verimli bir şekilde örgütlerde yönetimi liderler aracılığıyla mümkündür ki liderler radikal değişimleri örgütlerde gerçekleştirir (Tunçer, 2011: 57). Bununla birlikte endüstri 4.0 ile ortaya çıkan dijital dönüşüm, sürekli değişim ile karmaşıklaşan çevresel koşullar altında tüm işletmeleri etkilemiş; bunlara birtakım teknolojik yenilikler getirmiştir (Pencarelli, 2020: 455). Başka bir ifadeyle gelişen dijital araçlarla insanların yaşamlarını dijitalleşme yoluyla etkileyen bir süreç olmuştur (Mas ve Gómez, 2021: 1). Bu süreç, makine öğrenimi ve üç boyutlu yazıcılar yoluyla ekonomik, teknolojik, bilimsel ve yönetsel anlamda örgütler ile örgütlerin paydaşlarının yapılarını etkilemiş ve değiştirmiştir (Armoo, Franklyn-Green ve Braham, 2020: 15). Bir başka ifadeyle dijital dönüşüm ve turizm sektörünün teknoloji odaklı hâle gelmesiyle bu sektörde bulunan işletmeler de faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yapabilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel değişim ve yönetim çerçevesinde turizm işletmelerindeki dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojilerinin etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede ilk önce örgütsel değişim ve yönetim, dijital dönüşüm, yapay zekâdan bahsedip sonrasında ise turizm işletmelerinde dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojileri ele alınacak ve konuyla ilgili literatürde yapılmış çalışmalardan söz edilecektir. Bu çalışmanın, hem literatüre hem de turizm işletmelerinde bulunan üst düzey yöneticilere örgütsel değişim ve yönetimi, liderlik, dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojilerine ilişkin farkındalığı sağlayabilmesi ve işletmelerindeki teknoloji odaklı süreci başarıyla yönetebilmeleri açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR

2.1. Örgütsel Değişim ve Yönetimi

Örgütsel değişim; toplam kalite yönetimi, küçülme yeniden yapılanma gibi örgütsel uygulamalarda yer bulmuş ve örgütlerde yapılması gerekli bir faktör olarak görülmüştür (Thomas ve Hardy, 2011: 323). Ayrıca örgütsel yaşamdaki temel davranış biçimlerini ve kültürel unsurları etkilemiştir (Worley ve Mohrman, 2014: 215). Örgütsel değişim, proje yönetim biriminin belli birtakım projeleri gerçekleştirmesi ve yürütmesiyle ilgili yetenek ve becerilerin toplamıdır (Crawford ve Nahmias, 2010: 405). Örgütsel değişim; fırsatlar, riskler ve maliyetleri birlikte barındıran bir süreçtir (Jacobs, Van Witteloostuijn ve Christe-Zeyse, 2013: 773). Ayrıca değişim sürecinde yaşanan belirsizlikler, örgüt çalışanlarında endişe, korku gibi duygularla değişime direnç gösterme gibi davranışların görülmesine sebep olabilir (Islam, Furuoka ve Idris, 2020: 735). Diğer yandan değişime direncin yaşanması, örgütlerde değişimin başarısını olumsuz olarak etkileyen faktördür (Waddell ve Sohal, 1998: 543). Örgütlerde değişimin yönetilmesinden sorumlu yöneticiler; çalışanları değişimi gerçekleştirmeye yönlendirebilmeli, örgütlerinde değişime direnci azaltacak stratejiler geliştirebilmelidir (Moran ve Brightman, 2000: 71). Diğer yandan değişime direncin görülmesinin temeli, örgütsel faktörler ile liderlik özelliklerindeki yetersizliklere dayanmaktadır (Michel, Todnem By ve Burnes, 2013: 763). Kısaca değişim, örgütler için kaçınılmaz bir gerçekken birtakım yenilik ve fırsatların örgütlerin faaliyetlerine yansması örgütsel değişimdir.

II. Dünya Savaşı sırasında liderlerin dönüştürücü etkisiyle kırmızı et ve şeker tüketiminin ve kadının iş yaşamındaki yerinin artması gibi toplumun yapısal özelliklerindeki değişimler yaşanmıştır (Elrod II ve Tippett, 2002: 273). Buna ilaveten sistematik ve planlı bir şekilde örgütsel değişim, ilk olarak K. Lewin (1947) tarafından dondurma, değiştirme ve yeniden dondurma olarak üç aşamalı model şeklinde ortaya atılmıştır (Hussain ve diğerleri, 2018: 123-125). Değişim kuramı

İkinci Dünya Savaşı'nın gereksinimleri doğrultusunda geliştirilmiş ve yönetim literatürüne girmiştir (Endrejat ve Burnes, 2022: 21). Bu değişim modeli, örgütlerin çevre değişkenlerine ilişkin basit varsayımlar geliştirmiştir (Styhre, 2002: 345). Her ne kadar bu model örgütsel değişim kavramının ortaya çıkmasına vesile olsa da ortaya atılan modelin sürekli değişimi gerçekleştirmeye elverişsiz olması, lider-takipçi ilişkisini ele alması gibi sebepler bakımından eleştirilmiştir (Bakari, Hunjra ve Niazic, 2017: 155). Özetle örgütsel değişimin temeli 70 yıldan fazladır ve kuramın geçerliliği tüm eleştirilere rağmen hâlen devam etmektedir.

Örgütsel değişimin felsefesini yaratıcılık, güven ve motivasyon ruhuna sahip yöneticiler, örgütlerinde en uygun yöntemi seçerek pozitif sonuçlar elde edebilirler (Tavakoli, 2010: 1798). Diğer yandan örgütsel değişimin başarılı olabilmesinde işletmelerde liderlik yeteneklerine sahip üst düzey yöneticilerin olması, bu yöneticilerin de değişimi örgütsel işleyişlere planlı ve sistematik bir süreç olarak uygulayabilmesi önemlidir (Battilana, Gilmartin, Şengül, Pache ve Alexander, 2010: 422). Başka bir ifadeyle değişimin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi ve koordineli şekilde yönetilmesinde değişim liderliği, çalışanları bu sürecin gerçekleştirilmesine yöneltmektedir (Van der Voet, 2014: 375). Bununla birlikte liderler, otorite güçleri aracılığıyla değişimin etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumludur (By, Huges ve Ford, 2016: 14). Buna ilaveten bu liderler, değişen çevresel koşullar varsayımı altında buldukları örgütleri istikrara kavuşturan, takipçilerine güven duygusunu hissettirerek değişimi gerçekleştiren kişilerdir (Moran ve Brightman, 2000: 68). Buna ilaveten bu liderlik tarzı, örgütsel değişim sürecinin başarılı yönetilebilmesi ile çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırmada örgüte faydalıdır (Faupel ve Süß, 2019: 162). Dönüştürücü liderler, örgütsel değişim sürecine örgütün paydaşlarını da dâhil ederek çalışanların performanslarını artırmaya odaklanır (Hussain ve diğerleri, 2018: 125). Dijital dönüşüm teknolojik gelişme ve ilerleme yoluyla işletmenin faaliyetleri üzerinde devrimsel bir değişime yol açarken, bu sürecin sürdürülebilirliği için de işletmelerde liderlik becerilerine sahip üst düzey yöneticiler tarafından değişimin yönetilmesi önemlidir.

2.2. Dijital Dönüşüm ile Yapay Zekâ

Dijital dönüşüm, vatandaşların devlet gözetiminde demokratik hak arama yollarından biri olarak teknoloji ve şeffaflığın birleşimidir (Brooke, 2016: 29). Dijital dönüşüm, işletmelerin müşterilerine hizmet sunum kapasiteleri ile yeteneklerini geliştirerek iş yapma stratejilerini değiştirmektedir (Schönherr, Eller, Kallmuenzer ve Peters, 2023: 84). Başka bir ifadeyle işletmelerde bilgi iletişim teknolojisinin yoğun bir şekilde kullanılması, köklü değişimler yapılarak iş süreçlerinin iyileştirilmesidir (Kitsios, Giatsidis ve Kamariotou, 2021: 1). Buna ilaveten sosyal ağlar ve bloglar gibi web 2.0 teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması günlük hayatı oldukça kolaylaştırmaktadır (Turner, 2013: 381). Diğer yandan akademisyenlerin öğretim ve araştırma stratejileri kapsamında bilimsel iletişim yolları aracılığıyla bilginin dağıtımını dönüştürerek yayılma hızını artırmıştır (Ross ve Sennyey, 2008: 145). Dijital dönüşüm her ne kadar sanayi 4.0 ile başlayan bir süreç ise de Covid-19 salgını ile insanların evlerinden alışveriş yapmalarını, eğitim almaları yoluyla yaşamlarını devam ettirmelerini sağlamış ve hayatlarını kolaylaştırmıştır (Savastano, Zentner, Spremić ve Cucari, 2022: 1-2). Bu salgın her ne kadar dünyada bir çevresel kriz yaratsa da örgütlerin dijital teknolojilere uyum sağlayabilmesi ile sorunlara karşı daha çevik olabilmesi bakımından fayda sağlamıştır (Park, 2021: 370). Dijital dönüşüm, esasında teknolojik gelişmelere karşı işletmelerin proaktif bir şekilde değişimi başlatması ve yönetmesi sürecidir (Pesonen, 2020: 3). Dijital dönüşümün örgütlerde başarılı olabilmesi için de buna yönelik stratejilerin tespit edilmesi gerekir (Klein, 2020: 33). Bu, bir bakıma çevresel belirsizlikler karşısında proaktif bir yaklaşımın sergilenmesi ve dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik büyüme stratejilerinin belirlenmesiyle mümkündür (Türkel ve Yeşilkuş, 2020: 342). Dijital dönüşüm, finansal sistemin de dijitalleşmesine yol açmakta, dijitalleşen finans piyasası da esnek istihdam olanaklarını artırmaktadır (Leng, 2022: 338). Örgütlerin teknolojik yenilikleri yönetebilme ve geliştirme kapasitesi ile rekabet edilebilirliğini artıran dijital dönüşümdür.

Yapay zekâ; teknolojik, hukuksal, sosyal, ekonomik ve ahlaki açıdan birçok etkileri olan, hem bireylerin hem de toplumların sürdürülebilir kalkınmasına ve refahına olumlu katkıları olan bir kavramdır (Thiebes, Lins ve Sunyaev, 2021: 447). Bu kavram, 1950'li yıllarda insan zekâsının sınırlarını zorlayan problemleri çözebilmek amacıyla bilgisayar disiplini olarak ortaya çıkmıştır (Pham ve Pham, 1999: 937). Yapay zekâ kavramının kökeni Çekçe 'robot' sözcüğüne dayanmakta olup kavram en az insan müdahalesiyle akıllı bilgisayar modellemesinin yapılması manasındadır (Hamet ve Tremblay, 2017: S36). Yapay zekânın temeli makine öğrenmesi üzerine kuruludur ve bu temel üzerindeki matematiksel modellerden oluşan bir veri kümesinde çeşitli tahminlerin üretilmesi amaçlanır (Minh, Wang, Li ve Nguyen, 2022: 3504). Bu kavram, makine öğrenmesi ve robot zekâsının birleşimi sonucu işletmelerin sürdürülebilirliği gerçekleştirmesi için yeni fırsatlar yaratmıştır (Goralski ve Tan, 2020: 1). Buna ilaveten teşhis edilme amacıyla görüntüleme teknolojilerinin kullanılmasıyla işletmelerde zaman tasarrufu kazanılarak iş gücü maliyetleri azaltılır (Nichols, Herbert Chan ve Baker, 2019: 117). Bu kavramın, insan yaşamı üzerinde olumlu birçok faydaları olmasına rağmen bu faydaların potansiyel teknolojik etkilerinin tam anlamıyla ölçülebilmesi güvene dayalı bir sistemin kurulmasıyla mümkündür (Rossi, 2018: 127). Diğer yandan inovatif bir kavram olarak günlük hayatı kolaylaştırırsa da gelecekte hizmet sektöründe insan gücünün gerektirdiği birçok işi üstlenebilme potansiyeli de taşımaktadır (Huang ve Rust, 2018: 155). Yapay zekâ, emek yoğunluktan teknoloji yoğunluğa doğru geçişte işletmelerin daha çok üretme potansiyellerine ulaşabilmelerini sağlayabilir (Jiang, Li, Luo, Yin ve Kaynak, 2022: 1). Zaman tasarrufunun sağlanması ve insan kaynakları maliyetlerinin azaltılması bakımından yapay zekâ önemlidir.

2.3. Turizm İşletmelerinde Dijital Dönüşüm ve Yapay Zekâ Teknolojileri

Turizm sektöründe bulunan işletmeler hizmet yoğunluklu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (Marx, Flynn ve Kylänen, 2021: 2). Bu noktada bu işletmelerin serbest piyasada rekabet edebilirliğinin sağlanması içinse teknoloji ve dijitalleşmeye yeteri düzeyde önem verilmelidir (Hussain, 2021: 1). Endüstri 4.0'ın turizm sektörü üzerindeki yansımaları, turizmde dijital dönüşüm (Turizm 4.0) kavramıyla ifade edilmekte olup yapay zekâ ile nesnelerin interneti bu örnekler arasında gösterilmektedir (Dülgeroğlu, 2021: 4). Bir bakıma yapay zekâ destekli akıllı turizm uygulamaları, üç boyutlu yazıcılar, sanal gerçeklik ile holografik görüntü teknolojileri bunlara örnek olarak gösterilebilir (Sarı, 2018: 47). Ayrıca turizm sektöründeki işletmelerde blok zincir teknolojisi (Rezchain ve Bitcoin örneği gibi) alternatif ödeme araçları olarak da kullanılmaktadır (Zeren ve Demirel, 2020: 176). Diğer yandan restoranlar ile otel mutfakları gibi turizm sektörünün gastronomik alanlarında robot şeflerin kullanımının; Çin, Japonya ve Singapur gibi Asya ülkeleri ile Almanya, Fransa ve ABD gibi Batılı ülkelerde arttığı görülmektedir (Uzan ve Sevimli, 2020: 52). Bununla birlikte robotların tercih edilmesinin müşteri memnuniyeti yanında işletme verimliliğini de artırdığı söylenilebilir (Çallı, 2022: 247). Buna ilaveten işe geç gelme, yapılan işi tam yapmama gibi personel istihdam etme açısından oluşabilecek sorun ve çatışmaların görülmesini önlemede faydalıdır (Seyitoğlu, Atsız, Taş ve Kaya, 2023: 8). Diğer yandan sanal gerçeklik uygulamalarının kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşabilmesi amacıyla konaklama işletmelerinde kullanıldığı görülmektedir (Kabadayı, 2020: 476). Dijital dönüşüm teknolojilerinin işletmelerde etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ile müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği söylenebilir.

Yapay zekâ teknolojileri, turizm sektöründe bulunan işletmeler ile müşterilerine online rezervasyon, arama motorları, robot teknolojileri ve kiokslardan yararlanma imkânı sunmaktadır (Huang, Chao, De La Mora Velasco, Bilgihan ve Mei, 2022: 1093). Turizm sektöründe ve özellikle konaklama işletmelerinde yapay zekâ teknolojilerine örnek olarak chatbot teknolojisi; rekabet avantajı, zaman tasarrufu gibi avantajlar sağlama sebebiyle seyahat planlama ile sorunları çözmeye kullanılmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2020: 3200). Bir bakıma turizmde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımının hem işletmelere hem de turistlere zamandan tasarruf, kişiye özgü daha iyi bir hizmet sunumu, turistik talepleri önceden tahmin etme gibi birtakım faydaları bulunmaktadır (Başer ve Olcay, 2022: 1796). Esasında bu teknolojinin perde arkasında yazılım programları olan

sohbet robotları vardır ve bu robotlar, web siteleri ve akıllı telefon uygulamaları üzerinden insanların taleplerini cevaplayarak onları yönlendirmektedir (Melián-González, Gutiérrez-Taño ve Bulchand-Gidumal, 2021: 193). Her ne kadar chatbot teknolojisi, insan gücünün yerini dolduramasa da deneyimsel turizm ile gerçek zamanlı seyahat ve kişiselleştirilmiş seyahat hizmetlerini kolaylaştırmaktadır (Orden-Mejía ve Huertas, 2022a: 2856). Buna ilaveten seyahat acenteleri açısından chatbot teknolojisi, insanlara görecekleri yerler hakkında önceden bilgi vermesi ile zaman tasarrufu sağlaması ve müşteri tatminlerini artırması bakımından faydalıdır (Orden-Mejía ve Huertas, 2022b: 2). Diğer yandan restoran işletmelerinde bu teknoloji, dijital sipariş hizmetlerini sunma yoluyla insan kaynakları maliyetlerini azaltma ve müşterilerle iletişimi artırma bakımından avantajlıdır (Leung ve Wen, 2020: 377). Yapay zekâ, turizm işletmelerinin rekabet edebilirliğini, turizm faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artıran, yaygın bir kullanımı olan dijital dönüşüm aracıdır.

2.4. Literatürde Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Literatür araştırmasında örgütsel değişim ve yönetimi ile dijital dönüşüm ve yapay zekâ ile turizm işletmelerinde dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojileriyle ilgili ayrı ayrı çalışmalar yapılmış; konunun bütününe ele alıp kapsayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu da çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

Buna göre literatürde örgütsel değişimle (Erstad, 1997; Ford, 1999; Avgerou, 2000; Jansson, 2013) ve yönetimiyle (Phillips, 1983; By, 2005;), dijital dönüşümle (Grazian, 2005; Gainsbury, Wood, Russell, Hing ve Blaszczyński, 2012; Leng, 2022), yapay zekâyla (Lu, Li, Chen, Kim ve Serikawa, 2018; Goralski ve Tan, 2020; Prentice, Dominique Lopes ve Wang, 2020), turizm işletmelerinde dijital dönüşümle (Jovicic, 2019) ve yapay zekâ teknolojileriyle (Kırtıl ve Aşkun, 2021; Filieri, D'Amico, Destefanis, Paolucci ve Raguseo, 2021; Tuo, Ning ve Zhu, 2021) ilgili çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmaların detayları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

Tablo 1. Literatürde Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar)	Ele Alınan Konu	Elde Edilen Bulgular
Phillips, 1983.	Birçok işletmenin değişken çevre şartları doğrultunda örgütsel değişim yönetimini gerçekleştirmeye yöneldiği ele alınmıştır.	Üst düzey insan kaynakları yöneticileri açısından örgütsel değişiminin fiyat, pazar ve maliyet gibi birtakım parametreler çerçevesinde yönetilmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.
Erstad, 1997.	Güçlendirme ve örgütsel değişim kavramları ele alınmıştır.	Güçlendirmeyle ilgili yapılan makaleler kapsamında güçlendirmenin çalışanları yönetime katılmaya teşvik ederek yetki verme ve sorumluluk üstlenme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ford, 1999.	Örgütsel değişimin ve yönetiminin örgütler arasındaki sürekli konuşmalar vasıtasıyla olabileceği incelenmiştir.	Değişimle birlikte yeniliğin ortaya çıkabileceği, örgütsel değişimin örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneticilerin dönüştürücü rolü üstlenerek yapabileceği bulguları elde edilmiştir.
Avgerou, 2000.	Bilgi teknolojisi alanında yapılan inovasyonun örgütsel süreçlerin değişimine etkisi araştırılmıştır.	Bilgi teknolojilerinde yapılan inovasyonun, petrol işletmeleri örneği verilerek örgütlerin kurumsal yapılarını değişime ve dönüşüme yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır.

By, 2005.	Çalışmada örgütsel değişimin yönetimiyle ilgili teorik yaklaşımların eleştirel bir bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır.	Örgütsel değişim yönetiminin başarısı için temel faktörler ile yöntemin saptanması sonucu elde edilmiştir.
Grazian, 2005.	Dijital dönüşümün yeni medya ve kültürel üretim üzerindeki etkisi ele alınmıştır.	Buna göre dijital dönüşümün yeni medya ile kültürel üretim üzerinde etkisinin bulunduğu saptanmıştır.
Gainsbury, Wood, Russell, Hing ve Blaszczyński, 2012.	Elektronik ticaret sektörleri arasında yer alan internet ve internet dışı kumar işletmeleri üzerinde anket araştırması yapılmıştır.	İnternet kumar işletmelerinin yeni bir kumar türü olduğu, bununla birlikte yeni kumar müşterileri olduğu ve bu müşterilerin bir kısmının gizliliği önemsedikleri tespit edilmiştir.
Jansson, 2013.	Örgütsel değişimin sıradan varsayımlar geliştirilerek örgütte uygulanabilmesi yollarının neler olduğu analiz edilmiştir.	Çevresel belirsizlik koşulları altında örgütsel değişimin aslında ortaya çıkan belirsizliği ortadan kaldırmak için kullanılan bir araç olduğu saptanmıştır.
Lu, Li, Chen, Kim ve Serikawa, 2018.	Yapay zekâ teknolojisinin başta Çin olmak üzere ABD ve Avrupa gibi gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin anahtarı olarak görüldüğünden söz edilmiştir.	Yapay zekâ teknolojisinin endüstriyel robotlar, otomatik sürüş teknolojisi ve tıbbi öğrenme üzerinde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Jovicic, 2019.	Son 10 yıllık zaman dilimindeki turizm destinasyonlarındaki değişim ele alınmıştır.	Dijital dönüşümün turizm işletmelerinin sürdürülebilir inovasyon yapmalarına olanak sağlayan akıllı destinasyonlar üzerinde etkilerinin bulunduğu saptanmıştır.
Goralski ve Tan, 2020.	Yapay zekâ ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkiler incelenmiştir.	Yapay zekânın sürdürülebilir kalkınma üzerinde etkisinin olduğu, ayrıca yönetsel öğrenme ile liderlik geliştirmeyi de etkilediği saptanmıştır.
Prentice, Dominique Lopes ve Wang, 2020.	Duygusal zekâ ile yapay zekânın hizmet işletmelerinde çalışanların performanslarını nasıl etkilediği araştırılmıştır.	Buna göre duygusal zekânın çalışanların performansını ile örgüte bağlılıkları üzerinde etkilerinin olduğu, buna ilaveten yapay zekânın bu ilişkide aracı rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.
Filieri, D'Amico, Destefanis, Paolucci ve Raguseo, 2021.	Yapay zekânın seyahat ve turizm sektöründe bulunan işletmelere etkisi araştırılmıştır.	Yapay zekânın seyahat ve turizm sektöründe bulunan işletmelere büyük veri ile makine öğrenimi gibi araçlarla etkilerinin olduğu saptanmıştır.
Kırtıl ve Aşkun, 2021.	Yapay zekânın turizm sektöründeki gelişimi bibliyometrik analiz yoluyla incelenmiştir.	Bu çalışmada 2017 yılından sonra turizm sektöründe yapay zekâyla ilgili makalelere yapılan atıfların arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tuo, Ning ve Zhu, 2021.	Yapay zekânın turizm işletmelerine ve turist davranışlarına olan etkisi araştırılmıştır.	Yapay zekânın turizm işletmeleri üzerinde etkilerinin bulunduğu, turist ve turizm işletmelerine ilişkin deneyimlerde değişimin olabileceği bulgularına ulaşılmıştır.
Leng, 2022.	Dijital dönüşümün Çin Halk Cumhuriyeti hane halklarının kişisel gelirleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Dijital dönüşümün Çin Halk Cumhuriyeti hane halklarının tarımsal üretim gelirleri üzerinde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sanayi 4.0, teknolojiye dijital dönüşüm kavramı olarak ifade edilmekte olup sanayi 4.0'ın turizm sektöründeki etkisi de turizm 4.0 ya da turizmde dijital dönüşüm kavramıyla karşılanmaktadır. Dijital dönüşüm, esasında işletme faaliyetleri ve süreçlerinin teknolojik değişimlere uyum sağlayacak şekilde dönüştürülmesidir. Bir bakıma dijital dönüşüm, planlı ve sistemli olarak uygulanacak olan süreç yönetim sisteminin uygulanmasını beraberinde getirmektedir. Bu sorumluluğun da liderlik özelliklerine sahip üst düzey turizm işletme yöneticileri tarafından üstlenilmesi turizmdeki dijital dönüşümde başarıyı getirecektir. Burada turizm işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olması örgütsel hedeflerde başarıya ulaştırmayı kolaylaştıracaktır. Dönüştürücü liderler, örgütsel değişimi gerçekleştirebilmede çalışanları motive ederek onların örgütsel bağlılık algularını arttıracak davranışlar gösterebilir. Diğer yandan örgütsel değişimi yönetmede liderlerin değişime direnç gösteren unsurların üstesinden gelebilmesi, teknolojik gelişme ve yenilik odaklı stratejilerin geliştirebilmesi önemlidir. Üst düzey turizm yöneticilerinin değişime direnci göz önünde bulundurularak bu süreci etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi de başarının diğer bir anahtarıdır. Covid-19, dijital dönüşümün sektör bazlı olarak çeşitli işletmelerde yaygınlaşmasında hızlandırıcı bir etki yaratmış; işletmelerin teknoloji yatırımlarına odaklanmasına yol açmıştır. Başka bir ifadeyle Covid-19 salgını, işletmelerde inovasyon odaklı stratejiler geliştirilmesini, yapay zekâ teknolojilerinin kullanımını ve önemini artırmıştır. Bununla birlikte kavram teknolojik gelişme ve yenilikler yoluyla rekabet avantajı elde etmede yararlıdır. Turizm işletmelerinde büyük veri, artırılmış gerçeklik, blok zincir ve yapay zekâ teknolojilerinin kullanıldığı görülmektedir. Turizm işletmelerinde bu teknolojilerin kullanılması, müşteri deneyimleri açısından kolaylık sağlayabileceği gibi sektör paydaşlarının rekabet edebilirliğini arttırabileceği de söylenebilir. Diğer yandan teknolojinin yoğun bir şekilde turizm işletmelerinde kullanılmasıyla mavi yakalı personel istihdamının azaltılması; bilgisayar, sistem ve yazılım mühendisi ve programcı gibi bilişim ve teknoloji odaklı beyaz yakalı personel istihdamının arttırılması gelecekte görülmesi muhtemel sonuçlar arasında sayılabilir. Buna ilaveten üniversitelerde turizm eğitimi veren lisans ve lisans üstü bölümlerin müfredatlarına dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerine yönelik bilişim odaklı derslerin ilave edilmesi, gelecekte turizm işletmelerinde çalışma potansiyeli bulunan yönetici adaylarının konuyla ilgili bilgilendirilebilmesi açısından farkındalık yaratabilecektir.

Hizmet yoğun işletmelerin bulunduğu turizm sektöründe dijital dönüşüm, turizm 4.0 kavramıyla ifade edilmektedir. Buna ilaveten turizm sektöründe bulunan işletmelerde blok zincir teknolojisi bir alternatif ödeme aracı olarak yer almaktadır. Diğer yandan Batılı, gelişmiş ülkeler ile Asya ülkelerinin bazı restoran işletmelerinde servis robotları geleneksel insan kaynağının yerini almıştır. Bu robotlar sayesinde işletme verimliliğinin arttığı görülmekte; personellerin işe geç gelme, işten kaytarma gibi istenmeyen iş davranışlarının görülmesi önlenmektedir. Bununla birlikte sanal gerçeklik uygulamaları turizm işletmelerinin müşterilerine sunduğu eş zamanlı teknolojik bir araç olarak bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından bu teknolojik araç, potansiyel müşterilere ulaşılması ve zaman tasarrufu sağlanması açısından önemlidir. Restoran, turizm acentesi ve konaklama işletmelerinde yapay zekâ teknolojileri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bunların başında chatbox teknolojisi gelmektedir ki bu teknoloji; personel giderlerinin azaltılması, müşteri

taleplerinin anında karşılanması, müşteri memnuniyeti ile rekabet edilebilirliği artırması açısından turizm işletmelerine katkı sunmaktadır.

Bu çalışmanın hem literatüre hem de turizm işletmelerinin üst düzey yöneticilerine örgütsel değişim ve yönetimi perspektifinde dijital dönüşüm ile yapay zekâ teknolojilerine dair farkındalığın artırılması, sistemli ve planlı bir şekilde liderlik süreciyle geliştirilmesi yönünden faydalı olabileceği düşünülmektedir. Genel olarak çalışmanın bu farkındalığa hizmet edeceği söylenebilir.

Kaynakça

- Armoo, A. K., Franklyn-Green, L. G. ve Braham, A. J. (2020). The fourth industrial revolution: a game-changer for the tourism and maritime industries. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(1), 13-23, Doi: <https://doi.org/Doi.10.1108/Whatt-10-2019-0063>.
- Avgerou, C. (2000). IT and organizational change: an institutionalist perspective. *Information Technology & People*, 13(4), 234-262, Doi: <https://doi.org/10.1108/09593840010359464>.
- Bakari, H., Hunjra, A. I. ve Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187, Doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>.
- Başer, M. Y. ve Olcay, A. (2022). Akıllı turizmde yapay zekâ teknolojisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(3), 1795-1817, Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Şengül, M., Pache, A. C. ve Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422-438, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>.
- Brooke, H. (2016). Inside the digital revolution. *Journal of International Affairs*, 70(1), 29-53, Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/90012596>.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380, Doi: <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.
- By, R. T., Hughes, M. ve Ford, J. (2016). Change leadership: oxymoron and myths. *Journal of Change Management*, 16(1), 8-17, Doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1137425>.
- Crawford, L. ve Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project management*, 28(4), 405-412, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>.
- Çallı, L. (2022). How does trusting belief affect service robot adoption in hotels as an antecedent of affective reaction?. *Acta Infologica*, 6(2), 245-263, Doi: <https://doi.org/10.26650/acin.1117238>.
- Doborjeh, Z., Hemmington, N., Doborjeh, M. ve Kasabov, N. (2022). Artificial intelligence: a systematic review of methods and applications in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1154-1176, Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0767>.
- Dülgaroğlu, O. (2021). Turizmde dijitalleşme: Akıllı turizm uygulamaları, dijital turizm ve turizm 4.0. *Turizm ve İşletmecilik Dergisi*, 2(1), 1-15, Doi: <https://doi.org/10.29329/jtm.2021.421.1>.
- Elrod II, P. D. ve Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291, Doi: <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>.
- Endrejat, P. C. ve Burnes, B. (2022). Draw it, check it, change it: reviving Lewin's Topology to facilitate organizational change theory and practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0), 1-26, Doi: <https://doi.org/10.1177/00218863221122875>.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333, Doi: <https://doi.org/10.1108/09596119710190976>.
- Faupel, S. ve Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166, <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>.

- Filieri, R., D'Amico, E., Destefanis, A., Paolucci, E. ve Raguseo, E. (2021). Artificial intelligence (AI) for tourism: an European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4099-4125, Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0220>.
- Ford, J. D. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500, Doi: <https://doi.org/10.1108/09534819910300855>.
- Gainsbury, S., Wood, R., Russell, A., Hing, N. ve Blaszczynski, A. (2012). A digital revolution: Comparison of demographic profiles, attitudes and gambling behavior of Internet and non-Internet gamblers. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1388-1398, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.02.024>.
- Goralski, M. A. ve Tan, T. K. (2020). Artificial intelligence and sustainable development. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1-19, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100330>.
- Grazian, D. (2005). A digital revolution? A reassessment of new media and cultural production in the digital age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 209-222. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/25046070>.
- Hamet, P. ve Tremblay, J. (2017). Artificial intelligence in medicine. *Metabolism*, 69, S36-S40. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.metabol.2017.01.011>.
- Huang, A., Chao, Y., De La Mora Velasco, E., Bilgihan, A. ve Wei, W. (2022). When artificial intelligence meets the hospitality and tourism industry: an assessment framework to inform theory and management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1080-1100, Doi: <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0021>.
- Huang, M. H. ve Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172, Doi: <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. ve Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127., Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Hussain, Z. (2021). Paradigm of technological convergence and digital transformation: The challenges of CH sectors in the global Covid-19 pandemic and commencing resilience-based structure for the post-Covid-19 era. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*, 21, 1-14, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.daach.2021.e00182>.
- Islam, M. N., Furuoka, F. ve Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735-757, Doi: <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0019>.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. ve Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792, Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019, Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>.
- Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S. ve Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence?. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 1-19, Doi: <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00022-8>.
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282, Doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>.
- Kabadayı, M. (2020). Otel işletmelerinde sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik uygulamaları. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(3), 464-479, Doi: <https://doi.org/10.24010/soid.696483>.
- Kılıçhan, R. ve Yılmaz, M. (2020). Artificial intelligence and robotic technologies in tourism and hospitality industry. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 353-380, Doi: <https://doi.org/10.48070/erusosbilder.838193>.
- Kırtıl, I. G. ve Aşkun, V. (2021). Artificial intelligence in tourism: a review and bibliometrics research. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*.9(1), 205-233, Doi: <https://doi.org/10.30519/ahtr.801690>.

- Kitsios, F., Giatsidis, I. ve Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 1-14, Doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35, Doi: <https://doi.org/10.46238/jobda.729499>.
- Kumar, A., Misra, S. C. ve Chan, F. T. (2022). Leveraging AI for advanced analytics to forecast altered tourism industry parameters: A Covid-19 motivated study. *Expert Systems with Applications*, 210, 1-21, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118628>.
- Leng, X. (2022). Digital revolution and rural family income: Evidence from China. *Journal of Rural Studies*, 94, 336-343, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.07.004>.
- Leung, X. Y. ve Wen, H. (2020). Chatbot usage in restaurant takeout orders: A comparison study of three ordering methods. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 377-386, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.004>.
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lu, H., Li, Y., Chen, M., Kim, H. ve Serikawa, S. (2018). Brain intelligence: go beyond artificial intelligence. *Mobile Networks and Applications*, 23, 368-375, Doi: [10.1007/s11036-017-0932-8](https://doi.org/10.1007/s11036-017-0932-8).
- Marx, S., Flynn, S. ve Kylänen, M. (2021). Digital transformation in tourism: modes for continuing professional development in a virtual community of practice. *Project Leadership and Society*, 2, 1-11, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100034>.
- Mas, J. M. ve Gómez, A. (2021). Social partners in the digital ecosystem: Will business organizations, trade unions and government organizations survive the digital revolution?. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 1-17, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120349>.
- Melián-González, S., Gutiérrez-Taño, D. ve Bulchand-Gidumal, J. (2021). Predicting the intentions to use chatbots for travel and tourism. *Current Issues in Tourism*, 24(2), 192-210, Doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1706457>.
- Michel, A., Todnem By, R. ve Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780, Doi: [10.1108/00251741311326554](https://doi.org/10.1108/00251741311326554).
- Minh, D., Wang, H. X., Li, Y. F. ve Nguyen, T. N. (2022). Explainable artificial intelligence: a comprehensive review. *Artificial Intelligence Review*, 55, 3503-3568, Doi: <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10088-y>.
- Moran, J. W. ve Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74, Erişim adresi: <http://www.emerald-library.com/>.
- Nichols, J. A., Herbert Chan, H. W. ve Baker, M. A. (2019). Machine learning: applications of artificial intelligence to imaging and diagnosis. *Biophysical Reviews*, 11, 111-118, Doi: <https://doi.org/10.1007/s12551-018-0449-9>.
- Orden-Mejía, M. ve Huertas, A. (2022a). Analysis of the attributes of smart tourism technologies in destination chatbots that influence tourist satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2854-2869, Doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1997942>.
- Orden-Mejía, M. A. ve Huertas, A. (2022b). Tourist interaction and satisfaction with the chatbot evokes pre-visit destination image formation? A case study. *Anatolia*, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1080/13032917.2022.2072918>.
- Park, K. M. (2021). Navigating the digital revolution and crisis times: humanitarian and innovation-inspired leadership through the pandemic. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 360-377, Doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2021-0021>.
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455-476, Doi: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>.
- Pesonen, J. (2020). Management and leadership for digital transformation in tourism, Xiang, Z., Fuchs, M., Gretzel, U. and Höpken, W. (Eds), in *Handbook of E-Tourism*, (pp. 1-34), Cham: Springer, Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_68-1.

- Pham, D. T. ve Pham, P. T. N. (1999). Artificial intelligence in engineering. *International Journal of Machine Tools and Manufacture*, 39(6), 937-949.
- Phillips, J. R. (1983). Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management*, 22(1-2), 183-199, Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220125>.
- Pillai, R. ve Sivathanu, B. (2020). Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3199-3226, Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0259>.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S. ve Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403, Doi: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>.
- Ross, L. ve Sennyey, P. (2008). The library is dead, long live the library! The practice of academic librarianship and the digital revolution. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 145-152, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.006>.
- Rossi, F. (2018). Building trust in artificial intelligence. *Journal of International Affairs*, 72(1), 127-134. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/26588348>.
- Sarı, E. B. (2018). Reflections of industry 4.0 to management of service enterprises: smart hotels. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2(2), 33-40, Doi: <https://doi.org/10.30625/ijctr.451722>.
- Savastano, M., Zentner, H., Spremić, M. ve Cucari, N. (2022). Assessing the relationship between digital transformation and sustainable business excellence in a turbulent scenario. *Total Quality Management & Business Excellence*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-22, Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2063717>.
- Schönherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A. ve Peters, M. (2023). Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 82-100, Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2022-0434>.
- Seyitoğlu, F., Atsız, O., Taş, S. ve Kaya, F. (2023). Double-edged perspectives on service robots: working with robots and robots' future career impacts. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 23(1), 1-19, Doi: <https://doi.org/10.1080/15313220.2022.2076768>.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 343-351, Doi: <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794-1798, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.366>.
- Thiebes, S., Lins, S. ve Sunyaev, A. (2021). Trustworthy artificial intelligence. *Electronic Markets*, 31, 447-464, Doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00441-4>.
- Thomas, R. ve Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84., Erişim adresi: <https://dergi.sayistay.gov.tr/>.
- Tuo, Y., Ning, L. ve Zhu, A. (2021). How artificial intelligence will change the future of tourism industry: The practice in China. in *Information and Communication Technologies in Tourism 2021: Proceedings of the Enter 2021 E-Tourism Conference*, January 19-22, 2021 (pp. 83-94). Springer International Publishing.
- Turner, E. (2013). New movements, digital revolution, and social movement theory. *Peace Review*, 25(3), 376-383, Doi: <https://doi.org/10.1080/10402659.2013.816562>.
- Türkel, S. ve Yeşilkuş, F. (2020). Dijital dönüşüm paradigması: endüstri 4.0. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 332-346 Erişim adresi: <https://www.aseaddergi.com/>.
- Uzan, Ş. B. ve Sevimli, Y. (2020). Gastronomideki robotik uygulamalar ve yapay zekâ. *Tourism and Recreation*, 2(2), 46-58, Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tourismandrecreation/>.

- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>.
- Waddell, D. ve Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548, Doi: <https://doi.org/10.1108/00251749810232628>.
- Worley, C. G. ve Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete?. *Organizational Dynamics*, 43(3), 214-224, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>.
- Zeren, S. K. ve Demirel, E. (2020). Turizm endüstrisinde yeni trend: blockchain startup projeleri. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 3(2), 169-188, Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jtis/>.