

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZLERİN OLUMSUZ
ETKİLERİNİ AZALTMADA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
VE REZİLYANS KAPASİTESİNİN ROLÜ

SEZA AKSOY

MAYIS- 2022

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZLERİN OLUMSUZ
ETKİLERİNİ AZALTMADA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
VE REZİLYANS KAPASİTESİNİN ROLÜ**

SEZA AKSOY

Tez Danışmanı
Doç. Dr. ONUR ÇAKIR

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Seza AKSOY
12.05.2022

ÖZ

OTEŞ İŞLETMELERİNDE KRİZLERİN OLUMSUZ ETKİLERİNİ AZALTMADA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN VE REZİLYANS KAPASİTESİNİN ROLÜ

Aksoy, Seza

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Onur Çakır

Mayıs 2022

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemi döneminde çalışan rezilyans kapasitesi, dönüşümcü liderlik, çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği ve iş performansı arasındaki ilişkileri ve aynı zamanda örgüt genelinde geliştirilen örgütsel rezilyans kapasitesi ve dönüşümcü liderliğin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla, araştırma kapsamında örgüt ve çalışan düzeyi olmak üzere iki farklı model oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada veriler kolayda örnekleme yöntemiyle Trakya bölgesindeki Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinde yer alan 50 otel işletmesinden 26 Temmuz 2021-27 Eylül 2021 tarihleri arasında 326'sı yüz yüze anket yöntemiyle ve 71'i çevrimiçi olmak üzere toplamda 397 katılımcıdan elde edilmiştir. Anket verileri üzerinde öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, daha sonra farklılık hipotezleri T-testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizleriyle, yapısal model ise en küçük kareler yöntemiyle gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışan düzeyinde dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesini ve iş performansını arttırdığı ve aynı zamanda iş güvencesizliği algısını azaltıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgüt düzeyinde kurgulanan modelde ise, dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesini arttırdığı ve Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisine karşı azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrı ayrı hem dönüşümcü liderlik hem de çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansına pozitif etkileri görülürken aynı

zamanda dönüşümcü liderliğin ve çalışan rezilyans kapasitesinin birlikte yarattığı sinerji etkisiyle iş performansının anlamlı düzeyde daha yüksek etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla bu güçlü sinerji etkisini yaratabilmek için çalışanların ve örgütlerin rezilyans kapasitesini güçlendirmeleri ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Rezilyans Kapasitesi, Örgütsel Rezilyans Kapasitesi, Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı, Otel Performansı.



ABSTRACT

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND RESILIENCE CAPACITY IN REDUCING THE NEGATIVE EFFECT OF CRISES IN HOTEL BUSINESSES

Aksoy, Seza

Master of Science, Tourism Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Onur ÇAKIR

May 2022

The aim of this research is to examine the relationships between employee resilience capacity, transformational leadership, perceived job insecurity and job performance, as well as the effects of organizational resilience capacity and transformational leadership developed throughout the organization on hotel performance during the Covid-19 pandemic period. Thus, two different models, organizational and employee level, were created and hypotheses were formed. Data was collected via convenience sampling method, between 26 July 2021 and 27 September 2021, a total of 397 participants who work at the 50 hotel businesses in Edirne, Kırklareli and Tekirdağ provinces in the Thrace region. 326 of which were by face-to-face survey method and 71 of them were online. First, validity and reliability analyzes were carried out on the survey data, then the difference hypotheses were tested with T-test and One Way Variance Analysis, (ANOVA) and the structural model was tested with partial least squares structural equation modeling. The result of the study revealed that transformational leadership at the employee level increases employee resilience capacity and job performance, and also has an effect on reducing the perception of job insecurity. In the model constructed at the organizational level, it was concluded that the transformational leadership increased the organizational resilience capacity and reduced the negative effect of the Covid-19 pandemic on hotel performance. While both transformational leadership and employee

resilience capacity have positive effects on job performance separately, it is also seen that transformational leadership and employee resilience capacity have a significantly higher effect on job performance with the synergy effect created together. Therefore, in order to create this strong synergy effect, it is recommended that employees and organizations strengthen their resilience capacity and that managers adopt a transformational leadership style.

Key Words: Employee Resilience Capacity, Organizational Resilience Capacity, Transformational Leadership, Job Performance, Hotel Performance.



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden itibaren özellikle tez döneminde yanımda olan yardımını esirgemeyen ve tezimde emeği geçen herkese teşekkür ederim. Ancak bazı isimlerden özellikle söz etmek isterim. Öncelikle konu seçimiyle başlayan tez yolculuğumdan itibaren her daim desteğini hissettiğim, tüm kafa karışıklığıma çözümler bulan, tezi yazmamda hiçbir emeğini esirgemeyen ve her yardıma ihtiyaç duyduğumda fikirleriyle bana bir fener gibi ışık tutan değerli danışman hocam Doç. Dr. Onur Çakır'a teşekkürlerimi sunarım.

Akademik hayata ilk adımım olan yüksek lisans eğitimimi tamamladığım, çok kıymetli bilgiler öğrendiğim Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi akademisyen hocalarımdan Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven hocam vesilesiyle tüm fakülte hocalarıma; değerli görüşleriyle anket formlarının oluşturulmasında yardımcı olan Doç. Dr. Ece Doğan, Doç. Dr. Savaş Evren ve İngilizce Bilim Uzmanı Melda Sabah'a teşekkürü bir borç bilirim. Jürimde olmayı kabul ederek beni onurlandıran, çok kıymetli yorumlarıyla tezime olan katkılarından dolayı Doç. Dr. Ece Doğan ve Dr. Öğr. Üyesi Meltem Yalçın Kayıkcı'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimimde tanıştığım, bu zorlu ve bir o kadarda özel zamanda hırstan uzak dostluklarıyla beni her daim destekleyen Berna Pala ve Duygu Yönel'e; manevi desteklerini hep arkamda hissettiğim dostlarım Burçak Zeyrekçe, Eda Sayanoğlu ve Cansu Demiroğlu'na sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Bugüne gelmemde maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen her zaman arkamda olan, gücünden güç aldığım canım babam Hakan Aksoy'a, tüm stresli zamanlarımı sevgisiyle filtreleyen kıymetli annem Gülşen Aksoy'a, akademik hayatın büyüğü dünyasını keşfetmemi sağlayan ablam Sevda Aksoy Yiğit'e, abiden farksız desteğiyle eniştem Umut Yiğit'e sonsuz teşekkürlerimi ve minnetlerimi sunarım.

Seza AKSOY
12.05.2022

*Varlığı ile mutluluğuma mutluluk katan, en büyük motivasyon kaynağım
minik yeğenim Rüya 'ya ithafen...*

İÇİNDEKİLER

BEYAN	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	xiv
TABLolar	xv

GİRİŞ	1
-------------	---

1. BÖLÜM

REZİLYANS KAPASİTESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	5
1.1. Rezilyans Kapasitesi Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2. Rezilyans Kavramı Tanımı	6
1.3. Turizmde Krizler ve Rezilyans Kapasitesi Kavramının Önemi... ..	11
1.3.1. Ekonomik ve Siyasi Krizler	12
1.3.2. Doğal Afetler.....	14
1.3.3. Terör ve Güvenlik.....	15
1.3.4. Salgın Hastalıklar	17
1.3.4.1. Covid-19 Virüsü	19
1.4. Rezilyans Kapasitesi Kavramıyla İlgili Modeller	30
1.5. Rezilyans Kapasitesi Kavramının Bileşenleri.....	35
1.5.1. Örgütsel Düzeyde Rezilyans Kapasitesi	35
1.5.1.1. Örgütsel Rezilyans Kapasitesinin Boyutları	39
1.5.2. Çalışan Düzeyinde Rezilyans Kapasitesi.....	41
1.5.2.1. Çalışan Rezilyans Kapasitesinin Boyutları	43
1.6. Rezilyans Kapasitesini Etkileyen Faktörler	46

1.6.1.	Risk Faktörleri.....	46
1.6.2.	Koruyucu Faktörler	47
1.6.3.	Olumlu Sonuçlar.....	47
1.7.	Rezilyans Kapasitesine Sahip Bireylerin Özellikleri	48
1.8.	Turizmde Rezilyans Kapasitesiyle İlgili Yapılan Çalışmalar	50

2. BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	56
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı	60
2.2. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Tanımı.....	61
2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramıyla İlgili Modeller	64
2.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Boyutları	67
2.4.1. Vizyon.....	67
2.4.2. Personel Gelişimi	68
2.4.3. Destekleyici Liderlik	68
2.4.4. Güçlendirme	68
2.4.5. Yenilikçi Düşünme	69
2.4.6. Örnek Olma	69
2.4.7. Karizma.....	70
2.5. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Özellikleri	70
2.6. Turizmde Dönüşümcü Liderlik Kavramının Önemi	72
2.7. Turizmde Dönüşümcü Liderlik Kavramıyla İlgili Yapılan Çalışmalar.....	73

3. BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KAVRAMI.....		81
3.1.	İş Güvencesizliği Kavramı.....	81
3.2.	İş Güvencesizliğinin Bileşenleri.....	83

3.3.	Turizmde İş Güvencesizliği Kavramının Önemi	85
3.4.	Turizmde İş Güvencesizliği Kavramıyla İlgili Yapılan Çalışmalar	87

4. BÖLÜM

İŞ VE OTEL PERFORMANSI KAVRAMLARI 93

4.1.	İş Performansı Kavramı	93
4.1.1.	İş Performansını Etkileyen Faktörler	94
4.1.2.	Turizmde İş Performansı Kavramının Önemi	96
4.1.3.	Turizmde İş Performansı Kavramıyla İlgili Çalışmalar	97
4.2.	Otel Performansı Kavramı ve Önemi	105
4.2.1.	Otel Performansı Boyutları	107
4.2.2.	Otel Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	108

5. BÖLÜM

YÖNTEM.....111

5.1.	Araştırmanın Amacı	111
5.2.	Araştırmanın Yöntemi	111
5.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	113
5.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	113
5.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	115

6. BÖLÜM

BULGULAR.....117

6.1.	Ölçüm Modeline İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	118
6.2.	Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Bulgular	123
6.3.	Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Bulgular	128
6.4.	Yapısal Model ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	139

6.5. Tartışma	145
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	155
KAYNAKÇA.....	160
EKLER	217
EK 1: ETİK KURUL KARARI	217
EK 2: ANKET FORMU	218



KISALTMALAR

WTO	: Dünya Ticaret Örgütü
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
SARS	: Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu
H5N1	: Kuş Gribi
H1N1	: Domuz Gribi
AIDS	: Edinsel Bağışıklık Yetmezliği Sendromu
PKK	: Kürdistan İşçi Partisi
FETÖ	: Fetullahçı Terör Örgütü
İŞİD	: Irak ve Şam İslam Devleti
BBC	: Britanya Yayın Kuruluşu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GA	: Güven Aralığı
CR	: Yapı Güvenilirliği
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
HTMT	: Heterotrait Monotrait Oranı

TABLÖLAR

Tablo 1 : Aburn, Gott ve Hoare'nın Rezilyans Sınıflandırması ve Literatürden Çıkarılan Rezilyans Tanımları.....	8
Tablo 2 : Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Özeti.....	64
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Otel İşletmesi Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	118
Tablo 4: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	119
Tablo 5: Çalışan Düzeyindeki Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri .	122
Tablo 6: Örgüt Düzeyindeki Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri	123
Tablo 7: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t -Testi Sonuçları.....	123
Tablo 8: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t -Testi Sonuçları.....	124
Tablo 9: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları	124
Tablo 10: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları	124
Tablo 11: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	125
Tablo 12: Otel Sektörü Çalışanlarının Otel Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları	125
Tablo 13: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	125
Tablo 14: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları	126
Tablo 15: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	126

Tablo 16: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	127
Tablo 17: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları	127
Tablo 18: Otel Sektörü Çalışanlarının Otel Performansı Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları.....	127
Tablo 19: Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları Özeti.....	128
Tablo 20: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	128
Tablo 21: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 22: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	129
Tablo 23: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	130
Tablo 24: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 25: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	131
Tablo 26: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	132

Tablo 27: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	133
Tablo 28: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	134
Tablo 29: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	135
Tablo 30: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	135
Tablo 31: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	136
Tablo 32: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Tablo 33: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	137
Tablo 34: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	138
Tablo 35: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Özeti	139
Tablo 36: Çalışan Düzeyindeki Modelin Hipotez ve Test Sonuçları	140
Tablo 37: Çalışan Düzeyindeki Modelin Aracı Hipotez ve Test Sonuçları	142
Tablo 38: Örgütsel Düzeydeki Modelin Hipotez ve Test Sonuçları.....	144
Tablo 39: Örgüt Düzeyindeki Modelin Aracı Hipotez ve Test Sonuçları	145

ŞEKİLLER

Şekil 1: Çalışan Düzeyi Modeli	114
Şekil 2: Örgüt Düzeyi Model.....	115
Şekil 3: Çalışan Düzeyi Yapısal Modeli	139
Şekil 4: Örgüt Düzeyi Yapısal Modeli	143



GİRİŞ

Turizm sektörü siyasi, ekonomik, çevresel ve sosyo kültürel çevreden ya da bu alanda meydana gelebilecek kriz durumlarından diğer sektörlerle oranla daha fazla etkilenen kırılgan bir yapıya sahiptir (Biggs, 2011). Bu krizleri kolay atlatabilmesi hem çalışanlarının hem de örgütün sahip olduğu rezilyans kapasitesiyle mümkündür.

Turizm sektörü Covid-19 pandemisinden dolayı ciddi zarar gören sektörlerin başında gelmektedir (Alaeddinoğlu & Rol, 2020). Covid-19 pandemisiyle birlikte turizm faaliyetine katılan bireylerin destinasyon seçiminde emniyet ve güvenliğin yanına sağlık faktörü de eklenmiştir (Wachyuni ve Kusumaningrum, 2020; Yaşar, 2020). Covid-19 virüsü pandemi ilan edildikten sonra dünyanın genelinde ülkelere giriş çıkışlar denetim altına alınmıştır. İlk olarak uluslararası uçuşlar ve tüm seyahatlere kısıtlamalar getirilmiştir. Bu şekilde virüsün bulaş riskinin kontrol altına alınması amaçlanmıştır. Dolayısıyla, Covid-19 pandemisinin ilk olarak olumsuz etkilediği sektörlerin başında havayolu, konaklama, kurvaziyer ve restoran endüstrileri gelmektedir (Aydın & Doğan, 2020). Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yaşanan daha önce benzerine şahit olunmamış önlemlerle seyahat kısıtlamaları hatta sokağa çıkma kısıtlamaları ekonomide küresel boyutta dalgalanmaların oluşmasına sebebiyet vermiştir (Gössling ve öte., 2021; Acar, 2020; Strielkowski, 2020). Pandemiye bağlı olarak tüm dünyada gerçekleştirilen seyahat kısıtlamalarının sebep olduğu uçuş iptalleri ulusal ve uluslararası boyutlarda turizm arzında önemli bir düşüşe neden olmuştur (Acar, 2020).

Dünya Turizm Örgütü verilerine göre Nisan 2020'den itibaren küresel boyutta 217 destinasyonun 156'sında ulusal ve uluslararası tüm turizm faaliyetleri durma noktasına gelmiştir. *“Uluslararası turizme yönelik Avrupa kıtası destinasyonlarının %83'ü, Amerika'nın %80'i, Asya ve Pasifik'in %70'i, Ortadoğu'nun %62'i ve Afrika'nın %57'si sınırlarını tamamiyle kapatmıştır”* (Gün & Tutcu, 2021: 536). Dünya Ticaret Örgütü'nün 2021'in ilk çeyreğindeki raporunda ise pandemi öncesine göre uluslararası turizm faaliyetlerinin %83 oranında düştüğü görülmektedir (WTO, 2021a). Güney

Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalarda bu oranın %78 olduğu görülmüştür (Marco-Lajara ve öte., 2021).

Temple Üniversitesi tarafından Türkiye'nin Covid-19 turizm indeksi verileri incelenmiştir. Bu verilere göre; pandemi öncesi (1 Şubat 2020) 94,18 değerinde olan indeks, ilk Covid-19 vakasının görüldüğü (11 Mart) tarihte 81,28'e gerilemiştir. Covid-19 kaynaklı ilk ölümün gerçekleşmesiyle (15 Mart) indeks değeri 75,12'ye düşmüştür. En düşük seviyesini 9 Nisan tarihinde 10,63 olarak görmüştür. Covid-19 pandemisinin ilanından itibaren en yüksek indeks değeri 69,61 (7 Ekim) olarak belirlenmiştir. 2020 yılının son gününde ise değer 38,03 olarak görülmüştür (Temple University, 2021; akt. Özcan, 2021). Türkiye 'ye 2020 yılında toplam 15,826 milyon turist gelmiştir. Bu turistlerin 12,708 milyonu yabancı, 3,118 milyonu ise gurbetçi Türk turistler şeklindedir. 2020 yılının ilk çeyreğinde, önceki yıla göre az düzeyde bir düşüş yaşanırken, Covid-19 pandemisinden dolayı ikinci çeyrekle ilgili sağlıklı veri elde edilememiştir. Üçüncü çeyrekte Türkiye'ye gelen turist sayısı önceki yıla göre 16 milyon, dördüncü çeyrekte ise 6 milyon kişilik bir azalma meydana gelmiştir. TÜİK istatistiklerine göre, 2020 yılında Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı %69,48 oranında düşüş göstermiştir (Gün ve Tutcu, 2021). Konaklama sektöründe büyük kayıplar verilmiş ABD'de ülke genelinde 15 Nisan 2020 itibarıyla 10 odasından 8'i boş kalmıştır (Sürme, 2020). Avrupa kıtasında otel doluluk oranları ise II. Dünya Savaşı'ndan bugüne %23,3'le en düşük oranı görmüştür (Gün ve Tutcu, 2021). Böylelikle turizm işletmelerinin faaliyetleri durma noktasına gelmiştir. Otel işletmelerinde satılamayan her oda otele zarar olarak geri dönmektedir. Sayılarla temsil edilen Covid-19 pandemi döneminin otel sektörüne verdiği zarar gibi bu durum otel sektörü çalışanlarının iş performanslarını da derinden etkilemiştir (Sönmez, 2020).

Covid-19 salgını karşılaştırılma yapılabilecek verilere sahip olunamayan eşi görülmemiş bir kriz olarak ifade edilse de pandeminin diğer krizlere oranla daha büyük etkilere sebebiyet verdiği görülmektedir (Bahar ve İlal, 2020). Yaşanan salgın krizi ve azalan talep beklentisi turizm sektöründe oluşan belirsizliğe yol açmış ve bu durum otel çalışanlarını iş güvencesizliği ile karşı karşıya bırakmıştır (Aguiar-Quintana ve öte., 2021). Amerikan Otel

ve Konaklama Birlięi'nin verilerinde, otel işletmeleri çalışanlarından yaklaşık dört milyon kişinin işten çıkarılma ihtimaline dikkat çekilmektedir (Sönmez ve öte., 2020). Covid-19'un neden olduğu pandeminin sonuçlarını belirlemenin yanı sıra turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ve çalışanlarının ortaya çıkmış olan kriz ve krizin beraberinde getirmiş olduğu değişikliklere karşı dayanaklığının ya da bir başka deyişle rezilyans kapasitesinin önemini araştırmak da oldukça önemlidir (Božović ve öte., 2021). Yaşanan salgının psikolojik etkileri hem salgın sırasında hem de salgın sonrasında yapılacak psikososyal çalışmalar için önemli bir zemin oluşturacaktır. Özellikle bu dönemde beklenmedik olaylarda ayakta kalabilme, yeniden toparlanabilme gibi anlamlara gelen rezilyans kapasitesi kavramı yapılacak çalışmalar için oldukça önemlidir (Altundağ, 2021). Bu durumda çalışan rezilyans kapasitesinin artırılması gerekmektedir. Çalışan rezilyans kapasitesi kavramı, otel işletmelerinde meydana gelebilecek krizlerde çalışanın yeni kriz ortamına uyum sağlaması, oluşabilecek fırsatları yakalaması olarak ifade edilirken; turizm işletmelerinde örgüt rezilyans kapasitesi ise, örgütün benzer şekilde meydana gelen beklenmedik olaya uyum sağlaması ve oluşabilecek fırsatları görmesiyle birlikte oluşan talihsiz durumdan daha sağlam geri dönebilmesi olarak ifade edilebilir. Covid-19 pandemi döneminde, çalışanların ve örgütlerin rezilyans kapasitelerinin yüksek olması oldukça önemlidir.

Bu tarz beklenmedik olaylarda liderlik kavramı da krizlere müdahalede oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Prideaux, Thompson & Pabel, 2020). Yaşanan salgının pandemi ilan edilmesiyle birlikte krizi kontrol altına alabilecek hızlı ve akılcı kararlar alabilen siyasi liderlere ihtiyaç nasıl ortaya çıktıysa (Gezgüç & Duman, 2020) bu ihtiyaç işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerin bu zorlu pandemi sürecini yönetebilecek başarılı liderlere ihtiyacı vardır. Covid-19 pandemi döneminde ve pandeminin sonrasında turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, pandemi sürecinden en az hasarla çıkabilmeleri ve pandemi sürecinde yaşadıkları kayıpları toparlayabilmeleri için işletme yöneticilerinin etkin bir liderlik tarzıyla krizin olumsuz etkilerini yumuşatmada etkili olacaktır. Bu tarz beklenmedik olaylar ve krizler, işletme yöneticilerini hazır olmadıkları hızlı bir değişime

zorlayabilir (Cinnioğlu, 2021). Dolayısıyla bu tarz beklenmedik olaylarda modern liderlik anlayışlarının benimsenmesi değişime uyum sağlanması açısından önemli olacaktır. Bu sebeple çalışanlarda ve tüm örgütte köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm etkisi yaratan (Al Harbi, Alarifi & Mosbah, 2019) modern liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderliğin, Covid-19 pandemi döneminde turizm işletmeleri yöneticilerinin benimsemesi gereken liderlik stili olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde, Covid-19 pandemi döneminde rezilyans kapasitesinin ve dönüşümcü liderliğin otel işletmeleri için önemi açıkça görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemi döneminde çalışan rezilyans kapasitesi, dönüşümcü liderlik, çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği ve iş performansı arasındaki ilişkileri ve aynı zamanda örgüt genelinde geliştirilen örgütsel rezilyans kapasitesi ve dönüşümcü liderliğin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Bu bağlamda bu tez çalışmasında öncelikle rezilyans kapasitesi, dönüşümcü liderlik, iş güvencesizliği, iş ve otel performansı kavramlarına ilişkin ilgili literatür taranarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra çalışmanın yöntemine ve yapılan analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Covid-19 pandemi döneminde yapılmış benzer çalışmalarla tartışması yapıldıktan sonra sonuç bölümü eklenmiştir. Son olarak ise, çalışan ve örgütsel rezilyans kapasitesinin ve dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde nasıl uygulanacağına dair öneriler geliştirilmiştir.

1. BÖLÜM

REZİLYANS KAPASİTESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1. Rezilyans Kapasitesi Kavramının Tarihsel Gelişimi

Literatür incelendiğinde rezilyans teriminin kullanıldığı birçok bilim dalının olduğu görülmektedir. Bunlar; fizik bilimi, mühendisliğin farklı alt alanları, işletme, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanları olarak sıralanabilir. Fizik literatürüyle bilim dünyasında adını yazdıran rezilyans kapasitesi, ilk kez 1973 yılında ekolojik bir bakış açısıyla *"bozulmalara rağmen ekolojik dengenin korunması"* anlamında Holling tarafından ele alınmıştır (Annarelli & Nonino, 2016:2-3). Fizik biliminin ardından mühendislik alanında kullanılmaya başlayan rezilyans kavramının kullanım alanı giderek genişleyerek sosyal bilimler alanında da incelenmeye başlanmıştır. Sosyal bilimler alanında çalışmaların çoğu psikoloji biliminde bireysel düzeyde incelenmiştir (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Rezilyans çalışmaları örgütsel olarak incelendiğinde ise odak noktasında krizler, afetler veya tüm örgütü etkisi altına alacak çevresel koşullar bulunmaktadır. 2006 yılında Yeni Zelanda'da dayanıklı toplumlar yaratmak için ortaya koyulan projenin temelinde de krizler yer almaktadır (McManus, Seville, Vargo & Brunsdon, 2008). Bu yüzden rezilyans kapasitesi, özellikle aniden gelişen riskli olayların yaşandığı işletmeler ve işletme çevreleri için geliştirilmesi önemli bir kapasitedir. Son yıllarda turizm sektöründe dikkat çeken kavram, sektörün maruz kaldığı krizler karşısında kırılma yaşamadan ve kendine has özelliklerini kaybetmeden esnek bir şekilde değişime uğraması anlamında kullanıldığı dikkat çekmektedir (Doğantan & Kozak, 2019).

Literatür incelendiğinde rezilyans kapasitesi kavramının risk, kriz ve değişim alt yapılı konular ve bu konuların yönetimleriyle ele alındığı görülmektedir. Hayatın içinde talihsiz durumlar ve risk faktörleri her zaman bulunmakta ve bu durumlardan kaçmak imkânsız bir hal almaktadır. Bu yüzden bireylerin ve örgütlerin karşılaştıkları bu zorlu durumlara direnç göstermeleri ve hasar almadan bu durumlardan çıkabilmeleri için rezilyans kapasitelerini ve kaynaklarını geliştirmeleri önemlidir. Ekonomik, siyasi,

iklim kaynaklı, terör ve güvenlik bazlı ve salgın hastalık gibi krizlerin artması ve bu krizlere rağmen mevcut hayatlarımıza devam etme isteği rezilyans kapasitesi kavramının öneminin altını çizmektedir (Annarelli & Nonino, 2016).

1.2. Rezilyans Kavramı Tanımı

Türkçe alan yazında “*dayanıklılık, kendi kendini toparlama gücü, toparlanma, güçlülük, psikolojik güçlülük, dirençlilik, yılmazlık, sağlamlık, psikolojik dayanıklılık, psikolojik sağlamlık*”, (Karabulut & Balcı, 2017) esneklik ve son dönemlerde rezilyans olarak da kullanılan kavram Latince de sıçramak, atlamak anlamına gelen ‘*resilire*’ kelime kökünden türetilmiştir ve yeniden dirilmek anlamına gelmektedir (Davidson ve öte., 2005). Bireylerin afet, kriz gibi olumsuz olaylarla daha sık karşı karşıya kalması sonucu gösterdikleri dönüşüm tepkisiyle rezilyans kavramı literatürde sıkça yer almaya başlamıştır (Akdoğan & Yalçın, 2018). Rezilyans kavramı şaşırtıcı, beklenmedik ve kriz niteliği taşıyan olayların yaşandığı dönemde özellikle ihtiyaç duyulan bir olgudur. Genellikle literatüre bakıldığında rezilyans kavramından söz etmek için aniden gelişen olumsuz bir durumun yaşanması beklenmektedir. Literatürde rezilyans kavramı ile ilgili evrensel bir tanım bulunmamakla birlikte ortak özellikleri olan tanımlar mevcuttur (Akduran, 2019). Kavram farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır.

İlk olarak rezilyans kavramının sözlük anlamlarına bakıldığında; Oxford Learner’s Dictionaries’e (2022) göre “*şok etkisi yaratacak ani ve hoş olmayan olaylardan sonra insanların ve nesnelerin hızla iyileşmesi*” olarak tanımlamıştır. Bir başka sözlük tanımı olarak Merriam-Webster Dictionary’e de ise (2022) “*talihsizlik veya değişimden kurtulma veya kolayca uyum sağlama yeteneği*” olarak yer verilmiştir.

Wildavsky’a (1991) rezilyans kavramını “*beklenmedik tehlikelerle başa çıkma, geri dönmeyi öğrenme kapasitesi*” olarak tanımlamaktadır (McGuinness & Johnson, 2014:449). Cumming ve öte. (2005) rezilyans kavramını “*olumsuz koşulların veya aksaklıkların ardından örgütün istikrarını koruyarak denge durumunu sağlama kapasitesi olarak*” ifade etmişlerdir. Burada dikkat çekilmek istenen ilk vurgu bir tehditle ya da

talihsiz bir olayla karşı karşıya kalmak, ikinci vurgu ise bu tehdit ya da talihsiz olaylara rağmen örgütün ayakta kalabiliyor olmasıdır (Cumming ve öte., 2005; Doğantan, 2017). McManus ve öte. (2008) kavramı, ortaya çıkabilecek olağanüstü talihsiz bir duruma örgütsel ya da kişisel olarak uyum sağlamak ve bu durum karşısında ayakta kalabilme başarısı olarak ifade etmektedir (McManus ve öte., 2008). Meredith ve öte. (2011) rezilyans kavramı üzerine 270 ilgili çalışmayı inceleyerek gruplar halinde özetlemişlerdir. Bu gruplar; bireysel düzeyde, aile düzeyinde, birim düzeyinde ve topluluk düzeyinde olmak üzere dört boyutta toplam 20 ifadeden oluşmaktadır (Meredith, 2011). Britt ve öte. (2016) rezilyans kavramını önemli zorluklar karşısında olumlu bir adaptasyonun göstergesi olarak tanımlarken; (Britt ve öte., 2016) Sutcliffe ve Vogus (2003) uzun vadede yenilikçilik, verimlilik, mevcut kapasiteyi koruma ve arttırma gibi olumlu etkilere neden olacağını ve bu dengenin iyi korunması gerektiğinin altını çizmektedir (Sutcliffe & Vogus, 2003). Aburn, Grott ve Hoare (2015) rezilyans kavramını beş ana başlıkta değerlendirmiştir. Bu ana başlıkları; zorlukların üstesinden gelme durumu, adapte olma durumu, sıradan fakat etkili, dayanıklılığın temsilcisi olarak “iyi akıl sağlığı” ve geri dönebilme durumu olarak sıralanmış ve farklı yazarların başlıklara uygun şekilde tanımlamaları tablo şeklinde verilmiştir (Tablo 1.1) (Aburn, Gott & Hoare, 2015).

Tablo 1.1: Aburn, Gott ve Hoare'nın Rezilyans Sınıflandırması ve Literatürden Çıkarılan Rezilyans Tanımları

Ana Tema	Tanım	Kaynaklar
Zorlukların Üstesinden Gelme Durumu	Rezilyans, zorluklara dayanabilme ve zorlukların üstesinden gelme kapasitesidir.	(Longenecker ve öte., 2012)
	Dirençli bir kişi yaşadığı olumsuz koşullara rağmen bu durumla başa çıkabilmektedir.	(Kralik ve öte., 2006)
	Rezilyans, insanların karşılaştığı güçlüklerle başa çıkmasına yardımcı olabilecek kişisel bir güçtür.	(Black & Ford-Giboe 2004, Kralik ve öte., 2006)
	Rezilyans çalışması, güçlükler karşısında olumlu sonuçları inceleyen bir süreçtir.	(Masten & Coatsworth 1998, Luthar ve öte., 2000)
	Karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme yeteneği veya kapasitesidir.	(Sammons ve öte., 2007, Mansfield ve öte., 2012)
	Stres veya diğer güçlükler karşısında başarılı olabilme yeteneğidir.	(Bonanno 2004, Campbell-Sills ve öte., 2009)
	Zorluklar karşısında "istikrarlı bir denge sürdürme" ve zaman içinde sağlıklı işleyiş gösterme yeteneğidir.	(Bonanno 2004, Pole ve öte., 2006)
	Bilim insanları, rezilyans kavramını olumsuz sonuçlara yol açmadan zorlukların üstesinden gelme süreci olarak tanımlamaktadır.	(Werner & Smith 1982, Rutter 1990, Garmezy 1991)
Adapte Olma Durumu	Önemli stres faktörlerine maruz kalmasına rağmen adapte olabilme ve büyüme durumu.	(Rolf 1999, Hegney ve öte., 2007)
	Bireylerin yalnızca önemli yaşam olaylarına değil, aynı zamanda günlük zorluklara da uyum sağlaması durumu	(Lazarus & Folkman 1984, Cummings et al. 2000, Montpetit et al. 2010)
	Zorluğa rağmen olumlu adaptasyon sağlayabilme durumu.	(Rutter 1987, Garmezy 1991; Masten 2001, Lee ve öte., 2004, Gwadz ve öte., 2006, Kralik ve öte., 2006, Luthar 2006, Easterbrooks ve öte., 2008, Leipold & Greve 2009)

	Stresli yaşam olaylarına maruz kalmanın ardından başarılı adaptasyon sağlayabilme.	(Werner & Smith 1992)
	Stresli bir durumla başa çıkmak için aileler tarafından kullanılan bir adaptasyon süreci.	(McCubbin & Patterson 1981, Lee ve öte., 2004)
	Krizlerle yüzleşirken bir ailede oluşan dengeli bir kapasite veya güç.	(Cowan ve öte., 1996, Walsh 2003, Lee ve öte., 2004)
	Çeşitli durumlara uyum sağlama ve olumsuz koşullar karşısında kişinin adaptasyonunu sağlama durumu.	(Bobek 2002, Mansfield ve öte., 2012)
Sıradan Fakat Etkili	Direncin olağanüstü süreçlerden ziyade sıradan süreçlerden oluştuğu düşünülmektedir.	(Masten 2001, Canvin ve öte., 2009)
	Zorluklara yanıt vermek, katılımcılar tarafından “sıradan fakat etkili” olduğu görülmektedir.	(Janssen ve öte., 2011)
	Rezilyans kavramının duygusal sıkıntı deneyimlerine rağmen insanların hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayan temel unsuru olarak önerilmektedir.	(Dowrick ve öte., 2008)
	Ortak bir yer olgusudur.	(Masten 2001, Gwadz ve öte., 2006, Dowrick ve öte., 2008, Theron & Malindi 2010)
Dayanıklılığın Temsilcisi Olarak “İyi Akıl Sağlığı”	Zor yaşam koşullarıyla baş etmenin “sıradan etkisi” olarak tanımlanmaktadır.	(Masten & Powell 2003, Montpetit ve öte., 2010)
	Rezilyans, stresle başa çıkma becerisinin bir ölçüsü olarak görülmekte ve bu nedenle anksiyete, depresyon ve stres reaksiyonlarında önemli bir tedavi sürecinde kullanılabilir.	(Connor & Davidson 2003)
	Rezilyans, genellikle savunmasızlığın olduğu bir süreklilik boyunca ve psikopatolojiye karşı bir dirençli olma anlamına gelmektedir.	(Ingram & Price 2001)
	Rezilyans, depresyon belirtilerine göre tanımlanmaktadır.	(Bonanno ve öte., 2007, Bonanno 2004, Deshields ve öte., 2006, Quale & Schanke 2010)

Geri Dönebilde Durumu	Rezilyans, olumlu bir sonuç olarak kavramsallaştırılmıştır, bunun için kriterler genellikle pozitif zihinsel sağlığı veya psikopatolojinin yokluğunu içerir.	(Hauser 1999, Masten ve öte., 1999, Everall ve öte., 2006)
	Karşılaşılan güçlüklerden sonra geri dönebilde yeteneği.	(Jacelon 1997, Felten 2001)
	Geri sıçrama veya geri sıçrama yeteneği, bir şeyin sıkıştırma veya bükülmeden sonra orijinal şeklini veya konumunu sürdürme gücü.	(Dowrick ve öte., 2008, Edward ve öte., 2009)
	Dirençli olmak için kişinin eğilip kırılmamasını öğrenmesi ve uyum yeteneğinin dayanıklılıktan daha önemli olduğunu kabul etmesi durumu	(Longenecker ve öte., 2012)
	Rezilyans, stres veya travmanın ardından tipik işleyişe geri dönme yeteneğini ifade eder.	(Werner 1990, Luthar ve öte., 2000, Luthar 2006)
	Olumsuz zamanlardan geri dönme, stres ve zor deneyimlerden sıyrılma deneyimi.	(Mansfield ve öte., 2012)
Kaynak: (Aburn, G., Gott, M., Hoare, K., 2016: 14-15.)		

Rezilyans kapasitesi özellikle bireylerin kriz anlarına ya da yaşanan zor olaylara daha kolay ve hızlı uyum sağlaması ve bu tür durumlardan kurtulmalarını sağlayan bir süreçtir (Dantzer ve öte., 2018). Stokholm Rezilyans Araştırma Merkezi (2019) ise rezilyans kavramını “*insan topluluklarının çevresel değişim veya sosyal, ekonomik veya politik sorunlar gibi streslere dayanma ve bunlardan kurtulma yeteneği*” olarak tanımlamaktadır (Cihangir & Şeremet, 2020:49). Rezilyans kapasitesi yüksek birey, işletme veya toplum beklenmedik krizlere ve talihsizliklere rağmen hayatta kalma, uyum sağlama ve zamanla kendini dönüştürme konusunda başarılı olabilen gruptur (Chen & Bonanno, 2020). Çünkü istenmeyen bir olay ya da kriz ile karşı karşıya kalan bireylerin bu yaşananlardan kurtulmasında ve yeni oluşan koşullara uyum sağlamasında hatta tüm bu krizden sonra daha verimli hale gelmesinde rezilyans kapasitesi oldukça önemlidir (Baykal, 2020).

Farklı bilim insanları tarafından tanımlanan rezilyans kapasitesi tanımlarının temel ortak noktaları göz önüne alındığında bu çalışmada kavram; bireylerin yaşadığı kriz ve herhangi bir olumsuz durum karşısında harekete geçip bireyin yalnızca kendi ya da içinde bulunduğu örgütün kriz olmadan önceki rezilyans kapasitesine dönebilmesi veyahut durumu fırsata çevirerek daha iyi bir rezilyans kapasitesi sağlayabilmesi olarak ele alınmıştır.

1.3. Turizmde Krizler ve Rezilyans Kapasitesi Kavramının Önemi

Hacıoğlu ve öte. (2004) turizmde kriz kavramını “*turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimini oluşturan, turistleri yörenin turistik çekiciliği ve rahatlığı konusunda tedirgin eden, bölgeye yönelik turistik talep ve harcamanın azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerinin yerine getirememeleri ya da varlıklarını sürdürememeleri sonucu turizm talebinin ve bölgesel ekonomik canlanmanın azalmasına sebep olan olaylar*” şeklinde tanımlamaktadır (Hacıoğlu, Avcıkurt & Köroğlu, 2004; akt. Köşker, 2017:218).

Turofed (2010) ise turizmde kriz kavramını “*turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan,*

turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yerel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri ya da varlıklarını devam ettirememelerine sebep olan olaylar” olarak tanımlamıştır (Turofed, 2010; akt. Göral, 2014:91).

Turizm sektörünün ekonomik, siyasi koşullar ve doğal afetler gibi birçok dış faktörden etkilendiği bilinmektedir. Bu durum uluslararası turizm taleplerinin yaşanan krizlere karşı savunmasız olduğunu göstermektedir (Ritchie & Jiang, 2019). Bu durumda turizm sektöründe rezilyans kapasitesinin önemi oldukça açıktır. Çünkü turizm sektörü bağlamında, rezilyans kapasitesi ‘sektörün, istikrarı sürdürmek için afetler ve kendi kendine yol açan krizlerle etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesi ve aynı zamanda yenilik ve daha fazlası için gerekli olan esnekliği ve çeşitliliği sağlama kapasitesi’ olarak tanımlanmaktadır.

Turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesini etkileyen olaylar incelendiğinde özellikle dışsal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Akıncı (2010) aniden gelişen can ve mal güvenliğine tehditte bulunan terör, savaş, doğal afet, salgın hastalık gibi kriz durumlarının ve ekonomik ve siyasi anlamda gelişen krizlerin turizm sektöründe kırılmalara neden olduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesindeki değişimin temelinde ekonomik ve siyasi krizler, doğal afetler, terör ve güvenlik sorunları ve salgın hastalıklar bulunmaktadır (Sarı, 2010). Aşağıda bu krizlerin turizm sektörüne verdiği zararlardan ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

1.3.1. Ekonomik ve Siyasi Krizler

Ekonomi, turizm sektöründe arz ve talep çıktısını görmemizi sağlayan önemli bir kavramdır. Ülkelerde yaşanan ekonomik problemler turizm sektöründe krize sebebiyet verebilmektedir (Sarı, 2010). Yaşanan ekonomik krizler kadar, ülke içinde ve ülkeler arası yaşanan siyasi problemlerde turizm sektörüne kriz olarak dönmemektedir (Çakmak, 2018).

Örneğin; ‘Kara Pazartesi’ olarak tarihe geçen 1987 yılında New York ve Dünya borsalarında yaşanan kriz sonrasında New York borsası çökmüş ve

bankaların iflasıyla 1987-1991 yılları arasında ABD ekonomisinde yaşanan durgunlukla birlikte turizm sektörü de olumsuz etkilenmiştir (Dilek & Kulakoğlu Dilek, 2017). Lee, Oh ve O'Leary (2005) havayolu işletmelerini olumsuz etkileyen olay ve krizleri incelediği çalışmasında 11 Eylül 2001 tarihinde 2996 kişinin hayatını kaybettiği El-Kaide terör örgütünün aynı anda Dünya Ticaret Merkezi ve ABD Savunma Bakanlığı'na yaptığı saldırısının ardından Amerika Birleşik Devletleri'nde havayolu işletmelerindeki talebin düştüğünü ve yalnızca ABD'deki havayolu sektörü değil dünya genelinde ekonomik anlamda olumsuz etkilerinin olduğundan bahsetmiştir (Lee, Oh & O'Leary , 2005). Bir diğer ekonomik kriz olan 2009 krizi de turizm sektörünü olumsuz olarak etkilemiştir. Dünya Turizm Örgütü'ne (2010) göre Afrika kıtası haricinde tüm dünya turizmini etkileyen kriz turizm sektörün %2-%10 arasında düşüş yaşamasına sebep olmuştur (Sarı, 2010). Ayaz (2016) 90 sonrası meydana gelen ulusal ve uluslararası ekonomik krizlerin turizm sektöründeki etkilerini incelediği çalışmasında; ulusal düzeyde yaşanan krizlerin aktif dış turizmi olumlu yönde etkilediğini ve iç turizmin gerilediğini, küresel düzeyde yaşanan krizlerin ise ülke içerisinde oda ve yatak sayısının azalması haricinde bir olumsuz etkisi olmadığını tespit etmiştir. 2012 yılında Türkiye ile Suriye arasında yaşanan siyasi gerginlik turizm sektöründe daralma ile sonuçlanmıştır. 2013 yılında Türkiye'deki gezi parkı olaylarının ardından bazı kurvaziyer gemi acenteleri tur güzergâhlarından Türkiye'yi çıkarmıştır (Dilek & Kulakoğlu Dilek, 2017). Benzer şekilde, Rusya ve Türkiye arasında geçen politik problemler bir yılı aşkın devam etmiş ve bu problemler yaşanmadan önce Rus turistlerin akın ettiği Antalya bölgesindeki turizm akışı büyük oranda etkilenmiştir. Türkiye Otelciler Birliği'nin (2015) raporuna göre Antalya destinasyonunu ziyaret eden turistlerin %27 oranında kayıp yaşadığı yönündedir (Doğantan, 2017). Ülkelerin aşamadığı krizler sonucunda turistlere gösterilen olumsuz tutuma örnek olarak Ekim 2017 tarihinde Viyana ve Almanya Münih Havalimanında seyahat edecek yolculardan sadece Türk yolcuların narkotik köpekler tarafından aranması verilebilir (Hürriyet, 2017; Çakmak, 2018). Bir diğer örnek ise, 2017 yılında ülkemizdeki Hollanda konsolosluğu önünde meydana gelen protestonun ve Bakan Çavuşoğlu'nun seyahat ettiği uçağın inişine

verilen iznin iptalinden sonra yaşanan ziyaret kriziyle birlikte Hollanda hükûmetinin vatandaşlarına Türkiye'ye yapılacak seyahat için uyarıda bulunmasıdır (BBC, 2017). Bu yaşananlar dünyada Türkiye'nin turizm imajını olumsuz etkilemiştir (Köse & Ayhün, 2020).

1.3.2. Doğal Afetler

Bireyler tarafından krizlere sebep olan bölgenin ve işletmenin güvenilirliğine daha az zarar veriyor olsa da turizm destinasyonlarında krize sebep olan bir diğer etken ise doğal afetlerdir (Sarı, 2010). İklimsel ya da jeolojik alt yapıli depremler, seller, deniz olayları sonucu oluşan felaketler, volkanik patlamalar doğal afetler kategorisinde değerlendirilen kriz sebepleridir (Çakmak, 2018).

Örneğin, Avustralya'nın başkenti Canberra'da 2002 yılında yaşanan orman yangını sonrasında turizm sektörü uzun vadede olumsuz etkilemiştir (Davras & Aktel, 2018). 2 Aralık 2004 yılında iki kıta ve 12 ülkenin etkilendiği Hint Okyanusu'nda yer alan Endonezya'nın Sumatra Adası'nda sualtında meydana gelen 9,3 şiddetindeki deprem sonucu oluşan tsunami 230.000 ile 280.000 arası insanın kaybıyla sonuçlanmıştır. Dünyada turizm sektörünün etkilendiği en büyük doğal afet krizlerinden biri olarak tarihe geçmiştir (Henderson, 2007). 2004 yılının Ocak ayında 1 milyon 200 bin kişinin ziyaret ettiği Tayland'ın gerçekleşen felaketin ardından 2005 yılında turistik geliri 800 bine düşmüştür (Birkkan ve öte., 2006). 2010 yılında Haiti'de gerçekleşen ve 200.000'in üzerinde insanın hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan depremde, birçok sektörü etkilediği gibi turizm sektörünü de derinden etkilemiştir (BBC, 2010). Bir diğer turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen doğal afet kaynaklı kriz ise dünya havacılık sektöründe meydana gelen ve en büyük kriz olarak incelenen Eyyafyallayöküll Yanardağ'ında oluşan volkanik patlamadır. 14 Nisan 2010 tarihinde meydana gelen olay kül bulutlarının tüm Avrupa genelinde hava ulaşımını engellemesiyle sonuçlanmıştır (Sarı, 2010). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin açıklamalarına göre meydana gelen felaketin 6. gününde havayolu işletmelerinin toplam yaşadığı kayıp 1,7 milyar \$ olarak tespit edilmiştir (Sarı, 2010). Türkiye Adapazarı Gölcük'te 17 Ağustos depremi de benzer

şekilde tur rezervasyonlarının iptaline ve yaklaşık 173 milyon dolar kayıp yaşanmasına sebep olmuştur (Turizm Gelirleri, 2020; Köse & Ayhün, 2020).

1.3.3. Terör ve Güvenlik

Turizm faaliyetinin gerçekleşmesi için temel koşullardan biri olan güvenlik ile tamamen zıt bir eylem olan terörizm, turizm destinasyonları ve dolayısıyla ülkelerin ekonomilerini olumsuz etkileyen faktörlerden biridir.

İlk akla gelen örnek 11 Eylül 2001 tarihinde 2996 kişinin hayatını kaybettiği El –Kaide isimli terör örgütünün Dünya Ticaret Merkezi ve ABD Savunma Bakanlığına saldırısıdır. Bu dönemde ABD’de rezervasyonlar %20 ile %50 arasında iptal edilmiştir (Çakmak, 2018; Sarı, 2010). Mutlu & Akbaş (2016) çalışmalarında 11 Eylül saldırılarının turizm sektöründe güvenlik başta olmak üzere, rezervasyon iptalleri ve istihdam sorunu gibi birçok sorunu beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Kongre, fuar ve seminer aktivitelerinin tamamen iptal edilmesiyle birlikte ABD turizmi yaklaşık 2 milyar dolar kayıp yaşamıştır (Goodrich, 2002; Özhasar, 2019). 1998 yılında Kenya’nın başkenti Nairobi’de Amerikan Büyükelçiliği’nin bombalanmasının ardından 2002 yılında Mombasa sahilinde füze saldırıları ve bir otelin bombalanmasına misilleme yapılarak İsraili turistlerin olduğu uçağı hedef alan bir saldırının düzenlenmesi sonucu Kenya, turizm destinasyonu olarak güvenilirliğini kaybetme noktasına gelmiş ve yıllık 500 milyon \$ olan turizm geliri bu krizlerin yaşandığı dönemde günde 1 milyon \$ zarara uğramıştır (Lovgren, 2003; akt. Sarı, 2010). Türkiye Cumhuriyeti, kendi topraklarından Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerini hedef alarak bir devlet kurma eyleminde olan bölücü terör örgütü PKK ile 1990’lı yıllardan bu yana mücadele etmektedir (Sökmen, 2012). PKK’nın bu eylemlerinin Türkiye’nin güvenli destinasyon imajını zedelediği ve bu yüzden ülkemize gelen İngiliz turistlerin oranının %20 azaldığını yapılan çalışmalarda gözler önüne serilmektedir (Emsen & Değer, 2004). 2006 yılında Trabzon’da meydana gelen İtalyan Santa Maria Kilisesi Papazı Andrea Santoro’nun öldürülmesiyle birlikte yaşanan diğer terör olayları da göz önünde bulundurulduğunda turizm sektörü olumsuz etkilenmiştir (Atasever & Bahar, 2017). Doğrudan ve dolaylı olarak turizm sektörünü

etkileyen diğer krizler ise, 1990 ile 1992 yılları arasında Irak'ın Kuveyt'i işgaliyle başlayan Körfez Savaşı sonucunda yaşanan rezervasyon iptalleri, 1994 yılında İstanbul Kapalıçarşı'da yaşanan bombalı saldırı, Kardak krizi sonucu yapılan rezervasyon iptalleri, 1999 yılında PKK terör örgütü lideri Abdullah Öcalan'ın yakalanmasının ardından İtalya ile yaşanan kriz sonucu Avrupa vatandaşlarının rezervasyonlarını iptal etmesi gibi birçok örnek verilebilir (Uzun, 2001). Bir diğer terör kaynaklı büyük bir krize sebep olan ve beraberinde tüm ülkeyi hem yasa boğan hem de turizm dahil tüm sektörleri olumsuz anlamda etkilenmesine sebep olan 15 Temmuz 2016 tarihinde FETÖ terör örgütünün Türkiye Cumhuriyeti'ne darbe girişiminde bulunmasıdır. Türkiye 2016 yılı turizm sezonunda uluslararası medyada tehlikeli ülke olarak lanse edilmiştir. Türkiye'de darbe girişimi yaşamasının hemen ardından Amerikan Federal Havacılık Dairesi Türkiye'ye ya da Türkiye'den yapılacak tarifeli ya da özel uçuş ayırt etmeksizin tüm uçuşları yasakladığını açıklamıştır (Çakmak, 2018). Hollanda, Avusturya ve İskandinav ülkeleri charter seferlerini ve Türkiye'ye tüm uçuşlarını iptal etmiştir (Son Dakika, 2016). 16 Temmuz sabahı Kuşadası limanına yanaşması beklenen Yunan bandıralı Celestyal Olympia ve Celestyal Cristal iki kurvaziyer gemisi seferlerini iptal edip rota değiştirmiş ve Yunan Mikonos ve Sakız adalarına yönelmişlerdir (Haberler, 2016; Çakmak, 2018). Türkiye Cumhuriyeti hükümeti korudukları rezilyans kapasitesiyle yaşanan darbe girişiminin hemen ertesi günü normal gündelik hayatına dönmüş olmasına rağmen dünya basınında yaşananlar farklı gösterilmiş ve tehlikeli ülke konumuna getirilmiştir. Türkiye Otelciler Birliği'nin başkan yardımcısı Armin Zarunyan, verdiği röportajda Türkiye'de yaşanan terör eylemleri yüzünden kongre turizminin durma noktasına geldiğini ve kaybın 2,5 milyar dolar olduğunu açıklamıştır (Sözcü, 2017). Seraphin (2017) çalışmasında turizm sektörünün lideri konumunda olan Fransa'nın da terör olaylarından olumsuz etkilendiğini hatta turizm faaliyetleri için yapılacak tanıtımların terör eylemlerinden dolayı zorlaştığını belirtmektedir (Seraphin, 2017; Çolak & Batman, 2019). Fransa'nın başkenti Paris'te 16 Ekim 2020 tarihinde gerçekleşen bıçaklı saldırı sonucu bir öğretmen başı kesilerek öldürülmesi sonucu Fransa Cumhurbaşkanı Emmanuel Macron yaşanan bu üzücü olayı

terör saldırısı olarak nitelendirmiştir. Eylemlerine halen devam eden IŞİD terör örgütü en son 3 Kasım 2020 yılında Viyana’da eş zamanlı olarak düzenlenen saldırıda 4 kişinin ölümüne ve 20 kişinin yaralanmasına sebep olmuştur (BBC, 2020). Halen günümüzde yaşanan küçük ve büyük çaptaki terör olayları Paris, Viyana gibi turizmde marka olmuş destinasyonları dahi olumsuz etkilemekte ve tercihin daha güvenilir destinasyonlara kaymasına sebep olmaktadır.

1.3.4. Salgın Hastalıklar

Büyük can kayıplarıyla sonuçlanan salgın hastalıklar birçok sektör gibi turizm sektörünü de derinden etkilemektedir. Geçmiş tarihe baktığımızda ilk akla gelen salgın hastalıkların başında 2002 yılı Kasım ayında adı duyulmaya başlayan ve 2003 yılında Çin’in Guangdong bölgesinden yayılarak tüm dünyayı kasıp kavuran SARS virüsü başta Kore, Hong Kong, Tayvan olmak üzere 29 ülkeyi etkisi altına almış ve toplamda 813 kişinin kaybıyla sonuçlanmıştır. WHO 12 Mart 2003 tarihinde SARS virüsünün etkili olduğu bölgelere seyahatin ertelenmesi gerektiği uyarısını yapmıştır. Doğu Asya’da yoğun olarak görülen virüs, birçok ülkenin (Vietnam, Çin, Hong Kong ve Singapur) Gayri Safi Yurtiçi Hasıla’larında %15 ile %41 arasında değişen kayıplara yol açmıştır. SARS virüsünden en çok etkilenen destinasyonlardan Kore’de virüs öncesinde %85’i bulan otel doluluk oranları virüsün etkisini gösterdiği dönemde neredeyse yüzde yüz bir düşüş yaşamıştır (Çiftçi, 2015). Nitekim turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesine sahip olmaları bu dönemde yapılan kısa süreli bölgesel planlama aşamasında önemli bir avantaj sağlamıştır (Zeng, Carter & Lacy, 2005; Doğantan, 2017). 2004 yılında ortaya çıkan dünyanın birçok bölgesine göçmen kuşların taşıdığı H5N1 virüsü (kuş gribi) 2005 yılında ülkemizde de görülmüştür. Kuş gribi dünya genelinde turizm sektöründe %10’luk bir düşüşe sebep olmuştur (Sarı, 2010). 20. yüzyılın en önemli salgın hastalıklarından kabul edilen AIDS virüsü ile ilgili 1994 yılında Cossens ve Gin tarafından yapılan çalışmada, AIDS’in turistlerin destinasyon tercihleri üzerinde etkili olduğunu vurgularlarken, yüksek oranlı HIV bölgelerinde tatil yapan turistlerden oluşan araştırma gruplarının %15’i, bu bilginin tatil kararlarında etkili olduğunu

belirtmişlerdir (Dolmıcar, 2007). 2009 yılında ortaya çıkan H1N1 virüsü, domuzlarda görülen grip virüslerine benzetildiği için domuz gribi olarak da adlandırılmaktadır. İlk kez Meksika ve ABD’de görülen ve sonrasında birçok ülkeye yayılan H1N1 virüsü 214 ülkede toplam 17.919 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmıştır (WHO,2010; Sarı, 2010). Uluslararası turist gelişleri 2009 yılında 2008 yılına oranla %4 azalma yaşamış ve gelir 880 milyona düşmüştür (UNWTO, 2010; Sarı, 2010). Büyük bir bulaş riskine sahip olan H1N1 virüsü dünya turizm sektörüne ciddi kayıplar yaşatmıştır (Haqea & Haqueeb, 2018). Ebola virüsü ise, ilk olarak 1976 yılında Sudan’ın iki ayrı kentinde ortaya çıkmıştır. Hastaların %90 ölümüyle sonuçlanan kanamalı ateş olarak bilinmektedir. 1976 yılından itibaren ara ara görülen virüsün büyük etkileri 2014 yılında Batı Afrika’da yaşansa da Ebola salgınının aslında ilk belirtilerinin 2013 yılında Gine’deki bir kasabada görüldüğü bilinmektedir (Kaçar, İpek & Vatanoğlu-Lutz, 2020). Ebola virüsü, Kuzey Afrika’da 4.181’i Liberya’da, 1.463’ü Sierra Leone’de, 1.284’ü Gine’de ve 8’i Nijerya’da olmak üzere toplam 6.928 ölümle sonuçlanmıştır (BBC, 2014). Dünya Sağlık Örgütü sitesinde yayınladığı metinde özellikle virüsün etkisini yoğun hisseden Gine, Liberya ve Sierra Leone’nin seyahat edilmemesi gerektiği uyarısında bulunmuştur (Dünya Sağlık Örgütü, 2014; Çiftçi, 2015). UNWTO 2014 yılında bölgede görülen Ebola virüs salgınından dolayı bölgenin imajını zedeleyip, bölgeye seyahatleri etkilediği belirtilmiştir. Virüsten korunmak adına koyulan yasaklar en çok turizm sektörünü etkisi altına almıştır (Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği, 2014; Çiftçi. 2015). Salgın hastalıkların meydana getirdiği krizler turizm destinasyonlarına olan talebi düşürmektedir. Salgın hastalıkların yaygın olarak görüldüğü ülkelere gelen turist sayısında azalma yaşandığını bilinmektedir. Örneğin, 2003 yılında yaşanan SARS salgını, 2009 yılında domuz gribi salgını görülen tüm ülkelerde turist akışı sekteye uğramıştır. Aynı zamanda 2003 yılında meydana gelen kuş gripinin ortaya çıktığı Mısır haricinde diğer dört ülke ve 2013 yılında Ebola salgının ortaya çıktığı yer olan Gine’de turist akışı ciddi zarara uğramıştır (Çeti & Ünlüönen, 2019).

1.3.4.1. Covid-19 Virüsü

Son olarak tüm dünyayı kasıp kavuran korona virüs ilk olarak 2019 yılı Aralık ayında Çin Halk Cumhuriyeti'nin Wuhan kentinde görülmüştür. 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından Küresel Salgın (pandemi) ilan etmiştir (Acuner & Ergin, 2022). Covid-19 salgını 2. dünya savaşından sonra dünyada meydana gelen en zorlu trajedi olarak kabul edilmektedir (Kunwar, 2021). Salgının yayılma hızını düşürebilmek adına ülkeler sınırlarını kapatmış, seyahatlere kısıtlamalar getirilmiş ve hatta sokağa çıkış yasakları dahi uygulanmıştır. Dolayısıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından desteklenen tüm sanat etkinlikleri iptal edilmiştir. Hiçbir sanat etkinliğinin yapılmaması ve ülke giriş çıkışlarının kapatılmasıyla birlikte eğlence, yiyecek içecek ve konaklama sektörü sekteye uğramıştır (Demir, Günaydın & Demir, 2020). Sağlık adına alınan bu önlemler birçok sektörü etkilese de turizm sektörü Covid-19'un en çok etkilediği sektörlerin başında gelmektedir (Acuner & Ergin, 2022). Eşi görülmemiş bir kriz olan Covid-19 tüm sektörleri derinden etkilediği gibi bilim dünyasına da araştırmak için çok büyük bir kaynak sunmuştur. Bununla birlikte Covid-19 krizi turizm literatüründe adını yazdırmış ve tüm dünyada bilim insanları bu konu hakkında çalışmalar yapmaya başlamıştır. İlgili literatür incelenmiş ve çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

Dinarto & Wanto ve Sebastian (2020) çalışmalarında Covid-19 krizinin Endonezya'nın en çok turist tarafından ziyaret edilen yerlerinden biri olan Bintan Adası üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bintan Adası 2019 yılında 750.000'i yabancı olmak üzere toplam 1,6 milyona yakın turiste ev sahipliği yapmıştır. 2019 yılında Bintan'ın turizm sektörüne en büyük katkı Çin'den gelen yabancı turistlerdir. Çin'de ortaya çıkan Covid-19 salgını tarafından Ocak 2020'de Çin'den gelen turist sayısı 500'e düşmüştür. Araştırmacılar azalan turist sayısı ile birlikte Covid-19'un otel odaları, hediyelik eşya dükkanları ve yiyecek tüketimine olan talebin düşmesine neden olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Papanikos (2020) çalışmasında Covid-19 pandemisinin Yunan turizm gelirleri üzerindeki ekonomik etkisini incelemiştir. Avrupa Birliği'nin

Seyahat ve Turizm Endüstrisine göre, ön rezervasyon yüzde 60 ila 90 oranında düşüş göstermiştir. Yunan turizminin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'ya katkısı 2019'da %16'dan 2020'de %6,6'ya düşmüştür. Ön rezervasyonların önde gelen göstergelerine dayanan bu çalışmada, 2020 pandemisinin uluslararası Yunan turizm gelirleri üzerindeki etkisinin çok büyük olduğu tespit edilmiştir. Yunan ekonomisini sert bir şekilde vuran ekonomik kriz bile Covid-19'un Yunan ekonomisi üzerindeki etkisiyle kıyaslanamaz durumdadır. Çalışmada turizm gelirlerindeki azalmaların Gayri Safi Yurt İçi Hasıla'nın yüzde 9 ila 14 arasında değişen bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Umarovna (2020) çalışmasında Özbekistan turizminin Covid-19 krizinden nasıl etkilendiğini incelemiştir. Pek çok turist dini inançları nedeniyle ve eşsiz tarihi müzeleriyle Özbekistan'ı ziyaret etmektedir. Özellikle 2019 yılı istatistikleri incelendiğinde Özbekistan'ı 6.748.500 turistin ziyaret ettiği görülmektedir. Covid-19 salgını nedeniyle, bir önceki yıla göre turizm sektöründeki düşüş %70'lerdedir. Devlet Turizm Geliştirme Komitesi 'çevrimiçi turizminin' geliştirilmesi için girişimcilere destek olmuştur. Bireylerin Özbekistan'da sanal turlar düzenlemesine olanak tanıyacak yeni bir web sitesi kurulmuştur. Bu platform Özbekistan genelinde sanal turlar sunan ilk platformdur ve bireylerin Özbekistan genelinde sanal geziler yapmalarını sağlayan üç ana rotayı kapsamaktadır. Sanal turlar başlatmak için müzeler ve diğer turistik yerler ile ortaklaşa çalışılmaktadır. Çalışmada online iletişim kurulabilecek turizm sektörü temsilcileri için otel sahipleri ve yöneticileri, tur operatörleri, misafirhaneler, rehberlerle iş birlikleri güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Rahmanov ve öte., (2020) çalışmalarında Covid-19 pandemisinin Azerbaycan üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Covid-19'un etkisinin neden olduğu olayların seviyelendirilmesi ile Azerbaycan turizm endüstrisinde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum için öneriler geliştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygunluk ve bunların uygulanması göz önüne alındığında, Azerbaycan'da turizm sektörünün yeniden başlatılması için önerilerde bulunulmuştur.

Rogerson & Rogerson (2020) çalışmalarında Güney Afrika'daki turizmin kırılğan alanlarını belirlemek üzere yola çıkmışlardır. Dünyanın her yerinde olduğu gibi Covid-19'un Güney Afrika ülkesinin turizm endüstrisi üzerindeki etkisi de ani ve yıkıcı olmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, Covid-19'un etkilerinin en sert hissedileceği yerin Güney Afrika'nın turizme en bağımlı yerleşim yerlerinden oluşan grupta olduğunu göstermektedir. Burada sunulan analiz göreceli olarak, yerel turizm ekonomilerinin yıkımından en güçlü şekilde etkilenecek olan coğrafi alanların, eğlence turizmine bağımlı birkaç küçük kasabayı içerdiğini göstermektedir.

Baykal (2020) çalışmasında kaygının, bireylerin dayanıklılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Türkiye'de Covid-19 pandemi sürecine tanık olan hizmet sektörü çalışanlarından 191 kişiye uygulanan anket sonuçlarına göre, kaygı seviyesi yüksek çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyesinin ve yaşam doyumlarının düştüğünü tespit etmişlerdir.

Atay (2020) Türkiye'de bulunan turizme bağımlı destinasyonlardan Antalya, Muğla ve Nevşehir'in Covid-19 pandemi döneminden daha fazla zarar göreceğinin altını çizerek çalışmasında ekonomisi turizme bağılı destinasyonlar başta olmak üzere, salgın sonrası sürecin kamu ve özel sektör tarafından çok iyi yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Kıvılcım (2020) çalışmasında Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgüt'ü verilerine dayanarak turist davranışları hakkında öngörüler ortaya koymuştur. Çalışanın sonunda turizm sektöründe dijitalleşmenin daha yoğun kullanılacağını ve temassız işletmelerin yaygınlaşacağını öngörmüştür.

Kiper ve öte. (2020) çalışmalarında Covid-19 salgını hakkında turizm bölümü akademisyenlerinin görüşlerine başvurmuştur. Hem anket yoluyla hem de görüşmelerle toplanan veriler ışığında, turizm alanında uzman akademisyenlerin Covid-19 pandemi dönemine dair büyük kayıplar yaşanma ihtimalini vurguladıkları tespit edilmiştir.

Türker de (2020) benzer şekilde turizm alanında uzman akademisyenlerin Covid-19 pandemisi hakkındaki görüşlerini almak için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda akademisyenler çevre odaklı turizm türlerine dikkat çekmiş ve bireysel turizmin öneminin altını çizmiştir.

Foo ve öte. (2020) ve Zubair ve öte. (2021) çalışmalarında Malezya'yı mercek altına almışlardır. Malezya'ya gelen turistlerin %50'sinin Singapur ve Çin'den geliyor olması Covid-19 krizinin yaşanmasıyla Malezya turizmini de olumsuz etkilemiştir. Her iki ülkede de artan Covid-19 vakaları, birçok turun iptaline yol açmıştır. 11 Ocak 2020- 16 Mart 2020 döneminde toplam 170.084 otel odası rezervasyonu iptal edilmiş ve bunun da 68.190.364 Malezya Ringgiti tutarında gelir kaybına neden olduğu tespit edilmiştir.

Kunwar (2021) ise Buddha'nın doğum yeri, dünyada barışın temeli ve Budist çevrenin kalbi olan Lumbini'de Covid-19'un turizm etkilerini incelemek üzere bir araştırma yapmıştır. Lumbini'de pansiyonlar, oteller, restoranlar ve seyahat ofisleri gibi işletmeler de salgından ciddi şekilde etkilenmiştir. Covid-19 krizi, Nepal'in turizm endüstrisinde beklenmedik miktarda güvensizlik yaratmış ve Nepal'e gelen turist sayısı 2019/2020 yılında %33 düşmüştür. Kültür Turizm ve Sivil Havacılık Bakanlığı'na göre Nepal turizm endüstrisi, hükümet tarafından 24 Mart 2020'den itibaren uygulanan karantina nedeniyle 330 milyon ABD Doları kadar bir kayıp yaşamıştır. Yapılan çalışma tur ve seyahat acenteleri, oteller ve restoranlar, ulaşım şirketleri, turizm kurumları ve turizmle ilgili diğer işletmelerle uğraşan birçok kişinin geçimini etkileyen Lumbini'deki turizm faaliyetlerinin kapanmasına neden olduğunu gözler önüne sermiştir.

Afanasiev & Afanasieva (2021) çalışmalarında Rusya'nın perspektifinden Covid-19 virüsünün etkilerini incelemişlerdir. Rusya konaklama sektörü Covid-19 karantina döneminde büyük kayıplara uğramıştır. Birçok otel konaklama sağlamak için turistlerin Covid-19 testlerinin negatif olmasını talep ettiğinden turistler alternatif konaklamaları tercih etmektedir. Bütün bunların sonucunda çalışmada Covid-19 salgınının hem Rusya'daki otel endüstrisinin gelirini hem de ülkenin turistik yerlerinde turizmden elde edilen geliri azalttığı saptanmıştır.

Atmojo & Fridayan (2021) çalışmalarında Covid-19 krizinin turizm ve eğlence sektörünü olumsuz olarak etkilediği destinasyonlardan biri olan Endonezya'nın gelişimini incelemişlerdir. Endonezya'da ilk vaka 2 Mart 2020'de ilan edilmiştir. Endonezya'ya gelen turist sayısındaki düşüş, Endonezya halkının seyahat etme isteksizliği ve Covid-19'un etkileri

konusunda endişelenmesi nedeniyle ülkenin turizmde büyük düşüşler yaşanmıştır. Turizm, seyahat ve ticaretteki düşüş aynı zamanda Endonezya'daki işsizliği arttırmıştır. Sugihamretha'nın (2020) çalışmasına göre, turizm sektöründe yaklaşık 13 milyon çalışan bulunmaktadır. Covid-19 nedeniyle artan işsizlik oranı ve ülke ekonomisinin düşen miktarı nedeniyle Endonezya için önemli bir kayıptır.

Kuqi ve öte. (2021) çalışmalarında Kosova'daki turizm faaliyetlerini ele almışlardır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, Covid-19'un neden olduğu krizin araştırmaya katılan işletmelerin %39'unun tamamen kapatıldığı, %30,7'sinin düşük kapasitede çalıştığı ve %13,8'inin programa göre çalıştığı yönündedir. Bu durumda Kosova turizm endüstrisinde 12.000'den fazla çalışan işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmıştır. Araştırma sonucunda katma değer vergisi ve gümrük vergilerindeki ani düşüş göz önüne alındığında mali gelirlerin %12 düştüğü ayrıca turizm gelirin %20 oranında düştüğü görülmektedir.

Moreno-Luna ve öte. (2021) yaptıkları çalışmalarında İspanya'da turizm sektörünün Covid-19 pandemisinin nasıl etkilediğini gözler önüne sermektedir. Balear Adaları turist ziyaretçi sayısında %87'lik bir düşüşle İspanya'da en çok etkilenen bölge olmuştur. Dünya Turizm Örgütü tarafından Ocak ayında yayınlanan verilere göre yaşanan kayıp 2009'daki küresel ekonomik kriz sırasındaki kaybın üç katından fazladır. Covid-19 krizi turist harcamalarında 320 ABD dolarlık bir düşüşe neden olmuştur. Bu nedenlerle, Dünya Turizm Örgütü 2020'yi 'turizm tarihinin en kötü yılı' olarak nitelendirmektedir. Ayrıca bu yıl doluluk oranlarındaki yoğun düşüş incelendiğinde İspanya Covid-19 pandemisinin olumsuz etkilerinden büyük oranda etkilenmiştir.

Panthhe & Kokate (2021) çalışmalarında Nepal'in Covid-19 pandemisinden etkilerini mercek altına almışlardır. Nepal Turizm Kurulu, Nepal'de yalnızca turizm sektöründen ayda 85,2 milyar ABD doları zararın olduğunu ve her beş çalışandan üçünün Covid-19 nedeniyle işini kaybettiğini bildirmiştir. Nepal'e 2 milyon turist çekmeyi hedefleyen 'Visit Nepal 2020' kampanyasının iptal edilmesiyle turizm sektörü büyük bir kayıp yaşamıştır. Pacific Asia Travel Association Nepal Chapter (The Himalayan Times, 2020)

eski başkanı Sunil Shakya'yanın açıklamalarına göre, otelcilerin çalışanlarına ödeme yapmakta zorlandıklarını, çalışanların ücretsiz izne ayrılmak zorunda kaldıkları bilinmektedir.

Volkman ve öte. (2021) çalışmalarında Covid-19 pandemisinin etkilerini Romanya'nın Prahova ilçesindeki turizm faaliyetlerini mercek altına almışlardır. Dört turizm beldesinden on bir ünlü otelden on altı temsilciyle yapılan görüşmeler içeren nitel bir çalışma geliştirilmiştir. On bir otelin on altı temsilcisiyle yapılan görüşmelere dayanarak, Covid-19 krizinin Romanya için turizm sektörü üzerindeki etkilerine ilişkin Romanya'daki turizm işletmeleri, girişimciler ve işgücü üzerinde finansal bir zarara yol açtığı görülmektedir. Salgın Romanya turizm ekosistemini zorlamaktadır. Benzeri görülmemiş bir baskı altında seyahat ve diğer kısıtlamaların bir sonucu olarak, Romanya turizmi 2020'nin ilk iki çeyreğinde kademeli olarak durma noktasına gelmiştir. Katılımcıların görüşleri düşüşünün %70 ila %90 arasında olduğunu yönündedir.

Karunarathne ve öte. (2021) Covid-19'un Sri Lanka'nın turizm endüstrisi üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlayarak nitel bir çalışma ortaya koymuşlardır. Sri Lanka'nın üç farklı bölgesinde bulunan turizm ve otel endüstrisindeki paydaşların bakış açılarına odaklanmışlardır. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla 15 paydaştan toplanmıştır. Araştırmacılar çalışma sonuçlarının pandemi sonrası temel dayanıklılığı yerleştirmek için gelişmekte olan bir destinasyon olarak ülkenin kaynaklarını ve kapasitelerini yeniden çerçevelemeye yardımcı olacağını düşünmektedir. Çalışmanın sonuç olarak, sağlam bir varış noktası oluşturmak için etkili önlemler, politika yapıcılar için gerekli stratejik planlama ve gelecekteki potansiyel sağlık salgınları durumunda yolcuların sağlık ve güvenliğini ele almak için sektördeki paydaşlar için öneriler geliştirmektedir.

Chandel ve öte. (2021) çalışmalarında Hindistan'ın Covid-19 krizinden turizm sektörünün nasıl etkilendiğini incelemişlerdir. Dünya Turizm Barometresine göre, Ocak-Aralık 2020'de uluslararası turist varışları (gecelik ziyaretçiler) geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 72 düşmektedir. Bu çalışma, Rajasthan'ın bir çalışma alanı olarak seçilmesi nedeniyle Covid-19 durumunun turizm sektörünü nasıl etkilediğini anlamak için sektörü geniş bir

ölçekte analiz ettiği için oldukça önemlidir. Çünkü Hindistan'da Rajasthan en çok tercih edilen turizm destinasyonudur. Araştırmacıların elde ettiği veriler ışığında, uluslararası ve yurt içi seyahat, 2020'de dört aylık bir seyahat kısıtlama yaşandığından %45'e kadar ciddi bir düşüşle etkilenmiş ve Covid-19 salgını dünyanın karşılaştığı en büyük tehdit olarak nitelendirilmektedir.

Rogerson & Rogerson (2021) çalışmalarında Covid-19'un Sahra altı Afrika'nın turizmine odaklanmışlardır. Genel olarak araştırmacılar, Covid-19 krizinin özellikle Sahra altı Afrika'daki doğa temelli turizm destinasyonları ve korunan alanlar için daha iyi değişim yönetimi uygulamaları geliştirmenin ve dayanıklılık oluşturma aciliyetini vurgulamaktadır.

Pham ve öte. (2021) çalışmalarında Avustralya turizm sektörünün Covid-19 etkilerini incelemişlerdir. Birleşmiş Milletler 2019 yılında, bir önceki yıla göre %4'lük bir büyümeyi temsil eden, dünya çapında 1,5 milyar uluslararası turist girişi kaydedilmiştir. Rapor, Dünya Turizm Örgütü görüşüne göre turizmin 'öncü', 'dayanıklı' ve 'güvenilir' bir ekonomik sektör olduğunu savunmaktadır. Yaşanan Covid-19 salgını sonrası Dünya Turizm Örgütü Mayıs ayı raporunda uluslararası turist varışlarının 2020'de %60 ila %80 arasında varış kaybına eşdeğer 850 ila 1,1 milyar uluslararası turist kaybını göstermektedir. Covid-19'un yıkıcı etkisi sonucu Avustralya'ya gelen ziyaret sayılarının %30-40 arası düşüş yaşanmıştır. Covid-19'un yayılması Avustralya turizm sektörü için bir 'ekonomik yıkım topu' olarak tanımlanmıştır.

Muragu ve öte. (2021) araştırmalarında Covid-19'un Kenya'daki turizmin sosyal ve ekonomik boyutları üzerindeki etkisinin bir analizini sunmaktadırlar. Covid-19 salgının yayılmasıyla birlikte konaklama sektörü doluluk oranında %96'lık bir düşüş meydana gelmiştir. Nisan ayında otellerin Covid-19 pandemisi nedeniyle kapılarını kapatmasıyla otel personelinin %90'ından fazlası işten çıkarılmıştır. Irandu (2020), Covid-19'un İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en zorlu trajedi olarak dünya tarihinde imrenilecek bir konum kazandığını vurgulamaktadır. Dünya Bankası tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen bir anket, Kenya otellerinin %90'ından fazlasının iş için askıya alındığını veya kapatıldığını ortaya koymaktadır. Konaklama endüstrisi 2020'nin ilk yarısında %80'lik bir gelir

kaybı yaşamıştır ve bu da pandemi nedeniyle turizm endüstrisinde 2 milyon iş kaybıyla sonuçlanmıştır. Kenya'nın önde gelen otel zincirlerinden Fairmont Norfolk Hotel ve Serena Hotel gibi oteller, yüksek işletme maliyetleri ve rezervasyon olmaması nedeniyle çalışan sözleşmelerinin feshedilmesiyle tüm operasyonlarını askıya almıştır. Bu otelleri daha sonra White Rhino Hotel, Sopa Lodges, Maiyan Hotel, Dusit D2 Nairobi, Ole Sereni Hotels, Enashipai Resort and Spa ve Weston Hotel izlemiştir. Araştırmacılar bu makaleyle, Covid-19 pandemisinin Kenya'nın turizm sektörü üzerindeki etkisini inceleyerek hükümete ve turizm endüstrisine önerilerde bulunmaktadır.

Matei ve öte. (2021) çalışmalarında Romanya'da Covid-19 salgını etkilerini incelemişlerdir. Pandemi Romanya turizmi büyük ölçüde etkilemiştir. 3 ay boyunca (Mart-Mayıs 2020) otel işletmelerinin yaklaşık %97'si kapalıyken, küçük bir yüzdesi Covid-19'un salgınından dolayı karantinaya alınmış kişileri veya sağlık personelini ağırladıkları için açık tutulmuştur. Mart 2020'nin başından bu yana Bükreş'teki otel doluluk oranları %40 ve tatil köylerinde %50 azalmıştır. Bunu otel işletmelerinin %90'ından fazlasının kapatılması izlemiştir. Bu koşullar altında yerel yönetimler, izolasyon önlemleri, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, küçük girişimcilerin desteklenmesi ve aynı zamanda rezilyans ve hızlı toparlanmanın kilit bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan analiz, Bukovina'nın turizm bölgesini referans alanı olarak almıştır. Bu bölge otel açısından Romanya'daki üçüncü turistik yerdir. Çalışma mevcut pandemi bağlamında Bukovina'daki turizmin gelişme eğilimlerine ilişkin yerel yönetim tarafından paylaşılan bakış açısını ve rezilyans modellerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Duro ve öte. (2021) çalışmalarında turizmin Covid-19'a karşı savunmasızlığı kavramını ve bunun sentetik endeksler aracılığıyla ölçülmesini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. İspanya ve 50 eyaletini kullanarak Covid-19'a karşı bir savunmasızlık endeksi oluşturmuştur. Elde edilen sonuçlar, eyalet başkentinin bulunduğu Balear Adaları, Kanarya Adaları, Akdeniz kıyılarındaki iller ve Madrid'e yapılan turizmin Covid-19'a karşı daha yüksek kırılganlık olduğunu göstermektedir. Covid-19 salgını otel sektörü dahil olmak üzere küresel turizm ve eğlence sektörlerine ciddi bir darbe vurmuştur.

Shivakoti (2021) çalışmasında Nepal'de Covid-19 sonrası turizm endüstrisinin karşılaştığı zorlukları analiz etmiştir. Nitel araştırma deseniyle elde edilen veriler ışığında, turist varış oranları Covid-19 salgınıyla birlikte 70'ten yüzde 10'un altına düşmüştür. Aynı şekilde, Everest tırmanışları da dahil olmak üzere tüm bahar dağcılık gezilerinin iptali, yaklaşık 23.000 tur, trekking ve dağ rehberinin yanı sıra turizm personelinin iş kaybına neden olmuştur.

Sharma, Thomas & Paul (2021) çalışmalarında Covid-19 krizinin ardından turizm sektörünü inceleyen 35 makalenin incelenmesine dayanarak Covid-19 sonrası küresel turizm endüstrisini yeniden canlandırmak için rezilyans kapasitesine dayalı bir çözüm önermişlerdir. Çalışma rezilyans kapasitesi oluşturmaya yönelik dört önemli faktörü ana hatlarıyla açıklamışlardır. Bu faktörler: devlet müdahalesi, teknoloji yeniliği, yerel aidiyet ve tüketici ile çalışan güveni olarak sıralanmaktadır. Böylesine kapsamlı bir esneklik kullanmanın; turizm endüstrisi, sürdürülebilir turizm, toplum refahı, iklim eylemi ve yerel toplulukların katılımı ile karakterize edilen yeni bir küresel ekonomik düzene dönüşebilir olacağı belirtilmektedir. Turizm sektörünü Covid-19 bağlamında anlamak için yapılan çalışmalara dayanarak, turizm endüstrisi için rezilyans kapasitesini geliştirmeye dayalı bir çerçeve önermektedirler. Bu çerçeve sayesinde hükümetlerin, turizm sektöründe rol alan kurumların, teknoloji yenilikçilerinin ve sektörde istihdam edilen iş gücünün dirençli yaklaşımının yardımıyla, turizm sektörünün pandemi sonrası çok daha sürdürülebilir bir şekilde gelişebileceğini iddia etmektedirler. Uluslararası seyahat üzerindeki kısıtlamalar beklenenden daha uzun sürebileceğinden, yerel toplulukların katılımı bu yolculukta son derece kritik olacaktır. Bu tür gelişmeler sadece turizm endüstrisinin temelini genişletmekle kalmayacak, aynı zamanda daha az gelişmiş turizm noktalarının daha da büyümesi için fırsatlar sunacaktır.

Millaku ve öte. (2022) çalışmalarında Covid-19 krizinin Kosova turizmine etkilerini incelemişlerdir. Covid-19'dan dolayı turistlerin azalması Kosova'nın ekonomik açıdan zarar görmesine sebep olmuştur. Araştırmacılar toplanan verilere ve yapılan analizlere dayanarak Covid-19 pandemisi turizmin gelişimini büyük oranda etkilemiş turizm sektöründe bir durgunluğa

sebeup olduğunu, ziyaretçi sayısı ve geceleme sayısı önceki dönemlere göre önemli ölçüde azaldığını, Kosova'nın her bölgesinde, ziyaretçi ve geceleme sayısında bir düşüş yaşandığını vurgulamışlardır.

Turizm literatürde Covid-19 pandemisiyle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, ülkelerin turizm faaliyetlerinin Covid-19'dan ne yönde ve ne kadar etkilendiği gözler önüne serilmektedir. Literatürde hükümete, otel sahiplerine ve yöneticilerine ve girişimcilere birçok öneri geliştiren çalışmalar olduğu gibi dayanıklılığa (rezilyans kapasitesi) vurgu yapan çalışmalar da mevcuttur. Turizm ve otel işletmeciliği rezilyans kapasitesine ilişkin geçmiş yıllarda yapılmış araştırmalar, iklim değişikliği (Becken, 2013) ve doğal afetler (Aleffi & Cavicchi, 2020; C.Henderson, 2007; Sydnor-Bousso ve öte.,2011) ekonomik çöküşler (Khalid, Okafor & Shafiullah, 2020) terör saldırıları (Chen M.-H., 2011) gibi belirli kriz türlerine odaklanma eğiliminde olmuştur. Ebola salgınıyla ilgili (Kongoley, 2015) ve en yaygın olarak SARS salgını (Chen M.-H., 2011; Chien & Law, 2003; Tse, So & Sin, 2006; Zeng ve öte., 2005) dahil olmak üzere hastalık salgınlarının etkilerini araştıran yeni ortaya çıkan literatür de bulunmaktadır (Ntounis ve öte., 2022).

Su ve öte. (2020) çalışmalarında Vietnam'daki turizm ve otel işletmelerinin Covid-19 krizlerinin ilk dalgasında hayatta kalmak için nasıl örgütsel rezilyans geliştirdiğini gözler önüne sermektedir. Bulgular, bu işletmelerin karantina öncesinde, sırasında ve sonrasında uyguladığı insan kaynakları rezilyans kapasitesi geliştirme uygulamalarını ortaya koymaktadır. Bu tür krizlerin, işletmelerin acil zorluklarla başa çıkmak ve daha uzun vadede hayatta kalmak için rezilyans kapasitesi geliştirme ihtiyacını vurgulamaktadır.

Marome & Shaw (2021) çalışmalarında Tayland'da Covid-19 pandemisinin turizm sektörü üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Araştırmacılar Tayland'da Covid-19'a kapsamlı bir genel bakış sunmayı ve alınan önlemlerin Sendai 2015-2030 Afet Riskini Azaltma Çerçevesi'nin yol gösterici ilkeleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Bu makalenin bulguları, Tayland'ın Covid-19 gibi halk sağlığı krizlerine karşı nasıl daha dirençli hale gelebileceğini ve bu nedenle sadece akademisyenler için değil, aynı zamanda politika yapıcılar ve sivil toplum aktörleri için de

faydalı olabileceğini gün ışığına çıkarmaktadır. Burada rezilyans, *“tehlikelerle karşı karşıya kalan bir toplumun, bu tehlikelerin ortaya çıkardığı etkilerine karşı zamanında ve etkili bir şekilde, bunların korunması ve restorasyonu da dahil olmak üzere direnme, absorbe etme, uyum sağlama ve bunlardan kurtulma yeteneği”* olarak anlaşılmalıdır. Ülkenin ve toplulukların dayanıklılığının, Sendai Çerçevesinin dört önceliği ile bağlantılı olan içsel yönetime ve paydaş katılımına bağlı olduğu tartışılmaktadır.

Yang ve öte. (2021) çalışmalarında Covid-19 ve turizm ile ilgili 249 makaleyi inceleyerek literatüre sunmaktadırlar. Analiz beş ana temayı ortaya çıkarmıştır. Bunlar: (1) psikolojik etkiler ve davranış; (2) tepkiler, stratejiler ve rezilyans; (3) sürdürülebilir gelecekler; (4) etki izleme, değerlendirme ve tahmin ve (5) teknolojinin benimsenmesidir. Mevcut Covid-19 araştırmalarında yaygın olan birkaç konu tartışılmakta ve gelecekteki çalışmalar için alanlar özetlenmektedir.

King ve öte. (2021) çalışmalarında Covid-19 pandemi dönemi Endonezya’daki turizm hareketlerine odaklanmışlardır. Tüm turizm türleri öngörülebilir bir gelecek için duraklamaya zorlanırken, liderler ve bilim insanları destinasyonları turizm stratejilerini eleştirel olarak değerlendirmeye ve değişim fırsatları aramaya başlamıştır. Araştırmacılar çalışmada, Wakatobi Ulusal Park’ının talihsiz durumlar karşısında rezilyans kapasitesini nasıl etkileceğini ve Covid-19 yaratmış olduğu kriz sonrasında rezilyans kapasitesini nasıl iyileştirebiliriz sorularını yanıtlamaya çalışmışlardır.

Nitounis ve öte. (2022) çalışmalarında kriz bağlamında rezilyans algılarını araştırmak için İngiliz kasabalarında bulunan turizme bağımlı işletmeleri incelemişlerdir. Covid-19 gibi krizlere karşı dayanıklılığın içerdiği nüansları göz önünde bulundurarak, dayanıklılığın zamansal boyutlarını ortaya koymaktadırlar. Ayrıca, sektörler içinde ve arasında farklı rezilyans seviyelerini bildiren etkileri tespit etmektedirler. Bazı turizm ve otel işletmeleri pandemi öncesi zaten güvencesiz bir durumda olsalar da bu işletmeler özellikle pandemi tarafından daha büyük bir kesintiye uğramıştır. İngiltere’de uçuşların durdurulması ve turizm ve otel işletmelerinin kapanmasıyla birlikte turizm sektörü büyük kayıplar yaşamıştır. Kısıtlamaların kademeli olarak hafifletilmesinin ardından işletmeler yeni

sosyal mesafe ve kapasite yönergelerine, sokağa çıkma yasaklarına uyarak faaliyetlerine devam etmiştir. Araştırmacılar çalışmalarında, Covid-19'a karşı rezilyans algılarını değerlendirmektedirler.

Dias ve öte. (2022) araştırmalarında Covid-19 salgınının turizm alanındaki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dayanıklılığını ve yenilikçiliğini ne ölçüde etkilediğini anlamaya çalışmaktadırlar. Böylece dört bağımsız değişkene dayalı olarak hipotezler ortaya atılmıştır bunlar: finansmana erişim, risk alma, çalışma koşulları ve kişisel ağdır. Bu değişkenlerin incelenmesi çevrimiçi bir anket ve derinlemesine görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın geneline bakıldığında Covid-19 pandemisinin daha önceki krizlerde hiç gözlemlenmeyen sonuçlara yol açtığı sonucuna varmak mümkündür.

Birçok sektör gibi turizm sektöründe de rezilyans kapasitesi kavramı oldukça önemlidir. Özellikle kriz dönemlerinde rezilyans kapasitesine olan ihtiyaç daha da fark edilir olmaktadır. Çünkü dayanıklı bir birey ve işletme beklenmedik ve belirsiz çevresel değişim karşısında hayatta kalma, uyum sağlama ve kendini ortamın gerektirdiği şekilde dönüştürme konusunda daha başarılıdır (Chen, Xu ve Lew, 2020).

1.4. Rezilyans Kapasitesi Kavramıyla İlgili Modeller

Bu bölümde rezilyans kapasitesiyle ilgili modeller araştırılmıştır. Araştırma kapsamında en uygun bireysel ve örgütsel düzeyde modeller derlenerek modellerle ilgili kısa bilgilere yer verilmiştir.

- **Kobasa'nın Rezilyans Modeli**

Kobasa'nın teorisine göre rezilyans modeli; kontrol, bağlanma ve meydan okuma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak kontrol boyutunda, beklenmedik olaylar ve tehditlerle karşılaşan bireyler olaylara tepkisiz kalıp izlemek yerine çevresine gerekli desteği verebilecek inanca sahiptirler. Bir diğer boyut olan bağlanma boyutunda, bireylerin beklenmedik ve stresli ortamlarda ailesi, eş dost arkadaş grupları ve sosyal çevrelerinden gerekli desteği alabilme ve bununla birlikte yaşanan olumsuz durumlara karşı daha pozitif bir bakış açısı sergilemektedir. Son olarak meydan okuma

boyutunda birey yaşanan değişimden korkup çekinmez hatta değişime karşı istekli ve olumlu bir bakış açısı geliştirmektedir (Kobasa, 1979; akt. Akçay, 2020:38).

- **Benard’ın Rezilyans Modeli**

Rezilyans kapasitesini etkileyen unsurlardan risk faktörleri üzerine araştırmalar yapan Benard kişilik özelliklerinin de rezilyans kapasitesiyle ilişkisi olduğunu vurgulayarak bireylerin doğuştan ve sonradan kazanılan özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Doğuştan gelen özellikler; kolay ve sakin bir karakter ve diğer bireylerden olumlu tepkiler alabilme yeteneği olarak sıralanmaktadır. Sonradan kazanılan özellikler ise; empati kurabilmek, iletişim becerileri, espri anlayışına sahip olma, bağımsız hareket edebilme özelliği ve gelecek ile ilgili planlar yapabilme özelliğine sahip olma olarak sıralanmaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireyler ayrıca kendilerini negatif etkileyebilecek olaylardan ya da diğer bireylerden de uzak durabilme yeteneğine sahiptir (Benard, 1991).

- **Wolinler’in Rezilyans Modeli**

Wolinler’in rezilyans modeli psikiyatrist Steven Wolin ve çocuk gelişimi alanında doktor eşi Sybil Wolin kendi çalışmalarından faydalanarak ortaya koydukları bir diğer modeldir. Psikiyatrist olan Steven Wolin yıllarca uyguladığı geleneksel yöntemlere eklemeler yapmak istemiş ve olumsuz koşullara rağmen bireyin iyileşmesinde etkili olan özellikleri belirlemiştir ve bu sayede Wolinler’in modeli ortaya çıkmıştır. Bu modelde yedi başlıktan söz etmek mümkündür (Wolin & Wolin, 1993).

- **İç görüş:** Zor soruları sorabilme ve sorulan sorular karşısında dürüst cevaplar verebilme alışkanlığı
- **Bağımsızlık:** Bireyin kendisi ve sorunlu bireyler (ebeveynler) arasında sınırlar çizerek duygusal ve fiziksel mesafesini koruyabilmesi
- **İlişkiler:** Bireyin empati kurabildiği diğer bireyler ile yakın ve tatmin edici bağları
- **Girişim:** Yaşanan olaylarda sorumluluğu üstlenmek, umutsuzluklara karşı adım atmak, zorlu görevlerde bireyin kendini test etmesi

- **Yaratıcılık:** Bireyin kötü sonuçlanan deneyimlerini ve acı verici duygularını farklı bir alanda farklı bir şekilde göstermesi
- **Mizah:** Bireyin olaylara tüm olumsuzluğa rağmen sorunları azaltmada seviyeli mizahi bir bakış açısıyla bakabilmesi
- **Ahlak:** Olumsuz sonuçlanan tüm olaylara rağmen bireyin olaylara iyilik ve vicdan perspektifinden bakabilmesi

- **Richardson'ın Rezilyans Modeli**

Bir diğer rezilyans ile ilgili model ise Richardson ve arkadaşları tarafından ortaya koyulmuştur. Richardson ve arkadaşlarına göre bireyin rezilyans kapasitesine sahip olabilmesi için psikolojik, biyolojik ve manevi bir dengede olması gerekmektedir. Beklenmedik riskli ve olumsuz olaylara maruz kalan bireylerin bu durumlar ile başa çıkması için sadece sahip oldukları koruyucu faktörler yeterli değildir. Bu durumla birlikte de bireyin psikolojik, biyolojik ve manevi dengesi bozulmaktadır. Bu dengenin bozulması sonucunda olandan daha küçük bir dengede kalmabilir, riskli durum geçtiğinde eski denge durumuna geri dönebilir ya da riskli durumdan başarıyla çıkarak yeni daha yüksek bir denge kurulabilir. Rezilyans bu nedenle stres karşısında başarıyla ayakta kalabilme yeteneğinin bir ölçüsü olarak da görülmektedir (Richardson, 2002).

- **Hodlife'ın Rezilyans Modeli**

Çalışmasına özgü bir rezilyans kapasitesi ölçeğine duyulan ihtiyaçla yola çıkan Hodlife (2014), Çalışan Rezilyans Ölçeğini (EmpRes) geliştirmiştir. Bu çalışmada çalışan rezilyans kapasitesinin kavramsallaştırılması, organizasyonların kolaylaştırıcı faktörlerin sağlanması yoluyla geliştirilmesine yardımcı olabilecek bir çalışan kapasitesi açıklamaktadır. EmpRes Ölçeği üç örnekte geliştirilmiş, test edilmiş ve yeterli ölçüm özelliklerine sahip olduğu bulunmuştur. İki örgütsel örneklemden elde edilen bulgular, çalışanların direncinin öğrenme kültürü, güçlendirici liderlik, işe bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleriyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve çalışan katılımı ve kurumsal iletişim ile ilgisiz olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, çalışan rezilyans kapasitesinin, öğrenme kültürü ile işe

bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu ve liderliği ve işe bağlılığı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiğini göstermiştir (Hodliffe, 2014).

- **Connor-Davidson Rezilyans Modeli**

Connor-Davidson Rezilyans Ölçeği (Connor-Davidson Resilience Scale, CD-RISC) Connor ve Davidson tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin amacı, klinik açıdan tedavi odaklı rezilyans düzeylerini değerlendirmektir. CD-RISC; stresli durumlara karşı güven, tolerans, rezilyans, gerçekleşen değişimi korumak, kontrol, pozitif düşünme olmak üzere beş boyutlu bir yapı olarak geliştirilmiştir (Connor & Davidson, 2003).

- **Campbell-Sills & Stein'in Rezilyans Modeli**

Campbell-Sills & Stein'in geliştirdikleri rezilyans modeli, Connor-Davidson Rezilyans Ölçeği'nin (CD-RISC) psikometrik özelliklerini incelemek amacıyla incelenmiştir. Yapılan incelemeler ve elde edilen faktör analizi sonucunda, CD-RISC'nin demografik olarak eşdeğer iki örnekte kararsız bir faktör yapısına sahip olduğunu sonucuna varılmıştır. İyi bir iç tutarlılık ve yapı geçerliliği gösteren 10 maddelik tek boyutlu bir ölçekle sonuçlanan ve deneysel olarak yönlendirilen bir dizi değişiklik yapılmıştır. Sonuç olarak 10 maddelik CD-RISC kusursuz psikometrik özellikler taşımakta ve rezilyans kapasitesinin verimli bir şekilde ölçülmesine olanak sağlamaktadır (Campbell-Sills & Stein, 2007).

- **McManus'un Göreceli Rezilyans Modeli**

McManus 2008 yılında ele aldığı modelde Yeni Zelanda'da yer alan işletmelerin rezilyans özelliklerini ortaya koymak amacıyla 'The Resilient Organizations' (ResOrgs) araştırmaları kapsamında gerçekleştirilen ilk örnektir. Gömülü teori yaklaşımıyla Yeni Zelanda'da endüstri sektörlerinin ve iş türlerinin boyutlarını ortaya koymak amacıyla özel olarak seçilen on işletmenin analiz edildiği çalışmanın sonucunda 15 alt boyuttan oluşan üç ana boyut ortaya çıkmıştır. Bu ana boyutlar; durum farkındalığı, eksik noktaların yönetimi, uyarlanabilir kapasitedir (McManus ve öte., 2008). 2010 yılında

Göreceli Rezilyans Modeline Stephenson eklemelerde bulunmuştur. Üç ana boyuttan oluşan modele rezilyans kültürü ana boyutunu ekleyerek dört ana boyut ve toplam oluşan 23 alt boyuttan oluşan bir model oluşturmuştur. Fakat model ampirik olarak desteklenmemiştir (Stephenson, 2010).

- **Rezilyans Üçgeni & Bileşik Rezilyans Modeli**

Rezilyans modelleri literatürü için önemli çalışmalar yapan Gibson ve Tarrant daha öncesinde ortaya konulan diğer modellerin aksine yalnızca soyut faktörleri değil somut faktörleri de dikkate alarak çalışmalarını yapmıştır. Rezilyans üçgeni modelinde; altyapı, gerçekleşen süreç, liderlik, insan faktörü ve bilgi yetenekleri işletmelerin rezilyans kapasitesini oluşturmada önemli bir öneme sahiptir. Birleşik rezilyans modelinde ise; gerçekleşen süreç, altyapı, teknoloji, bilgidan oluşan somut ve soyut faktörlerin birlikte incelendiği ve rezilyans kapasitesi literatüründe farklı bir perspektiften incelenmiştir (Gibson & Tarrant, 2010).

- **Bütünleşik Fonksiyonlar Modeli**

Süreç ve yönetimin gelişmesini ele alarak farklı birçok fonksiyonu birleştiren ve bütünleştiren bir model oluşturmak için yola çıkan Gibson ve Tarrant, risk yönetimi başlığı altında acil durum, iş devamlılığı, güvenlik ve kriz boyutlarının fonksiyonlarını bir araya getirerek birbirine bağlayan bir model oluşturmuştur. Gibson ve Tarrant'a göre oluşturulan model rezilyans kapasitesinin açıklanmasında önemli bir noktaya değinse de bütüncül bir yapı sunmamaktadır (Gibson & Tarrant, 2010).

- **Balıksırtı Modeli**

Gibson ve Tarrant'ın bir diğer çalışması olan Balıksırtı modeli ise faaliyetler ve özellikler olmak üzere iki ana boyut altında 26 faktörden oluşmaktadır. Faaliyetler boyutunda kriz yönetiminden ilişki yönetimine uzanan örgütün sahip olması gereken yetenekleri sıralarken özellikler boyutunda kültür, değerler ve liderlik gibi örgütün sahip olduğu özellikler vurgulanmaktadır (Gibson & Tarrant, 2010).

- **ResOrgs Modeli**

2015 yılında Yeni Zelanda araştırma programı tarafından ortaya koyulmuş olan model, ResOrgs araştırma ekibinin McManus (2008), Stephenson (2010), Lee (2013) gibi birçok bilim insanının ortaya koyduğu modellere eklemeler yaparak onların modellerini geliştiren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. ResOrgs modeli liderlik ve kültür, ağlar ve ilişkiler ve son olarak değişime açık olma olmak üzere üç ana ve bu ana boyutların altında 13 faktörden oluşmaktadır (Doğantan, 2017:26-30).

- **Pathak & Jashi'nin Rezilyans Modeli**

Pathak & Joshi ise, 2016 yılında Orchiston ve Higham'ın ortaya koymuş olduğu örgütsel rezilyans modelini ele alarak dönemin şartlarına göre güncellenmiş ve Covid-19 kriz dönemine uyarlamıştır. Model tek boyut 13 ifadeden oluşmaktadır (Pathak & Joshi, 2020).

1.5. Rezilyans Kapasitesi Kavramının Bileşenleri

Bu çalışmada örgütlerin ve çalışanların bireysel olarak risk, zorluk, kriz ya da yaşanan değişimler karşısındaki rezilyans kapasiteleri örgütsel ve çalışan düzeyinde olmak üzere iki düzeyde ele alınmıştır.

1.5.1. Örgütsel Düzeyde Rezilyans Kapasitesi

Günümüzde tüm sektörler hem içsel hem de dışsal birçok tehdide maruz kalmaktadır. Ekonomik krizler, doğal afetler, terör saldırıları ve güvenlik sorunları, salgın hastalıklar, işletme ekipmanlarının arızalanması ya da çalışanların hatalarından kaynaklanan birçok etken örgütün ve çevresinin olağan akıştaki işleyişini bozmaktadır. Yaşanan bu olayların tehdit olarak algılanması ise yere ve zamana bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgütler için stratejik bir belirsizlik olan bu tehditler, örgütlerin işleyişi ile birlikte yaşamını da etkilemektedir. Günümüzde de bu tür olayların giderek arttığı ve küçük büyük tüm örgütleri etkilediği açıkça görülmektedir (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Örgütsel rezilyans kapasitesi kavramı özellikle son yıllarda tehditler ve krizlerden korunmak adına üzerinde önemle durulan bir kavramdır (Annarelli & Nonino, 2016).

Literatürde örgütsel rezilyans kapasitesiyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Horne & Orr (1998) örgütsel rezilyans kapasitesi kavramını, beklenmeyen bir durumun ardından olağan düzende oluşan değişime rağmen örgütün bu değişime cevap verebilmesi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda örgütsel rezilyans kapasitesinin temelini ise çevrede yaşanan değişikliklere göre esneyebilen bir sistemin olması ve bu sistemin biçimlenebilme yeteneği oluşturmaya bağlamaktadır. Coutu (2002) ise rezilyans kapasitesi kavramını, örgütün yaşanan durumla yüzleşmesi, olaya yönelik çözümler üretebilmesi ve yaşanan bu olaydan bir anlam çıkarabilmesi olarak tanımlamaktadır. Hamel & Valikangas (2003) dinamik bir bakış açısıyla ele aldığı örgütsel rezilyans kavramını sürdürülebilir bir şekilde örgütün kendini yapılandırma kapasitesi olarak ele almaktadır (Gerçek & Yılmaz Börekçi, 2019). Lengnick-Hall ve öte. göre ise (2011) örgütsel rezilyans kapasitesi beklenmeyen olumsuz durumlara dayanıklılık gösterme ve bu olumsuz olaylara uygun yanıtlar üretebilme; beklenmeyen olumsuz durumlara bile ayak uydurma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Börekçi ve öte. (2014) örgütsel rezilyans kavramını operasyonel ve ilişkisel bakış açısıyla ele almıştır. Operasyonel rezilyans kavramını, örgütün faaliyetlerinin beklenmeyen olumsuz durumlar yaşansa dahi hayatta kalması ve bu faaliyetlerin sürdürülebilirliği olarak tanımlamıştır. Organizasyonel rezilyans kapasitesi oluşturmak beklenmedik durumlara hazırlıklı olmayı, başarısızlık olasılığını azaltarak geri dönme yeteneğini ve olumsuz durumlarda bile iş operasyonlarının sürekliliğini garanti etmeyi içerir (Brown ve öte., 2017). İlişkisel rezilyans kavramı ise, örgüt içindeki ilişkilerin bu tarz beklenmedik olumsuzluklar karşısında hayatta kalması ve sürdürülebilirliği olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz Börekçi, İşeri Say, Kabasakal & Rofcanin, 2014; akt. Gerçek & Yılmaz Börekçi, 2019). Ponomarov & Holcomb ise yalnızca sürdürülebilirlik boyutuna dikkat etmeden ilişkisel esnekliğin hayatta kalma boyutuna odaklanmıştır (Ponomarov & Holcomb, 2009).

Günümüzde önemi giderek artan rezilyans kavramını çalışmada inceleyen Özmutaf (2019:35-37) örgütsel rezilyans kavramını sayısal dayanıklılık, fonksiyonel dayanıklılık, ücret dayanıklılığı, çalışma süreleri dayanıklılığı çerçevesinde ele almaktadır. Genellikle yaşanan ekonomik

krizlerde örgüt içinde önemi daha çok hissedilen, dışsal dayanıklılık olarak da karşımıza çıkan sayısal dayanıklılık, yaşanan teknolojik gelişim ve ekonomik değişimlerin pazarda yarattığı dalgalanmalarla ilgilidir. İç dayanıklılık olarak da karşımıza çıkan fonksiyonel dayanıklılık, örgüt içerisinde çalışanların görev tanımlarının gelişen teknoloji ve artan veya azalan iş miktarına göre değişiklik göstermesiyle ilişkilendirilmektedir (Demir & Gergil, 2008:71). Ücret dayanıklılığı ise, yüksek performansa sahip olan çalışanların ödüllendirilmesiyle üretim artışının geliştirilmesine yöneliktir (Çelik, 2007:9). Son olarak çalışma süresinin dayanıklılığı ise iş veren ve işçi olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Demir & Gergil, 2008:80).

Mevcut tanımların çoğunda kavram beklenmeyen durumların ardından örgütün eski haline dönebilme yeteneği olarak ele alınsa da beklenmeyen durumların sebebiyet verdiği sonuçlar örgüt adına yalnızca eski hale dönebilmeyi yeterli kılmamaktadır. Bu nedenle Megele (2014) rekabetçi bir çevre için örgütsel rezilyans kavramını beklenmeyen durumların ardından mevcut sorunun çözülüp yeni fırsat ve yeteneklerde sağlayabilme başarısı olarak tanımlar (Megele, 2014). Örgütsel rezilyans kapasitesi kısa vadede yaşanan aksaklıkları giderip örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesini sağlarken; uzun vadede örgütün yaşanan aksaklıkları onarıp örgütün yapılanmasını sağlamaktadır. Örgütlerin yaşanan olumsuz durumlar sonucunda mevcut konumunda kalması ya da mevcut konumundan daha başarılı bir konuma gelebilmesi için proaktif bir sürdürülebilirlik ya da iyileşme planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Sahebjamnia, Torabi & Mansouri, 2015). Yapılan örgütsel rezilyans çalışmalarında varlıklar ve risk kavramları ile karşılaşılmaktadır. Varlıklar, olumlu duygu ve bağlılıkları, örgütün bilgi, beceri, güven unsurlarını ifade ederken; risk, olumsuz gelecek sonuçlarını, küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı gibi unsurları ifade etmektedir. Varlıklar gerçekleşebilecek talihsiz olaylara ve riskli durumlara karşı bir bariyer olarak yönetildiğinde örgütün rezilyans kapasitesi artmaktadır (Amir, 2012). Benzer şekilde Hodliffe (2014) örgütlerin yaşadıkları olumsuz durumlardan geçici olarak kurtulması olarak değil bunun yerine değişim ve belirsizliği fırsat bilerek bu durumlardan faydalanılması gerektiğini savunmaktadır (Hodliffe, 2014). Örgütlerin karşılaştıkları

tehditlere cevap verebilme, örgüt içi ve örgüt dışı olayları izleyerek sonuçları önceden görebilmeleriyle birlikte rezilyans kapasitelerinin kalitesi de ortaya çıkacaktır. Burnard & Bhamra'nın (2011) altını çizdiği nokta ise, krizlerin yalnızca örgütlerin içinde kırılmalarla ilgili olmadığı aynı zamanda bu kırılmaların paydaşlarla da ilgili olabileceğidir (Burnard & Bhamra, 2011). Bu bakış açısıyla bakıldığında rezilyans kavramının oldukça kapsamlı olduğu görülmektedir.

Herhangi bir kriz, afet gibi beklenmedik durumlar karşısında savunmasız etkilenen sektörlerden biri olan turizm sektörü için rezilyans kavramı önemli bir yer tutmaktadır (Espiner & Becken, 2014). Örgütsel rezilyans kapasitesi turizm literatüründe afet-kriz bağlamında sıkça çalışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bhaskara & Filimonau, 2021). Basit bir ifadeyle, örgütsel rezilyans kapasitesi turizm sektöründe uygulandığında, insan yapımı krizler (Brown ve öte., 2017) ve doğal afetleri de içinde barındıran felaket olarak özetlenebilen sosyo-ekonomik ve çevresel belirsizliğe atfedilen bir kuruluşun belirsizliği yönetme yeteneği olarak tanımlanabilir (Lee, Vargo & Seville, 2013). Sawalha (2015) yaptığı çalışmada afet-kriz kapsamında örgütsel rezilyans kapasitesini üç ana türde özetlemektedir. İlk tür, felaketle sonuçlanan olayları yönetmek için reaktif bir yaklaşım benimseyen kuruluşlar tarafından temsil edilmektedir. İkinci tür, bütçe ve kaynak mevcudiyetine tabi olarak afet önleme ve azaltmada 'iyi uygulamalara' yatırım yapmaya çalışarak 'asgari düzeyin' ötesine geçen kuruluşlardan oluşmaktadır. Ve son üçüncü tür olarak ise, 'en iyi uygulamaları' benimseyerek ve afete hazırlık ve iyileştirme için sürekli öğrenmeye katılarak afet yönetimine yönelik proaktif, entegre bir vizyon sergilemektedir (Sawalha, 2015). Turizm sektörünü tür bir olarak ele alınmaktadır (Hall, Prayag & Amore, 2017; akt. Bhaskara & Filimonau, 2021). Çünkü turizm işletmelerinin çoğunluğu küçük-orta ölçekli işletmeler tarafından temsil edilmektedir. Bunların kaynakları sınırlı ve bu nedenle bunları dikkatli bir şekilde tahsis etmeleri gerekmektedir. Felaket olaylarının görece seyrekliği veya öngörülemezliği genellikle bu tür organizasyonların afet yönetimine gereğinden fazla kaynak tahsis etmesini engeller (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011).

1.5.1.1. Örgütsel Rezilyans Kapasitesinin Boyutları

Örgütsel rezilyans kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla açıklanmıştır. Lengnick-Hall ve öte. (2011) çalışmasında üzerinde durduğu örgütsel rezilyans kapasitesi boyutlarının; bilişsel, davranışsal ve bağlamsal rezilyans olmak üzere üç ana boyut ve on alt boyuttan oluşmakta olduğunu vurgulamaktadır (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Karaköse, İmamoğlu & İnce, 2020). İlk olarak bilişsel rezilyans boyut, örgütün dış çevreden gelen değişimlere ve gelişmelere açık olarak bu değişim ve gelişmeleri analiz edebilir ve yorumlayabilir olup örgütün bu durumlara karşı geliştirdiği yanıtların belirlemesini sağlar (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Bilişsel rezilyans boyutu iki alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki kavramsal yönelimdir. Kavramsal yönelim, örgütün sahip olduğu özgün, kendine has vizyon ve özellikleri kapsar (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). İkinci alt boyut olan yapıcı anlamlandırma ise, örgütün karşı karşıya kaldığı koşulların anlaşılabilir olması sürecini ifade eder ve gerçekleşen olayların geçmişine, gelişim göstermesine ve olayın gerçekleşmesindeki nedene odaklanır (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Bir diğer boyut olan davranışsal rezilyans boyutu, bilişsel rezilyans boyutunda ifade edilen düşüncelerin somut birer eyleme dönüştüğü boyuttur. Örgütsel rezilyans kapasitesinin bu boyutu örgütün karşı karşıya kalabilecek durumlara karşı sürekli yeni çözümler üretmesini ve örgütün sahip olduğu çözüm kaynaklarını da aktif bir şekilde kullanmasını sağlar. Davranışsal rezilyans boyutu dört alt boyuttan meydana gelmektedir. İlk olarak öğrenilmiş beceriklilik boyutundan söz etmek gerekirse, karşılaşılan sorunları çözmek adına özgün ve nokta atışı ustalık gerektiren fikirlerin toplu olarak listelendiği öğrenilmiş davranışlardır (Lengnick-Hall & Beck, 2009). Bir diğer boyut olan sıra dışı çeviklik boyutu, en basit anlatımla mevcut örgütsel değerlerden çok daha farklı bir tarzı hızlı bir şekilde benimseyebilme yeteneğidir. Pratik alışkanlıklar ise, örgütün hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için önceden geliştirilmiş tekrarlanmış olan çözüm yollarıdır. Son olarak davranışsal hazırlık, örgütün tehlike ile karşı karşıya gelmeden önce yapılan eylem ve yatırımlardır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005; Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Bağlamsal rezilyans boyutu dört alt boyuttan

oluşmaktadır. Bunlardan ilki dağıtılmış güç ve sorumluluk boyutu, örgütteki güç ve sorumlulukların örgütün geneline dağıtılmasıyla ilgilidir. Psikolojik güvenlik, örgüt içerisindeki bireylerin çalışma ortamlarını algılama olarak tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanları psikolojik olarak kendilerini güvende hissettiklerinde daha kolay öğrenme, daha rahat fikir paylaşma ve olaylara karşı risk alma konusunda daha istekli olurlar (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011). Derin sosyal sermaye alt boyutunda ise, yüz yüze dürüstlük çerçevesinde gelişen iletişimden söz edilmektedir (Weick, 1993). Son olarak geniş kaynak ağları boyutu, örgütün mevcut kaynaklarını ve gelecekte elde edebileceği kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Örgüt geniş kaynak ağları sayesinde olaylar karşısında farklı tepkiler verebilir (Madni & Jackson, 2008).

Bir diğer görüş olan, Kantur ve İşeri Say 2012 yılında oluşturdukları örgütsel rezilyans modelinde ise Multidisipliner Deprem Mühendisliği Araştırma Merkezi'nin rezilyans kavramını temel aldıkları anlam doğrultusunda değerlendirmişlerdir. Merkezin ifadesiyle rezilyans “*deprem, kasırga gibi doğal afetler ile insanların sebep olduğu çeşitli felaketler karşısında direnç göstermeyi sağlayan fiziksel ve sosyal kapasitenin toplamı*” olarak tanımlanmaktadır (Kumbalı, 2018). Rezilyans kapasitesi dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; sağlamlık, yedekleme, beceri ve atiklik boyutlarıdır (Tierney, 2003). İlk olarak sağlamlık boyutu, örgütlerin karşılaştıkları talihsiz olay ve riskli durumlara rağmen zarar görmeden örgütün kendine has fonksiyonlarını kaybetmeden ayakta kalabilme yeteneğinden söz eder. Yedekleme boyutu ise, örgütlerin risk karşısında herhangi bir kayıp vermeden ihtiyaçları karşılayabiliyor olmalarını ifade etmektedir. Beceri boyutu, örgütün karşılaşılabileceği riskleri tespit edip öncelikleri belirleyebilme, oluşabilecek zarar ve yıkımlarla başa çıkabilme ve eldeki kaynakları örgütün amaçlarına uygun şekilde değerlendirebilmesi olarak ifade edilmektedir. Son olarak atiklik boyutu, örgütün hedeflerinin örgüte en uygun şekilde ve en hızlı yolla gerçekleştirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Tierney, 2003; Kumbalı, 2018).

Bu konu ile ilgili bir başka görüş ise ölçek geliştirmek üzerine yapılan çalışmada Kantur ve İşeri-Say (2015: 465)'ın Mallak (1998) ve Tierney

(2003)'in çalışmalarını esas alarak yola çıkan araştırmacılar tarafından örgütsel rezilyansın boyutları sağlamlık, atiklik ve bütünsellik olmak üzere üç ana boyut olarak değerlendirilmiştir (Kumbalı, 2018). İlk olarak sağlamlık boyutunda, örgütün risk karşısında dik durabilmesini ve bu yaşanan durumlardan hasar almadan ya da en az hasarla çıkabilmesini sağlayan örgütsel kapasiteyi ölçen boyuttur. Sağlamlık, riskle karşılaşıldığında örgütün düşüşe geçmeden ayakta kalması (Norris ve öte., 2008) kriz dönemlerinde dahi faaliyetlerine hız kesmeden devam etmesi (Wicker ve öte., 2013) olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak sağlamlık boyutu, örgütün yeteneklerini daha dayanıklı gösteren ve riskli durumlarda örgütün değerlerini yitirmemesi olarak özetlenebilir (King, Fowler & Zeithaml, 2001). Bir diğer boyut olan atiklik boyutu ise, örgütün risk karşısında hızlı kararlar vererek faaliyete geçmesini ifade etmektedir. Atiklik boyutunda, örgütün mevcut durumlara göre kendini güncellemesi ve oluşabilecek herhangi bir olaya karşı hazır olma hızından söz eder (Erol, Sauser & Mansouri, 2010). Bu durumda atiklik boyutu da sağlamlık boyutu gibi örgütlerin kriz sonrasında varlığını koruması ve sürdürebilmesi için önemli özelliklerden biridir (Camarinha-Matos, 2014). Son olarak ise bütünsellik boyutunda, örgütün risk ile karşı karşıya kaldığı durumlarda örgüt çalışanlarının arasındaki bağlılığı ölçen boyuttur (Kantur ve İşeri-Say, 2015; akt. Kumbalı, 2018).

1.5.2. Çalışan Düzeyinde Rezilyans Kapasitesi

Çalışan düzeyinde rezilyans kavramı daha çok psikoloji ve örgütsel davranış alanında özellikle 2010 yılı sonrasında daha çok incelenmeye başlanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Cooke ve öte., 2016; Tonkin ve öte., 2018). Yapılan rezilyans araştırmaları, çalışan temelli değil daha çok örgüt odaklıdır. Bu durumda çalışanların gerçekleşen değişime uyum sağlama konusunda yetenekleri belirsiz kalmıştır. Örgütler bu durum karşısında yaşanan zorluklarla nasıl başa çıkacakları konusunda kendilerini geliştirmeleriyle ilgili deneye dayalı kanıt eksikliği de yaşamaktadır. Sayıca çok olmayan bireysel rezilyans üzerine yapılan çalışmalar genellikle klinik modeller olarak ele alınmış çocuk ve ergenler üzerine odaklanmıştır (Sinciair & Wallston, 2004; Akduran, 2019). Araştırmacıların rezilyans kapasitesini

bireysel düzeyde ele almalarının birkaç sebebi bulunmaktadır. İlk olarak yapılan araştırmalarda örgütsel sonuçlar bireysel düzeyde gösterilmektedir. İkinci sebep, örgütsel düzeydeki rezilyans kapasitesi adına alınan önlemler örgüt çalışanlarının davranışsal boyutlarını ele alarak ortaya koyulmaktadır. Üçüncü sebep ise, rezilyans kapasitesi yüksek bireylerin anlaşılması, rezilyans kapasitesi gelişmiş organizasyonlar için ilk adım olarak görülmektedir. Ve son olarak, rezilyans kapasitesi yüksek çalışanlar yöneticilerin gelişimlerini desteklemek isteyenleri çalışanların başında gelmektedir (Paul, Bamel & Garg, 2016). Çalışma ortamında bireysel düzeyde rezilyans literatürü incelendiğinde farklı noktalara değinen araştırmalarda vardır. İlk olarak rezilyans kavramını esneklik olarak ele alan Maddi' ye (1987) göre, esnek bireyler daha düşük rezilyans kapasitesine ya da Maddi'nin değişimiyle esnekliğe sahip bireylere oranla örgüt içinde yaşanabilecek küçülmelerle başa çıkma konusunda daha başarılıdır (Maddi, 1987; akt. Akduran, 2019). Youssef & Luthans (2007) ise rezilyans kapasitesinin geliştirildiğinde ve etkin şekilde yönetildiğinde çalışanın ve örgütün çıktılarını olumlu etkileyebilecek bir kaynak olarak tanımlamaktadır (Youssef & Luthans, 2007). 2009 yılında Avey & Luthans ve Jensen çalışanların çalkantılı durumlarda ve stresli iş yeri karşısında kullanabileceği içsel bir kaynak olarak tanımlanırken; (Avey, Luthans & Jensen, 2009) 2012 yılında Shin & Taylor ve Seo ise yüksek rezilyans kapasitesine sahip çalışanların değişmeye daha elverişli olduklarını belirtmektedir (Shin, Taylor & Seo, 2012). Hodliffe ise çalışan düzeyinde rezilyans kapasitesini etkileyen faktörleri: güç verici liderlik, öğrenen örgütü kültürü, iş gören katılımı ve örgütsel iletişim olarak sıralamaktadır (Hodliffe, 2014).

Çalışan düzeyinde rezilyans kavramının en iyi şekilde anlayabilmek için, psikoloji alanında kullanılan rezilyans kavramından farklı olduğunu kavramak oldukça önemlidir. Çünkü psikoloji alanında kullanılan rezilyans kavramı, bireylerin kişisel hayatlarında karşılaştıkları talihsiz olaylar ve tehdit durumlarına rağmen bu sorunları ortadan kaldırarak hayatlarına devam edebilmeleriyle ilgilidir. Çalışan düzeyinde rezilyans ise, bireyin örgüt içinde yaşanan beklenmedik olaylar ya da kriz durumlarına uyum sağlayarak başa çıkabilme ve bu olaylar karşısında dönüşüme açık olmasıyla alakalıdır

(Gerçek & Yılmaz Börekçi, 2017; Tonkin ve öte., 2018). Bu bakış açısıyla bakıldığında psikoloji alanında bireyler için kullanılan ‘rezilyans’ kavramı ile örgüt alanında kullanılan ‘rezilyans’ kavramı arasında önemli farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda örgütsel bakış açısıyla çalışan düzeyinde rezilyans, beklenmedik zorlu koşullarla karşılaşıldığında örgütte sürekli olarak uyum sağlamak ve gelişmek üzere kaynakları kullanmak için örgüt tarafından mümkün kılınan ve desteklenen çalışan kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir (Kuntz, Naswall & Malinen, 2016). Kuntz & Naswall ve Malinen’in 2016 yılında yaptığı çalışmada çalışan düzeyinde rezilyans kavramının üç temel varsayım üzerine kurulu olduğunu vurgulamaktadır. Bu varsayımlar, bireysel rezilyansı kapsamakla birlikte işlevsel olarak farklı olması; davranış temelli öğrenme, uyum sağlama ve ağ oluşturabilme unsurlarını ve örgütsel sistemler açısından geliştirilebilir ve sürdürülebilir olmasıdır. Bu varsayımın geliştirilmesi, çalışanların gelecekte daha esnek ve uyarlanabilir olmaları için, değişim ve sıkıntı ile geçmiş deneyimlerden faydalanabilecekleri anlamına gelmektedir (Tugade & Fredrickson, 2004; Avey, Luthans & Jensen, 2009). Örgütlerin beklenmedik olaylar karşısında nasıl tepki verdiği, hayatta kalabilmeleri ve beklenmedik durum sonucunda yaşanan değişimlere ayak uydurabilmelerinin temelinde çalışanların bilişsel, davranışsal ve bağlamsal yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu durumda örgütsel rezilyans kapasitesinin ilk basamağının, çalışan rezilyans kapasitesi olduğunu söylemek mümkündür (Gerçek & Yılmaz Börekçi, 2019).

1.5.2.1. Çalışan Rezilyans Kapasitesinin Boyutları

Kobasa’nın varoluşçu kişilik teorisi üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; kontrol, bağlanma ve meydan okuma boyutlarıdır. Bu üç boyut çalışanların zorlu şartlarda gerçekleşen riskleri fırsatlara dönüştürebilecek motivasyon ve cesareti gösterebilmelerini sağlar (Motan, 2002). Kontrol boyutu, çalışanların içinde bulundukları talihsiz olayları etkileyebilecek hatta bu talihsiz olayları değiştirebilecek inanca sahip olmalarıyla başlar (Williams, 2001; Sarıkaya, 2015). Bu talihsiz olaylarla karşılaşan bireyler çaresizce bu durumun bitmesini beklemek yerine olayın sonuçlarını

etkileyebileceğine dair inançla hareket eder, pes etmezler ve hayatın kontrolünü ellerinde tutmak isterler. Çaresizlik ve güçsüzlüğü kabul etmedikleri gibi özgür ve cesur kararlar alarak motive bir şekilde hayatlarına devam ederler. Sonuç olarak kontrol boyutu, olaylardan sadece etkilenmeye, pasif kalmaya karşı çalışanların sergilediği bir duruştur (Hanton, Evans & Neil, 2003). Bağlanma boyutu ise, bireylerin karşısına çıkan olaylara dahil olmak istemesiyle başlar. Bireylerin ailesine, çevresine, hayata ve hayat ilişkilerine, belirli inançlara ve değerlere bağlanma ihtiyacı duyması hayatın her alanında görülmektedir. Tüm bu bağlanma ihtiyacı bireyin stres ve riskle karşı karşıya kaldığında iyimser bakabilme, (Klag & Bradley, 2004) amaca ulaşabilmek için ısrarcı olma gücünü kazanmasını sağlamaktadır (Sezgin, 2012). Bu doğrultuda bireyin bağlılığının bir sonucu olarak elinden gelenin en iyisini yapması beklenmektedir. Son olarak meydan okuma boyutunda ise birey değişimden korkmaz hatta değişimi geleceği için gelişimine bir kaynak olarak görür (Durak, 2002). Yeni şeyler denemekten çekinmez. Meydan okuma, bireyin çevresiyle etkileşim halinde olup aktifleşmesini ve yaşayarak öğrenmesini savunan bir boyuttur (Yalçın, 2013). Bu boyutlar karşılaşılan riskli durumlarda bireyin mevcut durumu algılamasını ve bu duruma verdiği tepkiyi değiştirip yaşanan stresin etkisini azaltmaktadır. Çünkü bireyin bağlılık hissi duymaması, kendini güçsüz görmesi ve değişimlere karşı duvar örmesi stresi üzerine çeker. Stresi kontrol edebilen bireyler daha kaliteli bir hayat sürebilir (Sezgin, 2012).

Bir diğer görüş ise Connor ve Davidson 2003 yılında geliştirdikleri Connor-Davidson Rezilyans Ölçeği (Connor-Davidson Resilience Scale, CD-RISC)'dir. Ölçeğin amacı, klinik açıdan tedavi odaklı rezilyans düzeylerini değerlendirmektir. CD-RISC; stresli durumlara karşı güven, tolerans, rezilyans, gerçekleşen değişimi korumak, kontrol, pozitif düşünme olmak üzere beş boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Connor & Davidson, 2003). Ölçek stres durumuna fazla önem vererek rezilyans kavramının arka planda kaldığı ile birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Dong ve öte. (2012) bu eleştirilerin üzerinde durarak bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal faktörlerden etkilendiklerini vurgu yaparak 25 maddeden oluşan CD-RISC'e iki madde daha ekleyerek 27 maddelik, hedef odaklı yaklaşım,

sosyal ve ailesel destek, bireylerin değişim ve meydan okumaya açık olması ve ruhsal destek olmak üzere dört boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir (Dong ve öte., 2013). İlk olarak hedef odaklı yaklaşım boyutunda, zaten bireyin doğuştan yaşama tutunma adına sahip olduğu enerji yaşamı boyunca amaçladığı hedefler doğrultusunda koruyucu bir faktör gibi rezilyans kapasitesini desteklemektedir (Demirbaş, 2010; Richardson, 2002). Sosyal ve ailesel destek boyutunda ise bireyin çevresinden aldığı destek koruyucu bir kalkan görevi görerek bireyin ruh sağlığını olumlu yönde etkilemektedir (Gürkan, 2006). Bireylerin değişim ve meydan okumaya açık olması boyutunda çalışanlar değişimlere meydan okuyabilen ve bu baş kaldırı ile birlikte örgütü değişime ve değişimle birlikte stresli bir ortama sürükleyebilirler. Fakat bu değişimleri örgüt için bir risk değil bir fırsat olarak gören rezilyansı yüksek çalışanlar örgüt için oldukça önem taşımaktadır (Terzi, 2008). Son olarak ruhsal destek boyutu, çalışanlar riskli durumlar ile karşı karşıya kaldıklarında çözümünü ya da kendini daha güçlü hissetmeyi ilahi bir güçte arama istekleridir (Connor & Davidson, 2003; Richardson, 2002; Hefferon & Boniwell, 2014).

Campbell-Sills ve Stein ise, 2007 yılında Connor-Davidson rezilyans ölçeğini iyileştirerek tek boyuttan oluşan on maddelik rezilyans ölçeğini ortaya koymuşlardır. Ölçekte yer alan ifadeler aşağıda verilmiştir (Campbell-Sills & Stein, 2007).

- 1) Değişime uyum sağlayabilirim.
- 2) Ortaya çıkabilecek her türlü sorunla baş edebilirim.
- 3) Sorunların mizahi yönünü görmeye çalışırım.
- 4) Stresle başa çıkmak beni güçlendirir.
- 5) Hastalık ya da zorluktan sonra kendimi toparlama eğilimine sahibim.
- 6) Engellere rağmen hedeflere ulaşabilirim.
- 7) Baskı altında odaklanabilirim.
- 8) Başarısızlık karşısında kolayca cesaretim kırılmaz.
- 9) Güçlü bir insan olduğumu düşünürüm.
- 10) Hoş olmayan duygularla (kaygı, yalnızlık, üzüntü, korku) başa çıkabilirim.

1.6. Rezilyans Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Literatürde rezilyans kapasitesini etkileyen üç faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörler; risk faktörleri, koruyucu faktörler ve bu iki faktörün bir araya gelerek ortaya çıkardığı olumlu sonuçlardan oluşmaktadır (Tümlü & Receptoğlu, 2013). Rezilyans çalışmalarına bakıldığında tanım genellikle risk faktörleriyle karşılaşan bireylerin koruyucu faktörler sayesinde riskli görülen durumların olumsuz etkilerinden korunduğu, başa çıktığı ana mesajını içermektedir. Windle'nin de rezilyans tanımı bu durumu özetlemektedir. Windle (2002)'a göre rezilyans, koruyucu ve risk faktörlerinin ortaya çıkardığı bir olgudur (Masten, Cutuli, Herbers & Reed, 2002; akt. Topçu, 2017). Bu yüzden bireylerin içinde bulunduğu riskli durumu, koruyucu faktörleri ve altında yatan asıl sebeplerden oluşan sürece odaklanmak rezilyans çalışmaları için oldukça önemlidir.

1.6.1. Risk Faktörleri

Büyük bir sorunun ortaya çıkışını hızlandıran ya da ortaya çıkma olasılığını arttıran olumsuz etkiler risk faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Gürkan, 2006). Bu faktörler kişinin kendisiyle ilgili olabileceği gibi, ailesiyle ilgili ve yaşadığı toplumla ilgili olabilir. Bireyle ilgili risk faktörleri, bireyin kendine güvenmemesi, sağlık sorunları yaşıyor olması, agresif bir kişilik yapısına sahip olması, akademik başarısının yetersiz oluşu, çevresi ile uyum sağlayamıyor oluşu gibi olumsuz durumlar olarak sayılabilir (Hanson & Gottesman, 2012). Aile ile ilgili risk faktörleri için, anne babanın ayrışması, aile içinde şiddet ve istismar görmek, (Ülker Tümlü & Receptoğlu, 2013) aile bireylerinde hastalık olması, kalabalık bir aileye sahip olmak, ergenlik döneminde anne olma (Gizir, 2007) gibi faktörlerden söz etmek mümkündür (Gucciardi, Jackson, Coulter & Mallett, 2011). Toplumsal risk faktörleri ise, sosyo-ekonomik düzeyin yetersizliği, kaynakların kısıtlılığı, göç ve işsizlik gibi toplumdaki bireylerin gerginlik seviyelerinin yüksek olduğu ortamları içermektedir (Terzi, 2005). Örgütlerde rezilyans kapasitesinin gelişimini sağlayacak ortam hazırlamak adına risk faktörlerine dikkat çekilmesi oldukça önemlidir (Gürkan, 2006).

1.6.2. Koruyucu Faktörler

Koruyucu faktörler, bireyin karşılaşabileceği talihsiz olayların ortaya çıkışını engelleyen ya da ortaya çıkma olasılığını azaltan olumlu etkiler olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 2006). Koruyucu faktörler, bireylerin aile, okul, kendi yaşamları ile ilgili stresli durumlara karşı ayakta durabilmeleri için bariyer görevi görmektedir. Bu durumda bireyin stres ile mücadele edip ayakta sağlam durabilmesi, yaşanan duruma uyum sağlayabilmesi bireyin rezilyans kapasitesi olduğunu göstermektedir (Mandleco & Perry, 2000). Asıl vurgulanmak istenen nokta koruyucu faktörlerin olası riskli durumları azaltması, bu durumları durdurabilmesi ya da tamamen bu riskleri önleyebilmesidir (Gizir, 2007). Koruyucu faktörler bireyle ilgili koruyucu faktörler, aileyle ilgili koruyucu faktörler ve çevreyle ilgili koruyucu faktörler olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Bireyle ilgili koruyucu faktörleri, bireyin sağlıklı olması (Mandleco & Perry, 2000), iyi bir zekâ düzeyine sahip olması, akademik olarak kendini geliştirmesi, empati ve sorumluluk duygularına sahip olması, geleceğe dair planlar yapabiliyor olması, problem çözme becerisine sahip olması olarak sıralanabilir. Aileyle ilgili koruyucu faktörlere baktığımızda pozitif bir ortamın olması, samimi ilişkiler kurabilme, ailelerin sosyo-ekonomik durumları, eğitim düzeyleri aile içi koruyucu faktörlerden birkaçıdır. Çevreyle ilgili koruyucu faktörler ise, arkadaş çevresi ile yakın ilişkiler, yaşanan çevrenin güvenilirliği, okullar (Demirbaş, 2010), akrabalar ile olan ilişkiler, bireyin önünde olumlu bir rol model olması (Benard, 1991; Masten & Coatsworth, 1998) olarak sıralanabilir. Özetle bireylerin yaşamında önemli bir yere sahip olan ailesi, akrabaları, arkadaşları, komşuları, okul ortamında öğretmenleri ve eşi tarafından gördüğü maddi, duygusal ve zihinsel destek birey tarafından sosyal destek olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla bireyin görebileceği fiziksel ya da ruhsal herhangi bir zararda koruyucu bir bariyer gibi bireyi korumaktadır (Terzi, 2008; Akçay, 2020).

1.6.3. Olumlu Sonuçlar

Problemlerle mücadele ve problemlerin çözümü sonunda oluşan değişim süreci olumlu sonuçları doğurmaktadır. Olumlu sonuçlar sadece sosyal

başarı, akademik başarı olarak değil aynı zamanda psikolojik problemlerle başa çıkma olarak da incelenmektedir (Masten, Cutuli, Herbers & Reed, 2002; Akduran, 2019). Rezilyans kapasitesinin olumlu sonuçları; akademik başarı, psikolojik sağlık, pozitif sosyal ilişkiler, davranış ve duygusal problemlerin seyrek yaşanması, suça yönelik davranışlarda bulunmama, bulunduğu yaşa göre spor yapma, kurallara uygun bir hayat sürme, yaşadığı ortam tarafından kabul görme ve ortamda dostluk ilişkileri kurma, mutluluk, yaşam doyumu olarak sıralanabilir (Gürkan, 2006).

1.7. Rezilyans Kapasitesine Sahip Bireylerin Özellikleri

Birçok kişilik özelliğinin rezilyans kapasitesiyle ilişkisi olduğunu savunan Benard'a (1991) göre rezilyans kapasitesine sahip olan bireylerin doğuştan sahip olduğu ve sonradan kazandığı kişisel özellikleri bulunmaktadır (Benard, 1991). İlk olarak doğuştan gelen özelliklere baktığımızda, kolay ve sakin bir karaktere sahip olma ve diğer bireylerden olumlu tepkiler alabilme yeteneği dikkat çekmektedir. Bireyin sonradan kazandığı kişisel özellikleri ise, en üst seviyede iletişim becerilerine sahip olma, kendisine de dahil olmak üzere espri anlayışına sahip olma, diğer bireylerden bağımsız hareket edebilme özelliğine sahip olma ve bir amaç belirleyip gelecek ile ilgili planlar yapabilme özelliğine sahip olma olarak sıralamaktadır (Topçu, 2017). Çalışan rezilyans kapasitesi yüksek bireylerin en dikkat çeken karakteristik özellikleri ise; olaylara iyimser bir bakış açısıyla bakmaları, sabırlı olmaları, olayların sonucuna azimle ilerlemeleri, duygu ve düşüncelerini iyi ifade edebilen özgüvenli bireyler olmaları olarak sıralanabilir (Greeff & Ritman, 2005). Eminağaoğlu da 2006 yılında yaptığı çalışmasında rezilyans kapasitesi yüksek bireylerin belirli özelliklerini sıralamıştır. Bunlar; belirsiz durumlarla başa çıkabilme, belirsiz durumlara karşı stresini kontrol edebilme, etrafındaki insanlara karşı olumlu bir bakış açısı takınma ve öz farkındalığa sahip olma, belirsiz ve beklenmedik durumları şeffaf görebilme gerçeği kavrayabilme, eyleme geçmeden önce düşüncelerini tartabilme, problem çözümlerinde iş birliği konusunda diğer bireylerle yakın ilişkiler kurabilmedir (Eminağaoğlu, 2006). Ergün (2016) ise rezilyans kapasitesi yüksek bireyleri üç grupta ele almıştır. Bunlar; sosyal

özellikler, duygusal özellikler ve akademik özelliklerdir. Sosyal özelliklerde, bireyin dış dünyayla olan iletişiminden söz ederken, duygusal özelliklerde bireyin kendisiyle olan ilişkisi ele alınmaktadır. Son olarak akademik özelliklerde ise plan ve doğru bir programlamayla bireyin zorluklar karşısında olan çabasından söz edilmektedir (Ergün, 2016). Kumbalı (2018) ise çalışmada rezilyans kapasitesine sahip bireylerin özelliklerini; öğrenme odaklı, belirsizliklerle karşısında bile sabırlı olabilen, yetenekli ve meraklı insanlar olarak özetlemiştir.

Sonuç olarak çalışan rezilyans kapasitesine sahip bireyler içsel denetimlerini diğer bireylere göre daha odak noktasında tutarak, başlarına gelen iyi-kötü olayların sebebini kadere, iyi-kötü şansa veya başka bireylere değil de genellikle kendi davranışlarından kaynaklandığını ve yine kendi çabasıyla bu olayları çözebileceklerini düşünmektedir. Bu sayede çalışan rezilyans kapasitesi yüksek bireyler sorunlar ile başa çıkmada diğer bireylere göre daha başarılıdır. Duygularını mantıklı bir şekilde ifade edebilen bu bireyler daha sağlam ilişkiler geliştirirler ve yardım istedikleri zorlu zamanlarda kurdukları sağlam ilişkiler sayesinde aldıkları destek ile bu zorlu süreçten daha hızlı çıkabilirler (Alim ve öte., 2008). Diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini anlamada oldukça başarılı olan bu bireyler bir karşılık beklemeden yardıma ihtiyacı olanlara yardım edip bulundukları ortamın huzurlu ve mutlu olmasına katkı sağlamak isterler (Skodol, 2010). Belirsiz bir durum ya da beklenmedik bir krizle karşı kalan bir bireyin sahip olduğu rezilyans kapasitesi bu durumu kolay atlatmasında büyük bir etkidir. Rezilyans kapasitesine sahip bireyler kriz ve benzeri olaylar karşısında mücadele etmekten çekinmezler, belirsiz durumlara karşı direnç göstererek yaşanan belirsizliğin ya da krizin eski haline dönmesine katkı sağlamaya çalışırlar (Kavi & Karakale, 2018). Bu bireyler hastalığa hatta ölüme karşı bile daha iyimser bakabilirler (Seligman, 2004). Rezilyans kapasitesi yüksek bireyler bulundukları ortamda pozitif ve ortamda yaşanan kriz ve benzeri olayları iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunan bireylerdir. Bu durum rezilyans kapasitesi yüksek bireylere diğer bireyler tarafından güven duyulmasını sağlamaktadır (Skodol, 2010).

1.8. Turizmde Rezilyans Kapasitesiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

2010-2022 tarihleri arasında güncel çalışmalar derlenmiş olup, Yök-Tez, Google Akademik, Google Book, Dergi Park, Sage Journals, ScienceDirect, Researchgate, Proquest, Researcher veri tabanlarından ‘resilience, employee resilience, resilience capacity, rezilyans, rezilyans kapasitesi, dayanıklılık, psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, yılmazlık, dirençlilik, esneklik’ kelimeleri taranarak yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda, turizm işletmeleriyle ilgili çalışmalar değerlendirilmiştir. Özellikle rezilyans kapasitesini etkileyen turizmde yaşanan kriz ve kırılganlık konularına yer verilmiştir.

İlgaz (2011) çalışmasında turizm lisans eğitimi gören öğrencilerin yılmazlık faktörlerini ve bu faktörlerin kariyer seçimlerini etkileme düzeylerini belirlemiştir. 396 konaklama bölümü, 375 seyahat bölümü ve 45 yiyecek-içecek bölümü olmak üzere toplam 816 öğrenciden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda turizm eğitimi alan öğrencilerin yılmazlık faktörleri ile kariyer seçimlerinin arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Orchiston, Vargo & Seville (2012) çalışmasında Christchurch’da meydana gelen depremlerin turizm sektörünün ne şekilde etkilendiğini ele almıştır. Rezilyans Kuruluşlar ve Canterbury Üniversitesi, turizm işletmelerinden elde edilen 719 anket ışığında, kilit iş sektörlerinin bu depremlere karşı toparlanması ve rezilyans olması için önerilerde bulunmuştur.

Reed ve öte. (2013) çalışmalarında özellikle rezilyans kapasitesini öğrenmeye olan vurgunun Vietnam, Hindistan, Tayland ve Endonezya’daki on şehirde nasıl uygulandığı gözler önüne serilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda, kolaylaştırıcıların kasıtlı, stratejik müdahalenin eşitlikçi, sosyal açıdan adil sonuçlar adına daha dönüştürücü bir değişime katkıda bulunabileceğini ve dolayısıyla kentsel iklim kırılganlığını teknik bir zorluk olarak veya paylaşılan öğrenmeyi direnç oluşturmak için bir araç takımı olarak görmemeyi karşı uyarılarda bulunmayı önermişlerdir.

Ayala & Manzano (2014) çalışmalarında İspanyol turizm sektöründeki yerleşik girişimcilerin başarısı ile rezilyans kapasitesi boyutları arasında bir bağlantıyı incelemişlerdir. 534 kişiden anket yöntemiyle veriler toplanırken toplamda 650 girişimciyle telefon ile iletişime geçilmiştir. Küçük turizm işletmeleri çerçevesinde, girişimcilerin rezilyans kapasitesi ile şirketlerinin büyümesi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler rezilyans kapasitesinin üç boyutunun (sertlik, beceriklilik ve iyimserlik) girişimcilik başarısını öngörmeye yardımcı olduğunu göstermektedir.

Orchiston, Prayag & Brown (2016) çalışmalarında Yeni Zelanda'daki turizm işletmelerinden alınan veriler doğrultusunda afet sonrasında turizm işletmeleri için rezilyans kapasitesi boyutlarının ortaya çıkarmışlardır. Rezilyans kapasitesinin temel özelliklerinin 'planlama ve kültür' ve 'iş birliği ve yenilik' olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Yalnızca boyutların ortaya koyulduğu çalışmada işletmelerin rezilyans kapasitesi düzeylerini ve rezilyans kapasitesinin kırılganlıklar ile arasındaki ilişkilere yer verilmemiştir.

Doğantan (2017) çalışmasında rezilyans kapasitesi ile turizmde yaşanan kırılganlıklar arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. İstanbul'daki turizm işletmeleri yöneticilerinden anket yöntemiyle toplanan 401 veri elde etmiş ve kırılganlıkları yedi boyutta gruplandırmıştır. Ayrıca rezilyans kapasitesinin, kırılganlıkları azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Brown ve öte. (2017) çalışmalarında otel işletmelerinin sahip olduğu rezilyans kapasitesinin örgütün yapısı, uyumu ve kültürü ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgüt yapısı, uyum ve kültürün rezilyans kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Rezilyans kapasitesinin örgüt yapısını güçlendirerek kırılganlıkları en aza indirebileceği vurgulanmaktadır.

İslamoğlu & Kirtulukoğlu (2017) çalışmalarında otel işletmelerindeki yöneticilerin psikolojik dayanıklılık ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kapadokya'daki otel işletmelerinde görev alan 71 yöneticiden toplanan verilerin sonucuna göre, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet ilişkisinin pozitif yönde olduğunu tespit etmişlerdir.

Kanbur, Kanbur & Özdemir (2017) çalışmalarında çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş doyumlarının aracılık rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin önemli olmasının yanında, iş doyumunun da bu etkide önemli bir rolünün olduğu belirtilmektedir.

Guo ve öte. (2018) çalışmalarında Çin'in Sichuan Eyaletindeki depremten etkilenen iki turizm destinasyonunda yerel halktan elde edilen verilere dayanarak, destinasyona bağlılığın algılanan rezilyans kapasitesi üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, destinasyon kimliği ve destinasyon bağımlılığının, turizm destinasyonlarında yerel halkın algılanan rezilyans kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tibay ve öte., (2018) çalışmalarında Auckland'daki konaklama işletmelerinin rezilyans kapasitesini ölçmeyi amaçlamaktadırlar. İncelenen işletmeler için temel dayanıklılık özellikleri ortaya koyulmuştur. Ankete katılan işletmeler arasında, kriz gibi beklenmedik olaylara yönelik planlama eksikliği, afet risk azaltma planlarının oluşturulmasının gündeme getirilmesi önerilmektedir.

Filimonau & Coteau (2019) çalışmalarında Karayipler'de bulunan Grenada'daki turizmin rezilyans kapasitesini değerlendirmişlerdir. Yerel turizm paydaşlarının, doğal afetlerin destinasyona verebileceği potansiyel zararın çok iyi farkında olduklarını, ancak destinasyon genelinde ve organizasyonel rezilyans kapasitesi oluşturmak için etkili önlemler geliştirmede başarısız oldukları tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, turizm paydaşlarının afetleri daha etkili bir şekilde planlamasına yardımcı olacak bir eylem planı önerilmektedir.

Çelenk (2019) çalışmasında psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine olan etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Nevşehir'de yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından toplam 396 veri elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizleri sonucu, psikolojik dayanaklılığın iş yaşam dengesine etkisinin düşük düzeyde olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Doğru ve öte. (2019) çalışmalarında iklim değişikliğine karşı kırılganlık ve rezilyans kapasitesinin turizmi ve genel ekonomiyi ne ölçüde etkilediğini incelemişlerdir. Kırılganlığı ve rezilyans kapasitesi düşük orta ve yüksek gelir düzeyindeki ülkeler üzerinde yapılan çalışmada hem turizm sektörünün hem de tüm ekonominin kırılgan olduğunu ancak aynı zamanda iklim değişikliğine karşı dirençli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ekonomi ile karşılaştırıldığında turizm sektörü iklim değişikliğine karşı daha savunmasızdır. Fakat savunmasız olmasına rağmen iklim değişikliğine karşı daha fazla direnç göstermektedir.

Jones & Wynn (2019) çalışmalarında ekonomi, doğal sermaye ve rezilyans kapasitesi üzerine turizm ve otel işletmeciliği literatürünü gözden geçirmekte ve turizm ve otel işletmeciliği sektöründe şirket ve endüstrilerin bahsi geçen bu kavramları ticari faaliyetlerinde nasıl kullandığını incelemektedirler.

Jiang, Ritchie & Verreynne (2019) çalışmalarında bir organizasyonun mevcut operasyonel rutinlerinin, dinamik yetenekler ve yetersiz kaynaklar tarafından etkinleştirilen, yıkıcı olaylara dayanıklı yeni rutinlere nasıl dönüştüğünü göstermek için süreçsel bir bakış açısıyla teorik bir çalışma ortaya koymuşlardır. Makale gelecekteki ampirik araştırmalar için yöntemler önermektedir.

Vereb, Nobre & Farhangmehr (2020) çalışmalarında turizmde güvenlik ve istikrar imajının restorasyonu hakkında bir araştırma yapmışlardır. Temelli teori aracılığıyla, başarılı rezilyans stratejileri analiz etmişlerdir. Çalışmada turizm endüstrisinin, kalıcı turizm direncinin temeli olan daha açık fikirli ve dirençli bir küresel toplum oluşturmaya nasıl katkıda bulunabileceğini ve dirençli turist terimini tanımlamaktadır.

Saad & Elshaer (2020) çalışanların rezilyans kapasitesinin dayanıklılık, beceriklilik ve iyimserliğin iş sürekliliği üzerinde etkisini dağıtım adaletinin ve örgüte güvenin arabulucu etkisini incelemişlerdir. Mısır'daki terör saldırılarından etkilenen turizm ve otel işletmelerinde çalışan 960 çalışandan veri toplanarak elde ettikleri analiz sonucunda, dağıtım adaleti ve güvenle

kısmen çalışanların rezilyans kapasitesi ile iş sürekliliği arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Romão (2020) çalışmasında turizm dinamiklerinin ve akıllı uzmanlaşma stratejilerinin, turizmin bölgesel bir öncelik olduğu Avrupa bölgelerinin büyümesi ve sosyo-ekonomik dayanıklılığı üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. 2006–2017 için bir panel veri modeli kullanılarak büyüme, durgunluk ve toparlanma aşamaları dikkatle incelenmiştir. Daha az gelişmiş bölgeler için daha yüksek büyüme oranlarına sahip bir yakınsama süreci belirlenmiştir; ancak en gelişmiş bölgelerin daha dayanıklı olduğu belirtilmiştir. Turizm talebi, büyüme ve dayanıklılık ile pozitif yönde ilişkilidir, ancak bölgesel istihdam içinde turizmin yüksek bir payı her ikisi üzerinde de olumsuz etkilere sahip olduğu vurgulanmaktadır. Turizmi tarımla birleştiren uzmanlaşma modellerinin her iki durumda da olumlu etkileri vardır. İlişkili olmayan sektörler de dahil olmak üzere çeşitlendirme stratejileri, bu bölgelerde dayanıklılığın artmasına katkıda bulunur ve inşaatın önceliklendirilmesi bölgesel dayanıklılığı azaltmaktadır.

Akçay (2020) çalışmasında beş yıldızlı otel işletmelerini çalışanlarının kişilik tiplerini inceleyerek yılmazlık özelliğinin, doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilişkisini anlamak, bu ilişkinin açıklanmasında duygusal emeğin aracı rolünü tespit etmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların kişiliklerinin yılmazlığa olan etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Cihangir & Şeremet (2020) çalışmalarında ani gelişen durumlara karşı yerel toplumlar tarafından geliştirmeleri talep edilen rezilyans kapasitesi ile turizm sektörü ilişkisini ortaya koymuşlardır. Elde edilen sonuçlar, turizm temsilcilerinin ve yerel işletmelerin ani gelişen durumlara karşı yenilikçi bir bakış açısı sunulması konusunda hem fikir olsalar da iş birliği ve topluluk şeklinde hareket etme durumlarının rezilyans bir turizm toplumu için zayıf yönler olduğunu tespit etmişlerdir.

Prayag ve öte. (2020) çalışmalarında 2010-2011 yıllarında Canterbury depremlerinden sonra turizm faaliyetlerinin iyileşmesini etkileyen farklı rezilyans türleri (psikolojik, çalışan ve örgütsel rezilyans) arasındaki ilişkinin bağlantısını incelemişlerdir. Şubat 2011 depremlerinden beş yıl sonra turizm

işletmecileri ve çalışanları arasında yapılan anket sonucunda, psikolojik ve çalışan dayanıklılığı arasında önemli ve olumlu ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, alışanların dayanıklılığı hem turizm işletmecilerinin yaşam memnuniyetine hem de örgütsel dayanıklılığa katkıda bulunmaktadır. Turizm işletme sahiplerine ve yöneticilere refah seviyesinin artması için hem psikolojik hem de örgütsel rezilyans kapasitesini güçlendirmenin yolları önerilmektedir.

Haddoud ve öte. (2022) alışmalarında rezilyans kapasitesinin girişimcilikle olan ilişkisinde muhtemel psikolojik özellikleri değerlendirmişlerdir. Mısır'da üç farklı profilin belirlendiği bir örneklemede yapılan incelemeler sonucu beş model aracılığıyla kişilik özelliklerini kavramsallaştırarak, turizm sektöründeki girişimcilere ve akademisyenlere teorik katkı sağlamışlardır.

2. BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

‘Leader’ kavramı, Türk literatürüne ‘önder, lider ve baş’ olarak geçmiş ve İngilizce ‘lead’ kelime kökünden türetilmiştir. Kelime anlamı olarak yol göstermek, öncülük etmek, rehberlik etmek gibi anlamlara gelmektedir. Türkçe karşılığı tam olarak önderlik olsa da yaygın olarak liderlik kavramı kullanılmaktadır. Liderliğin tarihi incelendiğinde insanlık tarihine kadar uzandığı görülmektedir (İbicioğlu, Özmen & Taş, 2009). Liderlik yalnızca bireyi değil bir süreci de ifade etmektedir. Grupları hatta toplulukları etkileyen çok yönlü bir süreçtir. Lider gücünü etkilediği gruptan alır, grupta üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul eder. Liderlik, belli bir amaç için bir araya gelen grupları etkileme gücüne sahip kişinin var olduğu bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Balaban, 2018). Yukl (2018) “*İnsanlar üzerinde kasıtlı bir etki icra ederek bir gruptaki veya örgütteki faaliyet ve ilişkilere yön verme, onları yönetme, yapılandırma ve bu işlemleri kolaylaştırma süreci*” olarak tanımlamıştır (Emen ve Hamza, 2020). Liderlik vasıflarının doğuştan geldiğini savunan araştırmacılar olduğu gibi bu özelliklerin sonradan kazanılabileceğini savunan araştırmaların da olması liderlik kavramı üzerinde fikir ayrılığına sebep olmuş ve farklı yaklaşımların gelişmesine zemin hazırlamıştır (Kaya, 2019).

Bu yaklaşımlardan ilk olarak bahsedilmesi gereken Carlyle (1841) tarafından ortaya atılan Büyük Adam Teorisi’dir (Mouton, 2019). Bu teori liderlik kavramının doğuştan geldiğini ve liderliği yalnızca erkeklerin yapabileceğini savunmaktadır (Appelbaum, Audet & Miller., 2003). 450 ile 1940 yılları arasında kabul gören özellikler teorisi de büyük adam teorisi ile benzerlik göstermekte hatta bu teorinin devamı niteliğinde görülmektedir. Nitekim özellikler teorisi daha bilimsel bulunmakta ve bilim dünyasında da daha çok ele alınmaktadır. Özellikler teorisi de liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini savunmaktadır (Northouse, 2016; akt. Kaya, 2019).

1940 ile 1960 yılları arasında kabul gören davranış teorisi ise büyük adam teorisi ve özellikler teorisinin aksine liderin etkin ve başarılı olmasında davranışlarının önemli olduğu ve özelliklerinin doğuştan gelmediğini bu

becerilerin sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu savunmaktadır (Zel, 2006; akt. Özler, 2013). Bu dönemde birçok çalışma yapılmıştır. İlk olarak Ohio State Üniversitesi çalışmaları liderde zaten var olan özelliklerin dışı yansıtmasını amaçlamaktadır (Yukl, 1989). Blake & Mouton çalışmaları Ohio State Üniversitesi araştırmaları bir uzantısı olarak ortaya çıkmakta ve mevcut durumlara uygun liderlik yaklaşımlarının var olma nedenlerini araştırmaktadır (Jogulu & Wood, 2006). Yönetsel Izgara adı verilen model iki boyuttan oluşmaktadır. İlk olarak yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikinci olarak ise üretime dönüklüktür (Gün & Aslan, 2018). Bir diğer çalışma olan Likert sistemi, Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert tarafından ortaya koyulmuştur ve dört sistemden oluşmaktadır. Bu sistemler; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sıralanabilir (Torlak, 2008; akt. Tömek, 2020). Bu çalışmada liderin izleyenler ve çalışanlardan farkını belirlemek için analizler yapılmıştır. Liderlik çalışmalarında çok sık rastlanan Douglas McGregor'un 1957 yılındaki 'Organizasyonların Beşerî Yönü' isimli kitabıyla literatüre adını yazdıran ve bir akım olarak devam eden teoride (Erkutlu, 2018; akt. Özdemir N. D., 2020) X teorisi, çalışmaktan kaçan tembel kişileri çalıştırmak için ceza ile korkutarak denetim altında tutulması gerektiğini, en az ceza kadar ödülleriyle önemli olduğunu, sorumluluktan kaçan pasif ve otokontrolden yoksun kişilerden oluştuğunu savunur. Y teorisi ise, çalışma faaliyetinin kişi için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal bir faaliyet olduğunu, kişinin tembellikten uzak gerekli koşullar sağlandığında sorumluluk aldığı ve kendini kontrol ederek örgütün amaçlarına katkı sağlayabileceğini ileri sürer (Özdemir N. D., 2020).

Klasik liderlik kuramlarından sonuncusu olarak kabul görülen 1960 ve sonrasını kapsayan durumsallık teorisi dönemi, karşı karşıya olunan durum için en uygun liderlik tarzını belirleyebilecek çevreye bağlı faktörlere odaklanmaktadır. Liderlerin karşılaşılan durumlara ve kitleye uygun liderlik stilini benimseyeceklerinin altı çizilmektedir (Dülker, 2019). Bu dönemde yapılmış çalışmalardan Fred Fiedler'in etkin liderlik modelinde, liderlerin davranışlarını etkileyen üç faktör üzerinde durulmuştur. Bunlar; liderin gücü, üyelerle olan ilişkileri ve mevcut iş olarak sıralanabilir. Fiedler, mevcut işi

tamamlamaya uygun olan ve olmayan ortamlarda işe yönelik, orta derecede uygunluk gösteren ortamlarda ise çalışana yönelik liderlik stilini benimseyeceğini vurgulamaktadır (Fiedler, 1972). Hersey & Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı (1977) ise, çalışanların kendilerini geliştirmek istemeleri inancına ve geliştirebileceklerini fark etmelerine dayanır. Tek bir liderlik tarzı değil duruma uygun liderlik tarzlarının şekillenmesi üzerine bir yaklaşımdır (Kaya, 2019). Reddin ismini verdiği Reddin'in üç boyutlu liderlik modelinde, yönetim matrisinde yer alan görev odaklılık ve kişilerarası ilişkiye odaklılık boyutlarına ek olarak etkinlik boyutunu eklemiştir. Etkinlik boyutuyla eklenmek istenen olgu, başarılı etkin bir performans elde etmek için gerekli olan lider davranışdır (Reddin, 1967). Robert House & Martin Evans tarafından geliştirilen yol-amaç teorisinde, liderler ortaya koyulan amaç için çalışanlarını memnun etmek ve motivasyonlarını arttırmak ister (Zel, 2006; akt. Özler, 2013).

Globalleşme süreciyle birlikte klasik liderlik kuramları yetersiz kalmış ve eskiden var olan etkisini ve önemini kaybetmeye başlamıştır. 1978 yılından itibaren Burns ve Bass'ın yaptığı araştırmalar sonucunda liderlik için güncel bir ayrımın yapılmasının zorunlu hale geldiği anlaşılmıştır (Çelik & Eryılmaz, 2006). 1980 ve sonrasını kapsayan bu yeni dönem modern liderlik kuramları ilk yıllarda etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik olarak ele alınmaktadır. Daha sonraki yıllarda farklı bilim insanları tarafından vizyoner, ruhsal, sürdürülebilir, otantik, hizmetkâr, kültürel gibi birçok farklı liderlik çeşitleri ortaya atılmıştır. Örgütlerin işleyişi, liderlere olan bakış açısı değişikçe liderlik stilleri yetersiz kalmakta ve gelişmektedir (Gün & Aslan, 2018).

İlk olarak etkileşimci liderlik Burns'e göre, lider ile izleyeni ya da çalışanı arasındaki etkileşimden oluşmakta ve bu etkileşim çalışanın görevlerini uygun şekilde yerine getirdiğinde ödül, getiremediğinde ise ceza olarak çalışanlara liderler tarafından yansıtılacaktır (Bolat T., 2008; akt. Sezgin G, 2019). Verilen ödüller sayesinde çalışanların ve örgütün performansını yüksek seviyede tutmak amaçlanmaktadır. Etkileşimci liderler örgütün yalnızca mevcut durumuna odaklanmaktadır. Çevrede yaşanan

herhangi bir olay karşısında lider bir dönüşüm gayretine girmez (Diker, 2014).

Bir diğer liderlik stili olan karizmatik liderlik, Yunanca'da yetenek anlamına gelen karizma kavramından türetilmiş ve liderlik literatürüne Max Weber tarafından uyarlanmıştır (Akan & Ünsar, 2019). Karizmatik liderlik özetle izleyenler ya da takipçilerin gözünde heyecan uyandıran liderler olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderler örgütün vizyonunu geliştirme, oluşan fırsatları değerlendirme ve çalışanlara güçlü hissettirme gibi özelliklere sahiptirler (Celep, 2004; akt. Günçaydı, 2017). Karizma kavramı aynı zamanda dönüşümcü liderlik kavramının boyutlarından biri olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bass, 1995; akt. Ocak, 2019).

Son olarak dönüşümcü liderlik Avolio & Bass (1988) tarafından, yaşanan çevresel durumlara tepkisiz kalmayan ve bu durumlara uyum sağlayabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çelik V., 1998; Sezgin G., 2019).

Günümüzde modern liderlik stillerinin kullanım alanları gün geçtikçe artmaktadır. Bilim insanlarının hala araştırdığı ve birçok sektörün çalışanlarının performans ve motivasyonuna etkisinde altını çizdiği modern liderlik stilleri, hizmet sektöründe de oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Hizmet sektöründe benimsenen liderlik stili çalışanların performansını ve motivasyonunu etkilediği gibi aynı zamanda çalışanların rezilyans kapasitesini de etkilemektedir. Değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak mecburiyetinde olan her sektör gibi turizm işletmeleri de bunun için gerekli önemleri almaktadır. Çalışmada turizm işletmelerinde yaşanan beklenmedik olaylar ve krizlerin turizm sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği, iş performansı ve otel performansına olan etkilerinde liderlerin benimsediği dönüşümcü liderlik stiline etkili olacağı ve aynı zamanda çalışanların rezilyans kapasitesinin arttırılmasında da dönüşümcü liderlik stiline olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda bu bölümde, dönüşümcü liderlik kavramının; ortaya çıkışı, tanımı, ilgili modeller, boyutları ve özellikleri, turizmde dönüşümcü liderliğin önemi ve ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Dönüşümcü liderlik sürecinin merkezinde değişim yer almaktadır. Bu süreç bireyin kendisini hep daha iyi bir noktaya taşımak için uğraştığı, geliştirmeyi amaç edindiği bir süreçtir. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında eski yönetim yaklaşımların yerini yeni yaklaşım tekniklerinin alması ve daha çok benimsenmesi, globalleşme ve değişime karşı olan isteğin olumlu ölçüde artmasının rolü büyüktür. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışıyla ilgili iki farklı görüşün olduğu görülmektedir. Bunlar; 1973 yılında James V. Dawnton ve 1978 yılında James MacGregor Burns'un ortaya attığı kavramlardır. Tarihsel olarak ilk kez James V. Downton tarafından 'İsyen Liderliği' konulu çalışmasında ismen geçen 'dönüşümcü liderlik' kavramı 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns kaleminden 'Liderlik' isimli eserinde yer alan 'Buhran Liderliği' çalışmasıyla birlikte literatüre kazandırılmıştır (Yıldırım S., 2019; Turan, 2019). Bass ve Avolio (1985) yaptığı çalışmada 'Transformational Leadership Questionnaire' isminde geliştirdikleri ölçekle birlikte bir liderin ne oranda dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığının ölçülmesini hedeflemişlerdir. Kavramın temellerini Burns atsa da kavram Bass (1985) ile birlikte geliştirilmiştir ve daha geniş kitlelere yayılmıştır (Altıntaş, 2020). Bass, kitabında liderliğe yeni bir bakış açısı getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bass'ın 'Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans' adlı eserinde aile gelenekleri ve anne davranışları, güç, hırs ve yetişkin davranışları gibi değişkenlerin dönüşümcü liderlikle olan ilişkilerini incelemiştir. Bass'ın eseriyle birlikte kavram yaygınlaşmaya başlamıştır (Oruç, 2017). İlk kez Kuhnert & Kewis (1987) tarafından 'örnek oluşturma' dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olarak ele alınmıştır. Örnek oluşturma özelliğinin eklenmesiyle birlikte, liderler sadece vizyon oluşturmakla yetinen değil aynı zamanda davranışlarıyla örnek oluşturan biri olarak incelenmeye başlanmıştır (Ünsal, 2019; Kuhnert & Lewis, 1987). Liderin izleyicileri bu durumda yalnızca liderleri izleyerek de kendi hayatlarına eklemeler yapabileceklerdir. 1990'ın başlarından itibaren dönüşümcü liderlik ve işletmeler arasındaki ilişkinin üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu durum işletmelerin sahip olduğu kaynaklardan en önemli

unsurun insan olduğu kavranmaya başlanmış olmasına bağlanabilir (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). House & Shamir (1993) izleyicilerin özgüven kazanması ve başarıya ulaşmalarındaki en önemli vurgunun herhangi bir şeyi yapılabileceğine inanması olduğunu altını çizmektedir. Thorns & Grennberger (1995) liderlerin başarısını hem geçmiş hem de gelecek arasında bir köprü görevi yapmasına bağlamaktadır. Geçmiş hakkında bilgi sahibi ve gelecek hakkında plan yapabilen liderlerin başarıya ulaşabileceğinin altını çizmektedir (Ünsal, 2019).

Yapılan çalışmalar arttıkça liderlik özelliklerinden bahsedilirken liderlerin dönüştürücü olması olamazsa olmaz bir özellik olarak bahsedilmeye başlanmıştır. İşlevsel liderlerin ise popülerliğini ve geçerliliğini kaybetmeye başlamasıyla birlikte bu liderlik tarzları yalnızca kâğıt üstünde bir çeşit kontrol uzmanı olarak kalmıştır (Phaneuf, Boudrias, Rousseau & Brunelle, 2016).

2.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramının Tanımı

Kavram, Türk literatüründe “dönüştürücü, dönüştürücü veya reformcu liderler” olarak yer almaktadır (Koçel, 2018; Tömek, 2020). ‘Leadership’ isimli kitabında yer alan ‘Buhran Liderliği’ çalışmasıyla birlikte dönüştürücü liderlik kavramını literatüre kazandıran ve Pulitzer ödülünü alan Burns’a göre dönüştürücü liderler, izleyicilerin ruhsal motivasyon ihtiyaçlarını gideren, izleyiciler ile ortak değer ve amaçlar için bir araya gelen, etrafındaki izleyicilerin tutum ve inançları üzerinde büyük değişimlere sebep olan ve güç kazandıran kişiler olarak tanımlanmaktadır (Doğanbaş, 2017). Liderlerin ve izleyicilerin birlikte daha yüksek motivasyon seviyesine ulaştıkları bir süreç olarak da bahsedilmektedir (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006).

Dönüştürücü liderlik kavramının literatüre adını yazdırdığı günden günümüze birçok tanımı yapılmıştır. Örneğin; Yukl’nın (1989) perspektifinden dönüştürücü liderlik, ortak amaçlara bağlılık oluşturmada başlayan ve bu amaçlara ulaşmak için izleyicileri güçlendirmeye kadar uzanan bir süreçtir. Büyük değişimler meydana getiren liderler, örgütün benimsediği misyon, amaç ve stratejilere örgüt üyelerinin bağlılık göstermesinde oldukça önemlidir (Yukl, 1989). Podsakoff’a (1990) göre ise

dönüşümcü liderler, çalışanların potansiyeli doğrultusunda izleyicilerin görev ve davranışlarında kritik bir role sahiptirler (Arslantaş & Pekdemir, 2007; Doğanbaş, 2017). Yammarino & Bass'ın (1990) çalışmasına göre ise kavram, oluşturmak istediği vizyonu izleyicileri ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşabilen, çalışma arkadaşlarına cesaret veren ve bireyler arasındaki düşünce farklılıklara dikkat edip bunun önemli olduğunun altını çizen kişi olarak tanımlanmıştır (Gürel, 2011; Kanat, 2018). Leithwood (1992) dönüşümcü liderliği, ortaya koyulan amaca ulaşmak için yeni oluşturulan bir sistemin inşa edilmesi, izleyenlerin sorumluluk alanlarının yenilenmesini, örgüt için misyon ve vizyonun yeniden belirlenmesini sağlayan liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Leithwood aynı zamanda dönüşümcü liderlikte kişisel değerlerin maddi kaynakların önünde olduğunu vurgulamaktadır (Güven, 2020). Thite (1999) dönüşümcü liderliğin, modern liderlik kuramlarından olup 80'li yıllardan günümüze önem kazanmaya başladığının altını çizmektedir (Doğanbaş, 2017). Dönüşümcü liderliğin önem kazanmasında evrenselliğin ve rekabet ortamlarının artmasından bahsedilebilir (Bolat & Aytemiz Seymen, 2003). Yapılan çalışmalar genellikle dönüşümcü liderliğin pozitif noktalarına ve örgüte olan faydalarına odaklanmıştır. Bu alanda birçok çalışmaya rastlayan Piccolo, genellikle dönüşümcü liderlik kavramının; karizmatik rol modeli olan, hayran olunası bir gelişim gösteren, ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden özelliklerden oluştuğunu sıralamıştır. Bir başka tanımda dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin ihtiyaçlarını gören buna göre adımlar atan, izleyicilerinin değerlerine ve inançlarına saygı göstererek değişimi izleyenlere benimseten ve onları ödüllendiren lider olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005; Turan, 2019). Erçetin'e (2000) göre dönüşümcü liderlik, örgütün vizyonu için izleyenleri görevlendirerek izleyenlerin sahip olduğu gücü liderin yönlendirmesiyle eyleme dönüştürme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Erçetin, 2000). Dönüşümcü liderler, çevresel değişimleri örgütün gelecek planları doğrultusunda fırsata çevirebilecek olan liderlerdir (Özalp & Öcal, 2000). Dönüşümcü liderliği benimseyenlerin sahip olduğu özelliklerin başında çalışan odaklı olması gelmektedir. Çalışanların yetenek ve özgüvenlerini ortaya çıkaran, güçlü bir iletişim kuran ve güven duygusu

aşıl原因 bununla birlikte tahmini performansın üstünde bir performans düzeyi hedefleyen liderlerin (Eren, 2007; akt. Doğanbaş, 2017) ortamın değişen şartlara göre uydurulması ve örgütün başarı düzeyini üst seviyelere çıkarma konusundaki rolü oldukça önemlidir (Şimşek, 2006). Dönüşümcü liderler, ortak bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak çalışanlarının motive olmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanların ilgilerini ve enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kullanmaları konusunda onlara güç verirler. Dönüşümcü liderlerin en belirgin özellikleri, kendilerini çalışanlar ile bütünleştirerek onlarla doğrudan ilişki kurabilmeleri ve bu ilişkiyi onları cesaretlendirmek, motive etmek, bilgi ihtiyaçlarını karşılamak ve güçlendirmek amacıyla kullanıyor olmalarıdır (Aslan Ş., 2013).

Literatürde yer alan dönüşümcü liderlik tanımları incelendiğinde, genel olarak liderlerin izleyicileri veya çalışanlarıyla olan ilişkisinde; pozitif etki yaratıcı konumundan, bireysel ve örgütsel düzeyde gelişimlerine olan katkılarından bahsedilmiştir (Chen, Bian & Hou, 2015). Dönüşümcü liderliğin, çalışanların psikolojik güçlenmesi, işyeri ilişkileri, inovasyon desteği ve çalışanların öğrenmesi yoluyla takipçilerin yaratıcılığı ve örgütsel inovasyonu ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu yapılan çalışmalar tarafından bilinmektedir. Dönüşümcü liderlerin, çalışanlarda ve tüm örgütte köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm etkisi yaratan bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Al Harbi, Alarifi & Mosbah, 2019).

Farklı disiplinlerdeki dönüşümcü liderlik tanımların ortak noktaları göz önüne alındığında; dönüşümcü liderler, iradesine sahip, kararlı, risk alabilen ve iyimser bir karaktere sahip olan, eşitlikçi, manevi olarak kendini geliştirmiş, içsel yönleri gelişmiş olan bireylerdir. Tüm bu özellikler ile astlarının tutum ve hareketleri üzerinde etki bırakan ve örgütsel çıktılara olumlu etkileri olan, aynı zamanda astlarının veya izleyicilerinin genel ahlakı üzerinde de olumlu etkileri olan bireyler oldukları söylenilebilir (Felix, Ahmad & Arshad, 2016). Dönüşümcü liderler önemli değerleri ve ortak bir amaç duygusunu rol modelleme yoluyla iletirler, bu da takipçilerinin liderlerini dürüstlük, yetkinlik ve yardımseverlik açısından yüksek olarak değerlendirmelerini sağlar. Son yıllarda yapılan çalışmalarda dönüşümcü

liderliğin çalışanların üzerinde yaratıcı süreç yönetimi ile olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Mahmood, Uddin & Fan, 2019).

2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramıyla İlgili Modeller

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ile ilgili modeller araştırılmıştır. Araştırma kapsamında en uygun modeller derlenerek modellerle ilgili kısa bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2.1: Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Özeti

Bass (1985)	Tichy & Devanna (1986)	Kouzes & Posner (1988)	Podsakoff ve öte. (1990)	Avolio & Bass (1995)	Bennis & Nanus (1995)	Rafferty & Griffin (2004)	Hardy ve öte. (2010)
Karizma	Vizyon	Vizyon	Vizyon	İdealleştirilmiş Etki	Vizyon	Vizyon	Uygun Rol Model Olma
Bireyselleştirilmiş İlgi	Değişim İhtiyacını Tanıma	Harekete Geçirme	Uygun Model Sağlamak	Bireyselleştirilmiş İlgi	İletişim	Bireysel Kabul	Takım Çalışması Yüksek Performans Beklentisi
İlham Verisi Motivasyon	Değişimi Kurumsallaştırma	Sürece Meydan Okuma	Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım	Yaratıcılık	Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım
Zihinsel Teşvik		Yüreklendirme	Yüksek Performans Beklemek	İlham Verisi Motivasyon	Güven	İlham Verici Motivasyon	İlham Veren Motivasyon
Koşullu Ödül		Gidilecek Yolu Modelleme	Bireysel Destek			Destekleyici Liderlik	Bireysel Saygınlık
İstisnalarla Yönetim			Teşvik				Koşullu Ödül
Özgür Yönetim							

• Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli

1985 yılında Bass tarafından geliştirilen modelde liderden çok izleyenlerin, ihtiyaçlarına odaklanılmıştır ve model bir kitap olarak literatüre kazandırılmıştır (Başaran, 2020). Bass'a göre dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanların veya izleyenlerin kendilerini değerli görmelerini hissetmelerini sağlayan ve aynı zamanda iş ortamlarında motivasyonlarını yükselten bir yaklaşımdır. Bass tarafından geliştirilen 'Çok Faktörlü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ Form-1)' modeli yedi boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; karizma, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür

yönetim olarak sıralanabilir. Çok faktörlü liderlik modeli (MLQ Form-1) anketini kullanan birçok yazar tarafından gündeme getirilen bir sorun, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin koşullu ödül liderliğinden bağımsız olarak kabul edilip edilmeyeceği veya koşullu ödül liderliğinin ayrı bir faktör olarak görülmesi gerekip gerekmediği yönünde olmuştur. Ayrıca birçok yazar, dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin ampirik olarak ayırt edilemeyeceğini savunmuştur. Bunun üzerine Bass, Avolio & Jung yaptıkları çalışmalarıyla birlikte Çok faktörlü liderlik modelinin güncellenmiş hali (MLQ Form 5X) ortaya koymuşlardır (Avolio, Bass & Jung, 1999).

- **Tichy & Devanna Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Tichy & Devanna'nın ele aldığı dönüşümcü liderlik modeli iki düzeyde ele alınmıştır. Bunlar makro ve mikro düzeydir. Makro düzeyde, örgütte yapılan iyileştirmeleri gerçekleştirmek; mikro düzeyde ise örgüt çalışanlarına kendilerini değerli hissettirme ve örgüt içinde yaşanan değişimi kolaylaştırma olarak ele almaktadır. Bu modelde dönüşümcü liderler örgütsel değişime odaklandıkları kadar oluşan durumun gerektirdiği şekilde anında cevap verebilecektir. Tichy & Devanna yapılan çalışmada değişim ihtiyacını tanıma, vizyon belirleme ve gelen değişimi kurumsallaştırma olmak üzere üç farklı durumun üzerinde odaklanmışlardır (Tichy & Devanna, 1986).

- **Kauzes & Posner'in Dönüşümcü Liderlik Modeli**

'*Leadership Practices Inventory (LPI)*' modeli Kauzes & Posner tarafından 1990 yılında geliştirilmiştir. Toplam 30 ifadeden oluşan modelin beş boyutunda dönüşümcü liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ayrıca sonraki yıllarda Conger-Kanungo (1994) ölçeğin geliştirilmesi için katkıda bulunmuştur (Ünsal, 2019)

- **Podsakoff'in Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Podsakoff ve arkadaşları (1990), ortaya attıkları 'Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanterinde' dönüşümcü liderliğin çok boyutlu olduğunu ileri sürmüşler ve yaptıkları araştırmalar ışığında dönüşümcü liderliğin altı önemli boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar, bir vizyonu ifade etmek, uygun şekilde model ortaya koyma, hedeflerin kabulü için teşvik,

yüksek düzeyde performans beklentisi, bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlamak şeklinde ifade edilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

- **Avolio & Bass'n Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Bass & Avolio (1995) tarafından geliştirilen Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Modeli'nin (MLQ) revize edilmiş versiyonunu olan ve yalnızca dört boyutunda Dönüşümcü Liderlik Anketi (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) ifadelerine yer verilen modeldir (Avolio, Bass & Jung, 1999).

- **Bennis & Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Bennis & Nanus, etkili liderler üzerinde araştırmalar yaparak örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymayı amaçlamışlardır (Erdoğan, 2011). Bennis & Nanus'un dönüşümcü liderlik modelinde, lider izleyicilerle bireysel düzeyde olan ilişkileriyle avantaj sağlar ve izleyenlerinin gerçekte neye ihtiyacı olduğunu saptayarak oluşturulacak vizyonda bunların odak noktası olarak belirlenmesi büyük rol oynamaktadır. Bennis & Nanus çalışmalarında, liderler ile izleyenler arasındaki dürüst iletişimin ve saygının oluşacak güven duygusundaki önemini vurgulamaktadır. Açık vizyona sahip çıkma, iletişim yoluyla anlamlılık yaratma, benliğin yaratıcılığını kullanma ve güven oluşturma boyutlarını ortaya koymuşlardır (Başaran, 2020).

- **Rafferty & Griffin Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Rafferty & Griffin tarafından daha önce ortaya atılmış modellerden House (1998) ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) modellerinden esinlenerek 'Dönüşümcü Liderlik Davranışları Ölçeği' geliştirilmiştir. Ölçek beş ana boyut ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Ana boyutlar, vizyon geliştirme, entelektüel uyarım, ilham veren iletişim, destekleyici liderlik, kişisel kabul olarak belirtilmiştir (Raffert & Griffin, 2004; Yıldırım S., 2019).

- **Hardy ve Arkadaşlarının Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Hardy ve arkadaşlarının modeli Bass & Avolio'nun 'Çok Faktörlü Liderlik Modeli' ve Podsakoff ve arkadaşlarının 'Dönüşümcü Liderlik

Davranışı Envanteri' modellerinden bazı maddeler seçilerek meydana getirilmiştir. Yeni oluşturulan model yedi boyuttan oluşmaktadır (Hardy ve öte., 2010; Yıldırım, 2019).

• **Mutlucan'ın Türk Örgüt Çevresi İçin Geliştirdiği Dönüşümcü Liderlik Modeli**

Mutlucan (2017) dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türk organizasyon ortamında yapılan çalışmalara uyarlamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında Podsakoff, Scott & Bommer'ın (1996) orijinal ölçeğinde sunulan dönüşümcü liderliğin altı boyutundan yararlanmıştır. Mutlucan'ın (2017) dönüşümcü liderlik ve iş memnuniyeti arasındaki pearson korelasyon değerleri inceleyerek yeni modelini oluşturmuştur. Ortaya koyulan yeni model tek boyut toplam 25 maddeden oluşmaktadır (Mutlucan, 2017).

2.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Boyutları

Carless & Wearing ve Mann tarafından 2000 yılında 'A Short Measure Of Transformational Leadership' adlı çalışmalarıyla literatüre yeni bir model kazandırmışlardır. Model yedi boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı, yapılan çalışmada 'A Short Measure Of Transformational Leadership' modelini esas aldığından boyutları; vizyon, personel geliştirme, destekleyici liderlik, güçlendirme, yenilikçi düşünce, örnek olma ve karizma olarak ele alınmaktadır.

2.4.1. Vizyon

Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik stillerinden ayırt edici özelliklerinden biri liderlerin bir vizyon veya ideal bir hedef yaratmasıdır (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1988; akt: Carless, Wearing & Mann, 2000). Dönüşümcü liderler, örgütlerinin geleceği için bir imaj geliştirirler. Geliştirdikleri vizyonu sık sık uygun ifadelerle astlarına iletirler. Bir vizyonu iletme süreci boyunca lider, çalışanları yönlendiren ve motive eden bir dizi değer aktarır. Pratik düzeyde bir vizyon, çalışanların organizasyon için liderlerin değerlerine uygun bireysel davranışları teşvik etmeleri için ortak bir amaç sağlamaktadır (Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987;

Tichy & Devanna, 1986; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000). Oluşturulan vizyonunun bir örgütün sahip olabileceği en büyük rekabet avantajı olduğuna ve vizyonu paylaşma yeteneğinin liderlerin anahtar niteliği olduğu birçok araştırmacı tarafından savunulmaktadır (Carless, Wearing & Mann, 2000).

2.4.2. Personel Gelişimi

Etkili bir lider her personelinin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini teşhis ederek onların kişisel olarak gelişimi konusunda teşvik eder ve bu süreci kolaylaştırır (Nadler & Tushman, 1990). Bireysel gelişim, yeni becerilerin geliştirilmesini kolaylaştırmak ve zorlu fırsatlar sağlamak için takipçilere görev ve sorumluluklar vermeyi içerir (Bass, 1990). Lider, personelinin etkin bir şekilde yeteneklerini göstermelerinde delegasyon yoluyla güvenini aktarır (Nadler & Tushman, 1990).

2.4.3. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, personele olumlu geri dönüş yapmayı ve personelin bireysel başarılarını takdir etmeyi içermektedir. Liderler, personelin etkin bir şekilde performanslarını göstermelerine ve zorlu hedeflere ulaşmada başarılı olacaklarına duydukları güveni ifade ederler. Zorlu hedefler belirlendiğinde liderin personeli desteklemesi oldukça önemlidir. Destekleyici liderlik sadece birey için değil, aynı zamanda bir bütün olarak örgüt için de önemlidir. (Nadler & Tushman, 1990; Yukl, 1994; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000). Kouzes & Posner (1987) başarılı liderlerin yalnızca bireysel başarıyı kabul etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgüt başarılarının da tanınmasını sağladığını iddia etmektedir. Örgüt çalışmasının toplum tarafından tanınması, liderin üstlenilen işe değer verdiğine ve bunu desteklediğine dair önemli bir kanıttır (Carless, Wearing & Mann, 2000).

2.4.4. Güçlendirme

Güçlendirme boyutu, liderlerin örgüt çalışanlarını karar alma sürecine dahil etmesinden bahseder. Bu liderler güç ve bilgiyi personelleriyle paylaşırlar ve özerkliği teşvik ederler (Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Larson & Lafasto, 1989; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000;

Nadler & Tushman, 1990). Örgütün olası problemleri çözme ve önemli kararlar alma sürecine personeli dahil eden politikalar ve prosedürler oluşturan liderler, örgüt üyelerini politikaları uygulama yetkisine sahip olmalarını sağlayarak ve üyelerin kararlarını destekleyerek güçlendirir. Güçlendirme, aynı zamanda işbirlikçi, katılımcı bir grup iklimini kolaylaştıran bir güven, saygı, açık iletişim ve iş birliği ortamı yaratmayı da içerir.

2.4.5. Yenilikçi Düşünme

Yenilikçi düşünme boyutunda liderler, hedeflerine ulaşmak için yenilikçi ve bazen alışılmadık stratejiler kullanırlar (Conger & Kanungo, 1988; Kouzes & Posner, 1987; Tichy & Devanna, 1986; Carless, Wearing & Mann, 2000). Vizyonlarına ulaşmak ve zorlu fırsatlardan yararlanmak için risk almaya isteklidirler. Benzer şekilde, dönüşümcü liderler çalışanlarını yenilikçi düşünmeye teşvik eder ve düzenli olarak onlara zorlayıcı görevler verirler. Gelişen bu yenilikçi davranışla birlikte, liderler yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir (Carless, Wearing & Mann, 2000).

2.4.6. Örnek Olma

Örnek olma boyutu, dönüşümcü liderlerin ifade ettikleri görüşler ve davranışları arasında tutarlılıkla ilgilidir. Etkili bir lider, inançlarını ve değerlerini çalışanlarına açıkça belli eder (Kouzes & Posner, 1987; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000; Podsakoff ve öte., 1990). Liderler kendilerine olan güvenlerini net bir şekilde ifade ederler. Savundukları tutum ve değerlerle uyumlu olarak çalışanlarına örnek olurlar (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Conger & Kanungo, 1988; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000; Shamir, House & Arthur, 1993). Shamir, House & Arthur (1993) bu davranışı “*lider, takipçilerin dolaylı öğrenmesi için bir ideal, bir referans noktası ve odak sağlar*” şeklinde özetlemişlerdir (Shamir, House & Arthur, 1993:585).

2.4.7. Karizma

Karizma boyutunun ise, dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri olduğu öne sürülmektedir. Bass ve meslektaşları, karizmanın önemli bir dönüşüm olduğunu öne sürmektedirler. Karizmatik liderler güvenilir, son derece yetkin ve saygı görmeye değer olarak algılanırlar (Bass, 1990). Karizmatik liderlik yoluyla, takipçi, örgütsel hedefleri desteklemek için yüksek motivasyon ve performans seviyelerine ilham verir. Bass ve arkadaşlarının araştırması, karizmanın dönüşümcü liderliğin en önemli bileşeni olduğunu göstermiştir (Bass, 1992; Yammarino & Bass, 1990; Carless, Wearing & Mann, 2000). Yapılan araştırma sonuçları, karizmatik liderliğin lider etkinliğinin, (Seltzer & Bass, 1990) yöneticilerin iş performansının (Hater & Bass, 1988) ve iş birimi performansının (Avolio & Howell, 1992; akt. Carless, Wearing & Mann, 2000). Howell & Avolio (1993) önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmada karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olarak dahil edilmiştir (Howell & Avolio, 1993).

2.5. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Özellikleri

Küreselleşen ve gelişen dünyada örgütlerin büyüyerek rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için liderler farklılaşan örgütsel ve çevresel faktörlerle uyum sağlayabilmek adına; girişimci, motive edici, yol gösterici, ilham verici ve destekleyici rollere bürünmüştür (Başaran, 2020).

Yukl'a (1999) göre dönüşümcü liderlik yaklaşımının önem verdiği nokta duygular ve değerlerdir. Böylelikle dönüşümcü lider izleyenleri üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir. Yani izleyiciler liderlerine karşı hayranlık, saygı, sadakat gibi bağlılık duyguları geliştirirler. Bu bağlılık duyguları, izleyenlerin şahsi çıkarlarını geri planda tutarak önceliklerinin örgütün çıkarları olmasında önemli bir güçtedir (Köse, 2013:15). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarının birçoğunu kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerinden biri ise, değişimi yönetebilme yetenekleridir. Değişimi yönetebilme üç aşamadan oluşan bir süreçtir. İlk olarak değişime duyulan ihtiyaç ortaya koyulur. İstenen değişimi gerçekleştirebilmek adına izleyicilerin içinde bulunduğu bir vizyon yaratmak

oldukça önemlidir. Son olarak ise, değişimin kurumsallaşmasının sağlanmasıdır (Ünsal, 2019).

Bunlara ek olarak dönüşümcü liderlik kavramının özellikleriyle ilgili olarak literatürde yer alan diğer ifadeler ise şu şekildedir (Eraslan, 2006:12-28; Kandemir, 2018:8; Kılınç, 2019:82-89; Başaran, 2020).

- Ortak bir vizyon oluşturarak bunu izleyiciler ile paylaşır.
- Yaratıcılık konusunda izleyenlere teşvikte bulunur.
- Karizmatik gücüyle izleyenlerin üzerinde etki bırakır.
- İzleyenler ile kurduğu iletişimi kuvvetli ve bu ilişkide motivasyonu yüksektir.
- Dönüşümcü liderler, ortaya çıkan değişimin öncüsü olduklarına inanırlar.
- Duygusal olarak dayanıklı bir yapıya sahip olmalarıyla cesaret ve risk alma konusunda başarılıdırlar.
- Çalışanlara eğitim ve sorumluluk vererek onları güçlendirmeyi hedefler.
- Esnek yönetim anlayışına sahiptir.
- Yaşanabilecek herhangi bir karışıklığa meal vermeyecek kadar yalın ve açıktırlar.
- İleri görüşlü ve amaç odaklıdırlar.

Özetle dönüşümcü liderler, çalışanlarını yenilik ve yaratıcılık konusunda destekler, örgüt içindeki değişikliklerin başında durur ve önderlik eder, örgütün ilerlemesi adına değişim konusunda risk alır ve en önemlisi çalışanları üzerinde hayranlık bırakan güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Kılınç, 2019). Dönüşümcü liderlerin bu özelliklere sahip olduğu bilindiğinden bağlı oldukları örgütlerde yaşanabilecek olası krizleri ve bu krizlere bağlı olarak gelen değişimin yönetebilmesini ve bu değişimleri fırsata çevirebilmesi için gerekli olduğu açıkça ortadadır. Dönüşümcü liderlerin örgüt içinde sahip oldukları düşünce yapısı itibari ile değişim görevini üstlenmeleri beklenmektedir (Barış & İntepeler, 2018).

2.6. Turizmde Dönüşümcü Liderlik Kavramının Önemi

Günümüzde birçok işletme yaşamını sürdürebilmek için örgütsel değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak mecburiyetindedir. Bu ayak uydurma sürecinde işletmenin benimsediği liderlik stili oldukça önemlidir (Mansurova & Güney, 2018). Özellikle turizm işletmelerinin gelişimlerinde liderlik önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ayhün & Celep, 2019). Çelik (2019) “*Turizm Alanında Liderlik Konusu İle İlgili Hazırlanmış Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz*” adlı çalışmasında tezlerde ele alınan 18 liderlik tarzına bakıldığında en çok dönüşümcü liderlik tarzının araştırıldığı sonucuna ulaşmıştır (Çelik S., 2019). Bu durumda turizm sektörünün her geçen gün gelişmesi hem de bu gelişimle birlikte yönetilmesindeki zorluklar dikkat çekmektedir. Literatürdeki birçok çalışmada olası kriz durumlarında ve örgüt içinde beklenmedik değişimlere zorunlu kalındığında dönüşümcü liderlerin bu durum ve olaylara hızla adapte olma özelliğine sahip olmaları sayesinde turizm sektöründe önemli liderlik türlerinden biri olduğu vurgulanmaktadır (Güzel & Akgündüz, 2011).

Turizm işletmeleri yaşanan ekonomik, doğal afet, terör ve salgın hastalıklar sonucu meydana gelen krizleri, yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerinin çalışanların ve örgütün rezilyans kapasitesine olan etkisiyle daha kolay atlatabilirler. İlgili literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında çalışan (Djourova ve öte., 2019) ve örgütsel (Shuja & Abbasi, 2016; Dimas ve öte.,2018; Çöp ve öte., 2020; Odeh ve öte., 2021) düzeyde rezilyans kapasitesini arttıran bir etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu krizleri en az hasarla atlattırma ve krizleri fırsata çevirmede turizm işletmelerinde yer alan yöneticilerin benimsediği liderlik stilleri oldukça önemlidir. Yöneticilerin benimsediği dönüşümcü liderlik stili özellikle kriz dönemlerinde çalışanların ve örgütün rezilyans kapasitesini güçlendireceği düşünülmektedir.

H: Dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesine etkisi vardır.

H: Dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesine etkisi vardır.

2.7. Turizmde Dönüşümcü Liderlik Kavramıyla İlgili Yapılan Çalışmalar

2010-2022 tarihleri arasında güncel çalışmalar derlenmiş olup, Yök-Tez, Google Akademik, Google Book, Dergi Park, Sage Journals, ScienceDirect, Academia, Researchgate, Proquest, Researcher veri tabanlarından “dönüşümcü”, “dönüştürücü”, “dönüşümcü liderlik”, “dönüştürücü liderlik”, “transformational”, “transformational leadership”, kelimeleri taranarak yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda turizm işletmeleriyle ilgili çalışmalar değerlendirilmiştir.

Çevik & Kozak (2010) çalışmalarında turizm işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik ile ilgili bir literatür çalışması yapmışlardır. Turizm işletmelerinin değişime ayak uydurabilmesi için dönüşümcü liderlik kadar hizmetkar liderliğinde önemini vurgulayan çalışmada ampirik çalışmaların arttırılması önerilmektedir.

Brown & Arendt (2011) çalışmalarında otellerde yöneticilerin ön büro yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmişlerdir. 34 otelde çalışan personelden alınan veriler ışığında, ön büro yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarıyla çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Chiang & Wang (2012) çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin Tayvan’da otel çalışanlarının örgütsel bağlılığına olan etkisini ölçmüşlerdir. Elde edilen sonuç, dönüşümcü liderliğin bilişsel ve duygusal güveni olumlu etkilediği yönündedir.

Avcı & Turunç (2012) çalışmalarında kariyer memnuniyeti, dönüşümcü liderlik, örgüte güven ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler 293 otel çalışanından anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik ve örgüte güven kavramlarının, kariyer memnuniyeti ve lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Kara ve öte. (2013) çalışmalarında liderlik çeşitlerinin çalışanların refahı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. 443 otel çalışanından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Elde edilen analizler

doğrultusunda, dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların refahına olumlu etkiler yaptığını tespit etmişlerdir.

Wang ve öte. (2014) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin öz etkinlik, üretim kapasitesi ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Veriler 395 otel çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, dönüşümcü liderliğin otel çalışanlarının öz etkinlik ve yaratıcılık algıları üzerinde olumlu etkiler bıraktığı görülmüştür.

Baltacı ve öte. (2014) çalışmalarında otellerdeki çalışanların sahip oldukları iş tatmin düzeylerinin yöneticilerin faaliyetlerini yerine getirirken gösterdikleri liderlik davranışlarından nasıl etkilendiğini ölçmüşlerdir. 370 otel çalışanından anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Veriler ışığında, çalışanların vizyoner ve dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olduğu durumda iş tatmin seviyelerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sandıkçı ve öte. (2015) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Afyonkarahisar'da yer alan termal otel işletmelerinde çalışan 364 personelden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Salem & Kattara (2015) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler 327 otel çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin, iş stresi ve tükenmişliği azaltan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Chen ve öte. (2015) çalışmalarında dönüşümcü liderlik, psikolojik iyimserlik ve ikincil performans arasındaki ilişkiyi keşfetmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Tayvan'ın turizm otelcilik sektöründe çalışan 169 yönetici ve çalışan ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde yüksek oranda psikolojik iyimserlik beslemelerine yardımcı olabileceği ve böylece ikincil performansı artırabileceği tespit edilmiştir.

Mohamed & Fahmy (2015) çalışmalarında Mısır'daki turizm sektörü yöneticileri için duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki önemini belirlemek için bir araştırma yapmışlardır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılarak, elektronik anket yoluyla 65 veri elde edilmiştir.

Duygusal zekanın etkisini beş faktörde (öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler) ampirik olarak incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda, duygusal zekanın dönüştürücü liderlik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Akgündüz ve öte. (2015) çalışmalarında dönüştürücü liderlik davranışı gösteren yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemek için bir araştırma yapmışlardır. Toplamda 300 otel çalışanından toplanan veriler doğrultusunda, yöneticilerin iki kişilik özelliklerinin (deneyime açıklık ve sorumluluk) dönüştürücü liderlik davranışlarını pozitif anlamda etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Morçin & Çarıkçı (2016) çalışmalarında dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeleme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Otel çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada elde edilen veriler, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel özdeleme ve iş tatminini olumlu etkilediği görülmüştür.

Kıvılcım (2016) çalışmasında otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını, sahiplerse derecesini ve işletmelerde girişimcilik faaliyetlerine önem verip vermediklerini, önem veriyorsa derecesini incelemiştir. Erzurum'da bulunan otel işletmelerinde 350 çalışana anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Cinsiyet, yaş grupları, öğrenim seviyesi, çalışma süresi ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yaş grupları ve girişimcilik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup öğrenim seviyesi ve çalışma süresi ile ilgili ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Ünlüöner & Çatır (2016) çalışmalarında etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin incelemişlerdir. Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarından 391 çalışandan anket yöntemiyle toplanan veriler doğrultusunda, dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hakim & Ibrahim (2017) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler 250 otel işletmesi çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş tatminini arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.

Dlamini ve öte. (2017) çalışmalarında Tshwane şehrindeki otel sektöründe dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 267 otel personeli ile bir anket çalışması yapmışlardır. Dönüşümcü liderliğin olumlu ve büyük ölçüde duygusal bağlılıkla, ancak orta derecede devam etme ve normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırabileceğini vurgulamaktadır.

Ariyabuddhiphongs & Kahn (2017) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetiyle ilişkisini test etmişlerdir. Veriler 187 otel çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin benimsediği dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.

Alagöz (2018) çalışmasında otel yöneticilerinin liderlik tarzının (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) örgütsel değişim üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Antalya’da yer alan beş yıldızlı otellerde yer alan 157 yöneticiden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilinin örgütsel değişim kavramının yalnızca motivasyon boyutunda anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Atar & Konaklıoğlu (2018) çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik, sinizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Veriler Türkiye’de Antalya İtalya’da Amalfi Coast bölgesinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden toplam 1075 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Cinnioğlu (2018) çalışmasında dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek

amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler İstanbul'da yer alan turizm belgeli yiyecek içecek işletmelerinde çalışan 491 personelden elde edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucu, dönüşümcü, hizmetkar ve etkileşimci liderlik stillerinin iş tatminini arttırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı yönündedir.

Carrión ve öte. (2018) çalışmalarında Tijuana'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde kadın yöneticiler arasında dönüşümcü liderliğin benimsenmesine teşvik eden nedenleri analiz etmek amacıyla nitel bir araştırma yapmışlardır. 27 kadın ve 10 erkek yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda genel müdürler olarak Tijuana'da kadınlar yetersiz olduğu 15 otelden 3'ünde genel müdür olarak bir kadın yöneticinin yer aldığı tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderliği benimsemesinin nedenleri arasında, ev hayatıyla ve çocuklarla kadınların daha çok ilgilenmesi ve bu durumlarla ilgili acil bir olay yaşandığında kadın yöneticilerin kendi kendini idare edebilen bir ekip kurmayı amaçlaması yer almaktadır.

Silitonga (2018) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonunun çalışan performansı üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla Endonezya Jakarta Turizm Akademisi'ndeki 52 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik ve iş motivasyonunun çalışanın performansı üzerinde kısmen veya aynı anda olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algısı ve çalışma motivasyonu, Endonezya Jakarta Turizm Akademisi'ndeki çalışanlarına daha yüksek düzeyde çalışma performansı olarak geri döneceği belirtilmiştir.

Naderi ve öte. (2019) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve sosyal girişimciliğin, kırsal turizm bağlamında sosyal işletmelerin performansına katkılarını analiz etmek amacıyla kırsal turizm ortamında faaliyet gösteren 168 sosyal işletme çalışanından anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin sosyal değer, sosyal sermaye ve sosyal girişim performansı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit edilmiştir. Çalışma kırsal yerlerde faaliyet gösteren sosyal turizm işletmelerinde sosyal değer yaratma ve sosyal sermayenin gücünü vurgulamaktadır.

Arslan (2019) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirilmelerinin aracılık etkisini incelemiştir.

Veriler Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde görev alan 700 çalışanlarından toplanmıştır. İncelenen analizler sonucu, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Amor ve öte. (2019) çalışmalarında yapısal güçlendirmenin, dönüşümcü liderlik ve iş sözleşmesi arasındaki pozitif ilişkideki aracılık rolünü araştırmıştır. Galiçya’da turizm sektöründe çalışan 240 çalışandan veriler toplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ve iş sözleşmesi arasındaki bağlantının, yapısal güçlendirme ile kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Sasmita (2019) çalışmasında dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayenin, turizm geliştirme kurumlarında değişmemeye yönelik bireysel hazırlığını incelemiştir. Çoklu Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılarak 127 Turizm geliştirme kurumu çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye, değişimin bireysel hazırlığıyla olumlu ve önemli bir ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ayhün & Celep (2019) çalışmalarında yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili ile lider-üye etkileşimi ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler Ege bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yönetici ve çalışanlardan elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderlik stili ile sosyal sermaye arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Cinnioğlu, Atay & Diker (2019) çalışmalarında yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerinden amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak 491 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Aktuna & Kılıçlar (2019) çalışmalarında yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarının (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik) iş gören performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler

Ankara’da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 387 personelden elde edilmiştir. Analiz sonuçları yöneticilerin liderlik tarzlarının iş performansıyla ilişkili olduğu yönündedir.

Arslan & Çakmak (2019) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Antalya’da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen veriler dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Farklılık analizlerinde ise yaş, eğitim ve departman değişkenlerinin dönüşümcü liderlik algılarına göre farklılaştığı görülmüştür.

Khan ve öte. (2020) çalışmalarında dönüşümcü liderliğinin sosyal değişim teorisini uygulayarak çalışan sivil erdem davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Çin'in Anhui eyaletinde farklı turistik yerlerde yer alan 12 otelde çalışanlardan ve yöneticilerden anket yöntemiyle 374 veri toplanmıştır. Dönüşümcü liderliğin çalışan sivil erdem davranışı üzerindeki etkisi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, duygusal tükenme, dönüşümcü liderlik ile çalışan sivil erdem davranışı arasındaki bağlantıya önemli ölçüde aracılık eder. Sonuç olarak dönüştürücü liderler çalışan vatandaşlık davranışını güçlendirerek çalışan duygusal tükenmeyi azaltabilirler.

Khan ve öte. (2020) çalışmalarında dönüşümcü liderlik ve organizasyon vatandaşlık davranışının İspanyol turizm firmalarının yenilikçilik rolünü incelemiştir. İspanyol turizm firmalarından anket yöntemiyle 329 veri toplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ve organizasyon vatandaşlık davranışının firma yenilikçiliği arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışmada büyük firmaların küçüklerden daha yenilikçi olduğu vurgulanmaktadır.

Sürücü, Maşlakçı & Şeşen (2021) çalışmalarında otel işletmelerinde hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla yenilikçi davranışın öncüllerini derinlemesine incelemişlerdir. Dönüşümcü liderlik, lider üye değişimi ve yenilikçi davranışı içeren kavramsal bir model önerilmektedir. Muğla’daki beş yıldızlı otellerde çalışan 281 kişiden elde edilen veriler ışığında, dönüşümcü liderin yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği ve lider üye değişiminin bu ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Iraz & Canbolat (2021) çalışmalarında otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin yenilik performansı üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının rolünü incelemiştir. Karaman'da yer alan otel işletmelerinde yer alan 82 kişiyle görüşme yoluyla veriler elde edilmiştir. Görüşmeler sonucunda, dönüşümcü liderlik ve yenilik performansı algıları arasında pozitif yönde bir ilişki elde edilmiştir.

Efe (2021) çalışmasında dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler İstanbul'da yer alan 362 otel çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler, içsel motivasyonun aracılık etkisinin çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ve iş performansına olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Yanti, Mujiati & Suwandana (2021) çalışmalarında dönüşümcü liderlik stilinin, örgüt kültürünün ve fiziksel çalışma ortamının iş performansına olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Endonezya Bali'de turizm departmanında yer alan 73 memurdan anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik stilinin iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Day ve öte. (2022) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iş memnuniyeti üzerine etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Gana'daki 102 otel işletmesi sahibiyle anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin girişimcilerin ve işletmelerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır.

İdris ve öte. (2022) çalışmalarında dönüşümcü liderlik, politik beceri, örgüt kültürü ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürünün aracı etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Endonezya'daki turizm işletmelerinden toplam 110 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü ile doğrudan bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Aracı etkilerin incelenmesi sonucu ise, dönüşümcü liderliğin iş performansını etkilemediği tespit edilmiştir.

3. BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KAVRAMI

3.1. İş Güvencesizliği Kavramı

Uluslararası düzeyde ekonominin liberalleşmesi, küreselleşme, sürekli artışta olan nüfus, ekonomik değişiklikler, teknolojik gelişmelerin artması ve rekabet ortamlarının devamlı olarak gelişmesi bireysel ve toplumsal olarak fayda sağlamakla birlikte birçok sorunu da gündeme getirmiştir (Kaplan & Keriman, 2019). Bu sorunlar işletmeleri daha esnek bir yapıya geçmeleri için zorlamaktadır (Aktuğ, 2009). Bu doğrultuda ortaya esnek iş gücü kavramıyla yeni istihdam biçimleri (kısmi, belirli ve mevsimlik gibi) ortaya çıkmıştır. Bu istihdam biçimlerinin sonucunda yaşanan değişkenlik ve istikrarsızlık (Temiz, 2004) sektörlerde belirsizliğe yol açmıştır. Genel olarak özel sektör ve kamu kuruluşları fark etmeksizin çalışanlar bu belirsizlikler karşısında kaygı, endişe gibi olumsuz psikolojik durumlarla karşı karşıya kalmıştır. İş güvencesizliği de bu kaygılardan biridir (Kaplan & Keriman, 2019). İş güvencesizliği kavramı modern çalışma hayatıyla birlikte örgütlerde yaşanan değişikliklerin ortaya çıkardığı stres faktörüyle daha da önem kazanmıştır (O'Neill & Sevastos, 2013). 2013 yılında yayımlanan Avrupa Birliği'nin politika belgesinde iş güvencesizliği kavramı temel psikolojik tehlike olarak tanımlanmakta ve buna neden olan unsurları gelecekte yaşanabilecek ekonomik krizler, rekabet ve küreselleşme olarak sıralamaktadır (Schaufeli, 2016).

İş güvencesi kavramı 60'lı ve 70'li yıllarda literatürde iş görenleri çalışmaya bağlayan, çalışmak için motive eden bir unsur olarak ele alınsa da zamanla bu algı değişime uğramıştır (Çalışkan N., 2019). 1980 yıllarına kadar çalışanı motive ettiği öne sürülen ve tüm çalışmaların bu yönde yapıldığı iş güvencesizliği kavramı (Azaklı, 2011) 1980'li yıllarda karşımıza çalışanların stres yapmasına neden olan bir faktör olarak çıkmaktadır (Sverke, Hellgren & Näswall, 2006). İş güvencesizliği kavramını derinlemesine inceleyen ilk çalışma 1984 yılında Greenhalgh & Rosenblatt tarafından ele alınmıştır. Greenhalgh & Rosenblatt iş güvencesizliği kavramını “*tehdit altındaki bir iş*

durumunda istenen devamlılığı sürdürmede algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamıştır. Farklı bir deyişle, çalışanın mevcut durumdaki işini kaybetme korkusu olarak da ifade edilebilir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). De Witte (1999) iş güvencesizliği kavramını, iş görenlerin çalışmakta oldukları iş yerlerinden gelecekte çıkarılıp çıkarılmayacağı konusundaki belirsizlik olarak açıklarken; Hellgren, Sverke & Isaksson (1999) tarafından ise, iş görenin yaşadığı talihsiz olaylar karşısında işine dair güçsüzlük hissiyatı benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Lam ve öte. (2015) iş güvencesizliğini, çalışanın gelecekte kendisini mevcut işinde ne kadar süre gördüğü ve bu sürede algıladığı devamlılıktan duyduğu endişe olarak tanımlamaktadır (Lam ve öte., 2015). Karacaoğlu (2015) ise iş güvencesizliğini psikolojik, sosyal, ekonomik vb. gibi farklı açılardan ele almış tek bir açıdan incelenmenin doğru olmadığını savunmuştur (Karacaoğlu, 2015). Çalışanların mevcut işletmelerinden ayrılma niyetlerinin nedeni olarak, çalışanlar arasındaki rekabetin iş güvensizliği hissetmesine neden olmasına bağlanmaktadır (Witte, Pienaar & Cuyper, 2016). Shoos (2017) iş güvencesizliğini, istihdamın devamlılığı ve istikrar sağlayan bir istihdamın süregelmesine karşı algılanan tehdit olarak tanımlamaktadır (Shoss, 2017).

Literatürde iş güvencesizliği kavramıyla ilgili farklı türler bulunmaktadır. En yaygın kullanılan iş güvencesizliği kavramları, niceliksel ve niteliksel olmak üzere karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak niceliksel iş güvencesizliği kavramını ele aldığımızda, iş bir bütün olarak görülür ve ele alınır. İş için yönelen genel tehditlere yönelir. Niteliksel iş güvencesizliği ise, işi ayrıntılı olarak ele alır ve özelliklerine yönelir. Çalışma koşullarının kötüye gitmesi, kariyer olanaklarının olmaması ve ileriki yıllarda maaş miktarının artmaması gibi çalışanlar tarafından algılanan tehditlerden söz etmektedir (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Ayrıca hissedilen iş güvencesizliğinin çalışanların artık işten ayrılmak zorunda kalacağından korktukları için işini yaparken kaygılı hissettiklerini ve ayrıca iş takvimini belirlemekte ve uygulamakta zorlandıkları da bilinmektedir (Abildgaard, Nielsen & Sverke, 2018). İş güvencesizliği, bir kişinin işini kaybedeceğinden, pozisyonunun riske girmesinden ya da düşürülme ihtimalinden ve iş tatmininde azalmaya neden

olan diğer tehditlerden korkma ile ilişkili bir durum olarak tanımlanabilir (Brahmannanda & Dewi, 2020).

3.2. İş Güvencesizliğinin Bileşenleri

İş güvencesizliği belirleyicileri demografik, (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum) örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana boyutta incelenmiştir.

İlk olarak demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni incelenmiş ve birçok farklı sonucun olduğu çalışmaya rastlanmıştır. İlk olarak erkek çalışanların bağlı oldukları örgütlere karşı kadın çalışanlara oranla daha fazla iş güvencesizliği hissettiklerini saptayan birçok çalışmaya rastlanmıştır (Rosenblatt, Talmud & Ruvio, 1999; Naswall & Witte, 2003; Hellgren & Sverke, 2003; Poyraz & Kama, 2008; Azaklı, 2011; Aslan, 2011; Özkan, Koçyiğit & Şen, 2013). Bunun nedeni toplumda erkeklere yüklenen aileyi geçindirme baskısı yüzünden erkek çalışanların işten ayrılmaktan daha çok endişelenmesine bağlanabilir. Literatürde kadın çalışanların erkeklere göre daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduğunu saptayan çalışmalar da mevcuttur. (Green, 2008; De Witte, 1999; Polat, 2019; Karacaoğlu, 2015). Evlerini tek başına geçindiren kadın çalışanların da erkek çalışanlar kadar iş güvencesizliği kaygısı taşıması olağandır. Literatürde incelenen bazı çalışmalarda yukarıdaki sonuçların aksine cinsiyetin iş güvencesizliğine herhangi bir etkisi olmadığı sonucunu bulan çalışmalara rastlamak da mümkündür (Kinnunen & Natti, 1994).

Demografik değişkenlerden ikinci olarak yaş değişkeni ve iş güvencesizliği arasındaki ilişki sonucunda, genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha çok iş güvencesizliği yaşadığı sonucuna ulaşan çalışmalar elde edilmiştir (Dığın, 2008; Karacaoğlu, 2015; Şeker, 2011; Laine ve öte., 2009; Dursun & Bayram, 2013; Poyraz & Kama, 2008; Önder & Wasti, 2002; Seçer, 2007). Herhangi başka bir örgüte adapte olmaktan çekinen yaşlı çalışanlar işlerini kaybetmekten korktuklarından genç çalışanlara oranla iş güvencesizliği algısını yüksek düzeyde hissettikleri sonucuna ulaşan çalışmalara da rastlanmaktadır (Seçer, 2007:322; Naswall & De Witte, 2003). İş güvencesizliği algısının yaş değişkeniyle bir ilişkisi olmadığı sonucunu

bulan çalışmalar da mevcuttur (Kinnunen & Nätti, 1994; De Witte, 1999; Azaklı, 2011; Dede, 2017).

Üçüncü olarak eğitim düzeyi düşük çalışanların iş güvencesizliği algısını daha yoğun yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Azaklı, 2011; Karacaoğlu, 2015; Seçer, 2007). Mevcut işlerini korumak istemeyen çalışanlar başka bir iş bulamama endişesi içinde kalarak iş güvencesizliği algısını derinden hissetmektedir. Ancak bazı çalışmalar eğitim düzeylerinin çalışanların iş güvencesizliği algısına herhangi bir etkisi olmadığını savunmaktadır (Önder & Wasti, 2002; Dursun & Bayram, 2013).

Ve demografik özelliklerden son olarak evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları tespit edilmiştir (Johnson, Bobko & Hartenian, 1992; Yıldırım & Yirik, 2014). Bir aile geçindirmek zorunda olan evli bireylerin daha fazla sorumluluğu olduğu ve bu sorumluluklardan en önemlisinin ebeveyn olma olasılıklarıyla bu sonucun çıkması olağandır. Bu sonucun aksine Karacaoğlu (2015) ve Poyraz ve Kama (2008) bekar çalışanların evli çalışanlara oranla daha fazla iş güvencesizliği hissettiğini tespit etmiştir.

Özetle iş güvencesizliği algısının demografik özellikler ile ilişkilerinde tek bir sonuca rastlanmamış birbirlerinden farklı sonuçların mevcut olduğu görölmüştür (Doğantekin, 2020).

Örgütsel özelliklerin iş güvencesizliği ile ilişkileri incelendiğinde; kötü bir iletişim algısı, (Mauno & Kinnunen, 2002; Parker, Axtell & Turner, 2001; Keim ve öte., 2014) örgütsel değişim tedirginliği (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Keim ve öte., 2014) ve sözleşmeli alışıyor (Keim ve öte., 2014) olmak iş görenlerde iş güvencesizliği algısını arttırmaktadır. Çalışanların işlerinden sözleşmeleri bittiğinde çıkarılacaklarını bilmek, örgüt değiştirmek zorunda olmanın verdiği tedirginlik ve çalıştığı ortamda iletişim kuramamak işlerinden soğumalarına sebep olmaktadır. Olası bir kriz döneminde çalışanın doğru iletişim kurması oldukça önemlidir.

Ve son iş güvencesizliği değişkeni çevresel özelliklerdir. Bireyin çalıştığı ortamına yönelik tehditler olması iş güvencesiziyle sonuçlanmaktadır. Turizm sektöründe iş güvencesizliğini etkileyecek en önemli unsur beklenmedik durumlar, krizler ve talihsizliklerdir. Çalışanlar bu olumsuz

durumları iş güvencesine bir tehdit olarak algılamaktadır. 2001 yılında Türkiye’de meydana gelen ekonomik kriz bu duruma örnek olarak verilebilir. Yaşanan ekonomik kriz iş güvencesizliği algısının yükselmesine sebep olmuştur (Önder ve Wasti, 2002: 26).

3.3. Turizmde İş Güvencesizliği Kavramının Önemi

Turizm sektörü dünyadaki en büyük istihdam alanı yaratan sektörlerden biridir (Yanardağ & Avcı, 2012:39; Şit, 2016:108-115). Küresel ve bölgesel olarak yaşanan doğal ya da ekonomik, politik vb. krizlerin turizm sektöründe yoğun hissedilmesi doğrudan ve dolaylı yoldan turizm işletmelerindeki maliyetleri küçülmeye gitmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu kriz durumları çalışanların iş kaybı tehdidiyle karşı karşıya kalmalarını da beraberinde getirmektedir (Çalışkan & Özkoç, 2020). Turizm sektörünün mevsimsellik özelliği, turistik faaliyetlerin yaz aylarına yoğunlaşmasını ve iş gücünün dönemsel olarak artmasına katkı sağlamaktadır (Şit, 2016). Fakat kış ve bahar aylarında iş gücü talebinin azalmasıyla mevsimsel dönemlerde çalışanların iş güvencesizliğini yaşamasına sebep olmaktadır. Krizlerden ve mevsimsellik özellikler dışında pazarın değişmesi ve yabancı dil bilgisine olan talep gibi (Bozkurt & Demirel, 2019) başka sebeplerden de etkilenen turizm sektörü çalışanları için iş güvencesizliği kavramı oldukça önemlidir. Bu yüzden çalışanların talihsiz olaylar sonucu işlerini kaybetme korkusu, işletmelerine karşı duydukları güvencesizliğin üzerinde durulması bireysel ve örgütsel sonuçlar ortaya koyulması gereklidir (Orçanlı, Bekmezci & Fırat, 2019).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde iş güvencesizliğinin sonuçlarından ilk akla gelenler çalışanların verimlilik, (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984) örgüte olan bağlılık, (Rosenblatt, Talmud & Ruvio, 1999) iş memnuniyetsizliğinin azalması yönündedir (Lambert, Hogan & Barton, 2001). İş güvencesizliği çalışanların iş memnuniyetini azalttığı gibi işten ayrılma niyetini de artırmaktadır (Ouyang ve öte.,2015). Farklı anabilim dallarında yapılan iş güvencesizliği çalışmaları incelendiğinde çalışanların bireysel ve kurumsal iş performanslarını olumsuz etkilemesinin yanı sıra çalışanların fiziksel ve biyolojik sağlığına zarar verebileceği bilinmektedir

(Heaney, Israel & House, 1994; Lindström ve öte., 1997; Yıldırım, 2021). İş güvencesizliği kavramının önüne geçebilmek adına, araştırmacılar iş güvencesizliğinin etkilerinin potansiyel düzenleyicileri olarak çeşitli özellikleri araştırmışlardır (Mak & Mueller, 2000; Naswall, Sverke & Hellgren, 2005). Araştırmacılar rezilyans kapasitesi yüksek bireylerin iş güvencesizliğiyle başa çıkma stratejilerinin eğitilebileceğine dair araştırmalara rastlamışlardır. Bu nedenle, çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini tamponlamada rol oynadığı söylenebilmektedir. Çünkü rezilyans kapasitesi tehditlerin yeniden değerlendirilmesini ve tehditler içinde kaynak kazanma fırsatları bulmayı içerir. Rezilyans kapasitesine sahip bireyler olumsuz olaylarda anlam ararlar ve en olumsuz olaylarda bile olumlu noktalar olduğuna inanırlar (Shoss, Jiang & Probst, 2018). Olumlu duyguları deneyimleme ve kullanma yeteneği, bireylerin olumsuz deneyimler ışığında öğrenme, esneklik ve uyum göstermelerini sağlar (Tugade & Fredrickson, 2007). Dirençli bireyler ayrıca tehditlere karşı koymak için sosyal ve diğer kişisel kaynakları harekete geçirip daha iyi kullanabilirler, böylece başa çıkma kapasitesi konusunda daha olumlu değerlendirmeler yapılmasını ve stres faktörlerine daha az olumsuz tepki verilmesini sağlarlar (Youssef & Luthans, 2007). Dolayısıyla, çalışan rezilyans kapasitesinin güçlendirilmesinin iş güvencesizliğini azaltacağı düşünülmektedir.

H: Çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliğini etkisi vardır.

Yapılan çalışmayla ilgili olarak iş güvencesizliği ile başa çıkmada altı çizilmek istenen bir başka konu ise yöneticilerin benimsediği liderlik stilleridir (Dereli, 2012). Størseth (2006) yapıcı, açık bir iletişimin ve insan odaklı çalışanları motive eden liderlik tarzının iş güvencesizliği üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Çalışanlar üzerindeki iş güvencesizliği algısını yöneticilerinin destek olması düşünülmektedir (Lee & Peccei, 2007). Castonon (2006) çalışmasında liderlik ve iş güvencesizliği kavramlarının ilişkisini incelemiş ve dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliği üzerinde etkisi olduğu sonucu elde etmiştir (Tüzün & Öztürk, 2020). Dolayısıyla,

yöneticilerin benimsemiş olduğu dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliğini azaltmada etkisi olacağı düşünülmektedir.

H: Dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliğini etkisi vardır.

Özetle yaşanan ekonomik, politik ve sosyal krizlerin ortaya çıkardığı belirsizlikler özellikle kırılgan bir yapıya sahip olan turizm sektörü çalışanları için iş güvencesizliğiyle yaşamayı ve ilerlemeyi de beraberinde getirmektedir. İş güvencesizliğine nelerin sebep olduğuna odaklanmak kadar turizm sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği etkisinden nasıl kurtulabilecekleri de önemli bir yer tutmaktadır.

3.4. Turizmde İş Güvencesizliği Kavramıyla İlgili Yapılan Çalışmalar

2010-2022 tarihleri arasında güncel çalışmalar derlenmiş olup, Yök-Tez, Google Akademik, Google Book, Dergi Park, Sage Journals, ScienceDirect, Academia, Researchgate, Proquest, Researcher veri tabanlarından “iş güvencesizliği”, “iş güvencesi”, “job insecurity” kelimeleri taranarak yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda, turizm işletmeleriyle ilgili çalışmalar değerlendirilmiştir.

Üzümcü (2012) çalışmasında iş esnekliğinin iş güvencesine olan etkisinde işletme rekabeti ve işletme performansı üzerindeki rolünü incelemiştir. Veriler Kocaeli’nde yer alan 61 turizm işletmesinden anket yöntemiyle toplamıştır. Elde edilen bulgular ışığında iş güvencesine yönelik çalışanlarda oluşan memnuniyetin nitel performans üzerindeki etkilerini tespit etmiştir. Bu sonuçlar esneklik ve güvence uygulamalarının turizm işletmeleri için rekabetçilik ve performans açısından önemini ortaya koymaktadır.

Yıldırım & Yirik (2014) çalışmalarında iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri incelemişlerdir. Veriler Belek’te bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından toplam 288 otel personelinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler ışığında, iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösteren sonuçlar da işten ayrılma niyetinin erkeklerin

kadınlara oranla daha yüksek olduğu ve bekar çalışanların iş güvencesi algısını evli çalışanlara oranla daha fazla hissettiği tespit edilmiştir.

Vujić ve öte. (2014) çalışmalarında Novi Sad bölgesindeki turizm acenteleri ve otellerdeki çalışanlarının iş güvencesizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. 149 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ile iş tatminini ölçen değişkenler arasında güçlü pozitif korelasyonlar olduğunu, iş güvencesizliğiyle iş tatminini ve örgütsel ilişkiyle ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Karacaoğlu (2015) çalışmasında iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Alanya’da yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından toplam 1073 personelden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler doğrultusunda, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini güçlendirdiği saptanmıştır.

Etyemez (2016) çalışmasında iş güvencesizliğinin işte var olamama sorununa etkisinde sürekli kaygının aracılık rolünü incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, iş güvencesizliğinin işte var olamama sorunu ve sürekli kaygı üzerinde tam aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Özkoç (2017) çalışmasında örgütsel değişim algısıyla iş güvencesizliği ilişkisinde lider-üye uyumunu incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Alanya’da faaliyet gösteren otellerden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler ışığında, çalışmaya katılan personelin örgütsel değişime yönelik negatif algılara sahip oldukları, iş güvencesizliği algılarının yüksek düzeyde olduğu ve lider-üye etkileşimlerinden orta düzeyde etkilendikleri görülmüştür.

Cizreliogullari, Altun & Barut (2019) çalışmasında duygusal tükenmenin iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği üzerine etkisini incelemiştir. Veriler Kıbrıs’ta bulunan otel işletmeleri çalışanlarından toplam 211 personelden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, iş göremezlikten kaynaklanan duygusal tükenmenin kademeli olarak

yakınsamasının, iş güvencesizliği veya iş yerinde dışlanma üzerindeki olumsuz etkilerde bir artışa yol açabileceğini ve zamanla kademeli olarak artan, iş yerinde dışlanmayı olumsuz yönde etkilediğini ve nihayetinde arttığını göstermektedir.

Çalışkan (2019) çalışmasında örgütsel değişim ve iş güvencesizliği ilişkisine ve aynı zamanda istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolüne odaklandığı bir araştırma yapmıştır. Veriler Nevşehir’de yer alan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 361 personelden anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, örgütsel değişimin iş güvencesizliği üzerinde etkisi olduğu ve bu etkinin örgütsel değişimin boyutlarına göre değiştiği tespit edilmiştir.

Polat (2019) çalışmasında mevsimlik ve mevsimlik olmayan otel işletmelerinde iş güvencesizliği algısı ile iş üretkenliği ilişkilerini karşılaştırarak incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler İstanbul ve Marmaris bölgelerindeki otel işletmeleri çalışanlarıyla yüz yüze görüşerek anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, mevsimlik olmayan çalışanların iş güvencesizliği algısının mevsimlik çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Hem mevsimlik çalışanların hem de mevsimlik olmayan çalışanların iş güvencesizliği algısının iş üretkenliğini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Bozkurt & Demirel (2019) çalışmalarında iş güvencesi algısıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönünü belirlemede işe gömülmüşlüğü rolünü incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Antalya’da faaliyet gösteren otellerde çalışan toplam 385 personelden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda, iş güvencesi algısının işe gömülmüşlüğü arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı ve işe gömülmüşlüğü aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Vo-Thanh ve öte. (2020) çalışmalarında Covid-19’un otel çalışanlarının memnuniyet, iş güvencesizliği ve iş performansını nasıl etkilediğini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Memnuniyet ile iş performansı arasında olumlu bir bağlantı, iş güvencesizliği ile iş performansı arasında negatif bir bağlantı tespit edilmiştir. Çalışmada Covid-19’un beklenmedik bir şekilde iş performansını olumlu etkilediği görülmektedir.

Shin & Shin (2020) çalışmalarında Kore’de otel çalışanlarının iş güvencesizliği ile iş kolikliği veya iş-aile çatışması üzerine etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Seul, Incheon ve Gyeonggi eyaletlerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerden anket yöntemiyle 331 veri toplanmıştır. Bulgular ışığında, iş güvencesizliğinin işkoliklik üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ve işkolizmin iş-aile çatışması üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ve iş güvencesizliği ile iş-aile çatışması arasındaki etkileşime aracılık ettiğini göstermiştir.

Dalgıç (2020) çalışmasında iş güvencesizliği algısının iş yaşam kalitesine etkisinde iyimserlik ve kötümserlik özelliklerinin aracılık rolünü incelemiştir. Veriler Antalya’da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentesi çalışanlarından toplam 188 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler ışığında, seyahat acentesi çalışanlarının iş güvencesizliği algısının iş yaşam kalitesini azalttığı görülmüştür. İyimserlik ve kötümserlik özelliklerinin aracılık etkisine de rastlanmıştır.

Doğantekin (2020) çalışmasında iş güvencesizliği, duygusal tükenmişlik ve işe gömülmüşlük ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Veriler İstanbul’da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 492 personelden anket yöntemiyle toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre, duygusal tükenmişliğin nitel iş güvencesizliğini olumlu, işe gömülmüşlüğü ise olumsuz etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütsel desteğin aracılık etkisine de rastlanmıştır.

Kara & Özdemir (2020) çalışmalarında iş güvencesi ve örgütsel bağlılık ilişkisini tartışmak amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Bursa’da bulunan 202 otel çalışanından elde edilmiştir. Yapılan analizler ışığında, çalışanların iş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık boyutu arasında doğru yönlü (pozitif) orta, örgütsel bağlılık ölçeği devam ve normatif bağlılık boyutları arasında doğru yönlü (pozitif) çok zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Polat (2020) çalışmasında iş güvencesizliği algısında sosyo demografik değişkenlerin etkisini incelemiştir. Veriler Antalya’da yer alan otel işletmelerinden yüz yüze görüşme ve anket tekniği ile toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, çalışanların iş güvencesizliği algısının düşük düzeyde

olduğu ve farklılık terslerinin demografik değişkenlere göre anlamlı olduğu görülmüştür.

Ruiz-Palomino, Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding (2020) çalışmalarında otellerde dış kaynak kullanımında adalet algıları ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkide cinsiyet farklılıkları üzerine bir araştırma yapmışlardır. İspanya’da 14 otelden toplanan 215 anket ışığında ortaya çıkan bulgular, kadın iç personelin dış akranlarına karşı kişilerarası adalet eylemlerini gözlemlerken iş güvensizliklerini azalttığını ve erkek iç çalışanların kendilerini prosedürel adalet eylemlerinin alıcıları olarak algıladıklarında iş güvensizliklerini azalttığını göstermektedir. Bulgular, cinsiyete göre farklı adalet türleri yönetilmedikçe iş güvencesizliğinin dış kaynak kullanımının başarısını tehdit ettiğini göstermektedir.

Putra & Dewi (2021) çalışmalarında Agro turizmde iş güvencesizliğinin çalışanların iş doyumu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisini test etmişlerdir. Veriler Tegallalang, Gianyar Regency ve Bali’de otellerde çalışan 62 personelden toplanmıştır. Bulgular, iş güvensizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. İş güvencesizliği, iş tatmini üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir. İş doyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. İş tatmini, iş güvensizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edebilir sonucuna varılmaktadır.

Koo, Curtis & Ryan (2021) çalışmalarında iş güvencesizliğinin, işe bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin kritik rolünü belirleyerek otel çalışanlarının yapay zekâ algısını ve etkisini incelemişlerdir. Karma yöntem kullanılan çalışmada nicel araştırmadan elde edilen sonuçlar, algılanan iş güvencesizliğinin algılanan işe bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ve algılanan iş güvencesizliğinin algılanan işe bağlılığın aracı değişkeni aracılığıyla işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir. Bu sonuçlar nitel çalışma tarafından tam olarak desteklenmiştir. Bu bulgulardan elde edilen çıkarımlar, yapay zekanın otel çalışanları üzerindeki etkisini ifade etmek için sağlanmıştır.

Aguiar-Quintana ve öte. (2021) çalışmalarında iş güvencesizliğinin otel çalışanlarının kaygı ve depresyonu üzerindeki etkisini ve bu psikolojik

baskıların Covid-19 salgını sırasında çalışanların kendilerine biçtikleri görev performansını etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Kanarya Adalar'ında çalışan 353 otel personelinden toplanan veriler doğrultusunda, iş güvencesizliğinin çalışanların kaygı ve depresyon düzeyleri üzerindeki önemli etkilerini vurgulamaktadır. Ancak otel çalışanlarının görev performansları, iş güvencesizliğinden veya kaygı ve depresyonlarından etkilenmemiştir. Ayrıca çalışanların yılmazlığı, iş güvencesizliğinin depresyon üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı için düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Jung, Jung & Yoon (2021) çalışmasında kuşak farkı olan çalışanların iş güvencesizliğinin işe bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemiştir. Veriler lüks otel işletmelerinden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Covid-19 pandemi döneminin neden olduğu iş güvencesizliği algısının hem Y hem de X kuşaklarında işe bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir.

Tellioğlu (2021) çalışmasında iş güvencesizliği ile gelecek kaygısı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Veriler Antalya'da yer alan turizm işletmeleri çalışanlarından toplam 201 personelden anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, iş güvencesizliğinin gelecek kaygısını arttırdığı görülmüştür.

Begum, Shafaghi & Adeel (2022) çalışmalarında iş güvencesizliğinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Hindistan'da farklı sektörlerden (otel işletmeleri dahil) 413 çalışandan toplanan veriler sonucunda, iş güvencesizliği ile ve iş-yaşam çatışması arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

4. BÖLÜM

İŞ VE OTEL PERFORMANSI KAVRAMLARI

Performans kavramı dilimize Fransızca “*performance*” kelimesinden geçmiştir ve “*kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı.*” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022). Sözlük anlamları incelendiğinde; “*bir görevi, eylemi vb. gerçekleştirme süreci*”, “*bir şeyi ne kadar iyi veya kötü yaptığınız; bir şeyin ne kadar iyi veya kötü çalıştığı*” (Oxford Learner’s Dictionaries, 2022), “*bir kişinin, makinenin ve benzerinin bir iş veya etkinliği ne kadar iyi yaptığı*” (Cambridge Dictionary, 2022), “*bir eylemin yürütülmesi*”, “*gerçekleştirme yeteneği, verimlilik.*” (Merriam-Webster Dictionary, 2022) gibi birçok farklı sözlükte birden fazla tanıma yer verildiği görülmektedir. Genel tanımıyla performans, bireyin veya örgütün amaçları doğrultusunda hedeflediği işin hangi seviyeye ulaşılabilirdiğini gördüğü nicelik ve nitelik bir sonuçtur. Kayabaşı (2003) performans kavramını hedeflenen zaman diliminde işten elde edilen çıktı ya da sonuç olarak tanımlamaktadır (Kayabaşı, 2010). Çalışmada performans kavramı bireysel düzey ve örgüt düzeyi olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.

4.1. İş Performansı Kavramı

Çalışmanın kapsamında bireysel olarak ele alınan iş performansı kavramı, çalışanların örgütün koymuş olduğu hedeflere herhangi bir sorun çıksa dahi bunu çözerek işin beklenen süre içerisinde tamamlanması ve bu üretilmiş olan ürünün (mal, hizmet) kalite standartlarında üretilmiş olması olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). İş performansı kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Lawler & Porter (1967) tarafından belirli bir durumda bireysel yetenek, beceri ve gösterilen çabanın bir göstergesi olarak ele alınmıştır (Lawler & Porter, 1967). İş performansı kavramı, çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı görev ve sorumlulukları yerine getirirken ölçülebilir faaliyetlerini oluşturur (Viswesvaran & Ones, 2000). Dolayısıyla, kavram çalışanların yerine getirme zorunluluğu oldukları işlerini ne kadar iyi yaptıklarının bir göstergesidir (Boshoff & Arnolds,

1995). Javed & Balouch ve Hassan (2014) iş performansını genelleyerek bir çalışanın yerine getirmesi gereken görevini iyi yapıp yapmaması olarak özetlemiştir. Çakır & Gözoğlu (2019) kavramı belirlenen süre içerisinde işin olması gerektiği şekilde yerine getirilmesi gereken sorumlulukların alınması olarak ifade etmiştir. Çalışanların göstermiş olduğu iş performansına çalışanın yetenekleri ve işe olan ilgisi kadar çalışma koşullarının yeterli oluşu ve yöneticilerin ödüllendirme şekli de etki etmektedir (Gök, 2018). Çargan (2018:21) göre ise önceden hedeflenmiş ve belirtilmiş şartlar altında üretilen işin sonucu olarak tanımlanmaktadır. Rekabet avantajı elde edip sürekliliklerini sektöre göstermek isteyen işletmelerin iş performansını sağlamaları oldukça önemlidir (Wen ve öte., 2019:59). Otel sektörü açısından ise iş performansı, çalışanların bağlı oldukları otel işletmesinin vermiş olduğu standart hizmetin prosedürlerine uygun ve eksiksiz bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Phuong & Vinh, 2020).

Literatürde iş performansı kavramı, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta karşımıza çıkmaktadır (Befort & Hattrup, 2003; Viswesvaran & Ones, 2000; Borman & Motowidlo, 1993; akt. Alown, Mohamad & Karim, 2020; Unguren & Arslan, 2021). İlk olarak görev performansını ele aldığımızda, çalışanların iş tanımlarında verilen görev sorumluluklarıyla beklenen işi yerine getirmesinde harcadığı çabayı temsil etmektedir (Conway, 1999). Bağlamsal performans ise görev ve sorumluluklarla doğrudan bir ilişkisiyle değil örgütün sosyal ve psikolojik davranışlarının toplamı olarak tanımlanmaktadır (Borman, 2004; Borman & Motowidlo, 1997).

4.1.1. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansını etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları çalışana bağlı faktörlerken bazıları ise çalışan dışında gelişen faktörlerden oluşmaktadır. Performans kavramı da aslında bu faktörlerin birlikte olan uyumunun bir çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2007). Bu faktörler örgütsel, kişisel ve çevresel boyutlarda incelenmektedir.

İlk olarak örgütsel faktörler incelendiğinde, çalışma ortamının sahip olduğu fiziki şartların oldukça etkili olduğu görülmektedir. Örgütün sahip olduğu fiziki koşullardan ısıtma sistemi, aydınlatmanın yeterli olup olmadığı, ortamın gürültülü olup olmadığı ve havalandırmanın yeterliliği gibi birçok faktörün iş performansına etkisi bulunmaktadır (Tokay, 2001; Sardarov, 2015). Fiziki koşullar dışında yönetici kaynaklı değişkenlerin de iş performansına etkisi bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel bağlılık, destek, adalet ve yöneticiye olan bağlılık, yönetici desteği ve yöneticinin sahip olduğu liderlik stili çalışanların iş performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Ertan, 2008; Walumbwa, Cropanzano & Hurtnell, 2009; Rich, Crawford & Crawford, 2010; Güngören, 2017).

Diğer bir faktör ise bireylerin kişilik özellikleridir (Özmutaf, 2007). Bireyin kişilik özellikleri içinde sosyo-demografik özellikleri olduğu gibi, kültürel bakış açısı ve ücret düzeyi algısı da yer almaktadır. İlk olarak sosyo-demografik özellikleri ele aldığımızda bireyin genç ya da orta ve üstü yaşlarda olması örgüt içindeki performansını etkileyebilecek bir unsur olarak görülmektedir (Akdemir, 1994; Akdemir, 2004; akt. Özmutaf, 2007:49). Erkek egemen yaşam stili iş hayatına da yansımaktadır. Kadın çalışanların annelik görevlerine daha fazla yüklenmesi, duygusal ve hassas bir yapıya sahip olmaları ve psikolojik ve fiziksel olarak uğradıkları istismar kadın çalışanların iş performans seviyesini etkilemektedir (Tutar, 2004; Öğüt, 2006). Çalışan bireylerin evliliklerinin iyi ya da kötü geçiyor olması da iş performanslarını etkilemektedir. Aynı zamanda bireyin sahip olduğu kültür yapısı ile çalışmakta olduğu örgütün kültür yapısı arasında benzerliklerin olmaması çalışanın iş performansını düşürebilir (Kaliprasad, 2006). Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret motivasyon kaynaklarından biridir. Maddi olarak kendilerini motive edememeleri bireylerin iş performanslarına yansıyabilir (Özmutaf, 2007).

Son olarak çevresel faktörlerin bireylerin bağlı oldukları örgüte karşı performanslarını arttırma ve azaltmaya yönelik etkisi olduğu bilinmektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2004). Otel işletmelerince kullanılan teknoloji, dış unsurlar, yasal düzenlemeler, güvenlik algısı ve krizler işletmenin iş performansını etkileyen faktörlerdir (Güngören, 2017:78).

4.1.2. Turizmde İş Performansı Kavramının Önemi

İş performansı kavramı turizm sektörü yöneticilerinin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Çalışanların performans düzeyleri ilgili otel işletmesinin verimliliğini olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. İşletme içerisinde iyi bir performans sergilemeyen çalışan doğrudan ya da dolaylı olarak işin kalitesinin düşmesine sebep olur (Cuma, 2020). Özellikle otel işletmelerinde sürdürülebilir bir iş ortamı için iş performansı önemli bir noktadadır. Otel işletmelerinin heterojen bir yapıda olması örgütün iyi organize edilmesini zorunlu kıldığı gibi örgüt çalışanlarının performanslarını en iyi şekilde göstermelerinin de önemini altını çizmektedir (Nabwire, 2014; Alown, Mohamad & Karim, 2020).

Otel işletmelerinde yöneticilerin benimsediği liderlik stilleri iş performansının artırılmasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik stili çalışanlara yol gösterir, ilham verir, çalışanları etkiler ve performanslarının yükselmesinde katkı sağlar (Tekin, 2018). Çalışanlar, genel olarak kendilerinden beklenen performans sergileyebilmek için birinin liderlik etmesine ihtiyaç duyarlar. Bass, dönüşümcü liderliğin çalışanların bu ihtiyacını giderdiğini ve çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Bass, 1990). Literatür incelendiğinde yöneticilerin benimsemiş olduğu dönüşümcü liderlik tarzının iş performansını pozitif yönde etkilediğini destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür (Ay & Keleş, 2017; Çalışkan, 2018). Dolayısıyla, otel işletmelerinde yöneticilerin benimsediği dönüşümcü liderlik stili çalışanların iş performansına etkisi olacağı düşünülmektedir. **H:** Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi vardır.

Yöneticilerin benimsediği liderlik stili kadar çalışanların olaylara verdiği tepki ve sahip oldukları rezilyans kapasitesi de iş performansını önemli düzeyde etkilemektedir (Youseef & Luthas, 2007; Aguiar-Quintana ve öte., 2021; Hoşgör & Yaman, 2022). Rezilyans kapasitesi yüksek çalışanlar beklenmedik olaylarda ve kriz durumlarında dahi görevlerini daha istekli yapmaktadırlar. Haliyle, rezilyans kapasitesi yüksek bireylerin iş performanslarının olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

H: Çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansına etkisi vardır.

Çalışanların bağlı oldukları örgütte iş güvencesizliği hissetmeleri iş performanslarını olumsuz olarak etkilemektedir. İşinden çıkarılma riski olan çalışan performansına odaklanmakta zorlanarak performansını olduğu gibi aktaramayabilir. Literatür incelendiğinde, iş güvencesizliğinin iş performansını negatif etkilediği çalışmalara rastlanmaktadır (Kole, 2021; Darvishmotevali, 2016).

H: İş Güvencesizliğinin iş performansına etkisi vardır.

Dolayısıyla, yapılan çalışmada yaşanan beklenmedik olayların, talihsiz gelişmelerin ve krizlerin çalışanların iş güvencesizliği algısını su yüzüne çıkarmasıyla birlikte çalışanların iş performanslarının bu durumdan olumsuz olarak etkilenebileceği fakat rezilyans kapasitesi yüksek ve yöneticileri tarafından benimsenen dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütlerinde yaşanan olumsuz olayların ve ekonomik, politik ve sosyal krizlerin etkisinden hızlıca uzaklaşmalarında rolü olacağı düşünülmektedir ve rezilyans kapasitesi ile dönüşümcü liderliğin öneminin üzerinde durulmaktadır.

4.1.3. Turizmde İş Performansı Kavramıyla İlgili Çalışmalar

2010-2022 tarihleri arasında güncel çalışmalar derlenmiş olup, Yök-Tez, Google Akademik, Google Book, Dergi Park, Sage Journals, ScienceDirect, Academia, Researchgate, Proquest, Researcher veri tabanlarından “iş performansı”, “iş gören performansı”, “job performance” kelimeleri taranarak yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda, turizm işletmeleriyle ilgili çalışmalar değerlendirilmiştir.

Çelik, Turunç & Demirkaya (2011) çalışmasında örgütsel adaletin iş performansı ve kişi örgüt uyumu aracılık etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler İzmit’te bulunan otellerde çalışan 311 personelden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, örgütsel adaletin iş performansına ve örgüt uyumunun aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Kurt (2013) çalışmasında algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisini incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Veriler Ankara’daki beş yıldızlı otellerden 300 çalışandan elde

edilmiştir. Analiz sonucunda algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Eren (2013) çalışmasında orta kademe mutfak yöneticilerinin mükemmeliyetçilik ve iş performansı arasındaki ilişkileri test etmiştir. Veriler İstanbul'daki zincir otellerde görev alan mutfak yöneticilerinden toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, orta kademe mutfak yöneticilerinin mükemmeliyetçilik ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır.

Demir (2014) çalışmasında otel işletmelerinde etik iklimin çalışanların iş performansı üzerine etkisini öğrenmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerden anket yöntemiyle 505 çalışandan veri toplanmıştır. Analizler sonucu etik iklim ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Akyüz & Eşitti (2015) çalışmasında örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Veriler Çanakkale'de bulunan otel işletmeleri ve sağlık kurumlarından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, otel işletmeleri ve sağlık kurumları çalışanlarının örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etki eden önemli bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur.

Çetinsöz & Akdağ (2015) çalışmalarında otel işletmelerinde çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin iş performansına ilişkisini incelemişlerdir. Veriler Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 402 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, kişilik özelliklerinin iş performansına pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Demir (2015) çalışmasında birey-örgüt uyumunun iş performansı etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Muğla'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinden toplam 399 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, birey-örgüt uyumunun iş performansını arttırdığı görülmüştür.

Kim & Koo (2017) çalışmalarında lider üye değişimi kalitesinin otellerin yenilikçi davranış ve iş performansı gibi arzu edilen sonuçlara ulaşmasına nasıl yardımcı olduğunu incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Güney Kore'de bulunan 18 tane beş yıldızlı otel çalışanlarından toplam 290

anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu lider üye değişimi, Örgüt bağlılığı iş performansını önemli ölçüde etkilemekte ancak yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilememektedir. İş performansı, yenilikçi davranıştan önemli ölçüde etkilenmektedir.

Elbaza & Haddoudb (2017) çalışmalarında liderlik stillerinden bilge liderliğin çalışanların performansına etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Mısır'da faaliyet gösteren seyahat acentesinde çalışanlardan toplam 505 anket toplanmıştır. Araştırmacılar liderlik stillerinin çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı ayrıca, bilgelik liderliğinin geliştirilmesi yoluyla olumlu bir etkinin gerçekleştiği sonucuna varılmışlardır.

Cankül, Kılıç & Doğanterkin (2018) çalışmalarında örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık ve iş performansına olan etkisini test etmişlerdir. Veriler Eskişehir'de yer alan turizm işletme belgeli restoranda çalışan 170 personelden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkisi olduğu ve iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Eşitti & Buluk (2018) çalışmalarında içsel pazarlama, iş tatmini ve performansı ilişkilerini irdelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Antalya'nın Manavgat, Alanya ve Kemer turistik bölgelerindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, içsel pazarlamanın iş performansını arttırdığını ve iş tatminini pozitif etkilediği görülmüştür.

Özer (2018) çalışmasında otellerin yiyecek içecek bölümlerinde uygulanan güçlendirme faaliyetleri ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanlarından 513 ve yöneticilerinden 27 tane anket yoluyla veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların güçlendirme, iş performansı ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılarının orta düzey ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Valibayova (2018) çalışmasında iş güvencesizliği algısının, iş stresi ve iş performansının araştırma görevlilerinin demografik özelliklerine göre değişip

değişmediğini test etmiştir. Türkiye’de bulunan bir devlet üniversitesi araştırma görevlilerinden toplam 208 anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu kadın araştırma görevlileri iş güvencesizliği, iş stresi ve iş performanslarının cinsiyete ve kadro türüne göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Shafique, Kalyar & Ahmad (2018) çalışmalarında etik liderliğin çalışanlar üzerinde iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Pakistan’daki turizm işletmelerindeki çalışanlardan toplam 196 anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu etik liderliğin çalışanların iş tatmini, iş performansı üzerinde olumlu, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Akbudak (2019) çalışmasında algılanan etik iklimin iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisinin otel işletmeleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Nevşehir’de yer alan otel işletmeleri çalışanlardan 264 personelden anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan etik iklimin iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Bayrakçı (2019) çalışmasında otel işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminine, iş performansına ve örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Antalya’nın Belek bölgesinde tüm yıl açık olan beş yıldızlı otellerde çalışanlardan toplam 390 anket toplanmıştır. Araştırmanın sonucu değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

Biçen & Koç (2019) çalışmalarında iş görenlerin mutluluk düzeyleri ile işten elde ettikleri tatmin ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlardan elde edilen veriler ışığında turizm iş görenlerinin mutluluk düzeyleri, iş tatminleri ve çalışma performansları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Çakır & Gözoğlu (2019) çalışmalarında otel işletmeleri çalışanlarının algılanan kurumsal itibar düzeyinin işten ayrılma niyeti ve iş performansı değişkenleri üzerinde etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Veriler Şanlıurfa’da bulunan otel işletmelerinden anket yoluyla toplam 194 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, algılanan kurumsal itibarın işten ayrılma niyetini azalttığı, iş performansını ise arttırdığı görülmüştür.

Demir & Öztürk (2019) çalışmalarında atmosferin iş performansına olan etkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Muğla Marmaris’te yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarından elde edilmiştir. Toplamda 313 veri anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, renk, düzen, müzik, zemin, çalışma ortamıyla çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Koku, ısı ve aydınlanmayla ilgili herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Erol (2019) çalışmasında rekreatif aktivitelerin tükenmişlik ile iş performansına aracılık rolünü test etmiştir. Veriler Ankara’da yer alan turizm işletmesi belgeli restoranlarda çalışanlardan elde edilmiştir. Toplam 454 veri anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre rekreatif aktivitelerin tükenmişlik ve iş performansı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gençer (2019) çalışmasında örgüt kültürünün ve örgütsel sessizliğin iş performansına olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Kuşadası’nda yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan toplam 389 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Katlav & Perçin (2019) çalışmalarında kontrol odağının etkileme taktiklerinin iş performansına olan rolünde düzenleyici etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Nevşehir’de yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden toplam 365 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, otel çalışanlarının etkileme taktikleri algıları ile iş performansları (görev ve bağlamsal) arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Keskin & Gündoğan (2019) çalışmalarında kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma

yapmışlardır. Veriler Alanya’da yer alan 73 adet beş yıldızlı otel işletmesinden toplam 372 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kişilik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki saptanmıştır.

Naktiyok (2019) çalışmasında otel işletmelerinde çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı üzerine olan etkisi incelenmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Sivas’ta yer alan dört yıldızlı otellerden toplam 237 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özer & Özdoğan (2019) çalışmalarında güçlendirme algılarının iş performansına olan etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Afyonkarahisar merkezde ve Afyonkarahisar’a bağlı Sandıklı ilçesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 513 personelden anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizler, otel işletmeleri çalışanlarının güçlendirme algılarının iş performansını etkileme düzeyi orta ve üzerinde sonuç vermiştir.

Kalyar, Shafique & Ahmad (2019) çalışmalarında turizm sektöründe çalışan iş stresinin iş performansı üzerine etkisini incelemek ve aynı zamanda sosyal desteğin ve algılanan örgütsel politikanın düzenleyici rolünü de görmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Pakistan’da turizm işletmelerinde toplam 322 çalışandan elde edilmiştir. Bulgular, daha yüksek stres düzeyine sahip çalışanların hem yaratıcılık hem de rol performansında düşük performans gösterdiğini göstermektedir.

Koo ve öte. (2019) çalışmalarında duygusal ödüller, maddi ödüller, iş tatmini, tükenmişlik, duygusal bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Güney Kore Seul’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan toplam 307 anket toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygusal ve maddi ödüllerin ve boyutlarının, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin oluşumunda önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Ranasinghe (2019) çalışmalarında turizm eğitiminin iş performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Sri Lanka'daki devlet üniversiteleri turizm bölümlerinden mezun olanlardan toplam 260 anket elde edilmiştir. Yapılan analizler turizm eğitiminin iş performansı üzerinde olumlu, orta düzeyde bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Cuma (2020) çalışmasında örgütsel stres ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Kahramanmaraş'ta bulunan otel işletmelerinde çalışan toplam 310 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel stres düzeylerinin orta veya yüksek, iş performanslarının ise yüksek seviyede olduğu, çalışanların iş performansları ile çalıştıkları otelin niteliğine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Çöp & Doğanay (2020) çalışmalarında liderlerin çalışanlarla iletişiminin iş tatminine ve iş performansına olan etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler İstanbul'da yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 280 personelden anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, otel liderlerinin çalışanlarıyla kurduğu iletişimin iş tatminine ve performansına etkisi olduğu saptanmıştır.

Günay (2020) çalışmasında otel çalışanlarında kültür ve örgütsel performans ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Türkiye'de 277 ve Avusturya'da 277 otel çalışanından toplam 554 anket toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-çoğulculuk, uzun dönem uyum sağlama boyutları her iki örneklem için iş performansı ile ilişki gösterirken, erillik-dişilik boyutu için yalnızca Avusturya örneklemini ilişki göstermektedir.

Karagöz (2020) çalışmasında tükenmişlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Veriler Afyonkarahisar'da yer alan beş yıldızlı termal turizm işletmelerinde çalışan toplam 387 personelden anket yoluyla toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin iş performansını etkilediği görülmüştür.

Özsoy & Aksu (2020) çalışmalarında motivasyon araçlarının iş performansı üzerindeki rolünü ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır.

Veriler Edirne’de yer alan otel işletmeleri çalışanlarından toplam 336 personelden anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucu, motivasyon araçlarından en çok ekonomik motivasyonun iş performansına etkisi olduğu görülmüştür.

Yabacı (2020) çalışmasında çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki ilişkide yönetici desteğinin rolünü açıklamak için bir araştırma yapmıştır. Veriler Nevşehir’de yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan anket yoluyla elde edilmiştir. Yapılan analizlerin ışığında, çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttırdığı ve yönetici desteğinin düzenleyici rolüne rastlanmıştır.

Alown, Mohamad & Karim (2020) çalışmalarında iş tatmininin iş performansı, organizasyon yapısı ve liderlik tarzının üzerindeki etkisini ve iş tatmininin iş yaşam kalitesine etkisini ölçmüştür. Ürdün’de bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarından toplam 430 anket toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş tatmininin, iş performansı ve iş yaşam kalitesinin arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ranatunga & Dahanayake (2020) çalışmalarında otel çalışanlarının iş tatmini ve iş stresinin iş performansı üzerine etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Sri Lanka’da Kandy bölgesinde bulunan üç yıldız ve üzeri otellerde yönetici olmayan çalışanlardan toplam 150 anket toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Kandy bölgesindeki otellerde iş stresi ve iş tatmininin, yönetici olmayan çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir pozitif etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bello & Bello (2021) çalışmalarında otel çalışanlarının kişilik özellikleriyle çalışanların iş performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Nijerya’nın Lagos Eyaletindeki otellerde 83 otel çalışanından toplam 332 anket toplanmıştır. Test edilen beş hipotezden üçünün (vicdan, deneyime açıklık ve dışa dönük olmak) iş performansını desteklediği görülmüştür.

Unguren & Arslan (2021) çalışmalarında rol çatışması, rol belirsizliği ve iş performansı arasındaki ilişkiye iş tatminin aracılık etkisini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Antalya’da bulunan üç ve üzeri yıldızlı otellerden toplam 534 anket elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem

rol çatışmasının hem de rol belirsizliğinin otel çalışanları için iş performansı ve iş tatmini üzerinde doğrudan olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir.

Poo-Udom & Lertbuasin (2022) çalışmalarında gurbetçi yöneticiler ile otel çalışanları arasında kültürler arası yönetim motivasyonel iş performansı ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Tayland Myanmar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilmiştir. Yapılan analizler doğrudan ve dolaylı iş performansına etkisi olduğunu doğrulamaktadır.

Purwanto, Novitasari & Asbari (2022) çalışmalarında yenilikçi iş davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Endonezya Banten'de yer alan turizm işletmelerinden elde edilmiştir. İncelemeler sonucu, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan iş performansına etkisi olduğu ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının tatmin yoluyla aracı etkisi olduğu da tespit edilmiştir.

4.2. Otel Performansı Kavramı ve Önemi

Otel işletmelerinde performansın ölçülmesi örgüt çalışanlarının beklenen hedefler doğrultusunda hareket edip etmediklerini gözlemlemek, uygulanmakta olan stratejilerin dönem şartlarına göre uyum sağlayıp sağlamadığını tespit etmek, bireylerin ve örgütün gelişmeyi ve öğrenmeyi sürdürüp sürdürmediği analiz etmek için oldukça önemlidir (Al-Adamat, 2015). Böylelikle otel işletmeleri performanslarını tespit ederek içinde bulundukları piyasadaki konumlarını objektif olarak görebilirler (Ivankovič, Jankovič & Peršič, 2010). Otel işletmelerinde objektif verileri görmeyi sağlayan finansal veriler (doluluk oranı, personel devir oranı vb.) otel yönetimi tarafından gizli tutulduğundan otel işletmelerinde performans ölçümü daha çok finansal olmayan (zaman, verimlilik, memnuniyet vb.) ölçümlerle yapılmaktadır (Balcı, 2011). Turizm sektöründeki rekabet ortamı düşünüldüğünde, otel işletmelerinin performanslarının ölçülmesi rekabet ortamında yer almak için oldukça önemlidir (Lai & Choi, 2015:49; akt. Şenerol, 2020). Otel işletmeleri sundukları mal ve hizmet çeşitliliğinden dolayı performans ölçümünde dezavantaj yaşayabilmektedir. Çünkü otel

işletmelerinin bir hizmet kolunda sorun yaşanması diğerk hizmet kollarını etkileyebilecek güçtedir. Örneğın; otel işletmesinin oda servisi ve restoran bölümlerinden memnun olan bir müşterinin resepsiyonda yaşadığı bir sorun otel işletmesini bir daha tercih etmemesine sebep olabilir. Bu durumda satılamayan her odanın işletmeye zarar olarak geri dönmesi anlamına gelmektedir. Otel işletmelerinde güçlü bir otel performansı modeli çizmek bu nedenle oldukça önemlidir. Otel işletmelerinde otel performansının sürdürülebilir olması için; çalışanların işlerini yapabilecek bilgi, yetenek ve isteğes sahip olmaları, turizm örgütünün çalışanların bireysel destek sağlayabilecek donanıma sahip olmaları (Topaloğlu & Sökmen, 2001) ve otel işletmesinin örgütsel rezilyans kapasitesine sahip olmaları oldukça önemlidir. Literatür incelendiğinde kriz gibi beklenmedik talihsiz durumlarda örgütsel rezilyans kapasitesinin otel performansı üzerinde etkisi olduğu görölmektedir (Melián-Alzola, Fernández-Monroy & Hidalgo-Peñate, 2020; Marco-Lajara ve öte., 2021; Sobaih ve öte.,2021). Otel performansı için bir diğerk önemli nokta ise nasıl yönetileceğidir. Otel işletmelerinin değışen çevresel koşullarda, beklenmeyen kriz durumlarında otelin performansının korunması ve yüksek bir performans seviyesine çıkartılması performansın iyi yönetilmesine de bağılıdır (Al_Omari, Ali, Mahmoud & JAwareh, 2015). Tran'a (2017) göre liderlik stili, liderlerin çalışanlarını örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde sergiledikleri davranışsal eylemleri içermektedir. Literatür incelendiğinde çalışma kapsamında ele alınan dönüşümcü liderliğin kriz dönemlerinde otel performansı üzerinde etkisi olduğu görölmektedir (Yılmaz & Karakılıç, 2019; Alzoubi & Jaaffar, 2020). Dolayısıyla, yaşanan ekonomik, politik ve sosyal krizlerin ortaya çıkardığı belirsizlikler özellikle kırılğan bir yapıya sahip olan turizm sektöründe otel performans kavramının daha iyi seviyelere getirilmesi için yöneticilerin benimsediğı liderlik algısı ve örgütün sahip olduğu rezilyans kapasitesi oldukça önemlidir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik stilini benimseyen bir yönetici ve geliştirilen bir örgütsel rezilyans kapasitesiyle otel performansının bu belirsizliklerden korunacağı düşünölmektedir.

H: Dönüşümcü liderliğin, Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azaltmada rolü vardır.

H: Örgütsel rezilyans kapasitesinin, Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azaltmada rolü vardır.

4.2.1. Otel Performansı Boyutları

Literatürde otel performansı boyutlarıyla ilgili farklı birçok görüş bulunmaktadır. Şenerol (2020) çalışmasında birçok farklı görüşü derlemiştir. Örneğin; Haktanir & Harris (2005) otel performansını altı ana boyutta ele almıştır. Bunlar; iş dinamiği, genel performans, iş performansı, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve yenilikçi faaliyetlerdir. Melia'a (2009) yedi boyutta incelenmiştir. Bunlar; rekabetçi çevre, finansal performans, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, örgütsel öğrenme, yenilik ve yaratıcılık ve çalışan performansıdır. Wadongo ve öte. ise (2010) sekiz boyutta ele almıştır. Bunlar; rekabet, finansal performans, hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı, yenilik, tedarikçi performansı ve çevredir. Ve Pnevmatikoudi & Stavrinoudis ise (2016) otel performansını kavramını iki boyutta ele almıştır. Bu boyutlar finansal ve finansal olmayan şeklindedir.

Çalışmalarda boyut sayısı değişse de genel anlamda finansal boyut ve müşteri boyutu sabit kalmaktadır. Çünkü finansal performans, otel işletmesinin ekonomik amaçlarını hedeflediği doğrultuda gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ifade etmektedir (Ecer, Ulutagay & Nasiboglu, 2011). Elde edilen finansal performansla birlikte otel işletmesi daha sağlıklı kararlar alabilir, planlamalarını bu doğrultuda değiştirebilir ya da geliştirebilir. Bir nevi işleyişi bu sayede olumsuzdan olumluya döndürebilir (Aydeniz, 2009; Ecer & Günah, 2014). Otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesi de en az finansal performans kadar önemli bir konudur. Müşterilerin otel işletmesinden memnun kaldığı ilk ziyarette ve sonra tekrarlanan ziyaretlerle ölçülebilir. Müşterinin tekrar otel işletmesini ziyaret etmesi işletmeyle müşteri arasında sadakat oluşturur. Bu durumda otel performansı için oldukça önemlidir (Bulut, 2011; Özer & Günaydın, 2010).

Çalışmanın doğrultusunda ele alınan turizm literatür çalışmalarında Hsin Chang ve Ku (2009), Chang & Ku (2009), Wu & Lu (2012) ve Mohammed, Rashid & Tahir (2017) örgüt performansını ölçmek için dört performans perspektifini ele almaktadır. Bu boyutlar finansal, müşteri, iç süreç ve

öğrenme ve büyümedir. Kaplan & Norton (1992) bu boyutlar ile dört soruya cevap vermeyi amaçlar (Kaplan & Norton, 1992:72). Bunlar;

1. Paydaşlarımıza nasıl bakarız? (Finansal bakış açısı)
2. Müşteriler bizi nasıl görmektedir? (Müşteri bakış açısı)
3. Nerede üstün olmalıyız? (İçsel süreç bakış açısı)
4. İyileşme ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Öğrenme ve yenilik bakış açısı)

Kaplan ve Norton'a (1992) göre bu dört bakış açısını bütünleştirmek, yöneticilerin organizasyonlarındaki işlevler arası ilişkileri anlamalarına yardımcı olabilir ve sonuçta gelişmiş problem çözme ve karar vermeye yol açar.

4.2.2. Otel Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

2010-2022 tarihleri arasında güncel çalışmalar derlenmiş olup, Yök-Tez, Google Akademik, Google Book, Dergi Park, Sage Journals, ScienceDirect, Academia, Researchgate, Proquest, Researcher veri tabanlarından “otel performansı”, “hotel performance” kelimeleri taranarak yapılan araştırmanın temel amacı doğrultusunda, turizm işletmeleriyle ilgili çalışmalar değerlendirilmiştir.

Çalhan, Çakıcı & Karamustafa (2012) çalışmalarında otel performansı, müşteri değeri ve müşteri sermayesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Literatürü inceleyerek kavramsal bir çerçeve oluşturan araştırmacılar, örgütsel perspektiften otel performansı, müşteri değeri ve müşteri sermayesi arasındaki ilişkinin güçlü olacağını vurgulamaktadır.

Al-Refaie (2015) çalışmasında insan kaynakları uygulamaları, hizmet kalitesi, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati faktörlerinin otel performansı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Ürdün’de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerden elde edilen veriler, bu altı faktöründe otel performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Paksoy & Ersoy (2016) çalışmalarında inovasyon ve otel işletmelerinin performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma

yapmışlardır. Antalya’da dört ve beş yıldızlı otellerden elde edilen veriler doğrultusunda, inovasyon ile otel işletmeleri performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Özer, Yılmaz & Avcı (2017) çalışmalarında kurumsal girişimciliğin Türkiye’deki otel işletmeleri performansına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Dört ve beş yıldızlı otellerden elde edilen veriler ışığında, kurumsal girişimciliği hem finansal performans hem de finansal olmayan performans üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Pelsmacker, Tilburg & Holthof (2018) çalışmalarında dijital pazarlama stratejilerinin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Belçika’da otel işletmelerinden toplam 185 veri elde edilmiştir. Analizler sonucu, dijital pazarlamanın otel performansını olumlu etkilediği ve bu etkinin zincir oteller ve bağımsız otellere göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Machado ve öte. (2019) çalışmalarında insan kaynakları yöneticilerinin otel performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Brezilya Grande Florianopolis’te bulunan otellerden elde edilen veriler, insan kaynakları yöneticilerinin otel performansına etkisini doğrulamıştır.

Yılmaz & Karakılıç (2019) çalışmalarında liderlik tarzlarının otel işletmesi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Veriler Afyonkarahisar’da yer alan termal otellerden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin otel işletme performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Abuelhassan & Elsayed (2020) çalışmalarında yeşil çalışan eğitimin çevresel otel performansına etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Mısır’da otel işletmelerinde toplam 369 veri elde edilmiştir. İncelenen veriler bu eğitimlerin çevresel otel performansı için olumlu olduğunu doğrulamıştır.

Alzoubi & Jaaffar (2020) çalışmalarında liderlik ve otel performansında kriz yönetiminin rolünü incelemek amacıyla kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. Ürdün’de otel performansını ele alan araştırmacılar, kriz

yönetimi, liderlik ve otel performansı adına literatüre kavramsal bir araştırma sunmuşlardır.

Weerathunga ve öte. (2020) çalışmalarında ekonomik büyümenin, endüstriyel genişlemenin ve firmaya özgü bağlamsal faktörlerin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Sri Lanka'daki otellerden elde edilen veriler çalışmanın hipotezini doğrulamıştır.

Al-Shourah & Al-Shourah (2020) çalışmalarında toplam kalite yönetimi ile otel performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Ürdün'de beş yıldızlı otellerden veriler elde edilmiştir. Çalışmada toplam kalite yönteminin beş boyutunun da otel performansı ile ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Aldehayyat (2021) çalışmalarında otel performansını iyileştirmenin yollarını araştırdığı çalışmada üç, dört ve beş yıldızlı otellerden toplamda 300 veri elde etmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluğun, otel imajının ve hata yönetiminin otel performansını iyileştirmede önemli olduğu sonucunu elde etmiştir.

Pereira-Moliner ve öte. (2021) çalışmalarında insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi ve sürdürülebilirlikten oluşan üç dinamiğin otel performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Üç dinamiğin kendi arasında da ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda kalite yönetimi ile otel performansı arasındaki ve sürdürülebilirlik ile otel performansı arasındaki ilişki olduğu görülmüştür.

Vale, Vale & Lopez (2022) çalışmalarında entelektüel sermayenin etkinliği ile finansal otel performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir araştırma yapmışlardır. Portekiz'de orta ve küçük ölçekli otel işletmelerinden elde edilen veriler ışığında, entelektüel sermaye etkinliğinin otellerin finansal performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

5. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, yöntemi, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın modellerine, modellere ilişkin hipotezlere, araştırmanın evreni ve örnekleme yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma özellikle Covid-19 pandemi döneminin yarattığı krizin dönüşümcü liderlik ve rezilyans kapasitesinin otel işletmelerindeki çalışanların iş ve otel performansına olumlu etkide bulunacağı düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında ilk olarak otel işletmelerindeki çalışanların dönüşümcü liderlik ve çalışan rezilyans kapasitesinin etkisiyle Covid-19 pandemi döneminde oluşabilecek iş güvencesizliği olgusunun ve çalışanların iş performansının etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, dönüşümcü liderlik ve örgütsel rezilyans kapasitesinin otel performanslarında oluşabilecek Covid-19 pandemisinin negatif etkisini azaltmada rolünün incelenmesi şeklindedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nicel araştırma deseniyle tasarlanmıştır. Çalışan ve örgütsel rezilyans kapasitelerinin dönüşümcü liderliğin etkisiyle birlikte iş ve otel performansındaki rolünü incelemek için hipotezler geliştirilerek bu ilişkisel bağların derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit etmek, bu ilişkileri kanıtlamak, var olan ilişkileri açıklayabilmek ve bu ilişkiler aracılığıyla olgunun nasıl yönlendirileceğini belirleyebilmek için nedensel (hipotez içeren) yaklaşım tercih edilmiştir (Kothari, 2004).

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşama literatür taraması yapılarak ikincil veriler incelenmiştir. İkinci aşamada araştırma için ölçekler belirlendikten sonra ölçek geçerliliği formu oluşturulmuş ve turizm işletmeciliği anabilim dalında minimum doktora seviyesine sahip olan iki

uzmanın ve yabancı diller alanında bir uzmanın ortak görüşleriyle İngilizce orijinal ifadeler Türkçeye en uygun haliyle çevrilmiştir.

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci kısımda ise dönüşümcü liderlik, çalışan rezilyans kapasitesi, iş güvencesizliği, iş performansı, örgütsel rezilyans kapasitesi ve otel performansı ölçek ifadeleri yer almaktadır. Çalışan düzeyinde ele alınan model için; Carless, Waring & Mann (2000) tarafından geliştirilen yedi maddelik “Global Dönüşümcü Liderlik”, Campbell-Sills & Stein (2007) tarafından geliştirilen Connor-Davidson’un rezilyans ölçeğinin kısa versiyonu 10 maddelik “Çalışan Rezilyans Kapasitesi”, Hellgren, Sverke & Isaksson (1999) tarafından geliştirilen yedi maddelik “İş Güvencesizliği” ölçeğinin Vo-Thanh ve öte. (2021) tarafından yapılan uyarlaması ve Chaing & Hsieh (2012) tarafından geliştirilen altı maddelik “İş Performansı” ölçeklerine ait ifadelere yer verilmiştir. Örgüt düzeyinde ele alınan model için; Orchiston & Higham (2016) tarafından geliştirilen 13 maddelik “Örgütsel Rezilyans Kapasitesi” ölçeğinin Pathak & Joshi (2020) tarafından uyarlaması, Mohammed, Rashid & Tahir (2017) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Otel Performansı” ölçeklerine ait ifadelere yer verilmiştir. Anket verilerinin, Covid-19 salgını sırasında otel işletmelerine getirilen kısıtlamaların ve kapanmaların son bulduğu dönemde toplanması sebebiyle, otel performansı ölçeğinde yer alan pozitif ifadeler (karlılık arttı, müşteri memnuniyeti arttı vb.) anket formuna ters kodlanarak eklenmiştir.

Oluşturulan anket formunun geçerli sonuçlar verip vermediğinin denenmesi için bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama 33 otel işletmesi çalışanına uygulanmış ve anketin güvenilirliği test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,934, çalışan rezilyans kapasitesi ölçeğinin 0,901, iş güvencesizliği ölçeğinin 0,756, iş performansı ölçeğinin 0,938, örgütsel rezilyans kapasitesinin 0,861 ve otel performansı ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,880 olarak ortaya çıkmıştır. Yüzey geçerliliği sağlanan anket formuna son şekli verilmiştir. Anket uygulaması Trakya bölgesindeki otel işletmeleri çalışanlarına dağıtılarak başlanmıştır. Anket dağıtımında yüz yüze anket ve online anket yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS ve SmartPLS programları aracılığı ile

analiz edilmiştir. Modellerin güvenilirliği ve geçerliliği SmartPLS programı üzerinde yapılmış doğrulayıcı faktör analiziyle gerçekleştirilmiş ve Fornell & Larcker (1981) ve HTMT değerlerine göre ayırt edici geçerlilik değerleri yorumlanmıştır. Yakınsak geçerliliğin test edilmesinde ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50'den büyük olması beklenmektedir (Hair ve öte., 2010). HTMT değerinin ise 0,90'dan küçük olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık kat sayısı (cronbach alpha) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlendirmenin 0,70 değerinden yüksek olması önemlidir (Hair ve öte.,2010). İstatiksel analizlerde parametrik ya da parametrik olmayan istatiksel yöntemlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek için analizlere başlamadan önce Kurtosis ve Skewness değerleri kontrol edilmiş ve verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. İstatiksel açıdan cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem T-testine başvurulurken, eğitim düzeyi, ilgili departman ve ilgili pozisyona göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans (ANOVA) testine başvurulmuştur. Model testleri sonuçları ise en küçük kareler yöntemiyle gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesine başvurularak elde edilmiştir.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma çalışan ve örgütsel düzeyde rezilyans kapasitelerinin ve liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stiline yalnızca iş güvencesizliği, iş ve otel performansına olan rolünü incelemektedir. Araştırmanın örneklemini Trakya bölgesi otel işletmeleri çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın temel problemi; turizm sektöründe pandemi gibi kriz dönemlerinde çalışan ve örgüt düzeyinde yaşanan olumsuz etkilerdir. Çalışma kapsamında ele alınan çalışan ve örgüt düzeyi modelleriyle bu olumsuz etkilerin en aza indirgenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada iş performansı ve otel performanslarını ölçmek için iki farklı model kullanılmıştır.

Birinci modelde, yöneticilerin benimsediği dönüşümcü liderlik stilinin ve çalışanların rezilyans kapasitelerinin iş güvencesizliği algısıyla birlikte iş performansına etkisini incelemek amaçlanmıştır. Literatür incelenmiş ve modele ilişkin bazı hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliğini etkisi vardır.

H₂: Dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesine etkisi vardır.

H₃: Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi vardır.

H₄: Çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliğini etkisi vardır.

H₅: Çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansına etkisi vardır.

H₆: İş güvencesizliğinin iş performansına etkisi vardır.

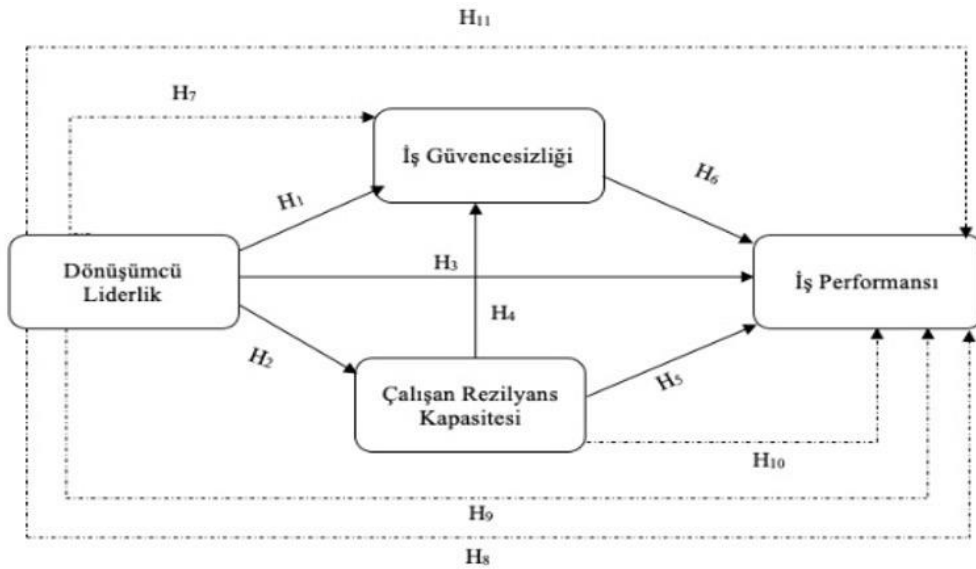
H₇: Dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliğine etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin aracılık etkisi vardır.

H₈: Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde çalışan rezilyans kapasitesi ve iş güvencesizliğinin aracılık etkisi vardır.

H₉: Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin aracılık etkisi vardır.

H₁₀: Çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansına etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık etkisi vardır.

H₁₁: Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık etkisi vardır.



Şekil 5.1: Çalışan Düzeyi Modeli



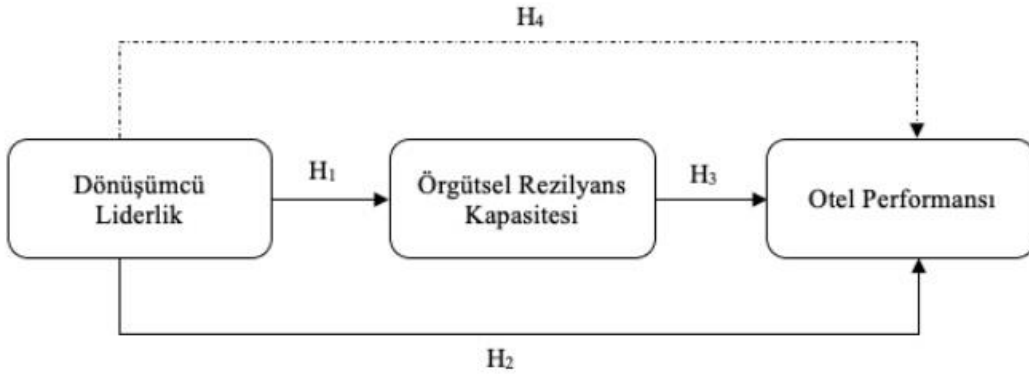
İkinci modelde, yöneticilerin benimsediği dönüştürücü liderlik stilinin ve örgütsel rezilyans kapasitelerinin Covid-19 pandemisinin otel performansına etkisini incelemek amaçlanmıştır. Literatür incelenmiş ve modele ilişkin bazı hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Dönüştürücü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesine etkisi vardır.

H₂: Dönüştürücü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azaltmada rolü vardır.

H₃: Örgütsel rezilyans kapasitesinin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azaltmada rolü vardır.

H₄: Dönüştürücü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azaltmada örgütsel rezilyans kapasitesinin aracılık rolü vardır.



Şekil 5.2: Örgüt Düzeyi Model



5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamın evreni Trakya bölgesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır.

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Verilere daha hızlı ulaşabilmek adına Trakya bölgesi otel işletmeleri

Çalışanları araştırmanın rneklemi olarak kabul edilmiştir. Anketin saha uygulaması, 26 Temmuz 2021- 27 Eylül 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve online anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Trakya bölgesinde bulunan toplam 70 adet otel işletmesinden 50'sinde çalışan iş görenler üzerinde uygulanmıştır. Anketlerin otel işletmelerinde dağıtılan yüz yüze 550 adet anketten 370'inin geri dönüşü sağlanmış ve geçerli 326 anket elde edilmiştir. %95 güven oranı %5 hata oranıyla evrenin homojen olmadığı durumda sınırsız evreni temsil etmek amacıyla 384 sayısına ulaşmak adına yüz yüze anket toplama döneminde turizm yaz sezonunun yoğunluğu sebebiyle geri dönüş yapamayan  otel işletmesi insan kaynakları ve resepsiyon müdürleri aracılığıyla anket formları mail üzerinden otel işletmeleri çalışanlarına ulaştırılmış ve online anket olarak 71 anketle geri dönüş sağlanmıştır. Toplamda 397 anket üzerinde istatiksel analizler uygulanmıştır.

6. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bulguları dört ana grupta toplanmıştır. İlk olarak tanımlayıcı istatistiklerden oluşan demografik özelliklerine ilişkin bulgular, ikinci olarak doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin bulgular, üçüncü olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, farklılık hipotez testi analizlerine ilişkin bulgular ve son olarak hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Demografik bulgular Tablo 6.1’de görselleştirilmiştir. Tablo 6.1’de yer alan araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılanların %53,1’inin kadın, %46,9’unun erkek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların %60,2’sinin bekar, %39,8’inin evli olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi değişkeni için ise çalışanların %6,8’inin ilkokul mezunu, %7,8’inin ortaöğretim mezunu, %21,2’sinin lise mezunu, %23,9’unun ön lisans mezunu, %37,5’inin lisans mezunu ve %2,8’inin lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların departmanları değerlendirildiğinde %24,2’sinin ön büro, %20,7’sinin yiyecek-içecek, %18,9’unun kat hizmetleri, %6,8’inin satış-pazarlama, %5,5’inin insan kaynakları, %7,6’sının muhasebe ve %16,4’ünün diğer departmanlarda çalıştığı saptanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların otel işletmesindeki pozisyonları %4,5’inin üst düzey yönetici, %11,1’inin orta düzey yönetici, %8,6’sının alt düzey yönetici ve %75,8’inin çalışan olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 6.1: Araştırmaya Katılan Otel İşletmesi Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	211	53,1
	Erkek	189	46,9
Medeni Durum	Bekar	239	60,2
	Evli	158	39,8
Eğitim Durumu	İlkokul	27	6,8
	Ortaöğretim	31	7,8
	Lise	84	21,2
	Ön Lisans	95	23,9
	Lisans	149	37,5
	Lisansüstü	11	2,8
Departman	Ön Büro	96	24,2
	Yiyecek İçecek	82	20,7
	Kat Hizmetleri	75	18,9
	Satış Pazarlama	27	6,8
	İnsan Kaynakları	22	5,5
	Muhasebe	30	7,6
	Diğer	65	16,4
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	18	4,5
	Orta Düzey Yönetici	44	11,1
	Alt Düzey Yönetici	34	8,6
	Çalışan	301	75,8
Toplam		397	100,0

6.1. Ölçüm Modeline İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve kavramsal modelde gösterilen yapıların geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için SmartPLS3 programı kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin yakınsak geçerliliğinin test edilmesinde ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin ve faktör yüklerinin 0,50'den büyük olması beklenmektedir (Hair ve öte., 2010). Bu doğrultuda çalışan rezilyans kapasitesi ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde; *“Baskı altında odaklanabilirim (C7).”* ifadesi AVE değeri 0,50'nin altında kaldığı ve AVE değerini 0,50'nin üzerine çıkarabilmek için ölçekteki en düşük faktör yüküne (0,543) sahip olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. Düşük faktör yüküne sahip olduğu için iş güvencesizliği ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda *“İstemediğim halde işimden ayrılmak zorunda kalmaktan endişeleniyorum (IG1).”* 0,297 faktör yüküne sahip ifade, örgütsel rezilyans kapasitesi ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda *“Diğer kuruluşlarla iyi*

çalışmamızı engelleyen birkaç husus var (O12).” 0,201 faktör yüküne sahip ifade ve otel performansı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda “Çalışanların problem çözme becerileri gelişti (OP10).” 0,185 faktör yüküne sahip ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bu dört ifade çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlanmış ve tüm ifadelerin faktör yüklerinin ve yapıların AVE değerlerinin 0,50 referans değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Böylece çalışmada kullanılan modellerin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır (Tablo 6.2).

Tablo 6.2: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Yapılar	İfadeler	Faktör Yükleri	T-Değeri	P Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik (AVE= 0,777 CR= 0,961)	Yöneticim geleceğe dair net ve olumlu bir vizyon iletir (D1).	0,862	45,460	0,000	3,949	0,019
	Yöneticim çalışanlarına birer birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder (D2).	0,893	64,222	0,000	4,025	0,014
	Yöneticim çalışanlarını cesaretlendirir ve takdir eder (D3).	0,911	73,065	0,000	3,957	0,012
	Yöneticim ekip üyeleri arasında güveni, katılımı ve iş birliğini teşvik eder (D4).	0,907	67,897	0,000	4,013	0,013
	Yöneticim, sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmeyi teşvik eder ve varsayımları sorgular (D5).	0,869	47,223	0,000	3,982	0,018
	Yöneticim değerleri konusunda açıktır ve verdiği tavsiyeleri kendisi de uygular (D6).	0,857	43,302	0,000	3,967	0,020
	Yöneticim, başkalarında gurur ve saygı uyandırır ve yüksek düzeyde yetkinliği ile bana ilham verir (D7).	0,868	41,656	0,000	3,947	0,021
Çalışan Rezilyans Kapasitesi (AVE= 0,511 CR= 0,903)	Değişime uyum sağlayabilirim (C1).	0,705	16,257	0,000	4,252	0,043
	Ortaya çıkabilecek her türlü sorunla baş edebilirim (C2).	0,784	24,139	0,000	4,141	0,032
	Sorunların mizahi yönünü görmeye çalışırım (C3).	0,625	14,203	0,000	4,060	0,044
	Stresle başa çıkmak beni güçlendirir (C4).	0,723	20,275	0,000	3,982	0,035
	Hastalık ya da zorluktan sonra kendimi toparlama eğilimine sahibim (C5).	0,744	23,116	0,000	4,121	0,032
	Engellere rağmen hedeflere ulaşabilirim (C6).	0,788	28,257	0,000	4,186	0,028
	Baskı altında odaklanabilirim (C7).	0,543	10,716	0,000	3,798	0,051
	Başarısızlık karşısında kolayca cesaretim kırılmaz (C8).	0,704	19,185	0,000	3,960	0,037
	Güçlü bir insan olduğumu düşünürüm (C9).	0,738	22,880	0,000	4,149	0,032

	Hoş olmayan duygularla (kaygı, yalnızlık, üzüntü, korku) başa çıkabilirim (C10).	0,617	11,441	0,000	4,005	0,054
İş Güvencesizliği (AVE= 0.541 CR= 0.875)	İstemediğim halde işimden ayrılmak zorunda kalmaktan endişeleniyorum (IG1).	0,297	2,892	0,004	3,166	0,103
	Yakın gelecekte şu anki işimi bırakmak zorunda kalma riskim var (IG2).	0,632	8,811	0,000	2,977	0,073
	İşyerimdeki kariyer geliştirme olanaklarım elverişsizdir (IG3).	0,705	10,977	0,000	2,866	0,066
	İşyerimin bana yakın gelecekte cazip iş imkânları sunmayacağını düşünüyorum (IG4).	0,701	11,345	0,000	2,947	0,064
	İşyerimin yakın gelecekte bana ihtiyaç duymayacağından korkuyorum (IG5).	0,665	8,609	0,000	2,602	0,073
	Maaşım, ikramiyem veya diğer kazanımların yakın zamanda azaltılabilir (IG6).	0,843	22,166	0,000	2,388	0,037
	Maaşımın, ikramiyemin ve diğer kazanımlarımın artışlarının erteleneceğinden korkuyorum (IG7).	0,832	24,265	0,000	2,625	0,034
İş Performansı (AVE= 0.604 CR= 0.900)	Sorumluluklarımı yerine getiririm (IP1).	0,613	10,564	0,000	4,254	0,058
	İşimin performans standartlarını ve beklentilerini karşılarım (IP2).	0,807	26,230	0,000	4,373	0,031
	Performans seviyem yöneticimi tatmin eder (IP3).	0,807	29,051	0,000	4,222	0,028
	İşteki performansım COVID-19' dan önceki performansım kadar iyidir (IP4).	0,670	17,031	0,000	4,053	0,039
	İşimi etkili bir şekilde yürütmek için yeterli yetkinliğe sahibim (IP5).	0,857	38,209	0,000	4,264	0,022
	Yüksek kaliteli iş üretimim (IP6).	0,869	57,076	0,000	4,254	0,015
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi (AVE= 0.628 CR= 0.953)	Otelimiz, herhangi bir afet ya da krize karşı erken uyarı için turizm sektörünü proaktif olarak izler (O1).	0,788	33,948	0,000	3,990	0,023
	Otelimiz COVID-19 sonrası için önemli olan konulara ilişkin öncelikleri net bir şekilde tanımlamıştır (O2).	0,784	31,589	0,000	4,091	0,025
	Otelimiz, COVID-19 sırasında ve sonrasında birlikte çalışmak zorunda kalabileceği kuruluşlarla bağlantılarını kurmuştur (O3).	0,819	40,824	0,000	4,028	0,020
	Otelimiz Covid-19 gibi felaketler/olağanüstü durumlar esnasında ortaya çıkabilecek bazı değişimleri özümsemeye yetecek kaynakları muhafaza eder (O4).	0,825	38,496	0,000	4,078	0,021
	Otelimiz COVID-19 gibi beklenmedik olağanüstü durumlarla başa çıkabilmek için	0,847	44,815	0,000	4,048	0,019

	gerekli odaklanmaya sahiptir (O5).					
	Herhangi bir kriz ya da felaketle karşılaşıldığında otelimizde iyi bir liderlik sergilenir (O6).	0,854	44,301	0,000	4,050	0,019
	Otelimizin beklenmedik durumlara yönelik plan yapma yöntemi uygundur (O7).	0,819	32,646	0,000	4,030	0,025
	Otelimizde çalışanlar, sorun çözülene kadar sorun üzerinde çalışmaya kararlıdır (O8).	0,819	33,154	0,000	4,003	0,025
	Otelimizde, kilit çalışanlar müsait olmadıklarında, onların rolünü dolduracak başkaları her zaman vardır (O9).	0,692	17,659	0,000	3,879	0,039
	Otel olarak, bilgiyi yeni şekillerde kullanma yeteneğimizle tanınırız (O10).	0,787	33,788	0,000	3,922	0,023
	Otelimiz zor kararları hızlıca verebilir (O11).	0,721	21,858	0,000	3,960	0,033
	Diğer kuruluşlarla iyi çalışmamızı engelleyen birkaç husus var (O12).	0,201	3,148	0,002	3,393	0,064
	Otelimiz, acil durum planlarının etkili olabilmesi için denenmesi ve test edilmesi gerektiğine inanmaktadır (O13).	0,737	23,513	0,000	3,942	0,031
Otel Performansı (AVE= 0.617 CR= 0.946)	Oteldeki beklenmedik gelir kayıpları arttı (OP1).	0,614	8,191	0,000	3,121	0,075
	Otelin aktif mal varlığı azaldı (OP2).	0,713	11,464	0,000	2,866	0,062
	Otelin net kâr payı azaldı (OP3).	0,674	9,212	0,000	3,101	0,073
	Müşterilerin tekrar satın alma oranı azaldı (OP4).	0,706	10,169	0,000	3,055	0,069
	Müşteri memnuniyeti azaldı (OP5).	0,860	43,392	0,000	2,783	0,020
	Otelin pazar payı azaldı (OP6).	0,887	26,456	0,000	2,866	0,033
	Otelin operasyonel verimliliği azaldı (OP7).	0,889	62,345	0,000	2,889	0,014
	Müşteri şikayetleri arttı (OP8).	0,882	59,919	0,000	2,793	0,015
	Hedef müşterileri, gerçek müşteriye dönüştürme yeteneği azaldı (OP9).	0,834	29,045	0,000	2,889	0,029
	Çalışanların problem çözme becerileri gelişti (OP10).	0,185	1,993	0,047	3,378	0,093
	Çalışanların hizmet kalitesi azaldı (OP11).	0,762	22,317	0,000	2,743	0,034
	Çalışanların öğrenme niyetleri azaldı (OP12).	0,713	21,623	0,000	2,791	0,034

Değişkenlerin ayırt edici geçerliliğinin sağlanması için değişkenler arası korelasyon değerleri hesaplanarak kareleri alınmış ve açıklanan ortalama varyans değerleri ile karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Ayırt edici geçerliliğin sağlanmasında boyut korelasyonlarının AVE değerlerinin

karesinden daha düşük değere sahip olması ve HTMT değerinin 0,90'dan küçük olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981). İç tutarlılık kat sayısı (cronbach alpha) ve bileşik güvenirliği (CR) değerlendirmek için her iki değerin de 0,70'den büyük olması yapıların güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve öte., 2010).

Tablo 6.3: Çalışan Düzeyindeki Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

<i>Çalışan Düzeyindeki Model</i>	Korelasyon Yapıları			
	1	2	3	4
1. Dönüşümcü Liderlik	0,881	0,345	0,289	0,393
2. Çalışan Rezilyans Kapasitesi	0,322	0,715	0,168	0,589
3. İş Güvencesizliği	-0,307	-0,163	0,736	0,197
4. İş Performansı	0,378	0,535	-0,192	0,777
Cronbach's Alpha	0,952	0,877	0,841	0,855
Yapı Güvenirliği (CR)	0,961	0,903	0,875	0,900
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	0,777	0,511	0,541	0,604
Ortalama	3,98	4,07	2,80	4,24
Standart Sapma	0,914	0,615	0,951	0,694

Not: Kalın biçimde yazılmış değerler ortalama açıklayan varyansın kare köklerini göstermektedir. Kalın biçimde yazılmış değerlerin altındaki değerler değişkenlerin korelasyonunu üstündeki değerler ise HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) değerlerini ifade etmektedir.

Çalışan düzeyindeki modeli incelediğimizde, dört ana başlık için yüksek bir Cronbach's Alpha değeri göstermektedir. İç ölçek güvenirliğini gösteren değerler 0,841 ile 0,952 arasındadır. Tüm ana başlıklar 0,70 değerinin üzerindedir. Boyut korelasyonlarının AVE değerlerinin karesinde daha düşük değere sahip olduğu ve HTMT değerinin 0,90'dan küçük olduğu tespit edilmiştir ve böylece modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Dört ana başlığın ortalama ve standart sapmaları değerlendirildiğinde ise, dönüşümcü liderliğin ortalamasının 3,98 standart sapmasının ise 0,914 olduğu, çalışan rezilyans kapasitesinin ortalaması 4,07 standart sapması ise 0,615 olduğu iş güvencesizliğinin ortalaması 2,80 standart sapması ise 0,951 olduğu son olarak iş performansının ortalaması 4,24 standart sapması ise 0,694 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4: Örgüt Düzeyindeki Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

Örgüt Düzeyindeki Modeli	Korelasyon Yapıları		
	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik	0,881	0,574	0,207
2. Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	0,554	0,793	0,182
3. Otel Performansı	-0,224	-0,167	0,786
Cronbach's Alpha	0,952	0,946	0,940
Yapı Güvenilirliği (CR)	0,961	0,953	0,946
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	0,777	0,628	0,617
Ortalama	3,98	3,95	2,94
Standart Sapma	0,914	0,707	0,926

Not: Kalın biçimde yazılmış değerler ortalama açıklayan varyansın kare köklerini göstermektedir. Kalın biçimde yazılmış değerlerin altındaki değerler değişkenlerin korelasyonunu üstündeki değerler ise HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) değerlerini ifade etmektedir.

Örgüt düzeyindeki modeli incelediğimizde, üç ana başlık için yüksek bir Cronbach's Alpha değeri göstermektedir. İç ölçek güvenilirliğini gösteren değerler 0,940 ile 0,952 arasındadır. Tüm ana başlıklar 0,70 değerinin üzerindedir. Boyut korelasyonlarının AVE değerlerinin karesinde daha düşük değere sahip olduğu ve HTMT değerinin 0,90'dan küçük olduğu tespit edilmiştir ve böylece modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Üç ana başlığın ortalaması ve standart sapması değerlendirildiğinde ise, iki modelde de ortak olarak dönüşümcü liderlik yer almaktadır. Farklı olarak örgütsel rezilyans kapasitesinin ortalamasının 3,95 olduğu standart sapmasının ise 0,707 olduğu tespit edilmiştir. Otel performansının ise ortalamasının 2,94 olduğu standart sapmasının ise 0,926 olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Bağımsız Örneklem T Testine İlişkin Bulgular

İstatiksel açıdan cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem T-testine başvurulmuş ve raporlanmıştır.

Tablo 6.5: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t -Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	4,05	0,870	1,705	0,089 ^{ns}
Erkek	184	3,89	0,959		

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi

gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Kadınların dönüşümcü liderlik algılarının ($\bar{X}=4,05$) erkeklere ($\bar{X}=3,98$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,705$; $p=0,089$)

Tablo 6.6: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t -Testi Sonuçları

Çalışan Rezilyans Kapasitesi	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	3,99	0,617	-2,709	0,007**
Erkek	186	4,15	0,603		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının çalışan rezilyans kapasitesi algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Erkeklerin çalışan rezilyans kapasitesi algılarının ($\bar{X}=4,15$) kadınlara ($\bar{X}=3,99$) oranla daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistik açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t=-2,709$; $p=0,007$).

Tablo 6.7: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

İş Güvencesizliği	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	2,81	0,958	0,262	0,793 ^{ns}
Erkek	184	2,78	0,945		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Kadınların iş güvencesizliği algılarının ($\bar{X}=2,81$) erkeklere ($\bar{X}=2,78$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=0,262$; $p=0,793$).

Tablo 6.8: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

İş Performansı	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	4,21	0,693	-0,767	0,444 ^{ns}
Erkek	184	4,27	0,696		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının iş performansı algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Erkeklerin iş performansı algılarının ($\bar{X}=4,27$) kadınlara ($\bar{X}=4,21$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,767$; $p=0,444$).

Tablo 6.9: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	3,93	0,693	-0,710	0,478 ^{ns}
Erkek	184	3,98	0,724		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Erkeklerin örgütsel rezilyans kapasitesi algılarının ($\bar{X}=3,98$) kadınlara ($\bar{X}=3,93$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,710$; $p=,478$).

Tablo 6.10: Otel Sektörü Çalışanlarının Otel Performansı Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Otel Performansı	N	X	SS	T değeri	P değeri
Kadın	211	2,84	0,897	-2,391	0,017**
Erkek	184	3,06	0,947		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının otel performansı algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Erkeklerin otel performansı algılarının ($\bar{X}=3,06$) kadınlara ($\bar{X}=2,84$) oranla daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($t=-2,391$; $p=0,017$).

Tablo 6.11: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	238	3,99	0,918	0,433	0,665 ^{ns}
Evli	157	3,95	0,912		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Bekar çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının ($\bar{X}=3,99$) evli çalışanlara ($\bar{X}=3,95$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=0,433$; $p=0,665$).

Tablo 6.12: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Çalışan Rezilyans Kapasitesi	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	239	4,11	0,582	1,884	0,061 ^{ns}
Evli	158	3,99	0,657		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının çalışan rezilyans kapasitesi algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Bekar çalışanların çalışan rezilyans kapasitesi algılarının ($\bar{X}=4,11$) evli çalışanlara ($\bar{X}=3,99$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,884$; $p=0,061$).

Tablo 6.13: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

İş Güvencesizliği	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	239	2,74	0,954	-1,448	0,149 ^{ns}
Evli	158	2,88	0,943		

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Evli çalışanların iş güvencesizliği algılarının ($\bar{X}=2,88$) bekar çalışanlara ($\bar{X}=2,74$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-1,448$; $p=0,149$).

Tablo 6.14: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

İş Performansı	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	239	4,27	0,662	1,120	0,264 ^{ns}
Evli	158	4,19	0,739		

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının iş performansı algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Bekar çalışanların iş performansı algılarının ($\bar{X}=4,27$) evli çalışanlara ($\bar{X}=4,19$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=1,120$; $p=0,264$).

Tablo 6.15: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	239	3,95	0,683	-0,314	0,753 ^{ns}
Evli	158	3,97	0,744		

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının örgütsel rezilyans kapasitesi algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Evli çalışanların örgütsel rezilyans kapasitesi algılarının ($\bar{X}=3,97$) bekar çalışanlara ($\bar{X}=3,95$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,314$; $p=0,753$).

Tablo 6.16: Otel Sektörü Çalışanlarının Otel Performansı Algılarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına Yönelik t-Testi Sonuçları

Otel Performansı	N	X	SS	T değeri	P değeri
Bekar	239	2,92	0,937	-0,596	0,552 ^{ns}
Evli	158	2,97	0,911		

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının otel performansı algılarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t testi gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Evli çalışanların otel performansı

algılarının ($\bar{X}=2,97$) bekar çalışanlara ($\bar{X}=2,92$) oranla daha yüksek olduğu fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,596$; $p=0,552$).

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarının özet hali tablolaştırılmış şekilde aşağıda verilmiştir (Tablo: 6.17.)

Tablo 6.17. Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları Özeti

Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları		
	Cinsiyet	Medeni Durum
Dönüşümcü Liderlik	Red	Red
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Kabul	Red
İş Güvencesizliği	Red	Red
İş Performansı	Red	Red
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	Red	Red

6.3. Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Bulgular

İstatistiksel açıdan eğitim düzeyi, ilgili departman ve ilgili pozisyona göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) testine başvurulmuş ve raporlanmıştır.

Tablo 6.18: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim ^a	27	4,22	0,665	1,810	0,110 ^{ns}	-
	Ortaöğretim ^b	31	3,71	0,809			
	Lise ^c	84	4,09	0,773			
	Ön Lisans ^d	95	4,06	0,960			
	Lisans ^e	147	3,86	0,987			
	Lisansüstü ^f	11	4,01	1,107			

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan grubun ortaöğretim mezunu çalışanların olduğu ($\bar{X}=3,71$; $SS=0,809$), bunu sırasıyla

lisans ($\bar{X}=3,86$; $SS=0,987$), lisansüstü ($\bar{X}=4,01$; $SS=1,107$), ön lisans ($\bar{X}=4,06$; $SS= 0,960$), lise ($\bar{X}=4,09$; $SS= 0,773$) ve ilköğretim mezunu çalışanların ($\bar{X}=4,22$; $SS=0,665$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak gruplar arasında ortaya çıkan bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,110$; $F=1,810$).

Tablo 6.19: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	İlköğretim ^a	27	3,79	0,616	2,802	0,17 ^{ns}	-
	Ortaöğretim ^b	31	3,83	0,682			
	Lise ^c	84	4,12	0,602			
	Ön Lisans ^d	95	4,06	0,616			
	Lisans ^e	147	4,14	0,571			
	Lisansüstü ^f	11	3,96	0,830			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının çalışan rezilyans kapasitesi algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Çalışan rezilyans kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan grubun ilköğretim mezunu çalışanlar olduğu ($\bar{X}=3,79$; $SS=0,616$), bunu sırasıyla ortaöğretim ($\bar{X}=3,83$; $SS=0,682$), lisansüstü ($\bar{X}=3,96$; $SS=0,830$), ön lisans ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,616$), lise ($\bar{X}=4,12$; $SS= 0,602$) ve lisans mezunu çalışanların ($\bar{X}=4,14$; $SS= 0,571$) takip ettiği tespit edilmiştir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($P=0,17$; $F= 2,802$).

Tablo 6.20: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
İş Güvencesizliği	İlkokul ^a	27	3,50	0,828	3,969	0,02*	a>b,e,c,d
	Ortaöğretim ^b	31	2,99	0,803			
	Lise ^c	84	2,73	0,908			
	Ön Lisans ^d	95	2,65	0,993			
	Lisans ^e	147	2,77	0,953			
	Lisansüstü ^f	11	2,70	0,914			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş

güvencesizliği boyutuna ilişkin en düşün algıya sahip olan grubun ön lisans mezunu çalışanlar olduğu ($\bar{X}=2,65$; $SS=0,993$), bunu sırasıyla lisansüstü ($\bar{X}=2,70$; $SS=0,914$), lise ($\bar{X}=2,73$; $SS=0,908$), lisans ($\bar{X}=2,77$; $SS=0,953$), ortaöğretim ($\bar{X}=2,99$; $SS=0,803$) ve ilköğretim mezunu çalışanların ($\bar{X}=3,50$; $SS=0,828$) takip ettiği tespit etmiştir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($P=0,02$; $F=3,969$). Gruplar arası farklılıkların tespit edilmesi için öncelikle gruplar arası varyansların eşit dağılıp dağılmadığına bakılmış, varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Post-Hoc testlerinden LSD testine başvurulmuştur. LSD testi sonuçlarına göre ilköğretim mezunlarının iş güvencesizliği algılarının ortaöğretim, lisans, lise ve ön lisans mezunlarına göre daha anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.21: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
İş Performansı	İlköğretim ^a	27	4,01	0,658	3,505	0,04*	b<c,d,e,f
	Ortaöğretim ^b	31	3,86	0,647			
	Lise ^c	84	4,20	0,709			
	Ön Lisans ^d	95	4,26	0,726			e>a
	Lisans ^e	147	4,34	0,645			
	Lisansüstü ^f	11	4,45	0,749			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının iş performansı algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş performansı boyutuna ilişkin en düşün algıya sahip olan grubun ortaöğretim mezunu çalışanlar olduğu ($\bar{X}=3,86$; $SS=0,658$), bunu sırasıyla ilköğretim ($\bar{X}=4,10$; $SS=0,658$), lise ($\bar{X}=4,20$; $SS=0,709$), ön lisans ($\bar{X}=4,26$; $SS=0,726$), lisans ($\bar{X}=4,34$; $SS=0,645$) ve lisansüstü mezunu çalışanların ($\bar{X}=4,45$; $SS=0,749$) takip ettiği tespit edilmiştir. Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($P=0,04$; $F=3,505$). Gruplar arası farklılıkların tespit edilmesi için öncelikle gruplar arası varyansların eşit dağılıp dağılmadığına bakılmış, varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Post-Hoc testlerinden LSD testine başvurulmuştur. LSD testi sonuçlarına göre ortaöğretim mezunlarının iş performansı algılarının lise, ön lisans, lisans

ve lisansüstü mezunların algılarına göre daha düşük olduğu ve lisans mezunlarının iş performansı algılarının ilkokul mezunlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.22: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	İlköğretim ^a	27	4,10	0,635	2,019	0,075 ^{ns}	-
	Ortaöğretim ^b	31	3,70	0,690			
	Lise ^c	84	3,96	0,707			
	Ön Lisans ^d	95	4,06	0,702			
	Lisans ^e	147	3,94	0,715			
	Lisansüstü ^f	11	3,60	0,699			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının örgütsel rezilyans kapasitesi algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Örgütsel rezilyans kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan grubun lisansüstü mezunu çalışanlar olduğu ($\bar{X}=3,60$; $SS=0,699$), bunu sırasıyla ortaöğretim ($\bar{X}=3,70$; $SS=0,690$), lisans ($\bar{X}=3,94$; $SS=0,715$), lise ($\bar{X}=3,96$; $SS=0,707$), ön lisans ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,702$) ve ilköğretim mezunu çalışanların ($\bar{X}=4,10$; $SS=0,635$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,075$; $F=2,019$).

Tablo 6.23: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Departman	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Dönüşümcü Liderlik	Ön Büro ^a	96	3,93	1,051	1,732	0,112 ^{ns}	-
	Yiyecek-İçecek ^b	82	4,06	0,811			
	Kat Hizmetleri ^c	75	4,06	0,841			
	Satış-Pazarlama ^d	27	3,79	1,001			
	İnsan Kaynakları ^e	22	4,21	0,828			
	Muhasebe ^f	30	4,20	0,816			
	Diğer ^g	65	3,98	0,903			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü

Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan departmanın satış-pazarlama departmanı çalışanları olduğu ($\bar{X}=3,79$; $SS=1,001$), bunu sırasıyla ön büro ($\bar{X}=3,93$; $SS=1,051$), diğer ($\bar{X}=3,98$; $SS=0,903$), yiyecek-içecek ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,811$), kat hizmetleri ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,841$), muhasebe ($\bar{X}=4,20$; $SS=0,816$) ve insan kaynakları departmanı çalışanlarının ($\bar{X}=4,21$; $SS=0,828$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,112$; $F=1,732$).

Tablo 6.24: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Departman</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlılık</i>
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Ön Büro^a	96	4,16	0,558	1,920	0,076 ^{ns}	-
	Yiyecek-İçecek^b	82	4,10	0,670			
	Kat Hizmetleri^c	75	3,90	0,692			
	Satış-Pazarlama^d	27	4,06	0,522			
	İnsan Kaynakları^e	22	4,17	0,494			
	Muhasebe^f	30	4,21	0,435			
	Diğer^g	65	3,98	0,644			

*** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, ^{ns}= anlamlı değil ($p>0,05$).

Otel sektörü çalışanlarının çalışan rezilyans kapasitesi algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Çalışan rezilyans kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan departmanın kat hizmetleri departmanı çalışanları olduğu ($\bar{X}=3,90$; $SS=0,692$), bunu sırasıyla diğer ($\bar{X}=3,98$; $SS=0,435$), satış-pazarlama ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,522$), yiyecek-içecek ($\bar{X}=4,10$; $SS=0,670$), ön büro ($\bar{X}=4,16$; $SS=0,558$), insan kaynakları ($\bar{X}=4,17$; $SS=0,494$) ve muhasebe ($\bar{X}=4,21$; $SS=0,435$) departmanı çalışanlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,076$; $F=1,920$).

Tablo 6.25: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Departman</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlılık</i>
İş Güvencesizliği	Ön Büro^a	96	2,71	0,960	3,497	0,002**	g>a,b,d,e,f b<c
	Yiyecek-İçecek^b	82	2,56	0,865			
	Kat Hizmetleri^c	75	2,96	0,914			
	Satış-Pazarlama^d	27	2,74	1,023			
	İnsan Kaynakları^e	22	2,59	0,950			
	Muhasebe^f	30	2,66	0,982			
	Diğer^g	65	3,18	0,933			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının İş Güvencesizliği algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş Güvencesizliği boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan departmanın yiyecek-içecek departmanı çalışanları olduğu ($\bar{X}=2,56$; $SS=0,865$, bunu sırasıyla insan kaynakları ($\bar{X}=2,59$; $SS=0,950$), muhasebe ($\bar{X}=2,66$; $SS=0,982$), ön büro ($\bar{X}=2,71$; $SS=0,960$), satış-pazarlama ($\bar{X}=2,74$; $SS=1,023$), kat hizmetleri ($\bar{X}=2,96$; $SS=0,914$) ve diğer ($\bar{X}=3,18$; $SS=0,933$) departmanı çalışanlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($P=0,002$; $F=3,497$). Gruplar arası farklılıkların tespit edilmesi için öncelikle gruplar arası varyansların eşit dağılıp dağılmadığına bakılmış, varyansların eşitliği varsayımı sağlanmadığından Post-Hoc testlerinden LSD testine başvurulmuştur. LSD testi sonuçlarına göre kat hizmetleri departmanında çalışanlarının iş güvencesizliği algıları yiyecek-içecek departmanı çalışanlarına oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu; diğer departmanda çalışanların iş güvencesizliği algılarının yiyecek-içecek, insan kaynakları, muhasebe, ön büro ve satış-pazarlama departmanı çalışanlarına oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.26: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<i>Boyut</i>	<i>Departman</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>Anlamlılık</i>
İş Performansı	Ön Büro^a	96	4,43	0,527	4,020	0,001**	c<f,a
	Yiyecek-İçecek^b	82	4,22	0,800			
	Kat Hizmetleri^c	75	3,98	0,700			
	Satış-Pazarlama^d	27	4,17	0,674			
	İnsan Kaynakları^e	22	4,20	0,654			
	Muhasebe^f	30	4,52	0,563			
	Diğer^g	65	4,17	0,739			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının İş Performansı algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş Performansı boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan departmanın kat hizmetleri departmanı çalışanları olduğu ($\bar{X}=3,98$; $SS=0,700$), bunu sırasıyla satış-pazarlama ($\bar{X}=4,17$; $SS= 0,674$), diğer ($\bar{X}=4,17$; $SS=0,739$), insan kaynakları ($\bar{X}= 4,29$; $SS= 0,654$), yiyecek-içecek ($\bar{X}=4,22$; $SS=0,800$), ön büro ($\bar{X}=4,43$; $SS= 0,527$) ve muhasebe ($\bar{X}=4,52$; $SS= 0,563$) departmanı çalışanlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($P=0,001$; $F=4,020$). Gruplar arası farklılıkların tespit edilmesi için öncelikle gruplar arası varyansların eşit dağılıp dağılmadığına bakılmış, varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından Post-Hoc testlerinden Tamhane's T2 testine başvurulmuştur. Tamhane's T2 testi sonuçlarına göre kat hizmetleri çalışanlarının iş performansı algılarının muhasebe ve ön büro çalışanlarına oranla anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.27: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Departmana Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Departman	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	Ön Büro ^a	96	3,97	0,698	1,644	0,134 ^{ns}	-
	Yiyecek-İçecek ^b	82	3,99	0,760			
	Kat Hizmetleri ^c	75	3,81	0,779			
	Satış-Pazarlama ^d	27	3,76	0,742			
	İnsan Kaynakları ^e	22	4,01	0,518			
	Muhasebe ^f	30	4,20	0,542			
	Diğer ^g	65	4,01	0,645			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Örgütsel Rezilyans Kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan departmanın satış-pazarlama departmanı çalışanları olduğu ($\bar{X}=3,76$; $SS=0,742$), bunu sırasıyla kat hizmetleri ($\bar{X}=3,81$; $SS= 0,779$), ön büro ($\bar{X}=3,97$; $SS=0,698$), yiyecek-içecek ($\bar{X}=3,99$; $SS= 0,760$), insan kaynakları ($\bar{X}=4,01$; $SS=0,518$), diğer ($\bar{X}=4,01$; $SS= 0,645$) ve muhasebe ($\bar{X}=4,20$; $SS= 0,542$) departmanı çalışanlarının takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,134$; $F=1,644$).

Tablo 6.28: Otel Sektörü Çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Dönüşümcü Liderlik	Üst Düzey Yönetici ^a	18	4,34	0,606	1,126	0,338 ^{ns}	-
	Orta Düzey Yönetici ^b	44	4,06	0,788			
	Alt Düzey Yönetici ^c	34	4,02	0,906			
	Çalışan ^d	301	3,94	0,944			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının Dönüşümcü Liderlik algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü Liderlik boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan pozisyonun çalışanlar olduğu ($\bar{X}=3,94$; $SS=0,944$), bunu sırasıyla alt düzey yönetici ($\bar{X}=4,02$; $SS= 0,906$), orta düzey yönetici ($\bar{X}=4,06$; $SS=0,788$) ve üst düzey yöneticilerin ($\bar{X}=4,34$; $SS= 0,606$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,338$; $F=1,126$).

Tablo 6.29: Otel Sektörü Çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Üst Düzey Yönetici ^a	18	4,07	0,833	0,116	0,951 ^{ns}	-
	Orta Düzey Yönetici ^b	44	4,05	0,631			
	Alt Düzey Yönetici ^c	34	4,12	0,475			
	Çalışan ^d	301	4,06	0,615			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının Çalışan Rezilyans Kapasitesi algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Çalışan Rezilyans Kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan pozisyonun orta düzey yöneticilerin olduğu ($\bar{X}=4,05$; $SS=0,631$), bunu sırasıyla çalışanlar ($\bar{X}=4,06$; $SS= 0,615$), üst düzey yönetici ($\bar{X}=4,07$; $SS=0,833$) ve alt düzey yöneticilerin ($\bar{X}=4,12$; $SS= 0,475$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,951$; $F=1,116$).

Tablo 6.30: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
İş Güvencesizliği	Üst Düzey Yönetici ^a	18	2,71	0,904	0,505	0,679 ^{ns}	-
	Orta Düzey Yönetici ^b	44	2,95	1,032			
	Alt Düzey Yönetici ^c	34	2,75	0,995			
	Çalışan ^d	301	2,78	0,939			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının İş Güvencesizliği algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş Güvencesizliği boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan pozisyonun üst düzey yöneticilerin olduğu ($\bar{X}=2,71$; $SS=0,904$), bunu sırasıyla alt düzey yönetici ($\bar{X}=2,75$; $SS=0,995$), çalışanlar ($\bar{X}=2,78$; $SS=0,939$) ve orta düzey yöneticilerin ($\bar{X}=2,95$; $SS=1,032$) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir ($P=0,679$; $F=0,505$).

Tablo 6.31: Otel Sektörü Çalışanlarının İş Performansı Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
İş Performansı	Üst Düzey Yönetici ^a	18	4,51	0,601	1,207	0,307 ^{ns}	-
	Orta Düzey Yönetici ^b	44	4,24	0,775			
	Alt Düzey Yönetici ^c	34	4,31	0,652			
	Çalışan ^d	301	4,21	0,690			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının İş Performansı algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. İş Performansı boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan pozisyonun çalışanlar olduğu ($\bar{X}=4,21$; $SS=0,690$), bunu sırasıyla orta düzey yönetici

($\bar{X}$ =4,24; SS= 0,775), alt düzey yönetici ($\bar{X}$ =4,31; SS=0,652) ve üst düzey yöneticilerin ($\bar{X}$ =4,51; SS= 0,601) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir (P =0,307; F =1,207).

Tablo 6.32: Otel Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Algılarının İlgili Pozisyona Göre Farklılaşmasına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Pozisyon	N	X	SS	F	P	Anlamlılık
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	Üst Düzen Yönetici ^a	18	3,97	0,639	0,292	0,831 ^{ns}	-
	Orta Düzen Yönetici ^b	44	4,05	0,719			
	Alt Düzen Yönetici ^c	34	3,04	0,675			
	Çalışan ^d	301	3,95	0,715			

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Otel sektörü çalışanlarının Örgütsel Rezilyans Kapasitesi algılarının departman düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA Testi) gerçekleştirilmiş ve sonuçları verilmiştir. Örgütsel Rezilyans Kapasitesi boyutuna ilişkin en düşük algıya sahip olan pozisyonun alt düzey yöneticiler olduğu ($\bar{X}$ =3,04; SS=0,675), bunu sırasıyla çalışanlar ($\bar{X}$ =3,95; SS= 0,715), üst düzey yönetici ($\bar{X}$ =3,97; SS=0,639) ve orta düzey yöneticilerin ($\bar{X}$ =4,05; SS= 0,719) takip ettiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir (P =0,831; F =0,292).

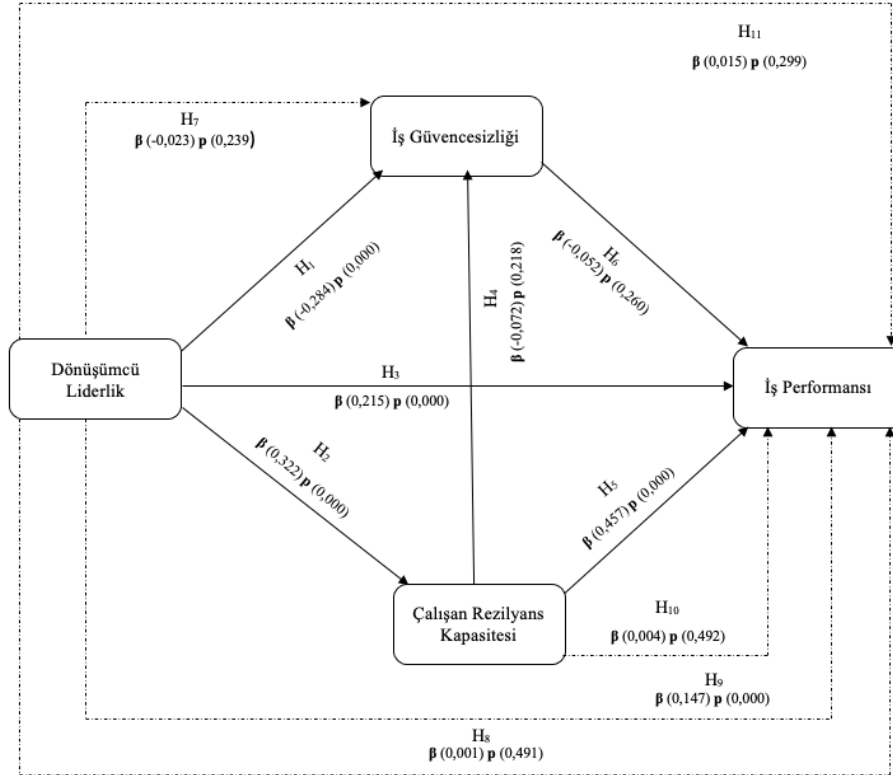
Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçlarının özet hali tablolastırılmış şekilde aşağıda verilmiştir (Tablo: 6.33.)

Tablo 6.33. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları Özeti

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları			
	Eğitim Durumu	Departman	Pozisyon
Dönüşümcü Liderlik	Red	Red	Red
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Red	Red	Red
İş Güvencesizliği	Kabul	Kabul	Red
İş Performansı	Kabul	Kabul	Red
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi	Red	Red	Red

6.4. Yapısal Model ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışan düzeyinde ve örgüt düzeyindeki ölçüm yapılan modellerin hipotez test sonuçlarına ve aracı hipotez test sonuçlarına yer verilmiştir.

**Şekil 6.1: Çalışan Düzeyi Yapısal Modeli**

İlk olarak şekil 6.1’de gösterilen çalışan düzeyindeki modelin hipotez test sonuçları değerlendirilmiştir (Tablo 6.34). Daha sonrasında ise çalışan düzeyindeki modelin hipotezlerinin aracılık etkisi incelenmiştir (Tablo 6.35).

Tablo 6.34: Çalışan Düzeyindeki Modelin Hipotez ve Test Sonuçları

Hipotezler	β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red
				Alt Değer	Üst Değer	
H₁: Dönüşümcü Liderlik→İş Güvencesizliği	-0,284	5,434	0,000***	-0,387	-0,181	Kabul
H₂: Dönüşümcü Liderlik→Çalışan Rezilyans Kapasitesi	0,322	5,874	0,000***	0,218	0,432	Kabul
H₃: Dönüşümcü Liderlik→İş Performansı	0,215	3,970	0,000***	0,105	0,310	Kabul
H₄: Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Güvencesizliği	-0,072	1,233	0,218 ^{ns}	-0,190	0,038	Red
H₅: Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Performansı	0,457	8,743	0,000***	0,353	0,559	Kabul
H₆: İş Güvencesizliği→İş Performansı	-0,052	1,126	0,260 ^{ns}	-0,144	0,028	Red

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Tablo 6.34’de çalışan düzeyinde ele alınan modelin değişkenlerinin doğrudan etkilerine ilişkin hipotezlere yer verilmiştir. H₁ hipotezinde dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliği ($\beta=-0,284$; $p=0,000$) üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylelikle H₁ hipotezi desteklenmiştir. H₂ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesi üzerindeki etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesi ($\beta=0,322$; $p=0,000$) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H₂ hipotezi desteklenmiştir. H₃ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin iş performansı ($\beta=0,215$; $p=0,000$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında iş güvencesizliğini azaltan çalışan rezilyans kapasitesini ve iş performansını ise arttıran bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliği ile iş performansı üzerindeki etkisi H_4 ve H_5 hipotezleriyle incelenmiştir. Çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve çalışan rezilyans kapasitesinin iş güvencesizliği ($\beta=-0,072$; $p=0,218$) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle H_4 hipotezi red edilmiştir. H_5 hipoteziyle çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansı ($\beta=0,457$; $p=0,000$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan çalışmada sonucunda çalışan rezilyans kapasitesi uygulamalarının iş performansını arttıran bir etkiye sahip olduğu iş güvencesizliği üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Son olarak H_6 hipoteziyle iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve hipotezle iş güvencesizliği algısının iş performansının ($\beta=-0,052$; $p=0,260$) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle H_6 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 6.35: Çalışan Düzeyindeki Modelin Aracı Hipotez ve Test Sonuçları

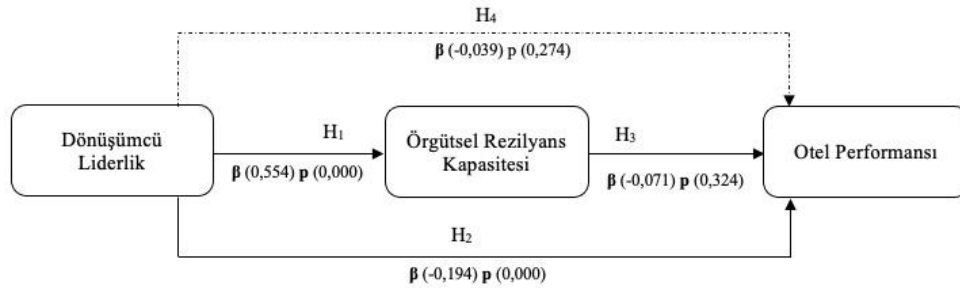
Hipotezler	β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red	Aracılık Durumu
				Alt	Üst		
H₇: Dönüşümcü Liderlik → Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Güvencesizliği	-0,023	1,178	0,239 ^{ns}	-0,065	0,017	Red	Aracılık Etkisi Yok
H₈: Dönüşümcü Liderlik → Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Güvencesizliği → İş Performansı	0,001	0,688	0,491 ^{ns}	-0,001	0,006	Red	Aracılık Etkisi Yok
H₉: Dönüşümcü Liderlik → Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Performansı	0,147	4,360	0,000***	0,090	0,219	Kabul	Kısmi Aracılık Etkisi
H₁₀: Çalışan Rezilyans Kapasitesi → İş Güvencesizliği → İş Performansı	0,004	0,687	0,492 ^{ns}	-0,004	0,017	Red	Aracılık Etkisi Yok
H₁₁: Dönüşümcü Liderlik → İş Güvencesizliği → İş Performansı	0,015	1,039	0,299 ^{ns}	-0,010	0,041	Red	Aracılık Etkisi Yok

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Tablo 6. 35'te çalışan düzeyinde ele alınan modelin değişkenlerinin aracı etkilerine ilişkin hipotezlere yer verilmiştir. Test edilen beş hipotezden ikisi çalışan rezilyans kapasitesinin aracılık etkisini, ikisi iş güvencesizliğinin aracılık etkisini incelerken bir hipotez hem çalışan rezilyans kapasitesini hem de iş güvencesizliğinin ortak aracılık etkisini incelemektedir. İlk olarak çalışan rezilyans kapasitesinin aracılığını test eden hipotezler incelendiğinde, H₇ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliğine olan etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin ($\beta=-0,023$, $t:1,178$, $p=0,239$, GA: -0,065 ile 0,017) aracılık etkisi incelenmiştir ve herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla H₇ hipotezi red edilmiştir. H₈ hipoteziyle hem çalışan rezilyans kapasitesinin hem de iş güvencesizliğinin ortak aracılık

etkisini incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde çalışan rezilyans kapasitesi ve iş güvencesizliğinin ($\beta=0,001$, $t=0,688$, $p=0,491$, GA: -0,001 ile 0,006) herhangi bir aracı etkisine ulaşılamamıştır. Böylelikle H_8 hipotezi desteklenmemiştir. H_9 hipotezinde dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin ($\beta=0,147$, $t=4,360$, $p=0,000$, GA= 0,090 ile 0,219) aracılık etkisine incelenmiş ve kısmi aracılık etkisine rastlanmıştır ve H_9 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan rezilyans kapasitesi artırarak iş performansına olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Doğrudan hipotezlerde dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi ($\beta=0,215$; $p=0,000$) ve aracı etkisi ($\beta=0,147$, $p=0,000$) olduğu da bilindiğinden dönüşümcü liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak ($\beta=0,362$; $p=0,000$) önemli derecede iş performansına etkisi olduğunu söylemek mümkündür. H_{10} hipoteziyle çalışan rezilyans kapasitesinin iş performansına etkisinde iş güvencesizliğinin ($\beta=0,004$, $t=0,687$, $p=0,492$, GA= -0,004 ile 0,017) aracılık etkisi incelenmiş ve herhangi bir aracılığa rastlanmamıştır. Böylelikle H_{10} hipotezi desteklenmemiştir. Son olarak H_{11} hipoteziyle dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde iş güvencesizliğinin ($\beta=0,015$, $t=1,039$, $p=0,299$, GA=-0,010 ile 0,041) aracılık etkisi incelenmiş ve herhangi bir aracılığa rastlanmamıştır. Dolayısıyla H_{11} hipotezi red edilmiştir.

İkinci olarak ise şekil 6.2’de gösterilen örgüt düzeyindeki modelin hipotez test sonuçları değerlendirilmiştir (Tablo 6.36). Daha sonrasında ise örgüt düzeyindeki modelin hipotezlerinin aracılık etkisi incelenmiştir (Tablo 6.37).



Şekil 6.2: Örgüt Düzeyi Yapısal Modeli

Tablo 6.36: Örgütsel Düzeydeki Modelin Hipotez ve Test Sonuçları

Hipotezler		β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red
					Alt Değer	Üst Değer	
H ₁ : Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Rezilyans Kapasitesi		0,554	14,482	0,000***	0,473	0,629	Kabul
H ₂ : Dönüşümcü Liderlik → Otel Performansı		-0,194	3,892	0,000***	-0,290	-0,098	Kabul
H ₃ : Örgütsel Rezilyans Kapasitesi → Otel Performansı		-0,071	0,985	0,324 ^{ns}	-0,179	0,058	Red

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Tablo 6.36’te örgütsel düzeyde ele alınan modelin değişkenlerinin doğrudan etkilerine ilişkin hipotezlere yer verilmiştir. H₁ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesine etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesi ($\beta=0,554$; $p=0,000$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₁ hipotezi kabul edilmiştir. H₂ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisi ($\beta=-0,194$; $p=0,000$) üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Böylelikle H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında örgütsel rezilyans kapasitesini arttıran bir etkiye sahip olduğunu ve dönüşümcü liderliğin etkin kullanımının Covid-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki negatif etkisini azalttığını söylemek mümkündür. Son olarak H₃ numaralı hipotezle örgütsel rezilyans kapasitesinin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisi incelenmiştir ve örgütsel rezilyans kapasitesinin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisi ($\beta=-0,071$; $p=0,324$) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle H₃ hipotezi red edilmiştir.

Tablo 6.37: Örgüt Düzeyindeki Modelin Aracı Hipotez ve Test Sonuçları

Hipotezler	β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red	Aracılık Durumu
				Alt Değer	Üst Değer		
H ₄ : Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Rezilyans Kapasitesi → Otel Performansı	-0,039	1,094	0,274 ^{ns}	-0,110	0,031	Red	Aracılık Etkisi Yok

*** p<0,001, **p<0,01, *p<0,05, ^{ns}= anlamlı değil (p>0,05).

Tablo 6.37’te örgüt düzeyinde ele alınan modelin değişkenlerinin aracı etkisine ilişkin hipoteze yer verilmiştir. Örgütsel rezilyans kapasitesinin aracılığıyla test edilen H₄ hipotezi dönüşümcü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisinde örgütsel rezilyans kapasitesinin aracılık rolünü incelemiştir ve dönüşümcü liderliğin Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkiyi azaltmadaki etkisinde örgütsel rezilyans kapasitesinin (β =-0,039, t=1,094, p=0,274, GA: -0,110 ile 0,031) herhangi bir aracılık etkisine rastlanmamıştır. Böylelikle H₄ hipotezi red edilmiştir.

6.5. Tartışma

Yapılan çalışmada ilk olarak ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları turizm sektöründe yapılmış diğer çalışmalarla karşılaştırılmış ve tartışılmıştır. İkinci olarak çalışmanın amacına yönelik kurgulanan iki model test edilmiştir. Literatürde farklı araştırmalarda modelin hipotezlerini destekler nitelikte bulgular mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın temel bulgularının, otel sektörü üzerinde gerçekleştirilen diğer ampirik araştırmaların bulguları ile tartışması gerçekleştirilmiştir. Literatürde Covid-19 döneminde ele alınan otel sektörü ve turizm sektörü çalışmaları oldukça kısıtlıdır. Bu yüzden Covid-19 döneminde yapılmış otel ve turizm sektörü çalışmalarına ulaşılama noktasında çalışmanın verileri pandemi dönemi elde edildiğinden pandemi döneminde diğer sektörlerde yapılmış çalışmaların derlenmesi yöneltilen soruları yanıtlayanların dönem psikolojisini daha iyi yansıtacağından tercih edilmiştir. Bu dönemde yapılan

çalışma bulunmadığı takdirde kriz döneminde yapılmış çalışmalara ve genel ilişkilerin ele alındığı çalışmalara ağırlık verilmiştir.

İlk olarak ölçek ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Birinci olarak Trakya bölgesinde bulunan otel işletmeleri yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik uygulayabildiği görülmektedir. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin Dimas ve öte. (2018), Exterkate (2020) ve Quian ve öte. (2020) çalışmalarında dönüşümcü liderliğe yönelik çalışanların algı düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultusunda, incelenen üç çalışmadan elde edilen sonuca göre, turizm sektöründe dönüşümcü liderliğin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

İkinci olarak Trakya bölgesindeki otel işletmeleri çalışanlarının krizlere karşı yüksek düzeyde rezilyans kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Djourova ve öte. (2019) ve Aguiar-Quintana ve öte. (2021) çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla, incelenen çalışmalardan hareketle, turizm sektöründe çalışanların yüksek rezilyans kapasitesine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Üçüncü olarak ise Trakya bölgesinde bulunan otel işletmeleri çalışanlarının iş güvencesizliği yaşamadığı görülmektedir. Diğer çalışmalar incelendiğinde turizm sektöründe pandemi öncesinde araştırmalar yapmış Shin & Hur (2019), Polat (2020) ve Quin ve öte. (2020) çalışmalarında benzer şekilde düşük bir iş güvencesizliği algısına rastlanmıştır. Pandemi döneminde araştırmasını ele alan Kole (2021) ise yüksek düzeyde bir iş güvencesizliği algısı tespit etmiştir. Pandemi döneminin çalışanların üzerinde iş güvencesizliği hissettirmesi oldukça normal karşılanmaktadır. Fakat Covid-19 pandemi döneminde hammadde veya yan ürün konusunda Çin'e bağlı olmanın daha büyük bir risk olduğunu düşünen bazı ülkeler hammadde veya yan ürün pazarları için yelpazelerini genişletmişlerdir. Bu durumda Çin'den yeterli hizmeti sağlayamayan şirketler Türkiye pazarına yönelmiştir (TRT, 2021). Covid-19 döneminde de çalışmanın ele alındığı Trakya bölgesi iş turizmi dolayısıyla turist almaya devam etmiştir. İşleyişin aynı şekilde devam etmesi Trakya bölgesinde bulunan otel işletmeleri çalışanlarının iş güvencesizliği yaşamamasını anlaşılır kılmaktadır.

Dördüncü olarak ise Trakya bölgesinde bulunan otel işletmeleri çalışanlarının iş performanslarının yüksek olduğu görülmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde de benzer şekilde turizm sektöründe çalışanların iş performansının yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin; Shir & Hur (2019) ve Kole'ın (2021) çalışmalarından elde edilen sonuçlar aynı doğrultudadır.

Beşinci olarak Trakya bölgesinde bulunan otel işletmelerinin krizlere karşı örgütsel rezilyans kapasitelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalar değerlendirildiğinde turizm sektörünün salgın, doğal afetler, terör olayları, ekonomik krizler gibi birçok olaydan etkilendiği ve dolayısıyla genel olarak işletmelerin rezilyans kapasitesinin yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin; Dimas ve öte. (2018), Çöp ve öte. (2020) ve Sobaih ve öte. (2021) çalışmaları da elde edilen sonucu desteklemektedir. İncelenen çalışmalar doğrultusunda, turizm sektöründe örgütsel rezilyans kapasitesinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak Trakya bölgesinde bulunan otel işletmelerinin otel performansları değerlendirildiğinde Covid-19 pandemisinden çok fazla olumsuz etkilenmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Pandemi dönemi yapılan çalışmaların bulguları incelendiğinde de otel performanslarının orta ve yüksek düzeyde çıktığı gözlemlenmiştir. Örneğin; Sobaih ve öte. (2021) ve Al-Shourah (2020) benzer şekilde orta düzey bir otel performansı algısı tespit etmiştir. Bu durumda, turizm sektöründe işletmelerin orta ve yüksek düzeyde otel performansına sahip olduğu görülmektedir.

Demografik özelliklerden ilk olarak cinsiyete göre inceleme yapıldığında, kriz ortamlarında erkek iş görenlerin çalışan rezilyans kapasitesi kadın iş görenlere oranla daha yüksek olduğu yani erkeklerin kriz ortamlarında kadınlara göre daha dayanıklı olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır. Örneğin; Örgün ve öte. (2017) ve Kızanlıklılı & Çöp'ün (2017) yaptığı araştırmalarda rezilyans kapasitesi psikolojik sermayenin alt boyutu olarak ele alınmış ve bu çalışmalarda da erkeklerin rezilyans kapasitesinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde rastlanan çalışmalar pandemi dönemi öncesini yansıtmaktadır. Bu durumda pandemi öncesinde de benzer

sonuçların olduğunu ve erkek çalışanların genel olarak hem kriz dönemlerinde hem de normal zamanlarda kadın çalışanlara göre daha dayanıklı olduğunu söylemek mümkündür.

Eğitim düzeyi olarak ele aldığımızda, eğitim düzeyi düşük çalışanların daha fazla iş güvencesizliği hissettiği yönündedir. Literatürde incelenen çalışmalarda benzer sonuçlar vermiştir. Örneğin; Azaklı (2011) ve Karacaoğlu (2015) çalışmalarında eğitim düzeyi yüksek çalışanların eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha az iş güvencesizliği yaşadığı sonucunu elde etmişlerdir. Bu doğrultuda incelenen çalışmalara göre düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların potansiyel bir iş kaybına karşı çok daha fazla tedirginlik duyduklarını söylemek mümkündür. Elde dilen sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Bir diğer sonuç olarak eğitim düzeyi yükseldikçe iş performansının da yükseldiği tespit edilmiştir. Literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara rastlanmıştır. Örneğin; Türkoğlu & Yurdakul'un (2017) çalışmasında lisansüstü eğitim düzeyinde olan çalışanların yüksek iş performansına sahip olduğu görülmüştür. Çiçen (2019) çalışmasında eğitim düzeyi lisans olan çalışanların iş performanslarının ilköğretim düzeyinde olanlara göre daha yüksek olduğu saptamıştır. Çöp & Doğanay (2020) çalışmasında benzer şekilde çalışmada iş performansının eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı ifade etmektedir. Literatürde incelenen çalışmalar ve yapılan çalışmanın sonucunda eğitim düzeyi yükseldikçe iş performansının da doğru orantıda yükseldiği söylenebilir. Bu doğrultuda literatürdeki çalışmalar elde edilen sonucu desteklemektedir.

Departmanlar bazında incelendiğinde ise, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının yiyecek içecek departmanı çalışanlarından daha yüksek bir iş güvencesizliği algısı olduğu ve aynı zamanda diğer departman olarak geçen (teknik, güvenlik, santral vb.) destek departmanlarda çalışanların iş güvencesizliğinin yiyecek-içecek, insan kaynakları, muhasebe, ön büro ve satış-pazarlama departmanı çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. 2016 yılında Etyemez'in çalışmasında kat hizmetleri departmanı en düşük iş güvencesizliği algısına sahipken diğer departman en yüksek algıya sahiptir. Mevcut çalışmada Etyemez'in (2016) aksine kat

hizmetleri departmanı çalışanlarının yüksek düzeyde iş güvencesizliği hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ortamı tamamen hijyenle ilgili olan kat hizmetleri departmanı çalışanlarının Covid-19 pandemi döneminde ekstra stres yaşama ihtimali yüksektir. Aynı zamanda kapanma dönemlerinde yarı yarıya doluluk oranıyla çalışan hizmet sektöründe küçülmeye giden işletmeler kat hizmetleri çalışanlarıyla devam etmek yerine temizlik şirketleriyle çalışarak ekonomik anlamda işletmelerini sağlama almak istediklerinden kat hizmetleri çalışanlarının iş güvencesizliği algısının en yüksek çıkması durum koşulları değerlendirildiğinde anlaşılmaktadır. Aynı zamanda diğer departman otel işletmesinin kemikleşmiş bir departmanı değil güvenlik, teknik, santral gibi destek bölümleri çalışanlarının oluşturduğu bir departmandır. Kriz kaynaklı olası çalışan çıkarımında diğer departman çalışanlarının korkması ve mevcut işletmelerine karşı iş güvencesizliği hissetmesi olağan karşılanmaktadır.

Mevcut çalışmada iki model test edilmiştir. İlk modelde elde edilen sonuçlara göre otel yöneticilerinin dönüştürücü liderliği etkin bir şekilde uygulanması iş güvencesizliğini azaltan, çalışan rezilyans kapasitesini ve iş performansını ise arttıran bir etkiye sahiptir. Çalışanların rezilyans kapasiteleri geliştikçe iş performanslarının arttığı görülürken iş güvencesizliğinin üzerinde herhangi bir etkiye ulaşamamıştır. Yine iş güvencesizliği algısı ile iş performansı arasında da herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında dönüştürücü liderlik etkin uygulandığında iş güvencesizliğinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Qian ve öte. (2020) Çin’de kaynakların korunması teorisinden yola çıkarak iş güvencesizliği ile dönüştürücü liderlik davranışını birbirine bağlayan teorik bir model geliştirerek test etmiştir. Elde edilen bulgulara göre iş güvencesizliğinin artan duygusal tükenme yoluyla dönüştürücü liderlik davranışı ile negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Castanon’un (2006) çalışmasında elde ettiği sonuca göre dönüştürücü liderliğin, iş güvencesizliği ve denetim otoriteleri ile memnuniyet arasındaki ilişki üzerindeki etkileri desteklediği tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar araştırmadan elde edilen bulguyu desteklemektedir.

Dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında çalışan rezilyans kapasitesini arttırmaktadır. Djourova ve öte. (2019) İspanya’da sosyal hizmet çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlik ile çalışan rezilyans kapasitesi arasında yalnızca dönüşümcü liderliğin iki boyutunda anlamlı bir sonuca ulaşmıştır. Elde edilen sonuç yapılan çalışmayı desteklemektedir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında iş performansını arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buil ve öte. (2019) otel yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların performansını inceledikleri çalışmada da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin iş performansını arttırdığını tespit etmiştir. Ryu ve öte. (2013) lüks otel şeflerinin yöneticileri tarafından benimsenen dönüşümcü liderliğinin iş tatmini ve performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Dönüşümcü liderliğin şeflerin iş performansı üzerinde etkisinin sadece dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar araştırmadan elde edilen bulguyu desteklemektedir.

Bir diğer bulgu çalışanların rezilyans kapasiteleri geliştikçe iş performansını artması yönünde elde edilmiştir. Luthans ve öte. (2005), çalışan rezilyans kapasitesi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Youssef & Luthans (2007) çalışmada ise umut, rezilyans kapasitesi ve iyimserlik düzeyi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Haydar & Mevlüt (2021) Covid-19 pandemisi sırasında hemşirelerin rezilyans kapasitesiyle iş performansı arasındaki ilişkiye baktığı çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Ve rezilyans kapasitesi yüksek hemşirelerin iş performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Benzer şekilde Aguiar-Quintana ve öte. (2021) çalışmalarında otel çalışanlarının sahip olduğu rezilyans kapasitesinin iş performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların sahip olduğu rezilyans kapasitesi ile iş performansı ilişkisinin anlamlı olduğunu elde etmişlerdir. Bu durumda araştırmadan elde edilen bulgu literatürden elde edilen araştırmalarla doğru orantılıdır.

Bir sonraki bulguda çalışanların rezilyans kapasitesiyle iş güvencesizliği arasında herhangi bir etki bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde Covid-19 döneminde otel sektöründe ele alınmış Aguiar-Quintana ve öte. (2021)

çalışmasından başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aguiar-Quintana ve öte. (2021) Covid-19 pandemisinin neden olduğu iş güvencesizliği, kaygı ve depresyonun otel çalışanlarının kendilerine biçtikleri görev performansını etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmalarında İspanya’da bulunan otel çalışanlarından rezilyans kapasitesinin kaygı depresyon aracılığıyla iş güvencesizliği algılarını da ölçmüşlerdir. Çalışan rezilyans kapasitesinin dolaylı olarak iş güvencesizliğine herhangi bir etkisi olmadığı sonucu bulunmuştur. Dolaylı olarak da herhangi bir etkinin bulunmayışı literatür ile doğru orantılı bir sonuç elde edildiğini göstermektedir.

Çalışan modelinin son bulgusu ise, iş güvencesizliği algısının çalışanların iş performansına herhangi bir etkisi olmadığı yönündedir. Literatür incelendiğinde elde edilen bulgunun aksi sonuçlara rastlanmıştır. Kole (2021) Covid-19 pandemisi sonrasında Nijerya’daki otel işletmeleri üzerinde iş güvencesizliği algısını incelemiş ve çalışmada iş güvencesizliği ile çalışanların iş performansı ilişkisini de incelemiştir. Elde edilen sonuçlar çalışanların yoğun iş güvencesizliği algısında olduğu ve iş performansına da etkisi olduğu yönündedir. Vo-Thanh ve öte. (2020) çalışmalarında otel işletmeciliği çalışanlarının iş güvencesizliği algılarını azaltmada ve iş performanslarını sürdürmede örgütlerin Covid-19 hakkındaki yanıtlarının memnuniyetinin rolünü incelemiştir. İş güvencesizliğinin iş performansını olumsuz etkilediğini ve iş güvencesizliği algılarının azaltılarak iş performansının pozitif yönde etkilenmesinde örgütlerin Covid-19 hakkındaki yanıtlarının memnuniyeti etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Darvishmotevali & Ali (2020) rezilyans kapasitesi, iyimserlik, öz-yeterlilik ve umut gibi psikolojik sermaye kapasiteleri, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Tahran’da otel işletmeciliği çalışanlarından elde edilen sonuçlara göre rezilyans kapasitesi, iyimserlik, öz-yeterlilik ve umut gibi psikolojik sermaye kapasiteleri, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkilerini azaltmaktadır. Shin & Hur (2019) Kore’de hizmet çalışanları üzerinde yapılan çalışmada iş güvencesizliğinin duygusal tükenme yoluyla iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. 264 hizmet çalışanından elde edilen sonuçlara göre iş güvencesizliği ile iş

performansı arasındaki ilişkiye kısmen duygusal tükenmenin aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Darvishmotevali (2016) KKTC’de yer alan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının iş güvencesizliği algılarının iş performanslarına etkisini inceleyen çalışmasında bu etkinin negatif olduğu sonucunu elde etmiştir. Literatürde rastlanan sonuçların aksine iş güvencesizliği ile iş performansı arasında herhangi bir etkinin bulunamaması Covid-19 pandemi döneminde iş güvencesizliğinin bir aracı etkiden çıkarak bir ana kavram haline gelmesi büyük bir etkiyi oluşturmaktadır. Pandemi döneminde geçici bir süre otel işletmeleri faaliyetini durdurmuştur. Bu dönem içerisinde çalışanların kendilerini iş güvencesizliği içerisinde hissetmeleri oldukça doğaldır. Çalışma ortamından belli bir süre uzak olan iş görenlerin iş güvencesizliği ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki kuramaması yaşanan kısıtlamalar ve otel işletmelerinin geçici olarak faaliyete ara vermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Literatürde incelenen çalışmalar belli bir şehri ya da bölgeyi temsil etmektedir. Çalışmamız Türkiye’de Trakya bölgesini temsil ettiğinden sonuçların farklılık göstermesi de doğal karşılanmaktadır.

Araştırma kapsamında bir diğer modelle test edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında örgütsel rezilyans kapasitesini arttıran bir etkiye sahip olduğunu ve dönüşümcü liderliğin etkin kullanımının otel performansını negatif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Örgütsel rezilyans kapasitesinin ise otel performansının üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Modelde ilk olarak dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında örgütsel rezilyans kapasitesini arttıran bir etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Literatürde benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Shuja & Abbasi (2016) dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ortaya koymuştur. Dimas ve öte. (2018) dönüşümcü liderlik ve takım etkinliği ilişkisinde takım rezilyans kapasitesinin aracı rolü üzerine yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile takım rezilyans kapasitesi arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Karaköse ve öte. (2020) dönüşümcü ve adaptif liderlik stillerini benimseyen liderlerin örgütsel rezilyans kapasitesinin gelişiminde önemli bir rolleri olduğunu vurgulamak

amacıyla kavramsal bir model önerisi geliştirmişler ve dönüşümcü liderliğin örgütsel rezilyans kapasitesini güçlendirmesindeki öneminin altını çizmişlerdir. Çöp ve öte. (2020) sürdürülebilirlik çerçevesinde yapılan bir başka çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel rezilyans kapasitesine etkisi incelenmiştir. Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlardan toplanan veriler, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil iş bağlılığı ve yeşil örgütsel rezilyans kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmiştir. Benzer şekilde Odeh ve öte. (2021) Covid-19 pandemi döneminde dönüşümcü liderliğin Dubai turizm sektöründe uygulanabilir kültürler aracılığıyla örgütsel rezilyans kapasitesine etkisini incelemişlerdir. Dönüşümcü liderliğin hem uyarlanabilir kültür hem de örgütsel rezilyans kapasitesi üzerinde olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve bunları önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar yapılan çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Bir sonraki bulgu dönüşümcü liderlik etkin uygulandığında Covid-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki negatif etkisini azalttığı yönündedir. Yılmaz & Karakılıç (2019) çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında termal turizmde faaliyet gösteren turizm işletmelerini ele almışlardır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı pozitif yönde anlamlı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Alzoubi & Jaaffar (2020) Covid-19 döneminde Ürdün turizmini ele almış ve bu kriz döneminin yönetilmesinde dönüşümcü liderliğin otel performansına etkisi üzerinde kavramsal bir çalışma yapmıştır. Sonrasında Ürdün'de kriz yönetiminin liderlik tarzları ve otel performansı üzerinde aracılık etkisini inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü liderliğin otel performansı ve kriz yönetimi üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu sonucunu bulmuşlardır (Alzoubi ve Jaaffar, 2020). Elde edilen sonuçlar araştırma kapsamındaki bulguyu desteklemektedir.

Son olarak örgütsel rezilyans kapasitesinin Covid-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki negatif etkisi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçların aksine Melian-Alzola ve öte. (2020) Covid-19 pandemi döneminde örgütsel rezilyans kapasitesinin belirleyicilerini analiz etmeyi ve bunların otel dayanıklılığına ve

performansına nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirdikleri çalışmalarında örgütsel rezilyans kapasitesinin performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Marco-Lajara ve öte. (2021) Covid-19 döneminde kırsal otel dayanıklılığını araştırdıkları çalışmada örgütsel rezilyans kapasitesinin otel performansı üzerindeki etkisini de ele almışlardır. Çalışmanın sonucunda örgütsel rezilyans kapasitesinin otel performansı ile arasında doğrudan pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sobaih ve öte. (2021) Covid-19 döneminde incelediği rezilyans kapasitesi ve performans üzerine çalışmada benzer sonucu vermiştir. Literatürde rastlanan sonuçların aksine örgütsel rezilyans kapasitesinin Covid-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki negatif etkisini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Otellerin rezilyans kapasitesi ne kadar yüksek olursa olsun devlet tarafından getirilen kısıtlamalar doğrudan ve dolaylı olarak otel performansını etkilemektedir. Pandemi döneminde oteller ya tam kapatılmış ya da doluluk oranlarının tamamını kullanmaları kısıtlanmıştır. Pandemiye ya da herhangi başka bir krize dayanıklı olan bir örgütün bu durumda devlet tarafından verilmiş kararlara uymak dışında yapabileceği bir şey yoktur. Dolayısıyla örgütsel rezilyans kapasitesi ile otel performansı arasında herhangi bir ilişkinin çıkmaması dönemin şartları ele alındığında anlaşılır görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz ortamı, her sektörü etkilediği gibi insan faktörünü her alanında barındıran turizm sektörünü de derinden etkilemektedir. Dünyada da ülkemizde de günümüze gelene kadar birçok kriz yaşanmıştır. Ülkemizde 2020 yılının Mart ayından itibaren halen görülmekte olan Covid-19 virüsü turizm sektörünü derinden etkilemiş hatta devletin Covid-19 önemleriyle birlikte durma noktasına da gelmiştir. Bu bağlamda turizm işletmelerinin yaşanan krizi en az hasarla atlatalmaları bir fikir doğmasına sebep olmuştur.

Turizm işletmelerinde yaşanan krizlerin en az hasarla atlattılmasında bireylerin ve işletmelerin sahip olduğu rezilyans kapasitesinin önemli olacağı düşünülmektedir. Fakat bir bireyin ya da işletmenin rezilyans kapasitesinin yüksek olması krizi atlatacak açısından yeterli değildir. Bu durumda rezilyans kapasitesini en doğru şekilde harekete geçirecek faktörün dönüşümcü liderlik türü olacağı düşünülerek modelin hatları kurulmaya başlanmıştır. Rezilyans kapasitesinin çalışan ve örgüt düzeyi olarak iki farklı şekilde ele alındığından çalışmada iki farklı model test edilmiştir. İlk model çalışan düzeyinde ele alınan modeldir. Yapılan literatür derlemelerinde dayanıklı bir bireyin liderinin dönüşümcü tavrı bireyin yaşayacağı iş güvencesizliği algısını ortadan kaldırır mı düşüncesiyle model şekillenmeye devam etmiştir. Tüm bu faktörlerin bir nihai çıktısı olması beklendiğinden turizm sektörü adına hem teorik hem pratikte iş performansı kavramı eklenerek model son şeklini almıştır. Bu durumda Covid-19 pandemi döneminde liderlerin benimsemiş olduğu dönüşümcü liderlik stilinin ve çalışanların sahip olduğu rezilyans kapasitesinin krizin yaşatmış olduğu iş güvencesizliğini azaltarak iş performansını arttırdığı hipoteziyle çalışmamızın ilk modeli ortaya çıkmıştır. Rezilyans kapasitesinin örgüt kolu atlanmak istenmediğinden diğer modelde yöneticilerin benimsemiş olduğu dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel rezilyans kapasitesini arttırdığı ve yöneticilerin benimsemiş olduğu dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel rezilyans kapasitesinin birlikte otel performansını etkileyebileceğiyle ikinci model ortaya çıkmıştır. Çalışan düzeyinde ele alınan modelde altı, örgüt düzeyinde ele alınan modelde ise üç hipotez geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Kavramlarla ilgili ölçekler incelenmiş ve kriz durumuna en uygun ölçekler seçilmiştir. Uzmanlar tarafından dilimize çevrilen ölçekler doğrultusunda anket formu hazırlanmıştır. Anketler Türkiye’de Trakya bölgesinde yer alan Tekirdağ, Edirne ve Kırklareli illerinde yer alan otel işletmelerine dağıtılmış ve veriler elde edilmiştir.

İlk olarak ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları incelenmiş ve çoğunlukla Covid-19 döneminde turizm sektöründe yapılmış çalışmaların ortalamalarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Daha sonrasında demografik özellikler ve ölçek ifadelerine ait tanımlayıcı istatistikler değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucu turizm sektörüne ait pratik öneriler geliştirilmiştir.

İlk olarak araştırmada gerçekleştirilen demografik değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan farklılık hipotezlerinin test sonuçlarına göre, erkek çalışanların kriz ortamlarında çok düşük bir farkla da olsa kadınlara oranla dayanıklı olduğu, yüksek eğitimli çalışanların iş performanslarının düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ve yüksek eğitimli çalışanların daha az iş güvencesizliği yaşadığı görülmüştür. Bu durumda olası kriz durumunda kadın çalışanların daha az dayanıklı olduğu bilindiğinden pozitif bir ayrımcılık yapılarak yöneticileri tarafından kadın çalışanlara daha fazla destek verilmesi önerilmektedir. Yeni iş alımlarında eğitim düzeyi yüksek kişiler tercih edilmelidir. Otel işletmelerinde çalışmakta olan eğitim düzeyi düşük çalışanların ise eğitimlerine devam etmeleri için gereken teşvikler verilmelidir. Bu sayede çalışanların iş güvencesizliği algısı da en az seviyede tutulabilir. Otel yöneticilerinin Trakya bölgesi genelindeki otel çalışanları için sertifika programları oluşturmaları ya da bir eğitim kurumuyla (üniversite) çalışanların güncel bilgilerden yararlanmaları için anlaşma sağlamaları önerilmektedir. Bu şekilde sektör çalışanları akademik güncel bilgilerle hem uyum içinde olacaktır hem de çalışanlar aldıkları eğitim ve sertifikalarla eğitim düzeylerini yükselterek iş performanslarını arttıracaklardır. Departman farklılıklarına göre incelemeler yapıldığında ise, kat hizmetleri çalışanlarının iş güvencesizliği algısının yiyecek içecek departman çalışanlarına göre ve diğer departman çalışanlarının ön büro, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, insan kaynakları, muhasebe

departmanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Trakya bölgesindeki otel işletmelerinde kat hizmetleri çalışanları ve diğer departman çalışanlarının kendilerini iş ortamlarında güvende hissetmeleri için departman yöneticilerinin ve insan kaynaklarının çalışanlarının büyük hatalar yapmadığı ve işletme faaliyetine devam ettiği sürece iş güvencesi verilmesi çalışanların güvencesini garanti altına alması önerilmektedir. Dönüşümcü liderliğin güçlendirme boyutunda altı çizilen noktadan hareketle yöneticilerin, kat hizmetleri ve diğer departman çalışanlarını karar verme sürecine dahil etmesi ve onların fikirlerini alarak çalışanların güçlenmelerini sağlaması önerilmektedir. Bu durumda güçlenen çalışan daha az iş güvencesizliği hissedecektir.

Araştırmada yöneticiler tarafından etkin olarak uygulanan dönüşümcü liderlik stilinin çalışan ve örgütsel rezilyans kapasitesini ve iş performansını arttırdığı, iş güvencesizliğini ve Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ışığında kırılğan bir yapıya sahip olan turizm işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri önerilmektedir. Etkin bir dönüşümcü liderlik uygulanması içinse turizm işletmeleri yöneticilerinin olası kriz dönemlerini beklemeden dönüşüme açık olmaları ve bunu çalışanlara hissettirmesi kriz anında çalışanların şaşkınlık yaşamaması için önemlidir. Ayrıca otel yöneticilerinin çalışanlarına ilham vermeleri, saygı uyandırmaları, çalışanlarını cesaretlendirmeleri, iş ortamında gelişimlerine destek olmaları, olası sorunlarda çalışanlarının yeni yollarla düşünmesini sağlamaları ve çalışanlarına yeni bakış açıları sunmaları önerilmektedir. Böylelikle turizm işletmelerinde, krizlere karşı daha dayanıklı bireyler ve turizm örgütü olacağı gibi çalışanların iş performansları da artacaktır. Krizlerden kaynaklı çalışanların iş güvencesizliği azalacak ve krizin zorunlu kıldığı kayıplar dışında en az hasarla otel işletmeleri faaliyetlerine devam edecektir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, çalışan rezilyans kapasitesi arttıkça çalışanların iş performansının da arttığı yönündedir. Bu doğrultuda çalışanların rezilyans kapasitesini arttırmak hedeflenmelidir. Bunun için, belli aralıklarla çalışanlar ilgili departman yöneticileriyle ya da insan kaynaklarıyla birebir görüşebilmeli ve iş performansına yansıyabilecek

boyuttaki problemlerini konuşabilmelidir. Yöneticisinin desteğini alan çalışan, yaşadığı problemini en kısa sürede iş performansına yansıtmadan çözüme kavuşturmalıdır. Böylelikle aniden gelişen kriz ortamlarında örneğin, Covid-19 gibi salgın hastalık sonrasında çalışan kendi problemlerini çözmüş ve yalnızca bu kriz anına odaklanmış bir birey olarak rezilyans kapasitesini en yüksek düzeyde tutabilir ve olası krizde iş performansını en yüksek şekilde sergileyebilir.

Aracı etkilerin incelenmesi sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinde çalışan rezilyans kapasitesinin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Hem rezilyans kapasitesinin hem de dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İki değişken de aynı anda yüksek düzeyde tutulursa aracılık etkisi üzerinden bir sinerji etkisi yaratılıp normalden daha fazla performans artışı gözlemlenebilmektedir. Dönüşümcü liderler olarak yöneticiler, çalışanlarını cesaretlendirirler ve sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmelerine teşvik ederler. Rezilyans kapasitesi yüksek çalışanlarda ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkabilecek güçtedir ve değişime uyum sağlayabilir. Bu durum olası bir kriz döneminde dönüşümcü liderliği benimsemiş yöneticinin ve rezilyans kapasitesi yüksek çalışanların daha kolay uyum sağlayarak çalışanların performanslarında normalden fazla bir artış olacağını göstermektedir.

Mevcut çalışma literatüre çeşitli şekillerde teorik katkı sağlamaktadır. Öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenler (çalışan ve örgütsel rezilyans kapasitesi, dönüşümcü liderlik, iş güvencesizliği, iş performansı ve Covid-19 pandemisinin otel performansına olan negatif etkisi) farklı kombinasyonlarda ele alınsa da mevcut çalışmada değişkenler bütüncül olarak ele alınmış ve iki yeni model ortaya koyulmuştur. Literatürde Covid-19 pandemi döneminin turizm sektöründe ortaya çıkardığı sorunlara değinen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Fakat turizm işletmelerinin Covid-19 pandemisinden ve bu tarz kriz dönemlerini en az hasarla nasıl atlatabileceğine dair henüz fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışmada, rezilyans kapasitesinin kriz dönemlerindeki önemine vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda hem çalışan hem de örgüt düzeyinde rezilyans kapasitesinin önemini incelenmek için iki model kurgulanmıştır. Özetle

mevcut çalışma literatüre iki yeni model kazandırmıştır. Ele alınan iki modelde Covid-19 pandemi dönemi dışında farklı kriz durumlarında da uygulanabilir olduğundan bu araştırma literatüre teorik açıdan katkı sağlamaktadır.

Son olarak araştırmanın bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Çalışmanın temel kısıtlayıcısı, saha araştırmasının Trakya bölgesindeki (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli) otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla yapılan tüm değerlendirmeler yalnızca Trakya bölgesi örnekleminde geçerlidir. Benzer çalışmalar farklı illerde ve farklı turizm kollarında ele alınabilir. Böylelikle farklı il ve bölgelerinde bulunan otel ve diğer turizm işletmelerinin rezilyans kapasiteleri hakkında genel bir bilgi sağlanmış olacaktır. Çalışma modellerine farklı değişkenler eklenebilir. Gelecek çalışmalarda rezilyans kapasitesi ve dönüşümcü liderliğin etkileyebileceği iş güvencesizliği dışında kaygı, işten ayrılma isteği, örgüt aidiyet duygusu gibi kriz döneminin çalışanlar üzerindeki etkisi ilgili literatür incelenerek eklenebilir. Dönüşümcü liderlik kavramı yerine diğer modern liderlik stillerinden biri eklenerek modern liderlik stillerinin modelde işleyişi test edilebilir. Çalışma yalnızca test edildiği dönemi ele aldığından dönemin anlık bir fotoğrafını çekmiştir. Uzun vadede kriz dönemlerini alacak çalışmalar yapılarak boylamsal olarak model incelenebilir. Çalışma modelleri ekonomik kriz, doğal afet kaynaklı kriz gibi farklı kriz kollarında test edilmesi modellerin güvenilirliği açısından da önemli olacaktır. Son olarak çalışma nicel olarak ele alınmıştır bu yüzden daha derinlemesine bilgi edinmek için nitel araştırma deseniyle benzer bir çalışma yapılması önerilmektedir. Gelecekte benzer çalışmaların farklı illerde, farklı değişkenlerle ve farklı araştırma deseniyle ele alınmasında fayda görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abildgaard, J. S., Nielsen, K. & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational- level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress* 32 (2), 105-123.
- Abuelhassan, A. E. & Elsayed, Y. N. (2020). The Impact of Employee Green Training on Hotel Enviromental Performance in The Egyptian Hotels. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism* 4 (1), 24-33.
- Aburn, G., Gott , M. & Hoare, K. (2015). What is resilience? An Integrative Review of the empirical literature. *JAN Informing Practice And Policy Worldwide through Research and Scholarsihp*, 1-21.
- Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi* 4 (1), 7-21.
- Acuner, E. & Ergin , E. (2022). Covid -19 Küresel Salgın Sürecinde Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetim Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İyimserliğin Düzenleyici Rolü: TR90 Bölgesi Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 21 (1), 397-418.
- Afanasiev, O. E. & Afanasieva, A. (2021). Tourism Industry in Russia and Global Covid-19 Pandemic: Threats, Counteractions, Trends. *Revista Anais Brasileiros De Estudos Turisticos*, 1-16.
- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T. H., Araujo-Cabrerab, Y. & Sanabria-Díaz, J.´. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management* 94, 1-10.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde KRiz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespiti ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Akçay, S. (2020). *Kişilik Tiplerinin Yılmazlığa Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: İstanbul Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akan, B. B. & Ünsar, A. S. (2019). Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(5), 83–93.
- Akbudak, Ş. (2019). *Özel Konaklama Tesislerinde Algılanan Etik İklimin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Akdemir, A. (1994). *Yönetici Engeli*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Çanakkale: Biga İ.İ.B.F. Yay.
- Akdoğan, B. & Yalçın, S. B. (2018). Lise Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılık ve Çatışma Çözme Davranışlarının Öznel İyi Oluşlarını Yordaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 46, 174-197.
- Akduran, E. (2019). *Çalışan Dayanıklılığının İşletmelerde Verimlilik Algısına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A. & Karakan, H. İ. (2015). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 7 (3), 51-65.
- Aktuna, H. C. & Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2(2), 299-322.
- Aktuğ, S. S. (2009). *İş Güvencesinin Sosyal, Ekonomik, Hukuki Temelleri ve Türkiye Değerlendirmesi*. Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyüz, B. & Eşitti, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale

- Örnekleminde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(11), 23-39.
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S. & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity. *Personnel Review* 48 (5), 1082-1090.
- Al_Omari, I., Ali, M. M., Mahmoud, R. M. & JAwbreh, O. A. (2015). The Arab Spring Impacts on the Jordanian Hotels Sector. *International Journal of Humanities and Social Science* 5 (4), 159-171.
- Al-Adamat, A. (2015). The Impact of Information and Communication Technology on the Marketing Performance of Jordanian Hotels. *Queen Margaret University, PhD Thesis, Edinburgh*.
- Alaeddinoğlu, F. & Rol, S. (2020). Covid-19 Pandemisi ve Turizm Üzerindeki Etkileri. *Van Yüziüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 233-258.
- Alagöz, G. (2018). Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 15 (2), 404-422.
- Aldehayyata, J. (2021). The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance . *Management Science Letters* 11, 481-492.
- Aleffi, C. & Cavicchi, I. (2020). The role of food and culinary heritage for postdisaster recovery: The case of earthquake in the Marche region (Italy). *Journal of Gastronomy and Tourism* 4(3) , 113-128.
- Alim, T., Feder, A., Graves, R., Wang, Y., Weaver, J., Westphal, M., Charney, D. (2008). Trauma, Resilience, and Recovery in a High-Risk African-American Population. *Am J Psychiatry* 165:12, 1566-1575.
- Alown, B. E., Mohamad, M. B. & Karim, F. (2020). Structural Equation Modeling based Empirical Analysis: Direct and Indirect Effects of Job Satisfaction on Job Performance in Jordanian Five-Star Hotels. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management* 5 (18), 133-151.
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior* 43, 293-303.

- Al-Shourah, S. & Al-Shourah, A. A. (2020). An Examination Between Total Quality Management and Hotel Financial Performance: Evidence From Jordanian International Hotels. *Journal of Management Information & Decision Sciences* 23 , 418-431.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altundağ, Y. (2021). Erken Dönem Covid-19 Pandemisinde Covid-19 Korkusu ve Psikolojik Dayanıklılık. *Ekev Akademi Dergisi* 25 , 500-515.
- Alzoubi, R. H. & Jaaffar, A. H. (2020). Leadership Styles, Crisis Management, And Hotel Performance: A Conceptual Perspective of the Jordanian Hotel Industry. *Journal of Critical Reviews* 7 (10), 556-562.
- Amir, M. T. (2012). *Employee Resilience in Organizations: Development of a New Scale*. Yüksek Lisans Tezi, Perth, Avustralya.
- Amor, A. M. Vazquez, J. A., & Faina, J. A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 1-10.
- Annarelli, A. & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 1-18.
- Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller., J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1), 43-51.
- Ariyabuddhipongs, V. & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Human Resources in Hospitality & Tourism* 16(2), 215-233.
- Arslan, F. (2019). *Yiyecek-İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı*

- Etkisi*. Doktora Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Arslan, F. & Çakmak, A. F. (2019). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkisinde Dönüşümcü Lider ve Demografik Bazı Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi* 3(3), 220-235.
- Arslandaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (1), 261-286.
- Ashford, S. J., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, Causes, And Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal* 32 (4), 803-829.
- Aslan, K. (2011). *Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve İşini Kaybetme Kaygısının İş Verimi ve İş Üretkeliği Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atar, A. & Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama İşletmelerindeki Liderlik Davranış Türlerinin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluşa Etkisi: Türkiye ve İtalya Üzerine Bir Çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi* 2 (3), 45-65.
- Atasever, G. & Bahar, O. (2017). Medya Bağlamında Politik İstikrarsızlık-Turizm İlişkisi. *Güvenlik Bilimleri Dergisi* 6 (1), 33-56.
- Atay, L. (2020). COVID-19 Salgını ve Turizme Etkileri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 17 (1), 168-172.
- Atmojo, M. E. & Fridayani, H. D. (2021). An Assessment of Covid-19 Pandemic Impact on Indonesian Tourism Sector. *Journal of Governance and Public Policy* 8 (1), 1-9.
- Avcı, U. & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4 (2), 45-55.

- Avey, J., Luthans , F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693.
- Avolio, B. J. & Howell, J. (1992). The effects of leadership behavior and leader-follower personality congruence on predicting follower satisfaction and consolidated business unit performance. *In Center for Creative Leaderships' Second Research Conference on Leadership*.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441–462.
- Ay, F. A. & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* 6 (4), 193-203.
- Ayala, J.-C. & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 1-10.
- Ayaz, N. (2016). Ekonomik Krizlerin Turizm Sektörüne Olan Etkileri Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi* 15 (59), 1360-1371.
- Aydın, B. & Doğan, M. (2020). Yeni Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Turistik Tüketici Davranışları ve Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi* 6 (1), 93-115.
- Aydeniz, E. Ş. (2009). Makroekonomik göstergelerin firmaların finansal performans ölçütleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: Imkb'ye kote gıda ve içecek işletmeleri üzerine bir uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27 (2), 263-277.
- Ayhün, S. E. & Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Sosyal Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 14 (2), 133-152.

- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, F. İ. (2011). *Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baltacı, F., Güçlü, C., & Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19 (3), 353-370.
- Barış, V. K. & İntepeler, Ş. S. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *Acıbadem Sağlık Bilimleri Dergisi* 9 (2), 19-26.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. . *Organizational dynamics* 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1992). Assessing the charismatic leader. In M. Syrett & C. Hogg, (Eds.), *Frontiers of leadership*. . Blackwell: Oxford, U.K.
- Baykal, E. (2020). Covid-19 Bağlamında Psikolojik Dayanıklılık, Kaygı ve Yaşam Doyumu. *International Journal of Social and Economic Sciences E-ISSN: 2667-4904* 10(2), 68-80.
- Bayrakçı, Ç. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yüksek

- Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- BBC. (2010). *Natural Disasters Haiti Update* 10.03.2022 tarihinde https://www.bbc.co.uk/blogs/worldtonight/2010/04/haiti_update.html adresinden alındı
- BBC (2014). *How World's Worst Ebola Outbreak Began With One Boy's Death* 10.03.2020 tarihinde <http://www.bbc.com/news/world-africa-30199004> adresinden alındı
- BBC. (2017). *Hollanda'dan Seyahat Uyarısı, Türkiye'den İki Nota* 10.03.2022 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-39253964> adresinden alındı
- BBC (2020). *Pariste Başı Kesilen Öğretmen: 9 Kişi Gözaltına Alındı* 13.05.2021 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-54572437> adresinden alındı
- Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. *Annals of Tourism Research* 43, 506–528.
- Befort, N. & Hatrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research* 8 (1), 17-32.
- Begum, A., Shafaghi, M., & Adeel, A. (2022). Impact of Job Insecurity on Work–Life Balance during COVID-19 in India. *Vision*, 1-22.
- Bello, M. B., & Bello, Y. O. (2021). Personality traits and employees' job performance in hotel industry. *Journal of Tourism Theory and Research* 7 (2), 85-96.
- Benard, B. (1991). Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family. *Oregon: ERIC*, 1-32.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bhaskara, G. I. & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to

- consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 46 , 364-375.
- Biçen, G. & Koç, H. (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi* 3 (4), 1450-1468.
- Biggs, D. (2011). Understanding Resilience in a Vulnerable Industry: the Case of Reef Tourism in Australia. *Ecology and Society* 16 (1) .
- Birklan, T. A., Herabat, P., Little, R. G. & Wallace, W. A. (2006). The Impact of the December 2004 Indian Ocean Tsunami on Tourism in Thailand. *Earthquake Spectra* 22 (3), 889-900.
- Božović, T., Blešić, I., Knežević, M., Đeri, L. & Pivac, T. (2021). Resilience of tourism employees to changes by covid-19 pandemic. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA* 71(2), 181-194.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. & Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (9), 59-85.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science* 13 (6), 238-241.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10 (2), 99-109.
- Boshoff, C. & Arnolds, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance: A multi foci study. *outh African Journal of Business Management* 26 (4), 125-135.
- Bozkurt, H. Ö. & Demirel, Z. H. (2019). Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal* 7 (4), 1383-1404.
- Brahmannanda, S. & Dewi, I. M. (2020). Work Insecurity and Compensation on Turnover Intention Mediated by The Job Satisfaction of

- Employees. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 7 (5), 89-98.
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. & Klieger, D. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 378-404.
- Brown, E. A. & Arendt, S. W. (2011). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 10(1), 45-59.
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 22, 362-370.
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 22, 362-370.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*.
- Bulut, Y. (2011). Otellerde Müşteri Memnuniyeti ve Bir Uygulama (Samsun Örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 4 (18), 389-403.
- Burnard, K. & Bhamra, R. (2011). Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses. *International Journal of Production Research* 49 (18), 5581-5599.
- C.Henderson, J. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management* 26 (1), 228-239.
- Camarinha-Matos, L. M. (2014). Collaborative Networks: A Mechanism for Enterprise Agility and Resilience. *Enterprise Interoperability proceeding of the I-ESA Conferences* 7 (3-11).
- Campbell-Sills, L. & Stein, M. B. (2007). Psychometric Analysis and Refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-Item Measure of Resilience. *Journal of Traumatic Stress* 20(6), 1019–1028.

- Cambridge Dictionary (2022). *Performans*. Mart 10, 2022 tarihinde Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/tr/> adresinden alındı
- Cankül, D., Kılıç, İ. & Doğantekin, A. (2018). Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6 (1), 372-389.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology* 14 (3), 389-405.
- Carrión, İ. D., Ramirez, C. L. & Flores, J. M. (2018). Transformational Leadership and Gender in 4 and 5 Star Hotels in Tijuana (Mexico). *Cuadernos de Turismo* 42, 609-612.
- Celep, C. (2004). *Karizmatik önderlik. Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chandel, R. S., Kanga, S. & Singh, S. K. (2021). Impact of COVID-19 on tourism sector: a case study of Rajasthan, India. *AIMS Geosciences* 7(2), 224–243.
- Chang, H. H. & Ku, P. W. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning. *Total Quality Management* 20 (3), 327-348.
- Chen, A.-y., Bian, M.-d. & Hou, Y.-H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review* 44 (4), 438-453.
- Chen, F., Xu, H. & Lew, A. A. (2020). Livelihood resilience in tourism communities: the role of human agency. *Journal of Sustainable Tourism* 28 (4), 606-624.
- Chen, M.-H. (2011). The response of hotel performance to international tourism development and crisis events. *International Journal of Hospitality Management* 30, 200-212.
- Chen, S. & Bonanno, G. A. (2020). Psychological Adjustment During the Global Outbreak of COVID-19: A Resilience Perspective .

Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy 12 (1), 51-54.

Chiang, C.-F. & Hsieh, T.-S. (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, 180-190.

Chiang, C.-F. & Wang, Y.-Y. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *Hotel & Business Management* 1 (1), 1-11.

Chien, G. C. & Law, R. (2003). The impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on hotels: a case study of Hong Kong. *Hospitality Management* 22, 327–332.

Cihangir, E. & Şeremet, M. (2020). Van’ın Edremit ilçesinde turizmin gelişimi: Rezilyans ve değişim. *Türk Coğrafya Dergisi* 74, 48-59.

Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Cinnioğlu, H. (2021). Covid 19 Pandemi Sürecinde Otel Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları: İstanbul Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi* 5 (1), 34-46.

Cinnioğlu, H., Atay, L. & Diker, O. (2019). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Davranışı ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 7 (1), 397-414.

Cizreliogullari, M. N., Altun, O. & Barut, P. (2019). The Effect of Emotional Exhaustion on Workplace Ostracism and Job Insecurity in North Cyprus Hotel Industry. *Business and Economics Research Journal* 10 (5), 1167-1178.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Connor, K. M. & Davidson, J. (2003). Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety* 18, 76-82.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology* 84 (1), 3-13.
- Cooke, F., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *Journal of Human resource Management*, 1-22.
- Coutu, D. (2002). How resilience Works. *Harvard Business Review* 80 (5), 46-56.
- Cuma, A. (2020). *Otel İşletmesi Çalışanlarında Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Performansına Etkisi: Kahramanmaraş'ta Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., . . . Holt, T. V. (2005). An Exploratory Framework for the Empirical Measurement of Resilience. *Ecosystems* 8, 975-987.
- Çakır, A. & Gözoğlu, Ö. F. (2019). Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi* 3 (4), 46-71.
- Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi* 5(8) , 104-140.
- Çalışkan, N. (2019). *Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Algıları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebildiği Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Çalışkan, N. & Özkoç, A. G. (2020). Turizm Sektöründe Algılanan İş Güvencesizliği ve İstihdam Edilebilirlik: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Alanya Akademik Bakış Dergisi* 4 (3), 683-711.
- Çalhan, H., Çakıcı, A. C. & Karamustafa, K. (2012). Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 33 (2) , 87-120.
- Çargan, O. (2018). *Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 28, 21-34.
- Çelenk, M. (2019). *Konaklama İşletmeleri Çalışanlarında Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Demirkaya, H. (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 8 (2).
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*. Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Çelik, S. (2019). Turizm Alanında Liderlik Konusu ile İlgili Hazırlanmış Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir Analiz. *Journal of Academic Value Studies* 5 (4), 516-527.
- Çelik, S. & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Ensüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyler (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi* 9 (4), 211-224.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 4(4), 423-442.
- Çeti, B. & Ünlüönen, K. (2019). algın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 109-128.

- Çetinsöz, B. C. & Akdağ, G. (2015). Otel Çalışanlarının Sahip Oldukları Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkileri: Antalya’da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Turizm Akademik Dergisi* 2 (1), 1-13.
- Çevik, S. & Akoğlak Kozak, M. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik. *Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.)* 11, 80-88.
- Çiftçi, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi. Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Çolak, O. & Batman, O. (2019). Turizmde Kriz Yönetimi: İstanbul Örneği. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi* 2 (3), 351-371.
- Çöp, S. & Doğanay, A. (2020). Algılanan Liderlik İletişiminin İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (1), 34-49.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dünya Turizm Örgütü (UNWTO). (2014). <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014> adresinden alındı
- Dıgın, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvenesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Dalgıç, A. (2020). İş Güvenesizliği Algısının İş Yaşam Kalitesine Etkisinde İyimserlik ve Kötümserlik Özelliklerinin Aracılık Rolü: Seyahat Acentası Çalışanları Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 8 (3), 1922-1942.
- Dantzer, R., Cohen, S., Russo, S. J. & Dinand, T. G. (2018). Resilience and immunity. *Brain, Behavior, and Immunity* 74, 28-42.

- Darvishmotevali, M. (2016). *Effect of job insecurity on frontline employee's performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages*. Doctor of Philosophy in Tourism Management, Eastern Mediterranean University, Tourism Management Department.
- Davidson, J., Payne, V., Connor, K., Foa, E., Rothbaum, B., Hertzberg, M. & Weisler, R. (2005). Trauma, resilience and saliostasis: effects of treatment in post-traumatic stress disorder. *International Clinical Psychopharmacology*, 43-48.
- Davras, G. M. & Aktel, M. (2018). 2015-2016 Krizinin Türkiye Turizmine Yansımaları. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 9(21), 27-38.
- Day, S. W., Lawong, D., Miles, A. K. & Effen, T. (2022). Leadership and Culture in Ghana's Tourism and Hospitality Industry: The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction in an Emerging Economy. *Journal of Leadership Accountability and Ethics* 19(1) , 127-134.
- Dede, E. (2017). *İş Güvencesizliği Algısının ve Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütse Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Devlet Ortaokulu ve Özel Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, F. & Gergil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16), 68-89.
- Demir, M. (2014). Otel İşletmelerinde Etik İklim-İş Performansı İlişkisi. *JED GKD* 9 (2), 363-378.
- Demir, M. (2015). The effects of person-organization fit on job performance and intention to remain in hospitality business. *Journal of Tourism Theory and Research* 1 (2), 57-71.
- Demir, M., Günaydın, Y. & Demir, Ş. Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research* 6 (1), 80-107.

- Demir, Ş. Ş. & Öztürk, İ. (2019). Atmosferin yiyecek içecek departmanında çalışanların iş performansına üzerine etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research* 5 (4), 361-383.
- Demirbaş, N. (2010). *Yaşamda Anlam ve Yılmazlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dereli, B. (2012). İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11 (21), 237-256.
- Dias, Á. L., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R. L. & Gonçalves, R. (2022). Revisiting Small- and Medium-Sized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 8 (11), 1-21.
- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dilek, S. E. & Kulakoğlu Dilek, N. (2017). Ünyada ve Türkiye’de Yaşanan Olayların Turizme Yansımaları: 1960’tan Günümüze Tarihsel Bir Değerlendirme. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (2), 1083-1108.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R. & Pessoa, C. I. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of Psychology* 152 (6), 358-372.
- Dinarto, D., Wanto, A. & Sebastian, L. (2020). COVID-19: Impact on Bintan’s Tourism Sector. Singapore: Research Associate and Coordinator of the Indonesia Programme, S. Rajaratnam School of International Studies (RSIS)Nanyang Technological University.
- Djourova, N. P., Molina, I. R., Santamatilde, N. T. & Abate, G. (2019). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship

- Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-15.
- Dlamini, N., Garg, A., & Muchie, M. (2017). The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 6 (3), 1-21.
- Dolnicar, S. (2007). Crises" that scare tourists: Investigating tourists' travel-related concerns. *Crisis Management in Tourism*, 98-109.
- Dong, F., Nelson, C., Shah-Haque, S., Khan, A. & Ablah, E. (2013). A Modified CD-RISC: Including Previously Unaccounted for Resilience Variables. *Journal of Medicine* 6(1), 11-20.
- Doğanbaş, Z. E. (2017). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık*. Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğantan, E. (2017). *Turizmde Kırılganlık ile Rezilyans Kapasitesi İlişkisi: Farklı Turizm İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğantan E., & Akoğlu Kozak M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2), 126-146.
- Doğantekin, A. (2020). *İş Güvencesizliği, Duygusal Tükenmişlik ve İşte Gömülmüşlük İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğru, T., Marchio, E., Bulut, U. & Suess, C. (2019). Climate Change: Vulnerability and Resilience of Tourism and the Entire Economy. *Tourism Management*, 1-54.
- Durak, M. (2002). *Predictive role of hardiness on psychological symptomatology of university students experienced earthquake*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Duro, J. A., Perez-Laborda, A., Turrion-Prats, J. & Fernandez-Fernandez, M. (2021). Covid-19 and tourism vulnerability. *Tourism Management Perspectives* 38, 1-12.
- Dursun, S. & Bayram, N. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15 (3), 20-27.
- Eşitti, B. & Buluk, B. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* 10(18) , 288-303.
- Ecer, F. & Günah, F. (2014). Borsa İstanbul'da İşlem Gören Turizm Şirketlerinin Finansal Performanslarının Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Ölçülmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25 (1), 35-48.
- Ecer, F., Ulutağay, G. & Nasiboglu, E. (2011). Does Foreign Ownership Affect Financial Performance? An Industrial Approach. *Middle Eastern Finance and Economics* 14, 152-166.
- Efe, M. N. (2021). Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansına Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13 (4), 3152-3163.
- Elbaza, A. M. & Haddoudb, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: evidence from the Egyptian tourism sector. . *Tourism management* 63, 66-76.
- Eminağaoğlu, N. (2006). *Güç Koşullarda Yaşayan Sokak Çocuklarında Dayanıklılık (Sağlamlık)*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Emsen, Ö. S. & Değer, M. K. (2004). Turizm Üzerine Terörizm Etkileri: 1984–2001 Türkiye Deneyimi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 7, 67-83.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32.

- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, S. (2013). *Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Mutfak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ergün, O. (2016). *Ergenlerde Duygusal Zeka Özellikleri İle Psikolojik Sağlamlık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel davranış*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Erol, E. (2019). *Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Erol, O., Sauser, B. & Mansouri, M. (2010). A Framework for Investigation into Extended Enterprise Resilience. *Enterprise Information Systems* 4 (2), 111-136.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Espiner, S. & Becken, S. (2014). Tourist towns on the edge: Conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system. *Journal of Sustainable Tourism* 22(4), 646-665.
- Etyemez, S. (2016). *İş Güvencesizliğinin İşte Var Olamama Sorununa Etkisinde Sürekli Kaygının Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Felix, C., Ahmad, A. & Arshad, R. (2016). Examining Ethical Reasoning and Transformational Leadership Style in Nigeria Public Sector. *SAGE Open* 6 (2), 1-7.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly* , 453-470.
- Filimonau, V. & Coteau, D. (2019). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 202-222.
- Foo, F.-P., Chin, M.-Y., Tan, K.-L. & Phuah, K.-T. (2020). The impact of COVID-19 on tourism industry in Malaysia. *Current Issues in Tourism*, 1-5.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Gök, S. G. (2018). *Farklı İnançlara Sahip Çalışanlar Açısından Çalışma Ahlakı Değerlerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 32, 89-101.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism* 29 (1), 1-20.
- Gümüştekin, G. E. & Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel Stres Yöntemi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23, 61-85.
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi* 5(3), 217-226.
- Gün, S. & Tutcu, A. (2021). Covid-19 Sürecinde Turizm Sektörü ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi* 4 (6), 530-543.

- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi 2 (Ek 1)*, 21-34.
- Günay, T. (2020). *Otel Çalışanlarında Kültür ve İş Performansı İlişkisinin Hofstede Modeliyle İncelenmesi: Türkiye-Avusturya Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel öğrenme, dönüşümcü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürkan, U. (2006). *Grupla Psikolojik Danışmanın Üniversite Öğrencilerinin Yılmazlık Düzeyine Etkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güven, D. (2020). *Algılanan Dönüşümcü Liderlik İle İşe Tutkunluk ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzel, T. & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi 9 (2)*, 280-296.
- Gençer, G. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği*. Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gerçek, M. & Yılmaz Börekçi, D. (2017). Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenilenme) Kapasitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Business Research Turk 9 (3)*, 149-176.

- Gerçek, M. & Yılmaz Börekçi, D. (2019). "Resilience" Kavramına Örgüt Bağlamında Türkçe Karşılık Önerileri. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28 (2), 198-213.
- Gezgüç, M. & Duman, D. (2020). Pandemiyle Mücadele ve Siyasi Liderlerin Tutumları: ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda Karşılaştırması. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 7 (7), 253-275.
- Gibson & Tarrant. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*.
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 3 (28), 113-128.
- Goodrich, J. N. (2002). September 11, 2001 attack on america: İmpact on tourism security. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 11(4), 1-12.
- Greeff, A., & Ritman, I. (2005). Individual characteristics associated with resilience in single-parent Families. *Psychological Reports* (96), 36-42.
- Green, F. (2008). Subjective Employment Insecurity Around The World. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2 (3), 343-363.
- Greenberg, M. T. (2006). Promoting Resilience in Children and Youth Preventive Interventions and Their Interface with Neuroscience. *New York Academy Of Sciences, Vol:1094*, 139-150.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review* 9 (3), 438-448.
- Gucciardi, D., Jackson, B., Coulter, T. & Mallett, C. (2011). The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Dimensionality and age-related measurement invariance with Australian cricketers. *Psychology of Sport and Exercise* 12, 423-433.
- Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y. & Zheng, C. (2018). Catalyst or Barrier? The Influence of Place Attachment on Perceived Community Resilience in Tourism Destinations. *Sustainability* 10, 1-14.
- Hacıoğlu, N., Avcıkurt, C. & Köroğlu, A. (2004). Turizmde kriz yönetimi ve otel işletmelerine yönelik bir uygulama. *Amforth Dünya Turizm Forumu*, 42-50.

- Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K. E., Al-Azab, M. R. & Elbaz, A. M. (2022). The psychological drivers of entrepreneurial resilience in the tourism sector. *Journal of Business Research* 141, 702-712.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New York: Pearson Publications.
- Hakim, A. & Ibrahim, H. M. (2017). Transformational leadership and turnover intention: Mediating role of overall job satisfaction. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts* 9 (2), 237-248.
- Haktanir, M. & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context A case study approach . *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (1), 39-50.
- Hall, C. M., Prayag, G. & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Bristol, UK: Channel View Publications.
- Hamel, G. & Valikangas , L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81 (9), 52-63.
- Hanson, D. & Gottesman, I. (2012). Biologically flavored perspectives on Garmeizian resilience. *Development and Psychopathology* 24, 363-369.
- Hanton, S., Evans, L. & Neil, R. (2003). Hardiness and the Competitive Trait Anxiety Response. *Hardiness, Anxiety and Self-confidence* 16 (2), 167-184.
- Haquea, T. H. & Haqueb, M. (2018). The swine flu and its impacts on tourism in Brunei. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 36, 92-101.
- Hardy, L., Arthur, C., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. & Allsopp, A. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly* 21, 20-32.
- Hater, J. J. & Bass, B. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73, 695-702.

- Heaney, C. A., Israel, B. A. & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine* 38 (10), 1431-1437.
- Hefferon, K. & Boniwell, I. (2014). *Positive Psychology- Theory, Research and Applications*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24 , 215–236 .
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 179-195.
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management*. Butterworth Heinemann Publications.
- Hoşgör, H. & Yaman, M. (2022). Investigation of the relationship between psychological resilience and job performance in Turkish nurses during the Covid-19 pandemic in terms of descriptive characteristics. *Journal of Nursing Management* 30(1) , 44-52.
- Hodliffe, M. (2014). *The development and validation of the employee resilience scale: The conceptualisation of a new model*. . Yüksek Lisans Tezi, Yeni Zelanda.
- Horne, J. & Orr, J. (1998). Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, 29-39.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. *Leadership Theory and Research* 14, 81-107.
- Howell, J. M. & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78 (6), 891-902.
- Haberler (2016). Haberler : <https://www.haberler.com/ekonomi/turist-gemileri-rota-degistirdi-8615825-haberi/> adresinden alındı

- Hürriyet (2017). *Almanyadan Gelen Yolculara Misliyle Karşılık* Kasım 15, 2020 tarihinde Hürriyet: <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/almanyadan-gelen-yolculara-misliyle-karsilik-4062166> adresinden alındı
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakltesi Dergisi* 14 (2), 1-23.
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S. & As, N. (2022). Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture, And Employee Performance: A Case From Tourism Company in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites* 40 (1), 104-110.
- Ilgaz, B. (2011). *Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Yılmazlık, Umutsuzluk Durumları ve Sektörel Tutumlarının Kariyer Seçimlerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Iraz, R. & Canbolat, M. A. (2021). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algısının Yenilik Performansı Algısına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi* 5(2), 327-345.
- İslamoğlu, E. & Kirtulukoğlu, E. (2017). Otel İşletmelerinde Psikolojik Dayanıklılık ve Yöneticilerin Adalet Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 9 (2), 24-36.
- Ivankovič, G., Jankovič, S. & Peršič, S. (2010). Framework for Performance Measurement in Hospitality Industry – Case Study Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 23 (3), 12-23.
- Javed, M., Balouch, R. & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development* 4 (2), 120-140.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W. & Verreynne, M.-L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research* 21(6), 882-900 .

- Jogulu, U. D. & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International* 25 (4), 236-250.
- Johnson, N. B., Bobko, P. & Hartenian, L. S. (1992). Union Influence on Local Union Leaders' Perceptions of Job Insecurity: An Empirical Test. *British Journal of Industrial Relations* 30 (1), 45-57.
- Jones, P. & Wynn, M. (2019). The Circular Economy, Natural Capital and Resilience in Tourism and Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31 (6), 2544-2563.
- Jung, H. S., Jung, Y. S. & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 92, 1-9.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Dergisi* 62, 217-230.
- Köse, B. Ç. & Ayhün, S. E. (2020). *Turizmde Kriz yönetimi "Covid-19 Salgınının Analizi"*. Lyon: Livre De Lyon.
- Köse, S. G. (2013). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Doktora Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kıvılcım, B. (2016). *Girişimcilik ve Dönüşümcü Liderlik Algısı Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kıvılcım, B. (2020). COVID-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Turizm Sektörüne Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 4 (1), 17-27.

- Kaçar, M., İpek, V. & Vatanoglu-Lutz, E. (2020). Multidisipliner Perspektiften 2014 Ebola Salgını ve Bu Salgınla Mücadelede Türkiye'nin Rolü. *Klimik Dergisi* 33 (2), 111-121.
- Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization. *Cost Engineering* 48 (6), 27-34.
- Kalyar, M. N., Shafique, I. & Ahmad, B. (2019). Job stress and performance nexus in tourism industry: A moderation analysis. *Original scientific paper* 67 (1), 6-21.
- Kanat, B. (2018). *Bilişim Sektöründe Yer Alan Aile İşletmelerindeki Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Çerçevesinde Niteliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kanbur, E., Kanbur, A. & Özdemir, B. (2017). Psikolojik Dayanıklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *The Journal of Human and Work* 4(2), 127-141.
- Kandemir, M. (2018). *Kadın Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. & Keriman, G. (2019). İş Güvencesizliği İle İş Erteleme Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 9 (2), 552-564.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February), 71-79.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34, 9-18.
- Kara, M. & Özdemir, H. (2020). Konaklama İşletmelerinde İş Güvencesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24 (1), 303-314.

- Karabulut, N. & Balcı, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Yılmazlık Düzeyi ve Denetim Odağı ile İlişkisi. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7 (1), 196-214.
- Karacaoğlu, K. (2015). Karacaoğlu K (2015) Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*7(1), 13-21. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 7 (1), 13-21.
- Karagöz, A. (2020). *Termal Otel İşletmeleri Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z. & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve Adaptif Liderlik Tarzlarının Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesinin Geliştirilmesindeki Rolü: Kavramsal Bir Model Önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21 (1), 153 - 169.
- Karunarathne, A., Ranasinghe, J., Sammani, U. & Perera, K. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on tourism operations and resilience: stakeholders' perspective in Sri Lanka. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1-14.
- Katlav, E. Ö. & Perçin, N. Ş. (2019). Algılanan Etkileme Taktiklerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi Ekonomi & Siyaset Özel Sayısı*, 225-244.
- Kavi, E. & Karakale, B. (2018). Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık. *Emek ve Toplum Dergisi*, 56-77.
- Kaya, C. (2019). *Dönüşümcü Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A. & Earnes, D. R. (2014). Why Do Employees Worry About Their Jobs? A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (3), 269-290.
- Keskin, E. & Gündoğan, H. (2019). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12 (62), 1465-1478.
- Khalid, U., Okafor, L. E. & Shafiullah, M. (2020). The Effects of Economic and Financial Crises on International Tourist Flows: A Cross-Country Analysis. *Journal of Travel Research* 59 (2), 315-334.
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A. C., Pontrandolfo, P. & Sanchez, M. P. (2020). Uncovering Innovativeness in Spanish Tourism Firms: The Role of Transformational Leadership, OCB, Firm Size, and Age. *Sustainability* 12, 3989, 1-26.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A. & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review* 25, 216-225.
- Kim, M.-S. & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29 (12), 3044-3062.
- King, A., Fowler, S. & Zeithaml, C. (2001). Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle Management Edge. *The Academy of Management Executive* 15 (2) , 95-106.
- King, C., Iba, W. & Clifton, J. (2021). Reimagining resilience: COVID-19 and marine tourism in Indonesia. *Current Issues in Tourism*, 1-18.
- Kinnunen, U., & Natti, J. (1994). Job Insecurity in Finland Antecedents and Consequences. *European Work and Organizational Psychologist* 4 (3) , 297-321.
- Kiper, V. O., Saraç, Ö., Çolak, O. & Batman, O. (2020). Covid-19 Salgınıyla Oluşan Krizlerin Turizm Faaliyetleri Üzerindeki Etkilerinin Turizm

- Akademisyenleri Tarafından Değerlendirilmesi. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute* 23 (43), 527-551.
- Klag, S. & Bradley, G. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology* 9, 137-161.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of personality and social psychology* 37(1).
- Kole, O. A. (2021). The Impact of Covid-19 On Job Security in The Nigeria Hotel Sector . *Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland*.
- Kongoley, P. S. (2015). The Impact of Ebola on the Tourism and Hospitality Industry in Sierra Leone . *International Journal of Scientific and Research Publications* 5 (12) , 542-550.
- Koo, B., Curtis, C. & Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives . *International Journal of Hospitality Management* 95, 1-12.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S. & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 21 (4), 371-401.
- Kothari, C. (2004). *Research methodology, methods and techniques*. New Delhi: New Age International Pub.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12 (4), 648-657.
- Kumbalı, H. Ç. (2018). *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*. Doktora Tezi, Denizli.

- Kuntz, J., Naswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology* 9(2), 456-462.
- Kunwar, B. B. (2021). The Impact of COVID-19 on Tourism: A Case Study of Lumbini, Nepal. *The Gaze Journal of Tourism and Hospitality* 12 (1), 23-43.
- Kuqi, B., Elezaj, E., Millaku, B., Dreshaj, A. & Hung, N. T. (2021). The impact of COVID-19 (SARS-CoV-2) in tourism industry: evidence of Kosovo during Q1, Q2 and Q3 period of 2020. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-12.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lai, J. H. & Choi, E. C. (2015). Performance measurement for teaching hotels: a hierarchical system incorporating facilities management. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 16, 48-58.
- Lainea, M., Heijden, B. I., İma, G. W., Hasselhornc, H.-M. & Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (2) , 420–438.
- Lam, C. F., Liang, J., Ashford, S. J. & Lee, C. (2015). Job Insecurity and Organizational Citizenship Behavior: Exploring Curvilinear and Moderated Relationships. *Journal of Applied Psychology* 100 (2), 499-510.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal* 38 , 233-250.
- Larson, C. E. & Lafasto, F. (1989). *Team-work: What must go right / what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Symposium: Human Behavior in Organization*, 20-28.
- Lee, A. V., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review* 14, 29-41.
- Lee, J. & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior* 28, 661–685.
- Lee, S., Oh, C. & O'Leary, J. (2005). Estimating the impact of the September 11 terrorist attacks on the US air transport passenger demand using intervention analysis. *Tourism Analysis* 9(4), 355-361.
- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management* 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21, 243–255.
- Lengnick-Hall, C. & Beck, T. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. The University of Texas at San Antonio, College of Business *Working Paper SERIES*, 1-44.
- Lindström, K., Leino, T., Seitsamo, J. & Torstilla, I. (1997). A Longitudinal Study of Work Characteristics and Health Complaints Among Insurance Employees in VTD Work. *International Journal of Human-Computer Interaction* 9 (4), 343-368.
- Lovgren, S. (2003). *Terrorism Takin Toll on Kenya's Tourist Industry*. National Geographic.
- Machado, L. A., Junior, D. F., Mondo, T. S., Silveira-Martins, E. & Abreu, J. C. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies* 15(1), 65-79.

- Maddi, S. R. (1987). Health promotion evaluation. Hardiness Training at Illinois Bell Telephone. *Health Promotion Evaluation*, 101-115.
- Madni, A. M. & Jackson, S. (2008). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal*, 1-12.
- Mahmood, M., Uddin, A. & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement. *Management Decision* 57 (3).
- Mak, A. S. & Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. *Work & Stress* 14 (4), 312-328.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management*, 1-9.
- Mandleco, B. & Perry, J. (2000). An organizational framework for conceptualizing resilience in children. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 13(3), 99-111.
- Mansurova, S. & Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi* 13 (52), 33-54.
- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E. & Sánchez-García, E. (2021). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 1-15.
- Marome, W. & Shaw, R. (2021). COVID-19 Response in Thailand and Its Implications on Future Preparedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, 1089, 1-10.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 220 (6), 941-949.
- Masten, A. S. & Coatsworth, J. D. (1998). The Development of Competence in Favorable and Unfavorable Environments Lessons From Research on Successful Children. *American Psychological Association* 53 (2), 205-220.

- Masten, A., Cutuli, J., Herbers, J. & Reed, M.-G. (2002). Resilience in Develoment. *Handbook of Positive Psychology*. içinde UK. Oxford University.
- Matei, D., Chirista, V. & Lupchian, M. M. (2021). Governance And Tourism Resilience During The Covid-19 Crisis. Case Study Bukovia, Romania. *GeoJournal of Tourism and Geosites* 34 (1), 256-262.
- Mauno, S. & Kinnuen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecednts vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 295-314.
- McGuinnessa, M. & Johnson, N. (2014). Exploiting social capital and path-dependent resources for organisational resilience: preliminary findings from a study on flooding. *Procedia Economics and Finance*, 447-455.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 81-90.
- Merriam-Webster Dictionary (2022). *Rezilyans* Mart 9, 2022 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com> adresinden alındı
- Merriam-Webster Dictionary (2022). *Performans* Mart 9, 2022 tarihinde Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com> adresinden alındı
- Megele, C. (2014). Resilient organizations turning challenges into opportunities. *Human Resource Management International Digest* 22 (5), 1-4.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M. & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives* 36, 1-14.
- Meredith, L. S. (2011). Promoting Psychological Resilience in The U.S.military. *RAND Corporation*.

- Millaku, B., Dreshaj, A., Elezaj, E. & Kuqi, B. (2022). Tourism in Kosovo at the Time of the COVID-19 Pandemic. *inguistics and Culture Review* 6(1), 811-823.
- Mohamed, H. & Fahmy, T. M. (2015). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership (A Field Study of Tourism Managers). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality* 12 (2), 97-108.
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B. & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities—evidence from the Malaysian hotel industry. *Inf Technol Tourism* 17, 335–361.
- Morçin, E. & Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıllızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 21(1)., 97-112.
- Moreno-Luna, L., Castro-Serrano, J., Robina-Ramírez, R. & Sánchez, M. S.-O. (2021). Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, 1-21.
- Motan, İ. (2002). *Distinguishing anxiety and depression: Hardiness*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Middle East Technical University, Ankara.
- Mouton, N. (2019). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership* 15 (1), 81-102.
- Muragu, M. M., Nyadera, I. N. & Mbugua, C. W. (2021). Gearing up for the new normal: Kenya's tourism sector before and after the COVID-19 pandemic. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-19.
- Mutlu, Ç., & Akbaş, Z. (2016). 11 Eylül Saldırıları Üzerinden Uluslararası Terörün Turizme Etkisi: Türkiye Örneği. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6 (2), 1-14.

- Mutlucan, N. Ç. (2017). Türk Örgüt Çevresi İçin Bir Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Beykoz Akademi Dergisi* 5 (2), 94-122.
- Naaswall, K. & Witte, H. D. (2003). Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables. *Economic and Industrial Democracy* 24(2), 189-215.
- Nabwire, M. (2014). *Factors Affecting Implementation of Strategy A Case of Barclays Bank of Kenya*. (Doctoral dissertation , United States International University-Africa.
- Naderi, A., Vosta, L. N., Ebrahimi, A. & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *Strategic & Organization*, 77-97.
- Naktiyok, S. (2019). Otel Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansı Üzerine Etkisi: Sivas İlinde Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 7 (2) , 1057-1076.
- Naswall, K., Sverke, M. & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain . *Work & Stress* 19 (1), 37-49.
- Norris, F., Stevens , S., Pfefferbaum, B., Wyche , K. & Pfefferbaum, R. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology* 41 (1-2), 127-150.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th Ed.)*. Los Angeles: CA: Sage.
- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C. & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism* 25 (1), 46-59.

- Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- O'Neill, P. & Sevastos, P. (2013). The Development and Validation of a New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An Inductive Methodology. *Journal of Occupational Health Psychology* 18 (3) , 338-349.
- Orçanlı, K., Bekmezci, M. & Fırat, Z. M. (2019). İş Güvencesizliğinin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Kimliğin Aracılık Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 9 (12), 74-100.
- Orchiston, C., Vargo, J. & Seville, E. (2012). Outcomes of the Canterbury earthquake sequence for tourism businesses. *Resilient Organisations: A Collaboration Between Research & Industry*.
- Orchiston, C. & Higham, J. (2016). Knowledge management and tourism recovery (de)marketing: the Christchurch earthquakes 2010–2011. *Current Issues in Tourism* 19 (1), 64-84.
- Orchiston, C., Prayag, G. & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research* 56, 145-148.
- Oruç, H. (2017). *Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P. & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China . *Personality and Individual Differences*, 147-152.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2022). *Rezilyans*. Şubat 9, 2022 tarihinde Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oed.com> adresinden alındı
- Oxford Learner's Dictionaries. (2022). *Performans*. Şubat 9, 2022 tarihinde Oxford Learner's Dictionaries: <https://www.oed.com> adresinden alındı

- Önder, Ç. & Wasti, S. A. (2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(1), 23-47.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (4), 207-227.
- Özcan, M. (2021). COVID 19 Pandemisinin Turizm ve Ulaştırma İşletmelerinin Finansal Performansına Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 11 (17) , 3544-3567.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Endüstrisi, İstanbul.
- Özdemir, N. D. (2020). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsek Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin, X ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin Görüşleri (Malatya Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Türkiye.
- Özer, Ö. & Günaydın, Y. (2010). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 11 (2), 127-154.
- Özer, Ö., Yılmaz, B. S. & Avcı, U. (2017). Kurumsal Girişimciliğin Otel Performansı Üzerine Etkileri: Türkiye’deki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 6(2), 25-50.
- Özer, E. (2018). *Otel Yiyecek İçecek Bölümlerinde Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özer, E. & Özdoğan, O. N. (2019). Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11 (2) , 1205-1224.

- Özhasar, Y. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özkan, Ö., Koçyiğit, Z. & Şen, Ü. (2013). Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Algılanan İş ve Gelir Güvencesizliği ile Çalışma Koşulları. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi* 2 (1), 15-25.
- Özkoç, A. G. (2017). Otel İşletmelerinde İş Güvencesizliğinin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Değişim Algısı: Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* 5 (43), 298-314.
- Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal, & İ. Özalp içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 95-120). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayını Yayın No:1900.
- Özmutaf, E. (2019). *Tekstil Sektöründe Motivasyon Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Dayanıklılığı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8 (2), 41-60.
- Özsoy, G. & Aksu, M. (2020). Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research* 4 (1), 17-42.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye’de kadın girişimciliğin ve yöneticiliğin önündeki güçlükler: Cam tavan sendromu. *Dosya Konusu*, 56-78.
- Paksoy, H. M. & Ersoy, N. (2016). Antalya’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 15 (2), 413-433.
- Panthhe, K. P. & Kokate, C. N. (2021). Impact of covid-19 on tourism sector in Nepal. *Sustainability, Agri, Food and Environmental Research* 9 (1), 107-126.
- Papanikos, G. T. (2020). The Impact of the Covid-19 Pandemic on Greek Tourism. *Athens Journal of Tourism* 7 (2) , 87-100.
- Parker, S. K., Axtell, C. M. & Turner, N. (2001). Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality,

- and Supportive Supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology* 6 (3), 211-228.
- Pathak, D. & Joshi, G. (2020). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Paul, H., Bamel, U. & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *VIKALPA The Journal for Decision Makers* 41 (4), 308-324.
- Pelsmacker, P. D., Tilburg, S. V. & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management* 72, 47-55.
- Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J.´., Tarí, J. J.,´pez-Gamero, M. D. & Pertursa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management* 98, 1-9.
- Pham, T. D., Dwyer, L., Su, J.-J. & Ngo, T. (2021). COVID-19 impacts of inbound tourism on Australian economy. *Annals of Tourism Research* 88, 1-14.
- Phaneuf, J.-E., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. & Brunelle, E. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences* 202, 30-35.
- Phuong, T. T. & Vinh, T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in The Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review* 10 (6), 698-713.
- Pnevmatikoudi, K. & Stavrinoudis, T. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research . *European Journal of Tourism Research* 12, 82-98.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* 1 (2), 107-142.

- Polat, E. (2019). *İş Güvencesizliği Algısı İle İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik ve Mevsimlik Olmayan Konaklama İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Polat, E. (2020). İş Güvencesizliği Algısında Sosyo-Demografik Değişkenlerin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi* 7 (2), 241-253.
- Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.
- Poo-Udom, A. & Lertbuasin, S. (2022). The Motivational Model of Job Performance for Five-Star Hotel Employees between Thailand and Myanmar through Cross-Cultural Management. *Journal of Thai Hospitality and Tourism* 17(1), 77-93.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesizliğinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13 (2), 143-164.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C. & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism* 23 (10), 1216–1233.
- Prideaux, B., Thompson, M. & Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change. *Tourism Geographies An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 668-678.
- Purwanto, A., Novitasari, D. & Asbari, M. (2022). Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries : How The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour? *Journal of Industrial Engineering & Management Research* 3 (1), 1-12.
- Putra, I. K. & Dewi, A. S. (2021). Effect of Job Insecurity on Job Satisfaction and Turnover Intention of Employees at Agro Tourism. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* 5 (6), 329-334.

- Raffert, A. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, 329-354.
- Rahmanov, F., Aliyeva, R., Rosokhata, A. & Letunovska, N. (2020). Tourism Management in Azerbaijan Under Sustainable Development: Impact of Covid-19. *Marketing and Management of Innovations* 3, 195-207.
- Ranasinghe, R. (2019). Antecedents of Job Performance of Tourism Graduates: Evidence from State University-Graduated Employees in Sri Lanka. *Available at SSRN* 3517673.
- Ranatunga, R. & Dahanayake, S. (2020). Impact of Job Satisfaction and Job Stress on Job Performance of the Non-Executive Employees in Classified Hotels: With Reference to Kandy Area in Sri Lanka . *Journal of Management and Tourism Research* , 9-25.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development journal* 21(4), 8-17.
- Reed, S., Friend, R., Toan, V., Thinphanga, P., Sutarto, R. & Singh, D. (2013). Shared learning” for building urban climate resilience—experiences from Asian cities. *Environment and Urbanization*, 25(2), 393-412.
- Rich, B. L., Crawford, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects on Job Performance . *Academy of Management Journal* 53 (3), 617-635.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of Resilience and Resiliency. *JOURNAL OF CLINICAL PSYCHOLOGY*, 307–321.
- Ritchie, B. W. & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster T management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research* 79, 1-15.
- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. (2020). Covid-19 and Tourism Spaces of Vulnerability in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 9 (4), 382-401.

- Rogerson, C. M. & Rogerson, J. M. (2021). African Tourism in Uncertain Times: Covid-19 Research Progress. *GeoJournal of Tourism and Geosites* 38 (4), 1026-1032.
- Romão, J. (2020). Tourism, smart specialisation, growth, and resilience. *Annals of Tourism Research* 84, 1-15.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I. & Ruvio, A. (1999). A Gender-based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes of Israeli Schoolteachers. *European Journal of work and organizational psychology* 8(2), 197-217.
- Ruiz-Palomino, P., Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. & Ting-Ding, J.-M. (2020). Gender differences in the relationship between justice perceptions and job insecurity in hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management* 91, 1-9.
- Saad, S. K. & Elshaer, I. A. (2020). Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: T Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives* 35, 1-11.
- Sahebjamnia, N., Torabi, S. & Mansouri, S. (2015). Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience. *European Journal of Operational Research*, 242, 261-273.
- Salem, I. & Kattara, H. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research* 0 (0), 1-14.
- Sandıkçı, M., Vural, T. & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13 (25), 161-200.
- Sarı, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krize Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıkaya, A. (2015). 14-18 Yaş Arası Ergenlerin Benlik Saygısı ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sardarov, E. (2015). *Örgütsel Stresin İşgören Performansına Etkisi: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sasmita, I. A. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Psychological Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate. *Journal Psikodimensia* 18 (2), 167-177.
- Sawalha, I. H. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review* 38 (4), 346-366.
- Schaufeli, W. B. (2016). Job Insecurity Research is Still Alive and Kicking Twenty Years Later: A Commentary. *The Australian Psychological Society* 51 , 32–35.
- Seçer, B. (2007). *Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seligman, M. (2004). Authentic happiness : Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *reclaiming children and youth* 13:1, 59-60.
- Seltzer, J. & Bass, B. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management* 16 (4), 693-703.
- Seraphin, H. (2017). Terrorism and tourism in France: the limitations of dark tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 9 (2), 187-195.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi* 20 (2), 489-502.
- Sezgin, G. (2019). *İşletmelerde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Politika Algısının Aracılık Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Shafique, I., Kalyar, M. N. & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention The Mediating

- Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 16(1) , 71-87.
- Shamir , B., House, R. & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* 4 (4), 577-593.
- Sharma, G., Thomas , A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives* 37, 1-11.
- Shin, J. & Shin, H. (2020). Impact of Job Insecurity on Hotel Workers' Workaholism and Work–Family Conflict in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, 1-12.
- Shin, J., Taylor, M. & Seo, M.-g. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal* 55 (3), 727-748.
- Shivakoti, A. (2021). Impact of COVID-19 on Tourism in Nepal. *The Gaze Journal of Tourism and Hospitality* 12 (1), 1-22.
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 43, 1911-1939. .
- Shoss, M. K., Jiang, L. & Probst, T. M. (2018). Bending Without Breaking: A Two-Study Examination of Employee Resilience in the Face of Job Insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology* 23 (1), 112-126.
- Shuja, A. & Abbasi, A. S. (2016). An Experimental Investigation of the Mediating Effect of Organizational Learning on Transformational Leadership and Organizational Resilience. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics* 14 (2), 52-74.
- Silitonga, E. S. (2018). Employee Performance Analysis: Predictors of Transformational Leadership and Work Motivation (Case Study At Indonesian Academy of Tourism Jakarta). *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*, 514-523.

- Sinclair, V. & Wallston, K. (2004). The Development and Psychometric Evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assesment* 17 (1), 94-101.
- Skodol, A. E. (2010). The Resilient Personality. J. Reich, A. Zautra, & J. Stuart Hall içinde, *Handbook of adult Resilience*. New York: The Guilford Press.
- Størseth, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. *Scandinavian Journal of Psychology* 47, 541–550.
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations*. Yüksek Lisans Tezi, University of Canterbury.
- Strielkowski, W. (2020). International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations. *Preprints*.
- Son Dakika (2016). *Darbe Girişimi Turizm Sektörünü Vurdu*. 15.06.2020 tarihinde <https://www.sondakika.com/ekonomi/haber-bahtsiz-turizm-8617656/> adresinden alındı
- Sözcü (2017). *2020 Yılına Kadar Kongreler İptal*. 20.03.2021 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/2017/ekonomi/2020-yilina-kadar-kongreler-iptal-2048473/> adresinden alındı
- Sökmen, A. (2012). *İdeolojik Boyutu ile PKK Terör Örgütü*. Basılmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., Lemke, M. & Hsieh , Y.-S. (2020). Understanding the effects of COVID-19 on the health and safety of immigrant hospitality workers in the United States. *Tourism management perspectives* 35.
- Sönmez, R. V. (2020). Covid-19 Kaygısının İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)* 7 (12), 154-175.
- Sürücü, L., Maşlakcı, A. & Şeşen, H. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behaviour in

- the Hospitality Industry: The Mediating Role of Leader Member Exchange. *Original Research Article* 69 (1), 19-31.
- Sürme, M. (2020). *Turizm ve Kovid-19*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Su, D. N., Tra, D. L., Huynh, H. M., Nguyen, H. H. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1-18.
- Sugihamretha, I. D. (2020). Respon kebijakan: Mitigasi dampak wabah COVID-19 pada sektor pariwisata. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning* 4 (2), 191-206.
- Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. (2011). Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All. *International Journal of Production Research*, 5565-5579.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. (2003). Organizing for resilience”, In K.S. Cameron, J.E. Dutton and R.E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship*.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2006). *Job insecurity. A literature review*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Sydnor-Bousso, S., Stafford, K., Tews, M. & Adler, H. (2011). Toward a Resilience Model for the Hospitality & Tourism Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 10 (2), 195-217.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda İş Güvencesizliği ve Tükenmişlik İlişkisi: Tıbbi Tanıtım Sorumlularına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenerol, H. (2020). *Konaklama İşletmelerinde Paydaş ve Yenilik Odaklılığın İşletme Performansı Üzerinde Etkileri*. Doktora Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şit, M. (2016). Türkiye'de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi* 7 (1), 100-117.

- Tömek, Y. (2020). *Dönüşümcü Liderlik İle Müşteriye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Karşılıklı Tanıma Saygısı ve Karşılıklı Değerleme Saygısının Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Tümlü, G. Ü. & Recepoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 3 (3), 205-213.
- Türker, G. Ö. (2020). Covid-19 salgını turizm sektörünü nasıl etkiler? Turizm akademisyenleri perspektifinden bir değerlendirme . *International Journal of Social Sciences and Education Research* 6 (2), 207-224.
- Tüzün, P. & Öztürk, M. (2020). İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Güç Mesafelerinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 37, 83-109.
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (16), 344-363.
- Tellioğlu, S. (2021). İş Güvencesizliğinin Gelecek Kaygısı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi* 4 (1), 42-56.
- Temiz, H. E. (2004). Eğreti istihdam: İşgücü piyasasında güvencesizliğin ve istikrarsızlığın yeni yapılanması. *Çalışma ve Toplum*, 2(2) , 55-80.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (14), 1-16.
- Terzi, Ş. (2005). *Öznel İyi Olmaya İlişkin Psikolojik Dayanıklılık Modeli*. Doktora Tezi , Ankara.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 1-11.
- Temple University, (2021). *Covid19 tourism index*. 2021.

- Tibay, V., Miller, J., Chang-Richards, A. Y., Egbelakin, T., Seville, E., & Wilkinson, S. (2018). Business resilience: A study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering*, 212, 1217-1224.
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986). The transformational leader. *raining & Development Journal* 40(7), 27-32.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- Tierney, K. J. (2003). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center*. Preliminary Paper 329: University of Delaware Disaster Research Center.
- TÜROFED. (2015). Türkiye Otelciler Birliği : https://www.turofed.org.tr//panel/upload_system/pages_file/22b3c61e08ba9f0b85ea57e2c2a68998.pdf adresinden alındı
- Tokay, T. (2001). *Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tonkin, K., Malinen, S., Naswall, K. & Kuntz, J. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly* 29 (2), 107-124.
- Topaloğlu, M. & Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı ilişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel işletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 12, 34-43.
- Topçu, F. (2017). *Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Tran, X. (2017). Effects of Leadership Styles on Hotel Financial Performance. *Tourism and Hospitality Management* 23 (2), 163-183.

- TRT (2021). *Tedarik sıkıntısı çeken küresel şirketler yönünü Türkiye'ye çevirdi.* 13.05.2022 tarihinde <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/tedarik-sikintisi-ceken-kuresel-sirketler-yonunu-turkiyeye-cevirdi-629729.html> adresinden alındı
- Tse, A. C., So, S. & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *Hospitality Management* 25, 3–11.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of Positive Emotions: Emotion Regulation Strategies That Promote Resilience. *Journal of Happiness Studies* 8, 311-333.
- Tugade, M. & Fredrickson, B. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2), 320.
- Turan, M. (2019). *Dünyuşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Turan, S. (2020). Liderlik Nedir? K. Yılmaz içinde, *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama* (s. 1-7). Ankara: Pagem Akademi.
- Turofed. (2010). Turizm Sektöründe ve Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi. *E-Dergi www.turofeddergi.com* 41, 38-56.
- Tutar, H. (2004). İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (2), 101-128.
- Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği (2014). Turizm Yazarları ve Gazetecileri Derneği: <http://www.tuyed.org.tr/dunya-turizmi-ilk-yarida-yuzde-5-buyudu> adresinden alındı
- Turizm Gelirleri (2020). 10.03.2020 tarihinde <https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-geliri> adresinden alındı
- TDK. (2022). *Performans* Şubat, 10, 2022 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Umarovna, T. M. (2020). Impact of Covid-19 Virus on Tourism in Uzbekistan. *Fen ve Eğitim Bülteni* 101 (2), 32-34.

- Unguren, E. & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: the mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies* 17(1), 45-58.
- Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi; Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Üzümcü, T. P. (2012). *İş Esnekliği ve İş Güvencesi Kavramlarının İşletme Rekabeti ve Performansı Üzerinde Etkileri, Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ülker Tümlü, G. & Receptoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science* DOI: 10.5961, 205-213.
- Ünlüöner, K. & Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 13 (2), 69-88.
- Ünsal, A. A. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Valibayova, G. (2018). *İş Güvencesizliği Algısının İş Stresi ve İş Performansına Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Vela, J. A., Vale, V. C. & Lopes, V. S. (2022). Intellectual capital efficiency and financial performance in the hotel sector. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 19(1) , 53-71.
- Vereb, V., Nobre, H. & Farhangmehr, M. (2020). Cosmopolitan tourists: the resilient segment in the face of terrorism. *Tourism Management Perspectives* 33, 1-18.
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics* 96, 187-206.

- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* 8 (4), 216-226.
- Volkman, C., Tokarski, K. O., Dincă, V. M. & Bogdan, A. (2021). The Impact of Covid-19 on Romanian Tourism. An Explorative Case Study on Prahova County, Romania . *Amfiteatru Economic* 23(56), 196-205.
- Vo-Thanh, T., Vu, T.-V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., Zaman, M. & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Vo-Thanh, T., Vu, T.-V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., Zaman, M. & Chi, H. (2021). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism* 29 (6), 907-925.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S. & Cvejanov, A. (2014). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy* , 1–20.
- Wachyuni, S. S. & Kusumaningrum, D. A. (2020). The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 67-76.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. & Othun, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal* 17 (6), 858-875.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Hurtnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior* 30, 1103–1126.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T. & Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The

- influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management* 40, 79-89.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25Years of Research. *Group & Organization Management* 36(2), 223-270.
- Weerathunga, P. R., Xiaofang, C., Samarathunga, W. H. & Jayathilake, P. M. (2020). The Relative Effect of Growth of Economy, Industry Expansion, and Firm-Specific Factors on Corporate Hotel Performance in Sri Lanka. *SAGE Open* , 1-21.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 (4), 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking . *Organization Science* 16 (4), 409-421.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W., Othman, R. & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 9 (9), 55-65.
- Wicker, P., Filo, K. & Cuskelly, G. (2013). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management* 27, 510-525.
- Williams, A. (2001). A literature review on the concept of intimacy in nursing. *Journal of Advanced Nursing* 33(5), 660-667.
- Windle, M. (2002). *Critical conceptual and measurement issues in the study of resilience*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Witte, H. D. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 155-177.
- Witte, H. D., Pienaar, J. & Cuyper, N. D. (2016). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? *Australian Psychologist* 51 , 18-31.

- Wolin, S. & Wolin, S. (1993). *The resilient self: How Survivors of troubled families rise above adversity*. New York: Viliard.
- WTO. (2021). WTO (2021a) *UNWTO Global Tourism Dashboard INTERNATIONAL TOURISM AND COVID-19* 15.03.2022 tarihinde <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> adresinden alındı
- Wu, S.-I. & Lu, C.-L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31, 276-285.
- Yıldırım, B. A. (2021). *Teknostresin Çalışanların Karar Verme Eğilimlerine Olan Etkisinde İş Güvencesizliği ve Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, B. I. & Yirik, Ş. (2014). İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6, 37-53.
- Yıldırım, S. (2019). *Sporda Dönüşümcü Liderlik ve Performans: Bir Model Derlemesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz Borekçi, D., İşeri Say, A., Kabasakal, H. & Rofcanin, Y. (2014). The quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks. . *Journal of Management & Organization*, 20, 808-831.
- Yılmaz, C. & Karakılıç, N. Y. (2019). Liderlik Türlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinde Yönetim Tarzının Aracılık Rolü. *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19 (3), 743-763.
- Yaşar, İ. (2020). Pandemi (Covid 19 Salgını) Sürecinin Bireylerin Tatile Çıkma Eğilimlerine Etkisi . *Turizm Çalışmaları Dergisi* 2 (2), 1-14.
- Yabacı, N. (2020). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

- Yalçın, S. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Stres, Psikolojik Dayanıklılık ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yammario, F. J. & Bass, B. (1990). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*. Leadership Library of America.
- Yanardağ, M. Ö. & Avcı, M. (2012). Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 3 (2), 39-62.
- Yang, Y., Zhang, C. X. & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research* 91 , 1-17.
- Yanti, N. P., Mujiati, N. W. & Suwandana, G. M. (2021). The influence of transformational leadership style, organizational culture, and physical work environment on employee performance in the tourism department of Bali, Indonesia. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* 5 (2), 363-371.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Published in Journal of Management* 33 (5), 774-800.
- Youssef, C. & Luthans , F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Published in Journal of Management* 33 (5), 774-800.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organisations (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik B.2*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zeng, B., Carter, R. W., & Lacy, T. D. (2005). Short-term Perturbations and Tourism Effects: The Case of SARS in China. *Current Issues in Tourism* 8 (4), 306-322.



EKLER

EK 1: ETİK KURUL KARARI



T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-35523585-302.99-18106
Konu : Etik Kurul İzni (Seza AKSOY)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.07.2021 tarihli ve E-82006232-302.99-15258 sayılı yazınız.

İlgi yazınız gereği, Enstitünüz Turizm İşletmeciliği tezli yüksek lisans programı öğrencisi Seza AKSOY'un yapacağı “Krizlerin Olumsuz Etkisini Azaltmada Dönüşümcü Liderlik ve Çalışan Dayanıklılık Kapasitesinin Rolü” adlı çalışması Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu tarafından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda; Kurulumuzca çalışmanın etik açıdan sakınca içermediğine karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal ÇAĞLAR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 4P82-EGH3-8AED

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.klu.edu.tr>

Adres: Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü Kayalı Yerleşkesi
Telefon No : 0 2882129670 Fax No : 0 288 2129679
e-Posta : İnternet Adresi : <http://www.klu.edu.tr>
Kep Adresi : kirklareliuniversitesirektorlugu@hs01.kep.tr

Bilgi İçin :Seher USKE
Bilgisayar İşletmeni
Dahili No:



EK 2: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirmenize sunulmuştur. Ankette yer alan ifadelerle krizden etkilenen otel çalışanlarının çalışan ve örgütsel rezilyans kapasitesi ile dönüşümcü liderliğin iş ve otel performansına etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Sağlayacağınız bilgiler yalnızca bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, otel ve kişi isimlerine kesinlikle yer verilmeyecektir. Lütfen anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Seza AKSOY

Danışman Doç. Dr. Onur ÇAKIR

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz		Kadın ()		Erkek ()	
2. Medeni Durumunuz		Bekar ()		Evli ()	
3. Eğitim Düzeyiniz	İlkokul ()	Ortaöğreti/İlköğretim ()	Lise ()	Önlisans ()	Lisans ()
4. Çalıştığınız Departman	Önbüro ()	Yiyecek-İçecek ()	Kat Hizmetleri ()	Satış-Pazarlama ()	İnsan Kaynakları ()
5. İşletmedeki Pozisyonunuz	Üst Düzey Yönetici ()	Orta Düzey Yönetici ()	Alt Düzey Yönetici ()	Muhasebe ()	Diğer ()
6. Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?					
7. Genel Sektör Deneyiminiz?					

Bu bölümde çalışan düzeyinde ölçüm yapmak amacıyla dönüşümcü liderlik, çalışan rezilyans kapasitesi, iş güvencesizliği ve iş performansı ile ilgili ifadeler; örgütsel düzeyde ölçüm yapmak amacıyla ise örgütsel rezilyans kapasitesiyle ilgili ifadeler yer verilmiştir. Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle katılım düzeyinizi 1 (Kesinlikle katılmıyorum)' dan 5 (Kesinlikle Katılıyorum)'a kadar olan beş ölçek üzerinde size en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği					
1. Yöneticim geleceğe dair net ve olumlu bir vizyon iletir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim çalışanlarına birer birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim çalışanlarını cesaretlendirir ve takdir eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim ekip üyeleri arasında güveni, katılımı ve iş birliğini teşvik eder.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmeyi teşvik eder ve varsayımları sorgular.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim değerleri konusunda açıktır ve verdiği tavsiyeleri kendisi de uygular.	1	2	3	4	5
Çalışan Rezilyans Kapasitesi Ölçeği					
7. Yöneticim, başkalarında gurur ve saygı uyandırır ve yüksek düzeyde yetkinliği ile bana ilham verir.	1	2	3	4	5
8. Değişime uyum sağlayabilirim.	1	2	3	4	5
9. Ortaya çıkabilecek her türlü sorunla baş edebilirim.	1	2	3	4	5
10. Sorunların mizahi yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11. Stresle başa çıkmak beni güçlendirir.	1	2	3	4	5
12. Hastalık ya da zorluktan sonra kendimi toparlama eğilimine sahibim.	1	2	3	4	5
13. Engellere rağmen hedeflere ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
14. Baskı altında odaklanabilirim.	1	2	3	4	5
15. Başarısızlık karşısında kolayca cesaretim kırılmaz.	1	2	3	4	5
16. Güçlü bir insan olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
17. Hoş olmayan duygularla (kaygı, yalnızlık, üzüntü, korku) başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5

İş Güvencesizliği Ölçeği					
18. İstemediğim halde işimden ayrılmak zorunda kalmaktan endişeleniyorum.	1	2	3	4	5
19. Yakın gelecekte şu anki işimi bırakmak zorunda kalma riskim var.	1	2	3	4	5
20. İşyerimdeki kariyer geliştirme olanaklarım elverişsizdir.	1	2	3	4	5
21. İşyerimin bana yakın gelecekte cazip iş imkânları sunmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22. İşyerimin yakın gelecekte bana ihtiyaç duymayacağından korkuyorum.	1	2	3	4	5
23. Maaşım, ikramiyem veya diğer kazanımların yakın zamanda azaltılabilir.	1	2	3	4	5
24. Maaşımın, ikramiyemin ve diğer kazanımlarımın artışlarının erteleneceğinden korkuyorum.	1	2	3	4	5
İş Performansı Ölçeği					
25. Sorumluluklarımı yerine getiririm.	1	2	3	4	5
26. İşimin performans standartlarını ve beklentilerini karşılarım.	1	2	3	4	5
27. Performans seviyem yöneticimi tatmin eder.	1	2	3	4	5
28. İşteki performansım COVID-19' dan önceki performansım kadar iyidir.	1	2	3	4	5
29. İşimi etkili bir şekilde yürütmek için yeterli yetkinliğe sahibim.	1	2	3	4	5
30. Yüksek kaliteli iş üretirim.	1	2	3	4	5
Örgütsel Rezilyans Kapasitesi Ölçeği					
31. Otelimiz, herhangi bir afet ya da krize karşı erken uyarı için turizm sektörünü proaktif olarak izler.	1	2	3	4	5
32. Otelimiz COVID-19 sırası ve sonrası için önemli olan konulara ilişkin öncelikleri net bir şekilde tanımlamıştır.	1	2	3	4	5
33. Otelimiz, COVID-19 sırasında ve sonrasında birlikte çalışmak zorunda kalabileceği kuruluşlarla bağlantılarını kurmuştur.	1	2	3	4	5
34. Otelimiz Covid-19 gibi felaketler/olağanüstü durumlar esnasında ortaya çıkabilecek bazı değişimleri özümsemeye yetecek kaynakları muhafaza eder.	1	2	3	4	5
35. Otelimiz COVID-19 gibi beklenmedik olağanüstü durumlarla başa çıkabilmek için gerekli odaklanmaya sahiptir.	1	2	3	4	5
36. Herhangi bir kriz ya da felaketle karşılaşıldığında otelimizde iyi bir liderlik sergilenir.	1	2	3	4	5
37. Otelimizin beklenmedik durumlara yönelik plan yapma yöntemi uygundur.	1	2	3	4	5
38. Otelimizde çalışanlar, sorun çözümlere kadar sorun üzerinde çalışmaya kararlıdır.	1	2	3	4	5
39. Otelimizde, kilit çalışanlar müsait olmadıklarında, onların rolünü dolduracak başkaları her zaman vardır.	1	2	3	4	5
40. Otel olarak, bilgiyi yeni şekillerde kullanma yeteneğimizle tanınırız.	1	2	3	4	5
41. Otelimiz zor kararları hızlıca verebilir.	1	2	3	4	5
42. Diğer kuruluşlarla iyi çalışmamızı engelleyen birkaç husus var.	1	2	3	4	5
43. Otelimiz, acil durum planlarının etkili olabilmesi için denenmesi ve test edilmesi gerektiğine inanmaktadır.	1	2	3	4	5
Otel Performansı Ölçeği					
Not: Lütfen COVID-19 pandemi dönemini esas alarak cevaplayınız.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
44. Oteldeki beklenmedik gelir kayıpları arttı.	1	2	3	4	5
45. Otelin aktif mal varlığı azaldı.	1	2	3	4	5
46. Otelin net kâr payı azaldı.	1	2	3	4	5
47. Müşterilerin tekrar satın alma oranı azaldı.	1	2	3	4	5
48. Müşteri memnuniyeti azaldı.	1	2	3	4	5
49. Otelin pazar payı azaldı.	1	2	3	4	5
50. Otelin operasyonel verimliliği azaldı.	1	2	3	4	5
51. Müşteri şikayetleri arttı.	1	2	3	4	5
52. Hedef müşterileri, gerçek müşteriye dönüştürme yeteneği azaldı.	1	2	3	4	5