

**OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZLERİN OLUMSUZ ETKİSİNİ
AZALTMA DA DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN VE ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIK KAPASİTESİNİN ROLÜ**

*THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL
RESILIENCE CAPACITY IN REDUCING THE NEGATIVE EFFECTS OF CRISES
IN HOTEL BUSINESSES*

Seza AKSOY* , Onur ÇAKIR**

*Geliş Tarihi: 07.12.2022
(Received)*

*Kabul Tarihi: 16.10.2023
(Accepted)*

ÖZ: Bu araştırmanın amacı, COVID-19 pandemisi döneminde örgüt genelinde geliştirilen örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve dönüşümcü liderliğin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada veriler kolayda örnekleme yöntemiyle Trakya bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan 397 otel çalışanından yüz yüze ve çevrimiçi anket tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerle tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve araştırma modeli en küçük kareler yöntemiyle gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt düzeyinde dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesini arttırdığı ve COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisine karşı azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi, Dönüşümcü Liderlik, Otel Performansı.

ABSTRACT: The aim of this research is to examine the relationships between organizational resilience capacity and transformational leadership developed throughout the organization on hotel performance during the COVID-19 pandemic. Data were collected from 397 employees working in the hotels located in the Thrace region with convenience sampling method via face-to-face and online survey. With the obtained data, descriptive statistics were calculated, and research model was tested with partial least squares structural equation modeling. The study revealed that transformational leadership increased organizational resilience capacity and reduced the negative impact of the COVID-19 pandemic on hotel performance.

Keywords: Organizational Resilience Capacity, Transformational Leadership, Hotel Performance.

EXTENDED ABSTRACT

This study aims to investigate the question of how tourism businesses can overcome crises such as the COVID-19 pandemic, which create serious fragility in tourism enterprises. In the literature, it is stated that one of the most effective methods in controlling the crises and fragile structures that tourism businesses face is to create resilience capacity.

* sezaksoy@gmail.com, ORCID: 0000-0003-29293-3499

** Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi, ocakir@klu.edu.tr, ORCID:0000-0001-8360-0324.



OPEN ACCESS

© Copyright 2023 Aksoy & Çakır

Organizational resilience capacity is a concept that has been emphasized especially in recent years to ensure that businesses are protected from crises and threats (Annarelli and Nonino, 2016:2-3). Organizational resilience capacity has attracted attention in the tourism sector in recent years, and it is used in the sense of flexibility against changes without losing its unique characteristics in the face of the crises that the sector is exposed to (Doğantan and Kozak, 2019:127). According to Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall (2011:244), organizational resilience capacity is defined as being resistant to unexpected negative situations and producing appropriate responses to these negative events; and as the ability to adapt even to unexpected negative situations.

The concept of leadership also plays an important role in responding to crises (Prideaux, Thompson, Pabel, 2020:674). With the declaration of the COVID-19 as a pandemic, the need for a leader who can take fast and rational decisions by controlling the crisis that is being and likely to be experienced has increased even more in hotel businesses (Gezgüç and Duman, 2020:253). Such unexpected events and crises may force business managers to a rapid change that they are not ready for (Cinnioğlu, 2021:37). For this reason, the importance of transformational leadership, which is one of the modern leadership styles that creates a radical change and transformation in the organization (Al Harbi, Alarifi, Mosbah, 2019:1085), is the leadership style that tourism business managers should adopt during the COVID-19 pandemic.

Considering all above, importance of resilience capacity of organizations and transformational leadership adopted by managers for hotel businesses during the COVID-19 pandemic is clearly seen. Therefore, the purpose of this research is determined as to examine the effects of organizational resilience capacity and transformational leadership on hotel performance during the COVID-19 pandemic. In this context, a conceptual framework was created by scanning the relevant literature on the concepts of organizational resilience capacity, transformational leadership, and hotel performance. Then, the method of the study and the findings of the analyzes are given. After discussing the findings of the study with similar studies conducted during the COVID-19 pandemic, the conclusion section was added. Finally, suggestions have been developed on how to implement organizational resilience capacity and transformational leadership in hotel businesses effectively.

The research was carried out in two stages. In the first stage, literature review was conducted, and secondary data were examined. In the second stage, the scales for the research were examined and a scale validity form was created. The scale items, which were originally in English, were translated into Turkish. After the translation validity of the scale was ensured, a questionnaire form was created. In the first part of the questionnaire, the demographic characteristics of the participants are included. The items of transformational leadership, organizational resilience capacity, and hotel performance scales were included in the second part. Scale items adapted from Carless, Waring, Mann (2000) were used for transformational leadership expressions, Orchiston and Higham (2016) for organizational resilience capacity, and finally Mohammed, Rashid, Tahir (2017) for hotel performance expressions.

A pilot study was carried out to test whether the created questionnaire provides valid results. The pilot application was applied to 33 hotel employees and the reliability of the questionnaire was tested on the data collected. After the pilot study, the questionnaire form

was finalized, and it was distributed to 50 different hotels located in Edirne, Kırklareli, and Tekirdağ provinces in the Thrace region between 6 July 2021 and 27 September 2021. A total of 397 valid questionnaires were obtained. First, validity and reliability analyses were performed on the survey data, and the structural model was tested with the least squares structural equation modeling. The collected data were analyzed using SPSS and SmartPLS3 programs. The reliability and validity of the model structures were carried out by confirmatory factor analysis, and the discriminant validity values were interpreted according to Fornell and Larcker (1981) criterion and HTMT values. As a result of the research, it was concluded that transformational leadership increases the organizational resilience capacity and reduces the negative effects of the COVID-19 pandemic on hotel performance.

1. GİRİŞ

Kriz ortamı, tüm sektörleri doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Hem hizmet üretiminde hem de tüketiminde insan faktörüne ihtiyaç duyan turizm sektörü kırılğan yapısından dolayı siyasi, ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel çevreden veya bu alanlarda oluşabilecek krizlerden diğer sektörlerle göre daha fazla etkilenmektedir (Biggs, 2011:1). Türkiye’de ilk olarak 2020 yılının Mart ayında görülen COVID-19 virüsü turizm sektörünü derinden etkilemiş hatta devletin pandemiye kontrol altına almak amacıyla yürürlüğe koymuş olduğu kısıtlamalarla birlikte turizm faaliyetleri zaman zaman durma noktasına dahi gelmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020). Bu bağlamda turizm işletmelerinin yaşanan bu benzeri görülmemiş krizi en az hasarla atlatalmaları bu çalışmanın doğmasına neden olmuştur. Yaşanan krizleri kolay atlatabilmesi örgütün kırılğan yapısını kontrol altına almasına yani sahip olduğu dayanıklılık kapasitesiyle mümkün görülmektedir. COVID-19 krizinin turizm sektörüne zararının sayısal sonuçları kadar sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yaşanan krize karşı dayanıklılığı da oldukça önemlidir (Božović, Blešić, Knežević, Đeri ve Pivac, 2021:182). Özellikle bu dönemde beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalındığında ayakta kalabilme, yaşanan düşüş sonrasında yeniden toparlanabilme anlamlarına gelen dayanıklılık kapasitesi kavramı salgın sırasında ve sonrasında ele alınacak psikososyal çalışmalar için de oldukça değerli olduğu söylenmektedir (Altundağ, 2021:512). COVID-19 pandemi döneminde diğer kriz durumlarında olduğu gibi örgütlerin dayanıklılık kapasitelerini yüksek tutmasına dair önemin altı çizilmektedir.

Bu tarz beklenmedik kriz yaratan durumlara müdahalede liderlik kavramı da önemli bir rol oynamaktadır (Prideaux vd., 2020:674). COVID-19 virüsünün pandemi ilan edilmesiyle birlikte yaşanan krizi kontrol altına alarak hızlı ve akılcı kararlar alabilecek siyasi liderlere duyulan ihtiyacın benzeri turizm sektöründe ve otel işletmelerinde de görülmektedir (Gezgüç ve Duman, 2020:253). Otel işletmelerinde pandeminin yarattığı bu krizin yönetilmesinde ve otellerin performanslarındaki düşüşün önlenmesinde benzer bir liderlik modeline ihtiyaç duyulmuştur. Bu tarz beklenmedik olaylar ve krizler, işletme yöneticilerini hazır olmadıkları hızlı bir değişime zorlayabilir (Cinnioğlu, 2021:37). Bu sebeple örgütte

köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm etkisi yaratan modern liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderliğin, COVID-19 pandemi döneminde turizm işletmeleri yöneticilerinin benimsemesi gereken liderlik stili olduğunun önemi üzerinde durulmaktadır (Al Harbi vd., 2019:1085).

Tüm bu durumlar değerlendirildiğinde, COVID-19 pandemi döneminde örgütlerin sahip olduğu dayanıklılık kapasitesinin ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik modelini benimsemelerinin otel işletmeleri için önemi açıkça görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, COVID-19 pandemi döneminde örgütsel dayanıklılık kapasitesi ve dönüşümcü liderliğin otel performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu bağlamda bu çalışmada öncelikle örgütsel dayanıklılık kapasitesi, dönüşümcü liderlik 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, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin ve dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde nasıl uygulanacağına dair öneriler geliştirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel dayanıklılık kapasitesi, dönüşümcü liderlik ve otel performansı kavramlarından kısaca bahsedilmiş ve ilgili hipotezler ortaya koyulmuştur.

2.1. Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi kavramı özellikle son yıllarda tehditler ve krizlerden korunmak adına üzerinde önemle durulan bir kavramdır (Annarelli ve Nonino, 2016:2-3). Coutu (2002) örgütsel dayanıklılık kapasitesi kavramını, örgütün içinde yer aldığı durum ile yüzleşebilmesi ve akabinde bu olaydan anlam çıkararak çözüm bulabilmesi olarak tanımlamaktadır (Coutu, 2002'den aktaran; Gerçek ve Börekçi, 2019:203). Britt, Shen, Sinclair, Grossman ve Klieger (2013:6) ise dayanıklılığın örgütün karşılaştığı zorluklar karşısında dahi olumlu bir uyum gösterebilmesi yetisi olduğunu savunmaktadır. Lengnick-Hall vd. göre (2011:244) örgütsel dayanıklılık kapasitesi beklenmeyen olumsuz durumlara karşı dayanıklılık gösterme ve bu olumsuz olaylara uygun yanıtlar üretebilme ile beklenmeyen olumsuz durumlara bile ayak uydurma becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel dayanıklılık kapasitesi kavramı turizm literatüründe afetler ve krizler bağlamında sıkça ele alınan bir konudur (Bhaskara ve Filimonau, 2021:366). Kısacası, örgütsel dayanıklılık kapasitesi turizm sektörüne uyarlandığında, insan yapımı krizler (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston ve Johnston, 2017:263) ve doğal afetleri de içinde barındıran felaket olarak özetlenebilen sosyo-ekonomik ve çevresel belirsizliğe atfedilen bir kuruluşun belirsizliği yönetme yeteneği olarak tanımlanabilir (Lee, Vargo ve Seville, 2013:30).

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Leithwood (1992:8-12) dönüşümcü liderliği, ortaya koyulan amaca ulaşmak için yeni oluşturulan bir sistemin inşa edilmesini, 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 olduğunun altını çizmektedir (Leithwood'tan aktaran; Güven, 2020:12). Dönüşümcü liderler, çevresel değişimleri örgütün gelecek planları doğrultusunda fırsata çevirebilecek olan liderlerdir (Özalp ve Öcal, 2000:209).

Özetle dönüşümcü liderler, çalışanlarını yenilik ve yaratıcılık konusunda destekleyen, örgüt içindeki değişikliklerin başında duran ve başı çeken, örgütün ilerlemesi adına değişim konusunda risk alan ve en önemlisi çalışanları üzerinde hayranlık bırakan güçlü bir etkisi bulunan yöneticilerdir (Kılınç, 2019:82-89). Dönüşümcü liderlerin bu özelliklere sahip olduğu bilindiğinden bağlı oldukları örgütlerde olası krizlerin beraberinde getireceği değişimin yönetebilmesi ve bu değişimleri fırsata çevirebilmesi açısından otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin gerekli olduğu açıkça görülmektedir.

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 dönüşümcü liderliğin turizm sektöründe benimsenebilecek önemli liderlik türlerinden biri olduğu vurgulanmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011:284). Dönüşümcü liderlerin düşünce yapısından dolayı örgüt içindeki değişimde büyük rol oynaması ve bu değişimi yönetmesi beklenmektedir (Barış ve İntepeler, 2018:98). Turizm işletmeleri yaşanan ekonomik, doğal afet, terör ve salgın hastalıklar sonucu meydana gelen krizleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri ve dönüşümcü liderliği etkin bir şekilde uygulamalarıyla daha kolay atlatabilmektedirler.

Tüm bu açıklamalar ve ilgili literatür taraması ışığında elde edilen bulgular ışığında çalışmada dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde uygulanmasının otel işletmelerinin örgütsel dayanıklılık kapasitesini arttıracığı öngörülmüş (Shuja ve Abbasi, 2016; Dimas, Rebelo, Lourenço ve Pessoa, 2018; Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa'deh ve Alshurideh, 2021) ve H₁ hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesine etkisi vardır.

2.3. Otel Performansı

Otel performansı, yöneticilerin hedefleri doğrultusunda örgüt çalışanlarının hareketlerini gözlemlemek, örgütün kullanmakta olduğu stratejilerin dönem içinde revizyonunu değerlendirmek, çalışanların ve örgütün genelinin gelişim gösterip göstermediğini analiz etmek için kullandıkları önemli bir ölçüm aracıdır (Al-Adamat, 2015:86). Turizm işletmelerinde finansal veriler (doluluk oranı, personel devir oranı vb.) performansı objektif olarak gözler önüne serse de otel yönetimi bu bilgileri genellikle gizli tutmaktadır. Bu yüzden otel performansı ölçümü akademik çalışmalarda daha çok finansal olmayan (verimlilik, memnuniyet vb.) verilerle ölçülmektedir (Balcı, 2011:181).

Turizm işletmeleri performans ölçümünde sunmuş oldukları mal ve hizmet çeşitliliğinden dolayı zaman zaman dezavantaj yaşayabilmektedirler. Çünkü otel işletmelerinin bir hizmet kolunda sorun yaşanması bütüncül olarak tüm otelin performansını etkileyebilecek güçtedir. Örneğin; otel işletmesinden genel anlamda memnun olan bir müşterinin ön büroda yaşamış olduğu bir sorun otel işletmesinin diğer hizmetlerini bir daha tercih etmemesine sebep olabilir. Dolayısıyla bu durum doluluk oranının düşmesine sebebiyet verebilir. Turizm işletmelerinde yüksek otel performansının sürdürülebilmesi için; çalışanların işlerini yapabilecek bilgi, yetenek ve isteğe sahip olmaları, turizm örgütünün çalışanların bireysel destek sağlayabilecek donanıma sahip olmaları (Topaloğlu ve Sökmen, 2001:38) ve otel işletmesinin örgütsel dayanıklılık kapasitesine sahip olmaları oldukça önemlidir.

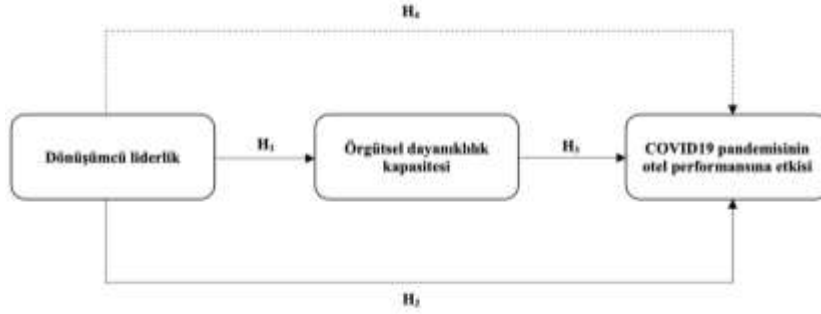
Literatür incelendiğinde kriz gibi beklenmedik durumlarda örgütsel dayanıklılık kapasitesinin otel performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Melián-Alzola, Fernández-Monroy ve Hidalgo-Peñate, 2020; Marco-Lajara, Úbeda-García, Ruiz-Fernández, Poveda-Pareja ve Sánchez-García, 2022; Sobaih, 2022). Bir diğer önemli nokta ise otel performansının nasıl yönetildiğidir. Otel işletmelerinin değişen çevresel koşullarda, beklenmeyen kriz durumlarında otelin performansının korunması ve yüksek bir performans seviyesine çıkartılması performansın iyi yönetilmesine bağlıdır. Literatür incelendiğinde çalışma kapsamında ele alınan dönüşümcü liderliğin kriz dönemlerinde otel performansı üzerinde etkisi olduğu ilgili çalışmalarca desteklenmektedir (Yılmaz ve Karakılıç, 2019; Alzoubi ve Jaaffar, 2020). Elde edilen çalışmalardan yola çıkarak H₂ ve H₃ hipotezleri oluşturulmuştur.

H₂: *Dönüşümcü liderliğin, COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisini azaltmada rolü vardır.*

H₃: *Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin, COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisini azaltmada rolü vardır.*

Bu çalışmada, COVID-19 pandemisinin ortaya çıkardığı belirsizliklerin yaratmış olduğu kriz durumunda özellikle kırılğan bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde otel performansının korunması ve iyileştirilmesi için yöneticilerin

benimsediği liderlik stili ve örgütün sahip olduğu dayanıklılık kapasitesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Kavramsal çerçeve incelenerek oluşturulan hipotezler aşağıda yer alan şekildeki gibi görselleştirilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma nicel araştırma deseniyle tasarlanmıştır. Çalışmada veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, departman, pozisyon, deneyim, sektör deneyimi) yer verilmiştir. İkinci kısımda ise Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen yedi ifadeden oluşan 'Global Dönüşümcü Liderlik' ölçeği, Orchiston ve Higham (2016) tarafından geliştirilen ve Pathak ve Joshi (2021) tarafından turizm işletmelerine uyarlanan 13 ifadeden oluşan 'Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi' ölçeği ve son olarak Mohammed vd. (2017) tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan 'Otel Performansı' ölçeği kullanılmıştır. Otel performansı ölçeğindeki ifadeler, COVID-19 virüsünün yayılmasını önlemek amaçlı otel işletmelerine getirilen sınırlamaların esnetildiği dönemde toplanması sebebiyle ters kodlanmıştır. Belli bir süre kapalı olan ve dönem dönem kısıtlı hizmet veren çalışanlara pozitif içerikli (karlılık arttı, müşteri memnuniyeti arttı vb.) sorular yöneltmek durum koşullarında uygun görülmemiş ve ifadeler olumsuz içerikli (karlılık azaldı, müşteri memnuniyeti azaldı vb.) olarak değiştirilmiştir. Oluşturulan anket formunun yüzey geçerliliğinin ve güvenilirliğinin tespit edilmesi adına küçük bir örnekleme (33 otel çalışanı) pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda yapılan testlerde ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik ölçeğinin 0,934, örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçeğinin 0,861 ve otel performansı ölçeğinin değerinin 0,880 olduğu ve ifadelerin oldukça tutarlı ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda pilot uygulamaya katılan otel çalışanlarının ifadelerin net ve anlaşılır olduğuna dair geri dönüşleri göz önünde bulundurulduğunda yüzey geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Çalışmanın örneklemini Trakya bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın

Etiği Kurulu tarafından etik kurul izni alındıktan sonra 26 Temmuz – 27 Eylül 2021 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya katılmaya gönüllü olan ve Trakya bölgesinde faaliyet gösteren 50 otel işletmesinde çalışan toplam 397 otel çalışanından yüz yüze ve çevrimiçi olarak elde edilmiştir. Tüm anketler toplandıktan sonra elde edilen veriler üzerinde öncelikle tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, daha sonra geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiş ve son olarak SmartPLS3 (Ringle, Wende ve Becker, 2015) programı ile araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan model en küçük kareler yöntemi ile gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellemesi analizine tabi tutulmuştur.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada araştırmanın bulguları dört alt başlıkta ele alınmıştır. İlk olarak tanımlayıcı istatistikleri kapsayan demografik özelliklerine ilişkin bulgular, daha sonra ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular ve son olarak hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

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

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; katılımcıların çoğunluğunun kadın ve bekar bireylerden oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde lisans mezunu katılımcıların en fazla olduğu ve bunu ön lisans, lise, ortaöğretim ve ilkokul mezunların takip ettiği tespit edilmiştir. Çalışmaya en çok ön büro çalışanlarının katıldığı ve bunu sırasıyla yiyecek-içecek, kat hizmetleri, diğer, muhasebe, satış-pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında görev alan personelin takip ettiği saptanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların otel işletmesindeki pozisyonlarını incelendiğinde ise büyük çoğunluğun çalışan olduğu bunu sırasıyla orta düzey, alt düzey ve üst düzey yöneticilerin izlediği gözlemlenmiştir (Tablo 1).

4.1. Ölçüm Modeline İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve kavramsal modelde gösterilen yapıların geçerlik ve güvenilirliğini belirlemek için SmartPLS3 (Ringle vd., 2015) programı kullanılmıştır. Yakınsak geçerliğin test edilmesinde ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50'den büyük olması beklenmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Örgütsel dayanıklılık kapasitesi ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda referans değerden daha düşük faktör yüküne sahip olan **“Diğer kuruluşlarla iyi çalışmamızı engelleyen birkaç husus var.”** ifadesi ile otel performansı ölçeğinde yer alan **“Çalışanların problem çözme becerileri gelişti.”** ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır (Hair vd., 2010). Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrardan yapılmış ve tüm ifadelerin faktör yükleri ve yapıların AVE değerlerinin 0,50 referans değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Böylelikle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

<i>Yapılar</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>T-Değeri</i>	<i>P Değeri</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i> (AVE= 0,777) <i>CR= 0,961</i>	Yöneticim geleceğe dair net ve olumlu bir vizyon iletir (D1).	0,862	45,460	0,000
	Yöneticim çalışanlarına birer birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder (D2).	0,893	64,222	0,000
	Yöneticim çalışanlarını cesaretlendirir ve takdir eder (D3).	0,911	73,065	0,000
	Yöneticim ekip üyeleri arasında güveni, katılımı ve iş birliğini teşvik eder (D4).	0,907	67,897	0,000
	Yöneticim, sorunlar hakkında yeni yollarla düşünmeyi teşvik eder ve varsayımları sorgular (D5).	0,869	47,223	0,000
	Yöneticim değerleri konusunda açıklık ve verdiği tavsiyeleri kendisi de uygular (D6).	0,857	43,302	0,000
	Yöneticim, başkalarında gurur ve saygı uyandırır ve yüksek düzeyde yetkinliği ile bana ilham verir (D7).	0,868	41,656	0,000
<i>Örgütsel Rezilyans Kapasitesi</i> (AVE= 0.628) <i>CR= 0.953</i>	Otelimiz, herhangi bir afet ya da krize karşı erken uyarı için turizm sektörünü proaktif olarak izler (O1).	0,788	33,948	0,000
	Otelimiz COVID-19 sırası ve sonrası için önemli olan konulara ilişkin öncelikleri net bir şekilde tanımlamıştır (O2).	0,784	31,589	0,000
	Otelimiz, COVID-19 sırasında ve sonrasında birlikte çalışmak zorunda kalabileceği kuruluşlarla bağlantılarını kurmuştur (O3).	0,819	40,824	0,000
	Otelimiz Covid-19 gibi felaketler/olağanüstü durumlar esnasında ortaya çıkabilecek bazı değişimleri özümsemeye yetecek kaynakları muhafaza eder (O4).	0,825	38,496	0,000
	Otelimiz COVID-19 gibi beklenmedik olağanüstü durumlarla başa çıkabilmek için gerekli odaklanmaya sahiptir (O5).	0,847	44,815	0,000
	Herhangi bir kriz ya da felaketle karşılaştığımızda otelimizde iyi bir liderlik sergilenir (O6).	0,854	44,301	0,000
	Otelimizin beklenmedik durumlara yönelik plan yapma yöntemi uygundur (O7).	0,819	32,646	0,000
	Otelimizde çalışanlar, sorun çözülene kadar sorun üzerinde çalışmaya kararlıdır (O8).	0,819	33,154	0,000
	Otelimizde, kilit çalışanlar müsait olmadıklarında, onların rolünü dolduracak başkaları her zaman vardır (O9).	0,692	17,659	0,000
	Otel olarak, bilgiyi yeni şekillerde kullanma yeteneğimizle tanınıyoruz (O10).	0,787	33,788	0,000
	Otelimiz zor kararları hızlıca verebilir (O11).	0,721	21,858	0,000
	Diğer kuruluşlarla iyi çalışmamızı engelleyen birkaç husus var (O12).	0,201	3,148	0,002
Otelimiz, acil durum planlarının etkili olabilmesi için denenmesi ve test edilmesi gerektiğine inanmaktadır (O13).	0,737	23,513	0,000	
<i>Otel Performansı</i> (AVE= 0.617) <i>CR= 0.946</i>	Oteldeki beklenmedik gelir kayıpları arttı (OP1).	0,614	8,191	0,000
	Otelin aktif mal varlığı azaldı (OP2).	0,713	11,464	0,000
	Otelin net kâr payı azaldı (OP3).	0,674	9,212	0,000
	Müşterilerin tekrar satın alma oranı azaldı (OP4).	0,706	10,169	0,000
	Müşteri memnuniyeti azaldı (OP5).	0,860	43,392	0,000
	Otelin pazar payı azaldı (OP6).	0,887	26,456	0,000
	Otelin operasyonel verimliliği azaldı (OP7).	0,889	62,345	0,000
	Müşteri şikayetleri arttı (OP8).	0,882	59,919	0,000
	Hedef müşterileri, gerçek müşteriye dönüştürme yeteneği azaldı (OP9).	0,834	29,045	0,000
	Çalışanların problem çözme becerileri gelişti (OP10).	0,185	1,993	0,047
	Çalışanların hizmet kalitesi azaldı (OP11).	0,762	22,317	0,000
	Çalışanların öğrenme niyetleri azaldı (OP12).	0,713	21,623	0,000

Değişkenlerin ayırt edici geçerliliğinin tespit edilmesi adına değişkenler arası korelasyon değerleri hesaplanıp kareleri alınmış ve açıklanan ortalama varyans değerleri ile karşılaştırılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Örgüt Düzeyindeki Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

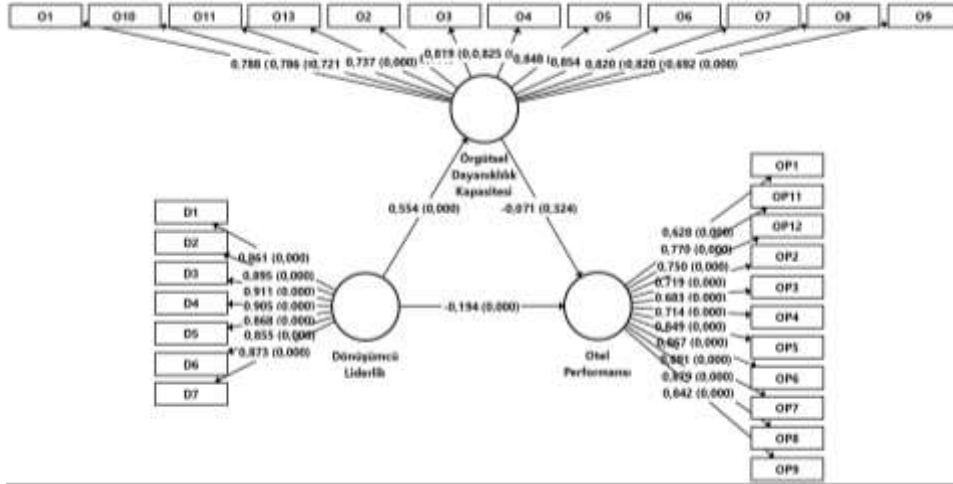
Örgüt Düzeyindeki Modeli	Korelasyon Yapıları		
	1	2	3
Dönüşümcü Liderlik	0,881	0,574	0,207
Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	0,554	0,793	0,182
COVID-19 Pandemisinin Otel Performansına Etkisi	-0,224	-0,167	0,786
Cronbach's Alpha	0,952	0,946	0,940
Yapı Güvenilirliği (CR)	0,961	0,953	0,946
Ortalama Açıklanan 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 açıklanan varyansın kare köklerini göstermektedir. Kalın biçimde yazılmış değerlerin altındaki değerler değişkenlerin korelasyonunu üstündeki değerler ise HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) değerlerini ifade etmektedir.

İç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ve bileşik güvenilirliği (CR) değerlendirmede her iki değer de 0,70'den büyük olması yapıların güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010). Ayırt edici geçerliliğin sağlanmasında boyut korelasyonlarının AVE değerlerinin karesinden daha düşük değere sahip olması ve HTMT değerinin 0,90'dan düşük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 3 incelendiğinde araştırmada ele alınan üç temel değişkene ait ölçek boyutlarının tamamının 0,90'dan daha yüksek Cronbach's Alpha ve yapı güvenilirliği (CR) değerine sahip olduğu, tüm değişkenlerin korelasyonlarının AVE değerlerinin karesinden daha düşük olduğu ve HTMT değerinin 0,90'dan küçük olduğu görülmektedir. Bu durum modelde kullanılan değişkenlerin yapı geçerliliğine ve güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir.

4.2. Yapısal Model ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan doğrudan ve dolaylı etkilere ilişkin kurulmuş olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çalışmada en küçük kareler yöntemiyle yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Şekil 2'de görselleştirilmiştir.



* SRMR=0,068; NFI=0,825

Şekil 2. Yapısal Model

Tablo 4 ve Tablo 5’de araştırma modelinde yer alan doğrudan ve aracı etkilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4. Modelin Hipotez ve Test Sonuçları

Hipotezler	β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red
				Alt	Üst	
H ₁ : Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi	0,554	14,482	0,000***	0,473	0,629	Kabul
H ₂ : Dönüşümcü Liderlik → COVID-19 Pandemisinin Otel Performansına Etkisi	-0,194	3,892	0,000***	-0,290	-0,098	Kabul
H ₃ : Örgütsel Dayanıklılık Kapasitesi → COVID-19 Pandemisinin Otel Performansına Etkisi	-0,071	0,985	0,324 ^{ad}	-0,179	0,058	Red

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

Tablo 4’te ele alınan modelin değişkenlerinin doğrudan etkilerine ilişkin hipotezlere yer verilmiştir. H₁ hipoteziyle dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesine etkisi incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesi (β=0,554; p=0,000) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. COVID-19 pandemisinin olumsuz etkisini azaltmada dönüşümcü liderliğin düşük düzeyli ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmış ve H₂ hipotezi desteklenmiştir (β=-0,194; p=0,000). Son olarak H₃ numaralı hipotezle örgütsel

dayanıklılık kapasitesinin COVID-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmadaki etkisi incelenmiş ve örgütsel dayanıklılık kapasitesinin COVID-19 pandemisinin otel performansında yarattığı olumsuzlukları azaltmada anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=-0,071$; $p=0,324$). Böylelikle H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiş, H_3 hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 5. Modelin Aracı Hipotez ve Test Sonuçları

Hipotezler	β	T Değeri	P Değeri	%95 Güven Aralığı		Kabul Red	Aracılık Durumu
				Alt Değer	Üst Değer		
H₄: 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 5'te örgütsel dayanıklılık kapasitesinin dönüşümcü liderliğin otel performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolünü test eden H_4 hipotezinin sonuçlarına ilişkin tabloya yer verilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderliğin COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisini azaltmadaki rolünde örgütsel dayanıklılık kapasitesinin herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı sonucuna ulaşılmış ($\beta=-0,039$, $t=1,094$, $p=0,274$, GA: -0,110 ile 0,031) ve H_4 hipotezi reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA

Araştırmada otel yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri ve etkin bir şekilde uygulayabilmelerinin otel işletmelerinin örgütsel dayanıklılık kapasitesini arttırmada ve COVID-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel dayanıklılık kapasitesinin ise otel performansının üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan benzer çalışmaların bulgularıyla kıyaslandığında benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Shuja ve Abbasi (2016) dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekerken, Dimas vd. (2018) dönüşümcü liderlik ve takım etkinliği ilişkisinde takım dayanıklılık kapasitesinin aracı rolü üzerine yaptıkları çalışmalarında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Karaköse, İmamoğlu ve İnce (2020) dönüşümcü liderlik ve değişen koşullara örgütün daha iyi uyum sağlayabilmesi için ihtiyaçlarını karşılayan ve bu doğrultuda çözümler üreten adaptif liderlik stillerini benimseyen liderlerin örgütsel dayanıklılık kapasitesinin gelişiminde önemli bir rolleri olduğunu vurgulamak amacıyla kavramsal bir model önerisi geliştirmiş olup dönüşümcü liderliğin örgütsel dayanıklılık kapasitesini arttırmasındaki önemini vurgulamışlardır. Çöp ve Doğanay (2020) sürdürülebilirlik çerçevesinde yapılan bir başka çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel dayanıklılık kapasitesine etkisi

incelenmişler ve dönüşümcü liderliğin yeşil örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Odeh vd. (2021) de COVID-19 pandemi döneminde dönüşümcü liderliğin Dubai turizm sektöründe örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Dönüşümcü liderliğin hem uyarlanabilir kültür hem de örgütsel dayanıklılık kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar yapılan çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu dönüşümcü liderliğin etkin uygulanması sonucunda COVID-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada düşük düzeyli ve anlamlı bir etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Ancak etki katsayısının düşük olması, otel performansının iyileştirilmesinde tek başına dönüşümcü liderliğin etkisinin sınırlı olacağına işaret etmektedir. Nitekim pandemi döneminde sadece dönüşümcü liderlik ile otel performansında çok büyük iyileştirmeler yapabilmeyi beklemek gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Bununla beraber gerek örgütsel dayanıklılık üzerindeki büyük etkisi, gerekse başka araç ve uygulamalarla desteklenerek otel performansının iyileştirilmesinde anlamlı bir etkisi olması nedeniyle dönüşümcü liderliğin kriz dönemlerinde uygulanması önerilebilir. Yılmaz ve Karakılıç (2019) da dönüşümcü liderliğin örgütsel performans ilişkisine odaklandıkları çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Alzoubi ve Jaaffar (2020) tarafından Ürdün turizmi üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada dönüşümcü liderliğin otel performansı ve kriz yönetimi üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu vurgulanmaktadır.

Son olarak örgütsel dayanıklılık kapasitesinin COVID-19 pandemisinin otel performansı üzerindeki olumsuz etkisi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgunun aksine Melián-Alzola vd. (2020), Marco-Lajara vd. (2022) ve Sobaih (2022) örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile otel performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Literatürde rastlanan bu sonuçların aksine çalışmada anlamlı bir sonucun elde edilememesi otellerin dayanıklılık kapasitesi ne kadar yüksek olursa olsun hükümetler tarafından getirilen kısıtlamaların doğrudan ve dolaylı olarak otel performansını etkilemesiyle açıklanabilir. COVID-19 pandemi döneminde oteller ya tam kapandı ya da kısıtlı hizmet vermek zorunda kaldı. Örgüt olası bir krize hazır ve dayanıklı olsa da bu durumda hükümet tarafından verilmiş karara uymak zorunda olması ve COVID-19 pandemisinin sebep olduğu kısıtlamaların yeni kaldırılması ve bu yeni normale uyum sağlama sürecinde (Temmuz, 2021) verilerin toplanmasının bu sonucu doğurmuş olabileceği düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada yöneticiler tarafından etkin olarak uygulanan dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel dayanıklılık kapasitesini arttırdığı, COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu ışığında kırılğan bir yapıya sahip olan turizm işletmeleri yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri önerilmektedir. Bunun için yöneticilere, dönüşümcü liderlik üzerine eğitimler verilebilir. Etkin bir dönüşümcü liderlik uygulanması içinse turizm işletmeleri yöneticilerinin olası kriz dönemlerini beklemeden dönüşüme açık olmaları ve bunu çalışanlara hissettirmeleri 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.

Mevcut çalışma literatüre çeşitli şekillerde teorik katkı sağlamaktadır. Öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenler (örgütsel dayanıklılık kapasitesi, dönüşümcü liderlik, COVID-19 pandemisinin otel performansına olan olumsuz etkisi) farklı kombinasyonlarda ele alınmış olsa da mevcut çalışmada değişkenler bütüncül olarak ele alınmış ve yeni bir model ortaya koyulmuştur. Mevcut çalışma, örgütsel dayanıklılık kapasitesinin kriz dönemlerindeki önemine vurgu yapmaktadır. Ortaya koyulan model pandemi dışında farklı krizlere de 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 örneğinde geçerlidir. Benzer çalışmalar farklı illerde ve farklı turizm kollarında ele alınabilir. Böylelikle farklı il ve bölgelerinde bulunan otel ve diğer turizm işletmelerinin dayanıklılık kapasiteleri hakkında genel bir bilgi sağlanmış olacaktır. Çalışma modellerine farklı değişkenler eklenebilir. Dönüşümcü liderlik kavramı yerine diğer modern liderlik stillerinden biri eklenerek modern liderlik stillerinin modelde işleyişi test edilebilir. Çalışma modeli pandemi dışında farklı kriz durumlarında ve farklı kültürlerde test edilmesi, önerilen modelin genel geçerliliği açısından faydalı olacaktır. Son olarak çalışma nicel araştırma deseniyle tasarlanmıştır. Nitel araştırma deseniyle benzer bir çalışma yapılması daha derinlemesine bilgi almak adına önerilmektedir.

Etik Beyan

Çalışma Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda tamamlanan “Krizlerin Olumsuz Etkisini Azaltmada Dönüşümcü Liderliğin ve Çalışanların Dayanıklılık Kapasitesinin Rolü” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen tüm kurallara uyulduğu beyan edilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Araştırma için gerekli olan etik kurulu onayı belgesi Kırklareli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu'nun 12/07/2021 tarihli ve E-35523585-302.99-18106 sayılı kararıyla düzenlenmiştir.

Çıkar Çatışması ve Finansal Katkı Beyanı

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması ve finansal katkı beyan edilmemiştir.

Yazarlık Katkı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

KAYNAKÇA

Al-Adamat, A. (2015). The impact of information and communication technology on the marketing performance of Jordanian hotels. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). *Queen Margaret University, Edinburgh*.

Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082-1090. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>

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.

Altundağ, Y. (2021). Erken dönem Covid-19 pandemisinde Covid-19 korkusu ve psikolojik dayanıklılık. *Ekev Akademi Dergisi*, 25(85), 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. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.10.110>

Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384-397. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n4p384>

Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>

Balcı, F. İ. (2011). *Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes.

Barış, V. K., & İntepeler, Ş. S. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci liderizleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *Acıbadem Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 19-26. <https://doi.org/10.31067/0.2018.13>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>

Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable Industry: the case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16(1) 30.

Britt, T. W., Sinclair, R. R., & McFadden, A. C. (2013). Introduction: the meaning and importance of military resilience. *American Psychological Association*, (3–17). <https://doi.org/10.1037/14190-001>

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>

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. <https://doi.org/10.2298/IJGI2102181B>

Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Cinnioğlu, H. (2021). Covid 19 Pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları: İstanbul örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 34-46. DOI: 10.26677/TR1010.2021.650

Coutu, D. (2002). How resilience Works. *Harvard Business Review* 80 (5), 46-56.

Çöp, S. & Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34-49. <https://doi.org/10.17336/igusbd.568236>

Doğantan E., & Akođlan Kozak M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2), 126-146.

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. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Güven, D. (2020). *Algılanan dönüşümcü liderlik ile işe tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: 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 ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 280-296.

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.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New York: Pearson Publications.

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.

Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41. DOI: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

Leithwood, K. A., ve Poplin, M. S. (1992). Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.

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(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E. & Sánchez-García, E. (2022). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial

role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7),1121-1135.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>

Gerçek, M., Börekçi, D. Y. (2019). “Resilience” kavramına örgüt bağlamında Türkçe karşılık önerileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 198-213. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.588230>

Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M. & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

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(3), 335–361. <https://doi.org/10.1007/s40558-017-0085-4>

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*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>

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. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990424>

Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.

Quian, S., Yuan, Q., Lim, V. K., Niu, W., & Liu, Z. (2020). Do job insecure leaders perform less transformational leadership? the roles of emotional exhaustion and trait mindfulness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 376-388. <https://doi.org/10.1177/1548051820938327>

Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398-2415. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643>

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*, 22(3), 668-678. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117>

Ringle, C.M., Wende, S. and Becker, J.M. (2015) SmartPLS 3. SmartPLS GmbH, Boenningstedt. <http://www.smartpls.com>

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*, 14(2), 52-72.

Sobaih, A. E. (2022). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 257-270. <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>

Sağlık Bakanlığı, Yayınlar, "Birincil vaka", <https://covid19.saglik.gov.tr/TR,66444/birincil-vaka.html>, (25.01.2023).

Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2001). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: ankarada faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 34-43.

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. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i49542.480524>