

**TURİZMDE KIRILGANLIK İLE REZİLYANS KAPASİTESİ İLİŞKİSİ:  
FARKLI TURİZM İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

**Doktora Tezi**

**Ece DOĞANTAN**

**Eskişehir, 2017**

**TURİZMDE KIRILGANLIK İLE REZİLYANS KAPASİTESİ İLİŞKİSİ:  
FARKLI TURİZM İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

**Ece DOĞANTAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Aralık, 2017**

*Bu tez çalışması BAP komisyonunca kabul edilen 1610E643 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.*

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ece DOĞANTAN'ın "Turizmde Kırgınlık ile Rezilyans Kapasitesi İlişkisi: Farklı Turizm İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz" başlıklı tezi 07 Aralık 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Üye : Prof.Dr.M.Needet TİMUR  
Üye : Doç.Dr.Göknel Nur KOÇAK  
Üye : Doç.Dr.Emre Ozan AKSÖZ  
Üye : Doç.Dr.Hatice GÜÇLÜ NERGİZ

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### TURİZMDE KIRILGANLIK İLE REZİLYANS KAPASİTESİ İLİŞKİSİ: FARKLI TURİZM İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Ece DOĞANTAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık, 2017

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Turizm işletmeleri, kriz ve olumsuz çevresel koşulların yarattığı baskılar karşısında yüksek derecede duyarlılık göstermekte ve bu durum işletmelerde kırılmalara yol açarak operasyonlarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Artan rekabet koşulları da göz önünde bulundurulduğunda, baskılara karşı işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin, dayanıklılıklarını artıracak ve işletmeleri koruyacak bir kapasite geliştirmelerine bağlı olduğu görülmektedir. Bu bakış açısından hareketle araştırmada rezilyans kapasitesi ile kırılmalık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada rezilyans kapasitesinin belirlenmesinde ResOrgs (The Resilient Organizations) Modeli temel alınmıştır. Model, uzman görüşleri ve İstanbul'daki turizm işletmeleri yöneticilerinden toplanan 401 geçerli anketten elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda yeniden şekillendirilmiştir. Analizler sonucunda 'planlama stratejileri', 'proaktif duruş', 'bilgiye erişim', 'ağlar ve ilişkiler', 'liderlik' ve 'işletme kültürü'nden oluşan turizme özgü yeni bir rezilyans kapasitesi modeli oluşturulmuştur. Ayrıca uzman görüşleri ve alan araştırması sonucunda turizm işletmelerinin kırılmalıklarının 'ekonomik sorunlar', 'politik sorunlar', 'güvenlik sorunları', 'mevsimsel dalgalanmalar', 'turist tercihindeki ani değişimler', 'rekabetçi baskılar', 'yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar' olduğu belirlenmiştir. Araştırmada turizm işletmelerinin; 'ekonomik', 'politik', 'mevsimsellik', 'rekabet', 'turist tercihindeki ani değişimler' ve 'yasal ve mevzuatla ilgili sorunlar' olarak belirlenen kırılmalıklarına bağlı olarak rezilyans kapasitelerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bununla beraber rezilyans kapasitesinin tüm boyutlarının da kırılmalıkları azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda rezilyans kapasitesinin her bir boyutunun, her bir kırılmalık değişkeni üzerindeki etkisi konaklama, seyahat ve havayolu

işletmeleri temelinde değerlendirilmiştir. Konaklama işletmelerinde kırılgnlıkları azaltmada ‘planlama stratejileri’ ve ‘işletme kùltùrù’ önemli bir rol üstlenirken, seyahat acentalarında ‘işletme kùltürünün’ en sık gözlenen boyut olduğu belirlenmiştir. Havayolu işletmelerinde ise kırılgnlıkları azaltmada en sık gözlenen boyutun ‘ağlar ve ilişkiler’ olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırmada, turizm işletmelerine yaşadıkları fırtınalı ortamda örgütün yapısını gözden geçirmeleri ve içsel süreçlerine uygun, denge kalkanı olarak kullanabilecekleri bir rezilyans kapasitesi geliştirmeleri önerilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Turizm işletmeleri, Rezilyans kapasitesi, Kırılgnlık, İstanbul

**ABSTRACT**  
**RELATIONSHIPS BETWEEN VULNERABILITY AND RESILIENCE CAPACITY**  
**IN TOURISM: A COMPARATIVE ANALYSIS OF VARIOUS TOURISM**  
**OPERATORS**

Ece DOĞANTAN

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December, 2017

Supervisor: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Tourism establishments are highly sensitive to the pressures created by the crises and adverse environmental conditions, which renders these businesses more vulnerable and difficult to sustain their operations. Given the increasingly competitive conditions, the survival of the businesses in the face of these pressures is dependent on the development of a capacity that would improve their resilience and protect the businesses. Based on this perspective, the present study aimed to determine the relationships between resilience capacity and vulnerabilities. The resilience capacity was determined with the ResOrgs Model. The model was restructured based on the Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis conducted on the data obtained from 401 valid questionnaires responded by the managers of tourism operators in Istanbul and expert opinion. As a result of the analyzes, a new tourism-specific resilience capacity model that included 'planning strategies', 'proactive posture', 'access to information', 'networks and relations', 'leadership' and 'business culture' dimensions were determined. Furthermore, expert opinion and field survey demonstrated that the vulnerabilities of tourism businesses were 'economic problems', 'political problems', 'security problems', 'seasonal fluctuations', 'sudden changes in tourist preferences', 'competitive pressures', and 'problems related to laws and regulations'. In the study, it was determined that the resilience capacity of the businesses decreased due to the vulnerabilities such as 'economic', 'political', 'seasonal', 'competition', 'sudden changes in tourist preferences' and 'legal problems'. On the other hand, it was identified that all dimensions of resilience capacity were effective in reducing vulnerabilities. In this context, the impact of each dimension of resilience capacity on each type of vulnerabilities were evaluated in

accommodation, travel and airline operators. It was observed that while 'planning strategies' and 'business culture' played an important role in reducing vulnerabilities in accommodation businesses; 'business culture' was the most frequently observed dimension that reduced vulnerabilities in travel agencies. In airline operators, it was determined that 'networks' were the most frequently observed dimension in reducing vulnerabilities. As a result of the abovementioned findings, it was recommended for tourism businesses to review their organizational structure and develop a resilience capacity that is suitable for their internal processes and could be used as a balancing factor in the stormy environment they inhabit.

**Keywords:** Tourism operators, Resilience capacity, Vulnerability, Istanbul

## TEŞEKKÜR

Doktora sürecinde bana bilgi birikimiyle yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, akademik gelişimimde de rol model olan çok değerli hocam Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak'a teşekkür ederim.

Değerli hocalarım Doç. Dr. Göknil Nur Koçak ve Doç. Dr. Emre Ozan Aksöz'e tez izleme jürimde bulunarak vermiş oldukları destekten ve paylaşımlarından dolayı sonsuz teŝekkürlerimi sunarım. Savunma jürime katılarak tezimin son halini almasına destek olan hocalarım Prof. Dr. M. Necdet Timur ve Doç. Dr. Hatice Güçlü Nergiz'e teŝekkürlerimi sunarım. Ayrıca her zaman deneyimlerinden yararlandığım ve örnek aldığım çok değerli dost ve meslektaşım Yrd. Doç Dr. Onur Çakır'a teşekkür ederim.

Son olarak sevgilerinden güç aldığım sevgili annem Nigar Yıldırım ve canım oğlum Yiğit'e her zaman sabırla ve anlayışla yanımda oldukları için çok teşekkür ederim. Sizi çok seviyorum.

Ece Doğantan, 2017



## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ece Doğantan

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR .....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Sorun .....	2
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem .....	4
2. ALANYAZIN .....	6
2.1. Turizmde Kırılgnlık.....	6
2.2. ‘Resilience’ Kavramı.....	12
2.3. Turizmde Rezilyans .....	20
2.4. Rezilyans Modelleri.....	23
3. YÖNTEM .....	31
3.1. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri .....	32
3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	33
3.2.1. Ölçek madde havuzunun oluşturulması.....	33
3.2.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi .....	34
3.2.3. Anket formunun oluşturulması ve pilot çalışma .....	38

3.2.4. Yüzey geçerliliği ve güvenilirlik testlerinin gerçekleştirilmesi.....	39
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	43
3.4. Analizler .....	44
4. BULGULAR.....	48
4.1. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular .....	48
4.2. Verilerin Analize Uygunluğunun Değerlendirilmesi .....	51
4.3. Rezilyans Kapasitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	55
4.4. Rezilyans Kapasitesi Ölçeğinin Geçerliliğinin Sınanması .....	57
4.5. Rezilyans Kapasitesi ve Kırılganlık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	61
4.6. Yol Analizi (path analizi) Bulguları.....	63
4.7. Regresyon Analizi Bulguları .....	68
5. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME .....	89
5.1. Turizm İşletmelerinin Rezilyans Kapasitesi Boyutları.....	89
5.2. Turizm İşletmelerinin Kırılganlıkları .....	91
5.3. Turizm İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi ile Kırılganlık İlişkisi.....	92
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	96
6.1. Sonuç .....	96
6.2. Sektöre Yönelik Öneriler.....	100
6.3. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	101
KAYNAKÇA.....	103
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 3.1.</b> Lawshe'nin Minimum Kapsam Geçerliliği Oranları .....	36
<b>Tablo 3.2.</b> İşletme Türüne Göre Anketlerin Dağılımı .....	38
<b>Tablo 3.3.</b> Rezilyans Kapasitesi Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları .....	40
<b>Tablo 3.4.</b> Kırılgnalık Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları .....	42
<b>Tablo 3.5.</b> İşletme Türlerine Göre Anketlerin Dağılımı .....	44
<b>Tablo 3.6.</b> Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Analizler .....	44
<b>Tablo 3.7.</b> DFA ve Yol Analizi İçin Uyum İndeksleri ve Kriterleri .....	47
<b>Tablo 4.1.</b> İşletmelerle İlgili Betimleyici İstatistikler .....	49
<b>Tablo 4.2.</b> Yöneticilerin Cinsiyet ve Eğitim Durumları .....	50
<b>Tablo 4.3.</b> Yöneticilerin Pozisyon ve Departman İtibariyle Dağılımı .....	51
<b>Tablo 4.4.</b> Rezilyans Kapasitesi ve Kırılgnalık Ölçeklerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları .....	52
<b>Tablo 4.5.</b> Rezilyans Kapasitesi Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 4.6.</b> Rezilyans Kapasitesi Ölçeği DFA Değerleri .....	59
<b>Tablo 4.7.</b> Araştırmada Turizm İşletmeleri İçin Belirlenen Rezilyans Kapasitesi Düzeyi Kesim Noktaları ve Açıklamaları .....	62
<b>Tablo 4.8.</b> İşletme Türüne Göre Belirlenen Rezilyans Kapasitesi Düzeyleri .....	62
<b>Tablo 4.9.</b> İşletme Türüne Göre Belirlenen Kırılgnalık Düzeyleri .....	63
<b>Tablo 4.10.</b> Önerilen Modellerin Uyum İndekslerine Göre Karşılaştırılması .....	67
<b>Tablo 4.11.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	70
<b>Tablo 4.12.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	71
<b>Tablo 4.13.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi .....	71

<b>Tablo 4.14.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi .....	72
<b>Tablo 4.15.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi .....	73
<b>Tablo 4.16.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi .....	74
<b>Tablo 4.17.</b> Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	75
<b>Tablo 4.18.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi.....	76
<b>Tablo 4.19.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	76
<b>Tablo 4.20.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi.....	77
<b>Tablo 4.21.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi.....	78
<b>Tablo 4.22.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi .....	79
<b>Tablo 4.23.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi .....	80
<b>Tablo 4.24.</b> Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	81
<b>Tablo 4.25.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi.....	82
<b>Tablo 4.26.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	82
<b>Tablo 4.27.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi.....	83
<b>Tablo 4.28.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi.....	84
<b>Tablo 4.29.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi .....	85

<b>Tablo 4.30.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi .....	86
<b>Tablo 4.31.</b> Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi .....	87
<b>Tablo 4.32.</b> Turizm İşletmelerinde Kırılganlıkları Azaltmada Etkili Olan Rezilyans Kapasitesi Boyutları.....	88

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 3.1. Araştırmanın Tasarımı .....	31
Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Standartlaştırılmış Katsayılar) .....	58
Şekil 4.2. Skor Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Metot ... ..	61
Şekil 4.3. Önerilen Model-1 t-değerleri .....	64
Şekil 4.4. Önerilen Model-1 Yol Diyagramı .....	65
Şekil 4.5. Önerilen Model-2 t-değerleri .....	66
Şekil 4.6. Önerilen Model-2 Yol Diyagramı .....	66
Şekil 4.7. Model-1.....	69

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AFA:</b>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>CFI:</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>DFA:</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI:</b>	Goodnes of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
<b>KMO:</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>KTB:</b>	Kültür ve Turizm Bakanlığı
<b>ResOrgs:</b>	The Resilient Organizations (Rezilyant Örgütler)
<b>RMSEA:</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü)
<b>SARS:</b>	Severe Acute Respiratory Syndrome (Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu)
<b>SHGM:</b>	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SRMR:</b>	Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)
<b>THY:</b>	Türk Hava Yolları
<b>TÜROFED:</b>	Türkiye Oteciler Federasyonu
<b>TÜRSAB:</b>	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
<b>WHO:</b>	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
<b>WMO:</b>	World Meteorological Organization (Dünya Meteoroloji Örgütü)
<b>WTO:</b>	World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)
<b>YEM:</b>	Yapısal Eşitlik Modeli



## 1. GİRİŞ

Turizm sektöründe türbülanslı çevredeki baskı unsurlarının yarattığı etkilerin çok yönlü olduğu ve bu etkilerin turizm işletmelerinde kırılmalıklara yol açarak, işletmelerin operasyonlarını sürdürmesini zorlaştırdığı gözlenmektedir. Zamanla kriz ve çevresel baskılardan etkilenen turizm işletmelerinin sayısının artması ise sektördeki bu baskıların şiddetini sınırlandırmak için uygulanabilir bilgiler sunmanın da önemi artırmaktadır. Bu kapsamda kriz yönetimi, risk yönetimi, esneklik, dayanıklılık ve direnç çalışmaları bu tür olumsuz çevresel koşulların etkilerini azaltmada ya da kontrol etmede bilgi alt yapısı sağlasa da turizm işletmelerinin bu stratejileri ve yetenekleri içinde barındıran, bütüncül bir bakış açısı sağlayan şemsiye bir kavrama ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu amaçla geliştirilmiş ve işletme alanyazınında da kullanılan rezilyans kavramının turizm işletmelerinde de bir çözüm olacağı düşünülmektedir.

Rezilyans kavramının, 1858 yılında ilk defa mühendislik çalışmalarında kullanılmaya başlandığı, C. S. Holling'in (1973) araştırmaları ile ekoloji literatürüne girdiği ve 1990'lardan beri özellikle psikolojik, sosyolojik ve antropolojik araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. En basit şekliyle rezilyans "olumsuz koşulların ve aksaklıkların ardından istikrarın korunarak denge durumunun sağlanması" olarak tanımlanmaktadır (Cumming vd., 2005). Akademik yayınların içinde rezilyans kavramının giderek yaygınlaşmasına rağmen, turizmde rezilyans kavramı ve özelliklerinin büyük ölçüde belirsiz kaldığı ve çalışmaların geçmişinin çok uzun olmadığı gözlenmektedir. Ayrıca araştırmalarda rezilyans olgusunun ağırlıklı olarak destinasyonlar düzeyinde, kriz sonrası destinasyonların dayanıklılığını belirlemeye yönelik, kavramsal, ikinci veriler kullanılarak ya da nitel yaklaşımla gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir (Strickland-Munro vd., 2010; Orchiston, 2013; Calgaro vd., 2014). Gerçekleştirilen bu çalışmalar, rezilyans olgusunu anlamada ve açıklamada önemli ipuçları sağlasa da turizm çalışmalarında rezilyans ile kırılmalıklık ilişkisini kanıtlamış ampirik bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu boşluğa bağlı olarak gerekli olduğuna karar verilen bu araştırmada, öncelikle turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin nasıl oluştuğu ve turizm işletmelerinin kriz ve olumsuz çevresel faktörlere karşı kırılmalıklıklarının neler olduğu belirlenmiştir. Daha sonra araştırmanın temel amacından hareketle, rezilyans kapasitesi ile kırılmalıklıklar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Son aşamada ise geliştirilen rezilyans kapasitesinin hangi kırılmalıklıklar

üzerinde nasıl bir etkisi olduğu incelenmiş ve araştırma sonuçlarından yola çıkarak gelecek araştırmalar ve sektör için öneriler geliştirilmiştir.

### 1.1. Sorun

SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) krizi, 11 Eylül terör saldırısı, Tsunamiler, Küresel ekonomik kriz, Suriye iç savaşı, Mısır Devrimi, Yunanistan borç krizi, Katrina kasırgası ve Töhoku depremi gibi belli dönemlerde ortaya çıkan krizler, turist sayısında ani düşüşler yaratarak, turizm işletmelerinde ciddi maddi kayıplara neden olmaktadır. Örneğin, 1998 yılında yaşanan 'Küresel Kriz'in Türkiye'ye yansımaları ağır olmuş, otellerin doluluk oranlarında %12 oranında bir düşüş yaşanmıştır. Küresel krizin yarattığı zararlar giderilmeye çalışılırken Türkiye, 1999 yılında yaşanan şiddetli depremin olumsuz etkilerini yaşamaya başlamıştır. Depremden sonra turizm sektöründe otel doluluk oranlarında %10'luk düşüş kaydedilmiştir. 2013 yılında İstanbul'da yaşanan gezi protestoları da ülkenin imajını etkilemiş, olayların başlaması ile birlikte Mayıs 2013'te 1.058.771 olan turist sayısının Haziran ve Temmuz aylarında 950.000 civarına düştüğü belirlenmiştir (Küçükaltan vd., 2015, s. 99-100). Benzer şekilde, Rusya ile yaşanan politik gerginlik de bir yıldan daha fazla devam etmiş ve bu durum Antalya'yı olumsuz etkilemiştir. Yine Rusya'nın 2015 yılında ekonomik kriz yaşaması sonucunda da Antalya'ya gelen Rus turistlerin sayısında %27'lik bir düşüş yaşanmıştır (Türkiye Otelciler Federasyonu [TÜROFED], 2015, s. 27). Türkiye tüm olumsuzluklara rağmen, Dünya turizminde altıncı sırada yer almakta, sahip olduğu turizm çekicilikleriyle tercih edilen bir ülke konumundadır. Türkiye, gelen turist sayısı açısından Dünya sıralamasında ilk 10 ülke arasında yer alırken; çevre, turizm ve seyahat politikası, altyapı, sosyal ve kültürel kaynaklar gibi kriterleri dikkate alarak hazırlanan 2015 yılı seyahat ve turizm rekabetçilik indeksine göre 44. sırada yer alması düşündürücüdür (Türkiye Otelciler Federasyonu [TÜROFED], 2015, s. 5).

Sektörel çevrede yaşanan bu tür gelişmeler, turizm işletmelerini hızla olumsuz etkilemekte; yolunda giden işlerin aksamasına yol açarken, kaos ortamında geleceğin öngörülememesi gibi ciddi sıkıntılara da neden olmaktadır. İşletme çevresinde yaşanan bu durum, çevresel değişimlere son derece duyarlı olan turistik faaliyetleri de etkileyerek işletmelerde kırılmalara yol açmaktadır. Ortaya çıkan bu kırılmalıkların mevsimlik ya da gelip geçici bir durum olarak görülüp anlık çözümlerle giderilmeye çalışılması ise durumu daha da zorlaştırmakta, işletmenin fonksiyonlarını yerine getiremez hale

getirirken, performans düzeyinde de ciddi problemler yaratmaktadır (Kahn vd., 2013, s. 377). Oysa bu tür sıkıntılı dönemlerde işletmelerde rezilyans kapasitesi geliştirilerek kırılabilirlikler önlenmekte ve işletmeler hızla eski durumuna dönebilmektedirler. Hatta bazı durumlarda işletmelerin eskisinden daha iyi hale gelmesi de sözkonusu olabilmektedir. Bu nedenle günümüzün hızlı değişen çevresel koşullarında faaliyet gösteren turizm işletmelerinin, kaotik sistemin yarattığı kırılabilirliklerle baş edebilmeleri için rezilyans kapasitesi geliştirmeleri ve bu kapasiteyi zor zamanlarda bir denge kalkanı olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmada turizm işletmelerinde ortaya çıkan kırılabilirlik sorununu önlemek için işletmelerin rezilyans kapasitesini geliştirmeleri ve kullanmaları önerilmektedir.

Alanyazında kırılabilirliklerin işletmelerin yapı ve süreçlerini etkilediği gibi rezilyans kapasitesinin de koruyucu etkisini azaltacağına işaret eden kimi tartışmalara rastlanmış, ancak söz konusu bu ilişkinin belirsiz ve ampirik çalışmalarla henüz desteklenmemiş olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmada rezilyans kapasitesinin kırılabilirlikler üzerinde etkisinin yanı sıra işletmelerin maruz kaldığı kriz ve olumsuz koşulların yarattığı kırılabilirliklerin da rezilyans kapasitesi üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesi ile kırılabilirlikleri arasındaki karşılıklı ilişkinin nasıl gerçekleştiği sorusu akla gelmektedir. İlişkinin karşılıklı olarak sorgulanmasına bağlı olarak araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur.

**AS<sub>1</sub>:** Turizm işletmelerinde geliştirilen rezilyans kapasitesi işletmelerin kırılabilirliklerini nasıl etkiler?

**AS<sub>2</sub>:** Kriz ve olumsuz çevresel koşulların yarattığı kırılabilirlikler, turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesini nasıl etkiler?

## **1.2. Amaç**

Araştırma problemi ve sorularından yola çıkarak araştırmada, turizm işletmelerinde kırılabilirlikler ile rezilyans kapasitesi arasındaki karşılıklı ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle, alanyazındaki bilgilere, sonrasında ise yapılacak alan araştırması sonuçlarına bakarak; turizm işletmelerinin yaşadıkları kırılabilirlik sorunlarının neler olduğu, bu sorunların turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesini nasıl

etkilediği, turizm işletmelerinin mevcut rezilyans kapasite ve kırılgnlık düzeyinin ne olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca turizm işletmelerinin rezilyans kapasitelerinin kırılgnlıklarını nasıl etkilediği ve rezilyans kapasitesi geliştirme için neler yapılabileceği ile ilgili de bilgilere ulaşılması hedeflenmektedir.

Araştırmada turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesi ve kırılgnlık bağlamında farklılıklarını da ortaya koyabilmek amacıyla, turistik ürünün sunulmasına kadar rol alan farklı işletme gruplarının araştırma kapsamına alınması planlanmıştır. Araştırmada ayrıca konuyla ilgili kimi neden sonuç ilişkilerine ulaşmak için hipotez testlerine de yer verilecektir. Bu kapsamda belirlenen tüm amaçlar şöyle sıralanabilir:

- Turizm işletmeleri (konaklama, acenta, havayolları) hakkında güncel verileri toplamak,
- Turizm işletmelerinin kırılgnlıklarını,
- Turizm işletmelerindeki rezilyans kapasitesi boyutlarını,
- Farklı turizm işletmelerinin rezilyans kapasite ve kırılgnlık düzeyini,
- Turizm işletmelerindeki kırılgnlıklar ile rezilyans kapasitesi ilişkisini,
- Farklı işletmeler itibariyle rezilyans kapasitesinin kırılgnlıklar üzerine etkisini belirlemektir.

Ayrıca turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi kullanımına sektör yöneticilerinin dikkatini çekmek de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

### **1.3. Önem**

Turizm işletmelerinin dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyor oluşu, yaklaşık 55 sektör ile ilişkili olması (Akıncı, 2010, s. 352), mevsimselliği, talep esnekliği ve arzın kısa dönemde inelastik bir yapıya sahip olması gibi sektörel özellikleri, oluşabilecek kriz ve diğer olumsuz koşulların sıklığını ve etkilerini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra, turizmin karmaşık yapısı, konaklama, seyahat, havayolu işletmeleri gibi sektör içi dinamikler arasında işbirliğini zorunlu hale getirmekte, yaşanan her türlü olumsuz gelişme domino etkisi yaratarak tüm sektörü ve sektörler arası ilişkileri etkilemektedir. Turizm işletmelerini tehdit eden bu faktörler göz önüne alındığında, işletmelerin mevcudiyetini korumasını sağlayacak rezilyans kapasitesinin geliştirilmesi türbölanslı bir çevrede yaşamını sürdürmeye çalışan turizm işletmeleri ve sektörün performansı açısından önemli görölmektedir. Ayrıca turizm çalışmalarında rezilyans olgusunun, diğer

disiplinlere göre görece olarak daha az incelendiği ve bu çalışmaların genellikle nitel yaklaşımla ya da kavramsal düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir (Strickland-Munro vd., 2010; Calgaro and Lloyd, 2008; Luthe and Wyss, 2014). Çalışmaların, ağırlıklı olarak sosyo-ekolojik sistem olarak incelenen destinasyonlar düzeyinde ekolojik/çevresel yaklaşımla yapıldığı da dikkat çekmektedir (Strickland-Munro vd., 2010; Orchiston, 2013; Calgaro vd., 2014). Diğer çalışmalardan farklı olarak rezilyans olgusunu turizm işletmeleri açısından nicel yaklaşımla değerlendiren bu araştırmada, kriz ve olumsuz koşullar karşısında farklı turizm işletmelerinin rezilyans kapasite ve kırılma düzeyinin belirlenmesi ve kırılma düzeyleri ile rezilyansları arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak ortaya koyulmasına çalışılmaktadır.

Çalışmanın, turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin hangi kırılma düzeylerine karşı etkili olacağına dair öneriler geliştirmesi yanında, kırılma düzeyi da rezilyans kapasitesi üzerindeki etkilerinin belirlenmesine dönük önemli çıktılar sunması beklenmektedir. Bu nedenle farklı bir bakış açısının ilk kez deniyor olması da çalışmanın çıktılarını daha özgün hale getirmektedir. Elde edilecek sonuçların ayrıca sık sık kriz ve olumsuz durumlarla baş etmek zorunda kalan sektör yöneticilerine, işletmelerinde alacakları önlemler ve ilgilenecekleri esas konular hakkında yol gösterici olması beklenmektedir.

## 2. ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde, ulusal literatürde ‘vulnerability’ ve ‘resilience’ kavramlarının nasıl karşılık gördüğü ve bu araştırma kapsamında nasıl ele alındığı açıklanmış, turizm sektöründe kırılabilirlik ve rezilyans konularını temel alan araştırmalar değerlendirilmiştir. Daha sonra rezilyans ile ilgili geliştirilen modeller boyutlarıyla birlikte irdelenerek, rezilyans kapasitesinin temelini oluşturan ResOrgs Modelinin neden tercih edildiği açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1. Turizmde Kırılabilirlik

Uluslararası literatürde “vulnerability” olarak kabul gören bu kavram, ulusal literatürde “hassasiyet” (Bahar, 2014; Can, 2015), “zedelenebilirlik” (Çelik, 2014; Körpe, 2015), “zarar görebilirlik” (Avşar, 2009; Çobanyılmaz, 2011; Taşkın, 2012) “kırılabilirlik” (Atalay, 2014; Aygün, 2015) olarak karşılık bulmaktadır. Bu çalışmada ise kriz ve olumsuz koşullar karşısında işletmelerin hassasiyetini daha iyi açıklamasından dolayı kavram, ‘kırılabilirlik’ olarak kullanılmıştır.

Kökleri 1950’lerdeki doğal afetlerle ilgili sosyal bilimlere yönelik yaklaşımlara uzanan kırılabilirlik kavramının (O. Cardona, 2004’den aktaran Taşkın, 2012, s. 29), ilk yıllarda daha çok tehlike ve risk konuları kapsamında ele alındığı ve zamanla farklı disiplinlere konu olmasıyla birlikte kapsamının da genişlediği görülmektedir (Çobanyılmaz, 2011, s. 24). Bu bağlamda kırılabilirlik kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar, farklı tanımlamaları da beraberinde getirmiştir. Afet araştırmalarında Gabor and Griffith (1980) kırılabilirliği, ‘sistemlerin maruz kaldığı bir tehdit ve risk ile bağımlı bir kavram’ olarak ele almıştır. Kates, teknoloji, çevre ve kalkınma disiplininde kırılabilirliği, ‘olumsuz olaylardan etkilenme kapasitesi’ olarak tanımlamaktadır. Özellikle değişim çalışmaları kapsamında kırılabilirlik kavramının sıklıkla kullanıldığı dikkat çekmektedir. Çevresel değişim açısından ele alındığında kırılabilirlik, sosyo-ekonomik gruplar ya da bölgeler ile daha çok ilişkilidir. Örneğin, Smith’e göre kırılabilirlik, “belli bir tehlike karşısında zamana ve fiziksel, sosyal, ekonomik değişimlere göre çeşitlenen risklerdir (Gabor and Griffith, 1980’den aktaran Çobanyılmaz, 2011, s. 24-25)”. Kırılabilirlikler, örgütsel değişim açısından ele alındığında, sonuçtan ziyade sebebi belirtir. Çünkü işletmeler iç çevrenin olduğu kadar dış çevrenin de etkisi altındadır (Tokat, 2012, s. 91) ve dış çevrenin neden olduğu kırılabilirlikler işletmelerin bütününe etkilediği gibi rezilyansını da etkilemektedir.

Alanyazında kırılgnalık kavramının başta ‘tehlike’ ve ‘risk’ olmak üzere, ‘duyarlılık’, ‘esneklik’, ‘uyum’ ve ‘rezilyans’ ile ilişkili olarak ele alındığı görölmektedir. Risk ile ilişkisi ele alındığında, kırılgnalık sadece maruz kalınan risk tarafından belirlenmez, bunun yanı sıra kırılgnalıkları işletmelerin riski öngörme, önleme, azaltma ve başa çıkma kapasiteleri belirler (Shakya, 2009, s. 39). Kırılgnalığı uyum kapasitesinden yoksunluk olarak ifade eden Adger (2006, s. 268) kırılgnalığı, “çevresel ve sosyal değişimlerin yarattığı baskıya maruz kalma sonucu oluşan hassasiyet durumu” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, işletmelerde kırılgnalığı rezilyans ve uyum kapasitesinden yoksunluk olarak açıklayan Liu vd. (2010), rezilyans ve uyum kapasitesinin örgütsel uyumun başarısını belirleyen iki faktör olduğunu ifade etmiştir. Çobanyılmaz (2011), kırılgnalığın duyarlılıktan farkına dikkat çekerek duyarlılığın, bir sistemin tehlikelerin olumlu ya da olumsuz etkilerinden etkilenme derecesini ifade ettiğini (IPCC, 2001’den aktaran Çobanyılmaz, 2011: 27), buna karşılık kırılgnalığın, sadece negatif etkileri yansıttığını ve bu nedenle kırılgnalığın duyarlılık kavramının bir alt kümesi olarak düşünölebileceğini belirtmektedir. Kırılgnalığı, esneklik ve duyarlılık ile birlikte değerlendiren Gheorghe (2001) ise kırılgnalığı, “toplumun, sistemin ve onu meydana getiren çevrenin tehlikelere karşı duyarlılık ve esneklik derecesi” olarak tanımlamıştır (Gheorghe, 2001’den aktaran Çobanyılmaz, 2011: 25). Bu doğrultuda yapılan bir çalışmada Çobanyılmaz (2011), küresel ölçekte iklim değişikliği ile yaşanan değişim sürecinin sosyal, ekonomik, çevresel ve kurumsal tüm sistemleri etkilediğini vurgulamış, çalışmasında Ankara kentinin iklim değişikliğine karşı kırılgnalığını analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, ele alınan sistemlerin iklim değişikliğine karşı esneklik göstermediği ve kentin kırılgnalığının yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Alanyazında rezilyans ile kırılgnalık araştırmalarının bazı ortak parametreleri içerdii görölmektedir. Bu parametreler arasında; “sosyo-ekolojik sistem tarafından oluşan baskı ve şoklar”, “sistemin buna karşılığı” ve “uyum kapasitesi” yer almaktadır (Adger, 2006, s. 269). Proag (2014, s. 376) rezilyans ve kırılgnalık ilişkisini ele aldığı araştırmasında, sistemlerin rezilyansının arttıka, yoğun bir tehlikeye karşı kırılgnalık derecesinin de azaldığını belirtmektedir. Araştırmada kırılgnalığın, rezilyansın tanımlanması ve düzeyinin belirlenmesinde önem taşıdığı ve sistemi etkileyen bir sorun olmadığı durumlarda rezilyans kapasitesinin etkinliğinden bahsedilmesinin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır. Nitekim bir sistem kırılgn değilse tehlike altında da değildir ve ortada herhangi bir risk ve belirsizlik unsuru yoktur. Bir tehlike ya da riske bağlı bir

kırılganlığın olmadığı durumlarda rezilyans kapasitesine de ihtiyaç olmayacak ve böyle bir kapasite geliştirmek için kaynak, emek ve zaman harcanması israf olarak görülecektir. Görüldüğü gibi kırılganlık olmadan tek başına rezilyanstan bahsedilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda rezilyans kapasitesi kırılganlıkları önlemenin yollarını temsil ederken, kırılganlıklar da işletmelerin rezilyans kapasitesinde değişime neden olmaktadır. Ancak olumsuz çevresel koşullarının yarattığı kırılganlıkların, işletmelerin yapı ve süreçlerini etkileyerek, rezilyansını etkilediğine işaret eden kimi tartışmalara rastlanmış olsa da konu ampirik çalışmalarla henüz desteklenmemiştir.

Turizmde kırılganlık, sektörün risklere bağlı olaylar tarafından etkilenmesi, bozulması ve yer değiştirmesine yol açma düzeyine ilişkin bir kavram olarak açıklanmaktadır (Buultjens vd., 2014, s. 133). Konu turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde, kırılganlık, “turizm işletmelerinin çevresel bazı olumsuz değişim ve risklere maruz kalması sonucunda, turizm talebinin azalması, kriz, olumsuz imaj ve itibar hatta işletmelerin olağan faaliyetlerini sürdürememesi gibi olumsuz durumlarla sonuçlanan etkilenme derecesi” olarak tanımlanabilir. Ancak turizmde kırılganlık kavramını tam olarak açıklayabilmek için kırılganlıklara neden olan faktörlerin de neler olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Alanyazında turizm sektörünü etkileyerek kırılganlıkları meydana getiren koşullar incelendiğinde mevsimsellik, turist tercihlerinin sürekli değişmesi, ikame olanaklarının yüksek olması (rekabet), turist yoğunluğuna bağlı olarak taşıma kapasitesi sınırlarının aşımı, dolayısıyla doğal ve kültürel varlıkların dejenerasyonu (Bahar ve Kozak, 2005), turizme bağlı olarak kent içi trafik yoğunluğunun artması gibi sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklandığı gibi, ekonomik krizler, doğal afetler gibi sektör dışında gerçekleşen olaylara bağlı olarak da oluşabildiği görülmektedir (Akar, 2008; Sarı, 2010; Thomas, 2012; Kahraman, 2014).

Turizm işletmelerinin kırılganlıkları temel olarak doğal afetler, salgın hastalıklar, terör ve güvenlik sorunları ile ekonomik ve siyasi krizlerden kaynaklanmaktadır (Sarı, 2010). Akıncı (2010, s. 216) turizmin, turistlerin can ve mal güvenliğine tehdit oluşturan savaş, terör, salgın hastalık, doğal afet gibi beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve destinasyonların imajını yıpratıcı siyasi ve sosyal gelişmelere karşı son derece kırılgan olduğunu belirtmektedir. Akar (2008, s. 41) ise turizmde krize dolayısıyla kırılganlıklara neden olan dış faktörleri; ekonomik faktörler, politik ve yasal düzenlemeler, doğal felaketler, teknolojik gelişmeler,



sosyo-kültürel faktörler, fiziksel çevre etmenleri ve rekabet olarak sınıflandırmıştır. Sarı (2010) da benzer bir sınıflamayla kırılmalıklara yol açan temel faktörleri doğal afetler, salgın hastalıklar, terör, güvenlik sorunları ve ekonomik krizler olarak sıralamaktadır. Turizm sektörünün yapısal bir özelliği olarak kabul edilen mevsimsellik sorunu ise sektörün en önemli kırılmalıklardan biri olarak kabul edilmektedir (Günel, 2009, s. 1; Akgül, 2010, s. 10). Günel (2009), mevsimselliğin; ÷lke ekonomisi, turizm sektöründe yer alan işletmeler ve çalışanlar açısından yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle çoğunlukla aşılması gereken bir engel olduğunu belirtmektedir.

Biggs (2011), turizm sektörünün özellikle doğal kaynaklara karşı kırılmal bir sektör olduğunu altını çizdiği araştırmasında, deniz ve dalış turizminin sadece iklim değişikliği gibi ekolojik etkenlere değil, ekonomik durgunluk ve enerji fiyatlarındaki artışa karşı da kırılmal olduğunu tespit etmiştir. İklim değişikliğine karşı Kuzey İsveç'te kış turizmi odaklı işletmelerin kırılmalıklarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen başka bir çalışmada, işletmelerin kırılmalıkları soru formuyla değerlendirilmiştir. Girişimcilerin algısına göre önümüzdeki 10 yıl içinde iklim değişikliklerinin turizm işletmelerini şiddetli derecede etkilemeyeceği tespit edilmiştir (Brouder and Lundmark, 2011, s. 919). Turizme aşırı bağımlı ÷lkelerde yerel ekonomiye zarar verecek dış şoklara karşı turizm endüstrisinin kırılmal bir yapıda olduğunu vurgulayan diğer bir çalışmada, Bali turizminin terörist saldırılar sonrasındaki durumu değerlendirilmiştir. Terörizmin yarattığı geçim sorunu karşısında sürdürülebilirliğin sağlanması sosyal sermayenin önem bir rol oynadığı belirlenmiştir (Baker and Coulter, 2007, s. 249). Turizmde çoklu baskı faktörleri arasındaki etkileşimin kırılmalıkları nasıl oluşturacağı konusunda yapılan tez çalışmasında, Bahama'da 70 küçük işletme girişimci ve yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Analiz sonucunda iklim değişimi, doğal afetler, alan kullanımındaki değişimler, kitle ve sürdürülebilir turizm ve finansal krizin birbirleriyle olan etkileşimlerinin kırılmalıkları oluşturduğu belirlenmiştir (Thomas, 2012).

Turizm ürününün bileşik ürün niteliğinde olduğu göz önüne alındığında, turizm işletmelerini destinasyonlardan bağımsız düşünmek imkânsızdır. Bu nedenle destinasyonları etkileyen her türlü olumsuz koşul doğrudan ya da dolaylı olarak turizm işletmelerini de etkilemektedir. Espiner and Becken (2014) Yeni Zellanda Westland Ulusal Parkı'nın korunan alan olarak rezilyans durumunu araştırdıkları çalışmalarında, 24 paydaşla yaptıkları görüşmeler sonucunda, destinasyonun en önemli kırılmalıklarının

enerji maliyetleri, iklim değişikliği ve doğal afetler olduğunu belirlemişlerdir. Calgaro vd. (2014, s. 654), turizm destinasyonlarındaki kırılğanlıkları artıran faktörleri kavramsal bir çerçeveye ortaya koydukları araştırmalarında, yüksek derecede mevsimsellik, turizme bağımlılık, ekolojik duyarlılık ve destinasyona bağımlılığı destinasyonların kırılğanlıklarını arttıran faktörler olarak tanımlamışlardır.

Turizm sektörünün mevsimselliği, destinasyona olan bağımlılığı, sabit üretim faktörleri için yüksek yatırım gerektirmesi gibi genel yapısı ve turizm işletmelerinin iklim değişikliği, taşıma kapasitesi, doğal afetler, ekonomik ve siyasi krizler, savaş, terör ve güvenlik sorunları, salgınlar, yasal düzenlemeler ve enerji maliyetleri gibi pek çok baskıya maruz kaldığı dikkate alındığında; turizm işletmelerinin yerel, bölgesel hatta küresel boyutta her türlü olumsuz çevresel koşuldan etkilenmeye çok açık olduğu ve dolayısıyla kırılğan bir yapıda olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2004). Turizm işletmeleri açısından kriz ve olumsuz çevresel koşulların etkileri arasında ise talep esnekliği ve olumsuz imaj başta olmak üzere, kârlılığın azalması, işletmelerin kapanması veya el değiştirmesi, haksız rekabet, yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının duraksaması ile ürün ve hizmet kalitesinin düşmesi yer almaktadır (Turizm Bakanlığı, 2002'den aktaran Akıncı, 2010: 223). Dolayısıyla kriz ve olumsuz koşulların etkilerinin, sektörün bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri ile birlikte havayolu işletmeleri ve seyahat acentalarında da kırılğanlıklara yol açtığı görülmektedir. Seçilmiş ve Sarı (2010), ekonomik krizin, otel işletmelerinde imajın zayıflaması, kalitenin düşmesi, örgüt içi gerilimin artması, yatırımların yarıda kalması, çalışanların işten çıkarılma korkusu nedeniyle motivasyonun düşmesi, oda satışlarının azalması ve kâr düşüklüğü gibi pek çok olumsuz etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde, ekonomik krizin Antalya'daki otel işletmelerine etkilerini değerlendiren diğer bir çalışmada pazar payı, satış ve yatırımların azalması, oda fiyatı ve kâr marjının düşmesi, işletme borçlarının artması ve personel sayısının azaltılması ekonomik krizin kırılğanlıkları olarak tespit edilmiştir (Durgun ve Gövdere, 2011). Günümüzde taşıma kapasitesinin aşımı da turizm işletmeleri açısından önemli bir sektörel kırılğanlık unsuru olarak görülmektedir. Bozcaada'da yapılan bir çalışmada, aşırı talebin turistik yapıyı önemli ölçüde etkilediğı ve özellikle, ulaşım, konaklama, yeme-içme alanlarında sunulan hizmetlerde ciddi sorunlar yaşattığı belirlenmiştir (Doğan, 2013, s. 106). Farklı bir araştırmada ise taşıma kapasitesinin aşımına bağlı olarak olumsuzlukların yaşanmaması için o bölgede turizm

konaklama arzının, mevcut ve olası turizm talebini karşılamaya yeterli olup olmadığını araştırılması gerektiği belirtilmektedir (Kahraman, 2010, s. 94).

Seyahat ve havayolu işletmelerinde krizin ve olumsuz koşulların etkilerinin değerlendirildiği çalışmaların otel işletmelerine göre nispeten daha az ele alındığı dikkat çekmektedir. Kriz ve olumsuz koşulların havayolu işletmelerine etkilerini değerlendiren çalışmaların ise 11 Eylül terör saldırıları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Lee vd. (2005), zaman serisi modelini kullandıkları araştırmalarında 11 Eylül saldırılarının Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) havayolu talebinde ciddi bir düşüşe neden olduğunu tespit etmişlerdir. 11 Eylül saldırılarının yaşanması sadece ABD'deki seyahat sektörünü etkilememiş, küresel ekonomi geneline de yansyarak dünya genelinde havayolu taşımacılığındaki talebin azalmasına neden olmuştur. Küresel ekonomik krizin seyahat acentelerine etkilerinin değerlendirildiği bir çalışmada, iş yaşamındaki stresin artması, ödemelerde zorlanma ve alacakların tahsilindeki zorlukların, seyahat acentalarında kırılmalıklara neden olan faktörler olarak belirlenmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2013, s. 583). Dünya'da yaşanan SARS Krizi diğer sektörleri olduğu gibi seyahat sektöründe de etkilerini göstermiş, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), uluslararası arenada alarm vererek SARS'ın etkili olduğu bölgelere seyahatlerin ertelenmesi uyarısında bulunmuştur (Küçükaltan vd., 2015, s. 77). 2014 Eylül ayı itibariyle etkisini gösteren Ruble Krizi ise Türkiye'de uçak bileti fiyatlarında %15-20 oranında zam yapılması beklentilerini ortaya çıkarmıştır (Karaman vd., 2016, s. 3).

Turizm işletmelerinin yapısını ve işleyişini olumsuz yönde etkileyerek rekabet gücünü azaltan kırılmalıkları gidermek için çeşitli strateji ve yaklaşımlar geliştirildiği görülmektedir. Bu süreçte izlenen stratejilerin bazılarının kriz ve olumsuz koşulları önceden fark etme ve önlemeye, bazılarının karşılaşılan krizi çözmeye bazılarının ise bu koşulların toplum üzerindeki olumsuz etkilerini silmeye yönelik olduğu görülmektedir (Gönen, 2012, s. 128). Bu kapsamda alanyazında kırılmalıkların azaltılmasına yönelik kriz yönetimi, risk yönetimi, değerlendirme, karar alma ve yönetim süreci yaklaşımları benimseme, afet yönetimi, adaptasyon, işbirlikleri ve rezilyans kapasitesi geliştirme gibi uygulamaların gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir (Göçen vd., 2011; Pelit, 2011; Avcı ve Küçükusta, 2013, s. 583; Kahraman, 2014; Orchiston vd., 2016; Sayılır, 2016, s. 90). Özellikle kriz, afet ve risk yönetimi yaklaşımlarının işletmelerde potansiyel kayıpları engelleme, dağıtma ve karmaşıklığa karşı zayıf noktaları güçlendirecek noktasal

çözümler üzerine odaklandığı görülmektedir. Son dönemde ise turizm işletmelerinin izlediği stratejiler arasında; çevreye uyum, işbirlikleri, sosyal ve insan sermayesine yatırımların artırılması yer almaktadır (Sydnor–Bouso vd., 2011; Avcı ve Küçükusta, 2013, s. 583; Met ve Akkaşoğlu, 2015, s.31). Ancak turizm işletmeleri açısından tüm bu yaklaşımlar ve stratejilerin birbirinden bağımsız olarak uygulanması yerine bu yaklaşımları bünyesinde barındıran daha bütüncül bir bakış açısına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu nedenle rezilyans kapasitesi, kriz ya da risk yönetimi gibi sadece kriz ve risklere odaklanmaktan ziyade sektörel kırılganlıkları temel alarak bu kırılganlıkları azaltmayı amaçlamaktadır. Böylece rezilyans, diğer stratejileri de içeren bütüncül bir bakış açısıyla, kriz ve olumsuz çevresel koşullara karşı turizm işletmeleri için kalkan görevi üstlenerek değişime uyum sağlamalarını sağlayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi turizm işletmelerinde kırılganlıklara yol açan pek çok olumsuz çevresel koşul mevcuttur. Alanyazına dayanarak araştırma kapsamında ele alınan kırılganlık faktörleri şu şekilde kategorize edilmiştir. “Yüksek enflasyon”, “durgunluk”, “işsizlik”, “likidite kıtlığı” vb. **ekonomik sorunlar**; “uluslararası siyasi gerginlikler”, “mülteci sorunları ve “iç karşılıklar” vb. **politik sorunlar**; “terör saldırıları” gibi **güvenlik sorunları**; **yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar** ile “deprem”, “sel”, “fırtına” vb. **doğal afetler, kültürel değerlerin korunmadan kullanılması, küresel ısınma ve iklim değişiklikleri**’dir. Ayrıca araştırmada **mevsimsel dalgalanmalar, turist tercihindeki ani değişimler, rekabetçi baskılar, taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle doğal varlıkların dejenerasyonu** ise turizm sektörünün kendi dinamiklerinden kaynaklanan kırılganlık değişkenleri olarak belirlenmiştir.

Sonraki başlıkta ele alınacak rezilyans kavramı ise araştırma kapsamında turizm işletmelerinin olumsuz çevresel faktörlerden kaynaklanan kırılganlıklara karşı hazırlıklı olma, başa çıkabilme, bükülebilir olma ve dayanıklılık göstererek eski haline dönme ya da eskisinden daha iyi hale dönmeyi sağlayacak bir kapasite olarak görülmektedir.

## 2.2. ‘Resilience’ Kavramı

‘Resilience’ kelimesinin etimolojik açıdan kökeninin Latince ‘salire’ ve ‘resilire’ kelimelerine dayandığı kabul edilmektedir. Bu nedenle ‘resilience’; ‘iyileşme gücü’ veya ‘olumsuz koşulları tersine çevirme’ olarak açıklanmıştır (Davidson vd., 2005, s. 43). ‘Resilience’ Cambridge İngilizce Sözlüğü’nde ‘çabuk iyileşen’, ‘kendini çabuk

toparlayan', 'çabuk iyileşme kabiliyeti' olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> 'Resilient' kelimesi ise resilience kavramının sıfat hali olarak şok, değişim ve hastalıklara karşı yeterince 'dayanıklı' olmak anlamında kullanılmaktadır.<sup>2</sup> İlk kez 1858'de İskoçyalı Mühendis William J. M. Rankine, resilience kavramını çelik gibi materyallerin dayanıklılığını ve esnekliğini açıklamak için mühendislik çalışmalarında kullanmıştır (Alexander, 2013, s. 2710). Bu bağlamda resilience; "bir malzemenin elastik olarak şekil değiştirdiğinde değişimi yapan kuvvetin ortadan kaldırılmasıyla tekrar eski haline geri dönmesidir (Merriam-Webster Dictionary 2007'den aktaran Jaaron and Backhouse, 2014, s. 2028)". Mühendislik çalışmalarında resilience kavramı ile dayanıklılık ve esnekliğe vurgu yapılırken, psikoloji çalışmalarında 'toparlanma', 'uyum sağlama' ve 'metanete' işaret edilmektedir. Diğer bir ifadeyle psikolojide resilience, uyum sağlamaya ya da gelişime yönelik ciddi tehditlere rağmen olumlu sonuçlar meydana gelmesine yardım eden bir dizi fenomendir (Turgut, 2015, s. 6). Psikolojide resilience gelişebilmesi için birey risk ya da zorluğa maruz kalmalı, duruma uyum sağlayarak durumdan çıkabilme başarısını gösterebilmelidir (Gürgân, 2006; Gizir, 2007, s. 115). Farklı psikoloji araştırmalarında "sağlamlık", "dirençlilik", "yılmazlık", "dayanıklılık", "çabuk iyileşme gücü" ve "zorlukları yenme gücü" olarak kabul gören resilience kavramı (Gürgân, 2006; Altun, 2011; Çalışkan, 2011; Kurt, 2013; Bildirici, 2014; Turgut, 2015), ayrıca ekoloji, yönetim, planlama, antropoloji gibi pek çok farklı disiplinlerin de inceleme konusu olmuştur (Garmezy vd., 1984 ve Glantz and Johnson, 1999'dan aktaran Oppong B. vd., 2014, s. 796).

Resilience kavramı C. S. Holling'in (1973) "ekolojik sistem" araştırmaları ile ekoloji literatürüne girmiştir. Resilience çevre yaklaşımlarında sistemin bütünlüğünü sürdürebilmesi açısından yaşanan güçlüklerle karşı 'direnc' ve 'esneklik' göstermesine odaklanılmıştır (Kantur ve Say, 2013, s. 355). Çevre bilimi alanında resilience, önceleri ekolojik sistemlerin çevreden gelen stresli durumlar karşısındaki sürdürülebilirliğine (Holling, 1973), son yıllarda ise değişim karşısında sistemlerin uyum kapasitesine odaklanmaktadır (Redman and Kinzig, 2003'den aktaran Kantur ve Say, 2013, s. 355). Ekolojide resilience kavramının yayıldığı araştırma konularından en önemlileri; ekolojik sistemlerin ve biyo-çeşitliliğin sürdürülebilirliği, iklim değişikliği, risk yönetimi ve sosyal yapının dayanıklılığı olarak sıralanabilir (Altun, 2011, s. 8). Holling'in çalışmaları

<sup>1</sup> <http://dictionary.cambridge.org/tr/> (Erişim Tarihi: 06.10.2017)

<sup>2</sup> Oxford wordpower dictionary for learners of English. (2002). (Ed. Miranda Steel). Oxford University Press.

ile birlikte başlayan resilience tartışmaları, ekolojik sistem araştırmaları dışında diğer beşeri bilim dallarına, özellikle sosyolojik ve antropolojik araştırmalar içerisine (insan-doğal evre etkileşimi araştırmalarına) hızla yayılmıştır. Bu gelişmeler ile birlikte, resilience kavramının içerdiği anlamlar da disiplinlere göre çeşitlilik kazanmıştır (Folke, 2006; Altun, 2011, s. 8). Nitekim resilience kavramının farklı disiplinlerdeki araştırmalara konu olması ve gerekli bilgi birikiminin sağlanması, işletme araştırmalarında konuyu yönetsel bir eylem olarak görmenin yanı sıra çalışanlar ve diğer işletme karakteristikleri düzeyinde de ele alınmasına neden olmuştur. Bu bağlamda işletme ve işletmeler arası ilişkilerin sağ kalım ve sürdürülebilirliği ilişkisel yönünü temsil ederken, işletme ve işletmeler arası operasyonların sağ kalımı ve sürdürülebilirliği ise operasyonel resilience kavramını temsil etmektedir (Börekçi, 2014, s. 467; Gerçek ve Börekçi, 2017, s. 149). Akademik yayınların içindeki resilience kavramının kullanımı giderek yaygınlaşmasına rağmen, işletme disiplinindeki çalışmaların geçmişinin çok uzun olmadığı görülmektedir (Burnard and Bhamra, 2011, s. 5583). Gerçekleştirilen bu çalışmalarda ekolojik olarak Holling'in ne sürdüğü sistemsel düşünce ile etkilere karşı denge ve istikrarlılığı sağlanması yaklaşımının temel alındığı görülmektedir. Örneğin, Cumming vd. (2005) resilience kavramını, "olumsuz koşulların veya aksaklıkların ardından örgütün istikrarını koruyarak denge durumunu sağlama kapasitesi" olarak ifade etmişlerdir. Burada, resilience kavramının iki ögesi dikkat çekmektedir. Birincisi, önemli bir tehditle ya da zorlukla karşı karşıya kalmak, ikincisi ise tehdit ya da zorluklara rağmen örgütün ayakta kalabilmesidir. Kırbaşlar ve Börekçi (2015, s. 436) de benzer şekilde işletmelerde resilience kavramından bahsedebilmek için, kriz niteliği taşıyan veya işletmenin işleyişini, süreçlerini ya da varlığını tehdit edebilecek düzeyde önemli bir olayın ortaya çıkmasının gerekli olduğunu öne sürmektedir. Dolayısıyla işletmede resilience ile sektörlerin kırılmalılığı demir bir paranın iki yüzü gibidir. Bu nedenle resilience, özellikle ani kırılmalılıkların yaşandığı çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için gerekli ve bilinmesi gereken bir kapasitedir. Son yıllarda turizm alanındaki sektörel sorunların üzümünde önemli hale gelen resilience kavramının işletmelerin krizler karşısında kırılmadan, özelliğini kaybetmeden bükülebilir olması şeklinde kullanıldığı da dikkat çekmektedir (Kletavitoğlu, 2016).

Araştırmalar, resilience kavramını statik ve dinamik olmak üzere iki yaklaşımla ele almaktadır. Statik bakış açısı; "bir materyalin kuvvet uygulandıktan sonra orijinal şekil ve özelliklerine geri dönme becerisine benzerdir ve örgütler için bu beceri beklenmedik

olaylardan sonra örgütün beklenen performans düzeyine hızlıca geri dönme becerisidir (Lengnick-Hall vd., 2011, s. 244)”. Örneğin, Gittel vd. (2006) tarafından havayolu şirketlerinin ne kadar hızlı bir şekilde toparlandıklarını inceledikleri çalışmalarında, rezilyant (dayanıklı) işletmelerin anlamlı düzeyde daha hızlı toparlandıkları görülmüştür. Statik bakış açısına paralel olarak resilience kavramı “işletmelerin beklenmeyen durumlara hazırlıklı olması, gerektiğinde cevap vermesi ve işletmenin devamlılığını sağlayarak eski hale dönebilmesidir (Clapham, 1971’den aktaran Ponomarov and Holcomb, 2009, s. 125)”. Dinamik düşünce okulu ise resilience kavramını şoklardan sonra basit bir toplanma süreci olarak görmeyi ötesinde; sürekli olarak değişime ayak uydurabilme ve yeni fırsatlar yaratabilme becerisi üzerine odaklanmaktadır (Inkpen and Tsang, 2005). Bu nedenle bu bilim insanlarının gözünde resilience; “sadece mevcut ikilemlerin çözümlenmesi değil, ayrıca işletmenin etkin bir şekilde yeniden yapılanmasına yönelik eylemde bulunma ve işletmenin kaynaklarını geliştirme becerisidir (Lengnick-Hall vd., 2011, s. 244)”. Dinamik bakış açısıyla Hamel and Välikangas’a (2003) göre resilience; sadece esneklik, toparlanma ve krize hazır olma olarak değil aynı zamanda sürekli yenilik, gelişim ve rekabet avantajını sağlayan bir kaynak kapasitesi olarak görülmelidir.

Bu açıklamalar doğrultusunda ulusal alanyazında, ‘resilience’ kavramının farklı disiplinlere araştırma konusu olduğu ve farklı şekillerde adlandırıldığı dikkat çekmektedir. Mühendislik çalışmalarında ‘resilience’ yerine sıklıkla materyallerin kuvvet karşısında tekrar eski haline dönmesini sağlayan ‘esneklik’ ve ‘mukavemet’ kavramlarının kullanıldığı (Omurtag, 2007); psikolojide ise psikolojik baskıya veya zorluğa maruz kalan bireylerin hayata tutunabilme becerisini ortaya koyan ‘dayanıklılık’ ve ‘yılmazlık’ kavramlarının tercih edildiği görülmektedir (Çalışkan, 2011; Kurt, 2013; Bildirici, 2014). Resilience kavramı, işletmelerde ise ‘dayanıklılık’, ‘direncililik’ ve ‘rezilyans’ olarak kullanılmaktadır (Şentürk, 2013; Kantur ve Say, 2015; Kırbaşlar ve Börekçi, 2015; Gerçek ve Börekçi, 2017).

Bu çalışmada ise resilience kavramı, “yıkıcı olaylar karşısında, bir işletmenin eyleme geçebilmesi, denge durumunu sağlaması, eski haline dönebilmesi ya da eskisinden daha iyi bir hale gelerek tehditleri fırsata çevirebilme kapasitesi” olarak ele alınmıştır. Buna göre ‘resilience’ kelimesine yerine Türkçede farklı disiplinlerde yaygın olarak kullanılan ya da ilişki kurulan ‘esneklik (elastikiyet)’, ‘mukavemet’ ‘uyum’,

‘yılmazlık’, ‘dayanıklılık’, ‘direnç’, ‘çeviklik’ kavramlarının, araştırma kapsamında ele alınan resilience olgusunu tam olarak karşılayamadığı görülmektedir. Bahsedilen kavramların ‘resilience’ yerine kullanıldığı ya da yakın ilişkili olduğu göz önüne alındığında, bu kavramlar ile resilience arasındaki nüanslara yer verme gereği ortaya çıkmıştır.

Alanyazın incelendiğinde resilience kavramının özellikle esnekliği çağrıştırdığı dikkat çekmektedir. ‘Esneklik’, durağanlığın karşıtı olarak çevrede meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tomer, 1995, s. 412). Görüldüğü gibi ‘esneklik’ işletmelerin çevreye karşı uyum sağlamasında etkilidir ve işletmenin hareket kabiliyetini arttıran devam eden stratejik yetenekleri repertuarının bir parçasıdır (Lengnick-Hall vd., 2011, s. 244). Resilience kavramını esneklikten ayırtıran noktalar ele alındığında öncelikle, işletmelerin kapasite geliştirerek esnemekten ziyade kendi içsel dinamikleriyle ayakta kalabilmenin mücadelesini verdikleri görülür. İkinci olarak, esneklikte çevrede gelişen olumlu ya da olumsuz bir değişim mevcuttur ve işletmeler bu değişime uyum sağlamak için esneklik yeteneklerini geliştirmektedirler. Resilience de ise sadece olumsuz çevresel değişimlere karşı uyum üzerine değil, bu koşullara karşı nasıl ayakta kalabilirim anlayışı üzerine de odaklanılmaktadır. Üçüncü olarak işletme alanyazınında esneklik; beceri esnekliği, görev esnekliği, yer esnekliği, çalışma modeli esnekliği, departman esnekliği, ücret esnekliği, çalışan tutumundaki esneklik, yapı esnekliği, iletişim esnekliği, yönetim esnekliği olmak üzere farklı boyutları içermektedir (Bramhan, 1994; Dunford vd., 2013). Oysa resilience, esnekliğin tanımlanmış olan bu bileşenlerini içermemektedir. Ayrıca araştırmalarda esnekliğin resilience kavramı yerine kullanılmadığı, kimi çalışmalarda bir bileşeni olarak ele alındığı da görülmektedir (Hamel and Välikangas, 2003; McManus, 2008). Esneklikle ilgili bu kaygıların olmadığı elastiyet kavramının resilience yerine kullanılabileceği düşünüldüğünde ise Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde (TDK) elastikiyetin, esneklikle eş anlamlı olarak tanımlanmış olması, esneklik ve elastikiyet kavramları üzerinden yeni bir tartışma açabileceği endişesi ile düşünülmemiştir.<sup>3</sup>

Benzer şekilde ‘çeviklik’ kavramı da işletmelerin hareket kabiliyetini artıran yeteneklerinin bir parçası olarak ele alınmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011, s. 244). Bu kapsamda örgütsel çeviklik bir işletmenin değişime karşılık olarak hızlı değişme ve uyum

<sup>3</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59de86ae8c4f49.40902396](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59de86ae8c4f49.40902396)



gösterme becerisini ifade etmektedir (Tallon and Pinsonneault, 2011). Resilience de zor koşulların hızlı bir şekilde ele alınması, beklenmeyen duruma hızla odaklanması, kriz karşısında olağan iş süreçlerinin hızla değiştirilmesi ve örgütün değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmesi çevikliği temsil etse de resilience, çevreye uyum sağlamada çeviklikle birlikte örgütün farklı yeteneklerine de odaklanmaktadır. Ayrıca uyum, dışarıdan içeriye doğru bir yaklaşımla çevresel uyum ihtiyacı üzerinde durur ve genellikle dışsal çevre tarafından belirlenen yeni bir denge noktasının arzu edilen durum olduğunu öngörür. Resilience kavramında ise örgütün beklenen ya da beklenmeyen olaylar tarafından tetiklenmesi söz konusudur.

İşletme literatüründe ‘resilience’ yerine kullanılan diğer kavramlar ‘direnc’ ve ‘dayanıklılık’tır. Örgütsel anlamda ‘direnc’, değişime karşı çıkma yaklaşımı olarak ‘karşı koyma gücü’ anlamında kullanılmaktadır.<sup>4</sup> ‘Dayanıklılık’ ise dayanabilen, sağlam, güçlü, stabil kelimeleriyle açıklanmaktadır.<sup>5</sup> Dolayısıyla örgütsel direnc ve dayanıklılığın temelinde stabil olarak ayakta kalma ve karşı koyma becerisi yer almaktadır. TDK’da ‘mukavemet’ kelimesi; ‘dayanma’, ‘karşı durma’, ‘karşı koyma’, ‘dayanıklılık’ sözcüklerine karşılık gelmektedir.<sup>6</sup> Mekanikte mukavemet ise “dış etkiler altındaki cisimler belli sınırları aşmayacak biçimde şekil değiştirdiğinde hasar görmemeleri için gerekli şartların araştırılması şeklinde ele alınmaktadır (Omurtag, 2007, s. 3)”. Bu tanımdan hareketle direnc ve mukavemette, resilience kavramına benzer şekilde işletmelerin dış etkilere maruz kaldıkları ve işletmelerin yapı, işleyiş ve süreçlerini aksatmadan değiştirerek, hasar görmeden dış etkileri karşılaması gerekliliği göz önüne alınmaktadır. Ancak resilience; dayanıklılık, direnc ve mukavemette olduğu gibi yalnızca karşı koyma, dayanma, ya da ayakta kalmayı içermemekte değişim ve stabilite arasındaki dengeyi de sağlamaya çalışmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı olarak ‘esneklik’, ‘çeviklik’, ‘dayanıklılık’, ‘direnc’ ve ‘mukavemetin’ örgütün yapısına katkı sağlamasına karşın, bu yeteneklerin hiçbirinin işletmelerin resilience kapasitesini belirlemede tek başına yeterli olamayacağı görülmektedir. Bu bakış açısıyla araştırmada ‘rezilyans’ kavramının işletmelerin stabil olarak eski haline dönebilmesinin yanı sıra dinamik yaratıcılığını da yansıtabilecek en uygun kavram olabileceği düşünülmüştür. Nitekim mühendislikte olduğu gibi örgüt

<sup>4</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59dbb50fb42bb8.83855705](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59dbb50fb42bb8.83855705)

<sup>5</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59db42863ab946.91378039](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59db42863ab946.91378039)

<sup>6</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59db50bd5a3ea8.77522786](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59db50bd5a3ea8.77522786)

düzeninde yapılan günümüz çalışmalarda da ‘resilience’ kavramının Türkçeye uyarlanarak ‘rezilyans’ şeklinde kullanıldığı dikkat çekmektedir (Börekçi ve Rofcanın, 2014; Börekçi, 2014; Kırbaslar ve Börekçi, 2015; Gerçek ve Börekçi, 2017). Bu nedenle araştırma kapsamında ‘resilience’ yerine ‘rezilyans’, ‘resilience capacity’ yerine ise ‘rezilyans kapasitesi’ kavramlarının kullanılmasına karar verilmiştir.

Alanyazında resilience kavramının sıklıkla ‘risk yönetimi’, ‘kriz yönetimi’, ‘değişim yönetimi’ ile birlikte ele alındığı dikkat çekmektedir. Özellikle, resilience ile kriz yönetiminin birbiriyle yakın ilişkili kavramlar olduğu göz önüne alındığında, bu kavramlar arasındaki farklılıklara da yer vermek yerinde olacaktır. Resilience çalışmalarının ilk örneklerinin risk belirleme ve risk yönetimi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Tarrant, 2010’dan aktaran Stevenson, 2014, s. 23). Risk yönetiminin, potansiyel kayıpları engelleme, dağıtma ve karmaşıklığa karşı zayıf noktaları güçlendirecek noktasal çözümlere odaklanmış olması dikkat çekmektedir (Starr vd., 2003, s. 2-3). Benzer şekilde, kriz yönetimi de eğitim ve planlama yoluyla işletmeyi krize hazırlamaya ve krizle başa çıkabilmek için örgüt kültürü, iletişim stratejileri ve yönetim yapıları oluşturmaya odaklanır (Stevenson, 2014, s. 24). 1990’lardan beri yönetim yaklaşımlarının odağı; riskin azaltılmasından, uyum yeteneğini gelecekte yaşam tarzının temeli olarak kabul eden rezilyans düşünmeye doğru kaymıştır (Paton and Hill, 2006’dan aktaran Stevenson, 2014, s. 24). Bu nedenle resilience kavramını oluşturan sistemsel bileşenler arasında son zamanlarda özellikle uyum kapasitesinin (uyum yeteneği) temel boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Stephenson, 2010; Powley and Lopers, 2011, s. 24; Lee vd., 2013; Umoh vd., 2014).

Araştırmalarda ayrıca yetenekler, liderlik, sağlamlık, örgütsel öğrenme, kaynaklar, yenilik, yaratıcılık, performans ve değişim gibi örgütün dış çevreye karşı cevap verebilmesinde önemli olan örgütsel unsurlar ile resilience arasındaki ilişkilerin araştırıldığı da dikkat çekmektedir (Lengnick-Hall vd., 2011; Pal, 2013; Börekçi ve Rofcanın, 2013; Börekçi, 2014; Richtner and Löfsten, 2014; Akgün ve Keskin, 2014, s. 6918; Jaaron and Backhouse, 2014, s. 2036). Günümüzün ekonomik, sosyal, yasal, teknolojik ve politik koşullarındaki hızlı değişimler, aynı zamanda, örgütlerin resilience kapasitesini oluşturan temel bileşenlerini de etkilemektedir (Kozak, 2004; Tokat, 2012). Örgütsel değişim çalışmalarında resilience kavramı doğrudan ele alınmasa da farklı çalışmalarda kavramı oluşturan bileşenlere ya da denge durumuna vurgu yapıldığı

görülmektedir. Örgütsel değişim sürecini üç aşamalı bir yaklaşımla ele alan Kurt Lewin, ikinci aşamada değişime teşvik eden itici güçlerle buna karşı olan sınırlayıcı güçler arasında mücadele olduğunu, itici güçlerin baskısıyla örgütün yapı ve süreçlerinin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaştığını öne sürmektedir (Kozak, 2004; Tokat, 2012). Burada bahsedilen itici güçler olumsuz çevresel koşullar olarak ele alındığında ve örgütlerin varlığını tehdit ettiğinde, sınırlayıcı güç olarak tanımlayabileceğimiz kapasitenin de itici güçlerden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Resilience kapasitesi ile çevreyle olan kırılabilirlik ilişkisi karşılıklı olarak ele alındığında, resilience kavramının kırılabilirliğe neden olan olaylar karşısında denge durumu sağladığı ya da işletmenin eski haline dönebilmesini kolaylaştırdığı ve içeriden dışarıya doğru hareket ettiği görülmektedir. Ancak çevredeki kırılabilirliklerin, işletmelerin normal operasyonlarını nasıl etkilediği ilişkisinde ise resilience kavramının dışarıdan içeriye doğru hareket ettiği söylenebilir.

“Kriz yönetimi, olabilecek bir kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin incelenerek değerlendirilmesi ve kriz durumunu en az hasarla gerçekleştirebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Haşit, 2000, s. 64)”. Dolayısıyla kriz yönetiminin temelinde muhtemel sorunları öngörmek ve krize dönüşmesini engellemek yer alır. Risk yönetimi ise risklerin farkında olmak, onları öngörebilmek ve zararlarını en aza indirebilmek ya da bu riskleri bir fırsat haline dönüştürebilmektir (İbiş, 2015, s. IV). Ancak resilience kapasitesi, kriz ve risk yönetiminden farklıdır. Çünkü resilience spesifik risklere odaklanmaktan ziyade belirli hassas noktaları temel alır ve sadece krizi değil işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek çeşitli durumlardan korunma ve toparlanma yeteneğini kapsar (Pettit vd., 2013). Geleneksel risk ve kriz yönetimi yaklaşımlarının aksine resilience yaklaşımları, esnekliği sağlayacak içsel ve değişen koşullara karşı uyum kapasitelerini geliştirmeyi önleme, öngörü ve kontrolden daha öncelikli olarak ele alır (Gilpin and Murphy, 2008’den aktaran Stevenson, 2014, s. 25). Böylece resilience, öngörülen ya da öngörülemeyen durumların ardından işletmelerin istenilen konuma dönmesi için kapasite yaratarak değişime adapte olmasını sağlar (Lew, 2014, s. 14). Nitekim Carmeli and Markman (2011, s. 329), uyum kapasitesine vurgu yaparak, resilience kavramının kriz yönetimi ve revizyon çalışmalarını içermediğini daha ziyade yenilik stratejileri için yeniden yapılanmayı içerdiğini vurgulamıştır. Ancak günümüzde, resilience, kriz yönetiminden farklı bir kavram olarak görülse de işletme disiplinde

resilience çalışmalarının odak noktası; kriz, afet veya örgütün işleyişini etkiyebilecek olumsuz çevresel koşullardır. Resilience çalışmalarının genellikle işletmelerin kriz ve olumsuz koşullara karşı dayanıklılığı ya da hassasiyeti bağlamında yapılması da bu nedenledir.

### **2.3. Turizmde Rezilyans**

Turizm alanyazınında rezilyans çalışmalarının ağırlıklı olarak sosyo-ekolojik sistem olarak ele alınan destinasyonlar üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmalarda salgın, doğal afet, terör gibi felaketler sonrasında bölgenin yaşadığı olumsuz koşullar, kırılğanlıkların belirlenmesi, uyum kapasitesi ve toparlanma gücü üzerine odaklandığı dikkat çekmektedir (Calgaro and Llyod, 2008; Biggs, 2011; Sydnor–Bouso vd., 2011; Orchiston vd., 2012; Becken, 2013; Lew, 2014; Calgaro vd., 2014; Orchiston vd., 2016). Bu bağlamda rezilyansın sürdürülebilir kalkınma paradigmasına alternatif olarak hızla değişen çevrede sosyo-ekolojik düzenlemeler ve toplumsal kalkınmaya yeni bir perspektif sunmak amacıyla son yıllarda önem kazandığı görülmektedir (Lew, 2014, s. 14). Ancak Derissen vd. (2011), rezilyans ile sürdürülebilirlik arasındaki farka dikkat çekmektedir. Yazarlara göre sürdürülebilirlik, kaynakların normal güven seviyesinin korunmasıyla değişimden korunmanın veya değişimi azaltmanın gerçekleşmesini sağlarken; rezilyans, öngörülen ya da öngörülemeyen durumların ardından işletmelerin istenilen konuma dönmesi için kapasite yaratarak değişime adapte olmasını sağlamaktadır. Bu süreçte, küresel ve makro kriz faktörleri yanında (Yılmaz ve Yılmaz, 2005; Henderson, 2007; Araña and León, 2008; Kalpaklıoğlu, 2010; Lew, 2014; Baker, 2014; Bodosca, 2015), mevsimsellik, talep esnekliği gibi mikro faktörlerin de (doğrudan rezilyans kapasitesi ile ilgili olmasa da) etkili olduğu görülmektedir (Tanrısevdi ve Hançer, 2003; Jang, 2004; Akıncı, 2010, s. 354-355; Sarı, 2010, s. 88; Biggs, 2011; Durgun ve Gövdere, 2011, s. 139; Cantallops vd., 2012; Calgaro vd., 2014; Met ve Akkaşoğlu, 2015).

Destinasyonlar, ekolojik unsurların dışında birer sosyal sistem olarak görülen işletmelerin de bileşkesidir. Bu doğrultuda, destinasyonların rezilyansı ile işletmelerinki arasında sıkı bir bağ olduğu görülür. Nitekim işletmelerin büyüme ve ayakta kalması rezilyanslarının ölçümünün olduğu gibi destinasyon rezilyansının da potansiyel göstergesidir. 2003 yılında Çin’de yaşanan SARS salgını sırasında turizm işletmelerinin yüksek rezilyans kapasiteleri nedeniyle kısa dönemli bölgesel planlamaya önemli bir

avantaj sağlamalarında olduğu gibi (Zeng vd., 2005). Calgaro and Lloyd (2008), Tayland'daki Khao Lak bölgesinin felaketlere (tsunami) karşı hassasiyetini, sosyo-politik ve çevresel koşullara bağlı olarak incelemişler; bölgenin hassas noktalarını; maruz kalma, duyarlılık ve rezilyans olmak üzere üç temel boyuta dayandırmışlardır. Yeni Zelanda'da iklim değişikliklerinin yarattığı baskının turizm alt sistemlerine etkisinin incelendiği başka bir örnekte, turist destinasyonlarında uyum kapasitesi ve rezilyansa ilişkin kavramsal bir model geliştirilmiştir (Becken, 2013, s. 506).

Turizm işletmelerinin rezilyansını zorlayan etkenlerin neler olduğu incelendiğinde; dışsal faktörlerin önemli olduğu görülür. Örneğin, konaklama işletmelerindeki krizlerde genellikle dışsal kaynaklı ekonomik, finansal krizler, terör saldırıları ve doğal felaketlerin (Yılmaz, 2004, s. 180-181) etkili olduğu; ancak özellikle araçlara bağımlılığın ve krizin yaklaştığının öngörülememesinin bu süreçte belirleyici olduğu ileri sürülmektedir (Koroğlu, 2004). Yine Zeng vd. (2005), insan veya hayvan salgın hastalıkları, yıkıcı hava koşulları, doğal afetler, sivil çatışmalar, şiddet, savaş ya da terör gibi dışsal olaylara yüklenme yapmışlardır. Öztürk ve Türkmen (2005, s. 187) ve Akıncı, (2010, s. 352) da savaş, terör, doğal afetler, ekonomik, politik ve kültürel faktörleri konaklama işletmelerini yoğun biçimde etkileyen dışsal kaynaklı kriz türleri olarak belirlemişlerdir. Doğan (2013, s. 105) ise diğer çalışmalardan farklı olarak turizm işletmelerinde taşıma kapasitesinin aşımını, önemli bir kriz bileşeni olarak tanımlamıştır. Özellikle terör saldırıları, güvenlik sorunları, ekonomik krizler ve enerji maliyetleri seyahat ve taşımacılık endüstrisini en çok etkileyen olumsuz faktörler olarak dikkat çekerken, konaklama işletmelerini etkileyen olumsuz koşulların seyahat, taşımacılık, yiyecek-içecek gibi birbirine bağımlı diğer turizm işletmelerini de etkilediği görülmektedir (Global Financial Crisis Bulletin, 2009, s. 3-4; Avcı ve Küçükusta, 2013; Baker, 2014; Küçükaltan vd., 2015, s. 77; Türkiye Otelciler Federasyonu [TÜROFED], 2015; Karaman vd., 2016, s. 3).

Turizm işletmelerinde krize yönelik izlenen stratejilere bakıldığında, maliyetleri düşürme (Bilgin vd., 2002, s. 51; Tanrısevdi ve Hançer, 2003, s. 119; Okumus ve Karamustafa, 2005; Akıncı, 2010, s. 354-355; Bahar vd., 2011; Met ve Akkaşoğlu, 2015, s. 31), personel sayısını gözden geçirme veya küçülme (Bilgin vd., 2002, s. 66; Akıncı, 2010, s. 354-355; Durgun ve Gövdere, 2011, s. 139; Bodosca, 2015, s. 129), yeni pazar olanaklarının araştırılması (Akıncı, 2010, s. 354-355; Ateş, 2006, s. 13; Avcı ve

Küçükusta, 2013, s. 583), ürün ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratma (Tanrısevdi ve Hançer, 2003, s. 119; Akıncı, 2010, s. 354-355; Sarı, 2010, s. 88), müşteri görüş, beklenti ve şikâyetlerini dikkate alma, farklı satış ve dağıtım kanallarını dikkate alma (Akıncı, 2010, s. 354-355; Sarı, 2010, s. 88; Bahar vd., 2011, s. 97), hizmet içi eğitim çalışmalarını geliştirme (Akıncı, 2010, s. 354-355; Bodosca, 2015, s. 129), risk dağıtma, alternatif ürün ve paketler oluşturma (Ateş, 2006), reklam ve tanıtım harcamalarını arttırma (Sarı, 2010, s. 88), kredili satışları arttırma (Durgun ve Gövdere, 2011, s. 154; Bodosca, 2015), farklılaşma ve bütünleşme stratejileri (Zeng vd., 2005, s. 129) ve iletişim stratejilerinin (Ritchie vd., 2004) izlendiği görülür. Ancak son yıllarda pazar odaklılıkla birlikte çevreye uyum ve işbirliklerinin daha fazla önemsendiği dikkat çekmektedir. Örneğin, bazı işletme süreçlerinden çekilip taşeronlaşmaya gitme (Durgun ve Gövdere, 2011, s. 154; Met ve Akkaşoğlu, 2015, s. 31), tur operatörleri ve acentelerle işbirliğine ağırlık verme (Bahar vd., 2011; Met ve Akkaşoğlu, 2015, s. 31), yeni koşullara karşı iş süreçlerinin uyumlaştırılması, yönetimde güncel yaklaşımların izlenmesi ve stratejik ortaklıklar bu stratejiler arasında yer almaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2013, s. 583). Bunların yanı sıra, sosyal ve insan sermayesine yatırımların artmasının da işletmelerde rezilyansın sağlanmasında önemli olduğu görülmektedir. Sydnor–Bouso vd. (2011) çalışmalarında, konaklama endüstrisinin doğal afetlerin yarattığı ani şoklardan nasıl etkilendiğini açıklayarak, hangi faktörlerin şokların yarattığı olumsuz etkileri azaltacağını araştırmışlardır. Araştırmada fiziksel, sosyal ve insan sermayesinin konaklama endüstrisinde felaketlerin azaltılmasında %24 oranında etkisi olduğu belirlenmiştir. Avcı ve Küçükusta (2013), krize karşı seyahat acentalarının uyguladığı politikaların başta pazarlama olmak üzere, kriz sürecine uyum ve örgütsel hazırlık çalışmalarının ön planda olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada seyahat acentaları için kriz yönetim planları uygulama ve tepkisel politikalar yerine proaktif uygulamaları benimsemeleri önerilmiştir. Karaman vd. (2016, s. 9) ruble krizinin etkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında, krizin aşılması için devletin yapacağı en önemli teşviğin havalimanı vergi indirimleri gibi Türkiye'ye turist getiren tur operatörlerine sağlayacağı kolaylıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Turizm işletmeleri açısından kriz ve olumsuz çevresel koşulların etkileri değerlendirildiğinde; işletme içinde stres, huzursuzluk ve gerilimin artması (Gönen, 2012, s. 136; Avcı ve Küçükusta, 2013, s. 583), hızlı karar alma ve zaman baskısının ortaya çıkması, satışların ve oda fiyatlarının düşmesi (Yılmaz, 2004; Durgun ve Gövdere, 2008,

s. 139; Sarı, 2010), çalışan motivasyonunun düşmesi (Sarı, 2010; Seçilmiş ve Sarı, 2010), talep ve kârlılığın azalması (Köroğlu, 2004, s. 32; Yılmaz, 2004; Sarı, 2010; Seçilmiş ve Sarı, 2010; Durgun ve Gövdere, 2011, s. 139; Gönen, 2012, s. 136; Orchiston vd., 2012), pazar payı ve yatırımların azalması (Köroğlu, 2004, s. 32; Durgun ve Gövdere, 2011, s. 139; Gönen, 2012, s. 136), imajın zayıflaması (Seçilmiş ve Sarı, 2010), kalitenin düşmesi (Seçilmiş ve Sarı, 2010; Gönen, 2012, s. 136) alanyazında en sık rastlanan olumsuz etkenler olarak dikkat çekmektedir (Akıncı, 2010, s. 355). Örneğin, Yeni Zelanda’da depremden sonra motel ve tatil köylerinin rezilyanslarının diğer işletmelere göre daha iyi bir performans sergilediği; ulaştırma sektörünün ise depremden çok sert etkilendiği ve ulaştırma şirketlerinin büyük bir bölümünün depremden sonra gelir kaybettiği görülmüştür (Orchiston vd., 2012).

Turizm işletmelerinde yapılan rezilyans çalışmaları değerlendirildiğinde, bu çalışmaların kırılmalara yol açan kriz ya da olumsuz çevresel koşulların neler olduğuna, bu koşullar karşısında turizm işletmelerinin izlediği stratejilere ve kriz ve olumsuz çevresel koşulların işletmeler üzerindeki etkilerine yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. İşletmelerin rezilyans düzeylerinin belirlenmesi ve diğer işletmelerle kıyaslanması için rezilyans modelleme ve ölçme çalışmaları yapılmasına rağmen (Weick, 1993; McManus, 2008; Stephenson, 2010; Lee vd., 2013 Kantur ve Say, 2013), turizm araştırmalarında, etkili bir rezilyans kapasitesinin nasıl geliştirebileceğine ilişkin çalışmaların yok denecek kadar az olduğu vurgulanmaktadır (Stevenson, 2014, s. 26; Orchiston vd., 2016). Yapılan bu çalışmalarda ise rezilyans kapasitesi içeriden dışarıya doğru tek yönlü bir bakış açısıyla ele alınmış, turizm işletmelerini tehdit eden dış çevre faktörlerinin rezilyans kapasiteleri üzerindeki etkileri ihmal edilmiştir.

#### **2.4. Rezilyans Modelleri**

İşletmelerde rezilyansla ilgili modelleme çalışmalarının ilk örneklerinin Yeni Zelanda’da bulunan “The Resilient Organizations” (ResOrgs) araştırma programı ekibinde yer alan araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından yapıldığı dikkat çekmektedir. Bu program, mühendislik, fen, işletme gibi farklı disiplinlerde uzman, araştırmacı ve uygulayıcıların katılımıyla oluşan Yeni Zelanda merkezli bir kamu araştırma programıdır. Araştırma programı kapsamında geliştirilen modellerden ilki “*McManus’un Göreceli Rezilyans Modeli*”dir. McManus (2008), Yeni Zelanda’da yaptığı bir araştırmada rezilyans özelliklerini belirlemek amacıyla 10 işletmede örnek olay çalışması

gerçekleştirmiştir. Örnek olay çalışmalarının analizi ve işletmelerden elde edilen bilgilerin karşılaştırmalarının yapılmasında gömülü teori (grounded theory) yaklaşımı izlenmiştir. McManus (2008) çalışma sonucunda ‘durum farkındalığı’, ‘zayıf noktaların (kırılganlıkların) yönetimi’ ve ‘uyum kapasitesi’ olmak üzere üç boyut ve 15 göstergeden oluşan “Göreceli Rezilyans Modelini” (GRM) geliştirmiştir. Araştırmanın, işletmelerde rezilyansa ilişkin farklı boyutları ortaya koyması açısından alanyazına önemli katkı sağladığı görülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen bir diğer model ise “İlişkilendirilmiş Rezilyans Modeli”dir ‘(Resilience COI, 2009’dan aktaran Gibson and Tarrant, 2010, s. 8). Burada, rezilyansın yaratılmasındaki öncüller belirlenmeye çalışılmış ve örgütsel değerler ve liderlik temel öncüller olarak belirlenmiştir. Modelin diğer boyutlarını oluşturan bütünleşme, işbirliği, farkındalık ve iletişim birlikte hareket ederek türbülanslı çevreye uyumu sağlayan çevikliği yaratmaktadır.

“Rezilyans Üçgeni Modeli” ve “Bileşik Rezilyans Modeli” ise diğer modellerden farklı olarak rezilyans oluşturulmasında ‘soyut’ faktörlerin yanı sıra ‘somut’ faktörleri de dikkate almaktadır. Bu bağlamda “Rezilyans Üçgeni Modeli”ndeki; kaynak ve altyapı yetenekleri, süreç yetenekleri, liderlik, insan ve bilgi yetenekleri işletmelerde rezilyansın sağlanmasında kritik öneme sahip üç tür yeteneği temsil etmektedir. Benzer şekilde, “Bileşik Rezilyans Modeli”nde süreçler, alt yapı, teknoloji, kaynaklar, bilgi ve enformasyondan oluşan ‘somut’ ve ‘soyut’ faktörler bir arada ele alınarak işletme literatüründe rezilyansa farklı bir bakış açısı sağlanmaktadır.

Araştırmanın kavramsal kısmında da belirtildiği gibi işletmelerde erken rezilyans kavramsallaştırmalarının daha çok risk yönetimi, iş sürekliliği yönetimi ve kriz yönetimi konularında odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda Gibson and Tarrant (2010, s. 8) “Bütünleşik Fonksiyonlar Modeli”ni, işletmelerde süreç/yönetim sisteminin gelişimini göz önüne alarak çeşitli fonksiyonların birleşmesinden oluşan bütünleşik bir rezilyans modeli olarak öne sürmektedirler. Bu kapsamda modelde risk yönetimi; acil durum yönetimi, iş sürekliliği yönetimi, güvenlik yönetimi ve kriz yönetimi değişkenlerini birbirine bağlayan bir temel oluşturmaktadır. Gibson and Tarrant’a (2010, s. 8) göre model, rezilyansın açıklanmasına önemli bir katkı sağlasa da bütüncül bir resim sunmamaktadır. Ancak model, işletmelerde rezilyansın sağlanmasında planlama stratejilerinin rolünü ortaya koyması açısından önem taşımaktadır (Stephenson, 2010, s. 42). Yine Gibson and Tarant (2010) tarafından geliştirilen “Balıksırtı Modeli” rezilyans



işletmelerin yetenekleri, faaliyetleri ve özellikleri ile kim olduğu ve ne yaptıklarının kombinasyonu ile geliştirilmiş bir modeldir. Bu nedenle model, rezilyansın geliştirilmesine katkı sağlayacak bir dizi önemli yetenek ve işletme süreçlerini kabul eder. Ayrıca işletme yeteneklerinin ve faaliyetlerinin etkinliğini artıracak ve rezilyansı güçlendirmeye yardımcı olacak bir dizi özellik ortaya koyar. Stephenson (2010, s. 42), Balıksırtı Modeli'nin alanyazında rezilyansla ilgili ele alınan pek çok faktör ve göstergeleri içerdiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda modelde faaliyetler ve yetenekler boyutu altında; yönetim, risk yönetimi, kriz yönetimi, acil durum yönetimi, insan kaynağı kapasitesi, kaynak kapasitesi, doğrusal zincir yeteneği, karar verme süreçleri, uyum, iletişim, altyapı ve teknoloji yeteneği, ilişki yönetimi, finansal yönetim yer almaktadır. Özellikler altında ise liderlik, kültür, değerler, davranışlar, güven, yaratıcılık, belirsizliğe karşı tolerans, stratejik güvence, stresle başa çıkma, duyarlılık, öğrenme, çeviklik, işletmeler arası bağlantılar göstergeleri ele alınmaktadır.

2010 yılına gelindiğinde “GRM Modeli”, Stephenson tarafından tekrar düzenlenmiştir. Bu süreçte, GRM Modeli'ne ‘rezilyans kültürü’ boyutu ile sekiz farklı gösterge eklenmiş böylece ‘durum farkındalığı’, ‘zayıf noktaların (kırılganlıkların) yönetimi’, ‘uyum kapasitesi’ ve ‘rezilyans kültürü’ boyutları ile 23 göstergeden oluşan yapıyla yeni bir rezilyans modeli geliştirilmiştir. Ancak Stephenson'nın (2010) geliştirdiği dört faktörlü bu yapı ampirik çalışmalarla desteklenmemiştir. Sonrasında bu dört faktörlü yapı yine Stephenson (2010) tarafından yalınlaştırılarak iki faktörlü yeni bir modele dönüştürülmüştür. Bu modelde belirlenen yeni boyut ‘planlama’dır. Dolayısıyla model, ‘uyum kapasitesi’ ve ‘planlama’ olmak üzere iki boyut ve 13 göstergeden oluşmaktadır. Modeldeki göstergeler önceki çalışmalardaki göstergeleri temsil etmekle birlikte yeniden gruplandırılmıştır. Ayrıca çalışmada yeni modele dayalı olarak rezilyans ölçeği geliştirilmiş ve model Yeni Zelanda, Auckland'daki 68 işletmede test edilerek doğrulanmıştır (Stephenson, 2010). Ancak Lee vd. (2013) modeli sağlamlaştırmak için daha fazla ampirik çalışmanın yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle, planlama boyutu kapsamında yer alan ‘planlama stratejileri’ göstergesinin güçlendirilmesi ve rastgele örneklem seçilerek ölçeğin daha geniş örneklem üzerinde uygulanması önerilmektedir. İki faktörlü bu modelin uyumlu kültürü ile Yeni Zelanda için uygun olduğu tespit edilse de farklı kültürlerde denenmesi ve test edilmesi gerekliliği de araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Lee vd., 2013, s. 35).

**ResOrgs Modeli** Yeni Zelanda araştırma programı tarafından geliştirilen güncel bir modeldir. Araştırma programı tarafından ‘liderlik ve kültür’, ‘ağlar ve ilişkiler’ ile ‘değişime hazır olma’ olmak üzere rezilyansa özgü birbirine bağımlı üç özellik belirlenmiştir. Belirlenen bu özellikler kapsamında ise 13 gösterge tespit edilmiştir. Aslında, ResOrgs araştırmacılarının (McManus, 2008; Stephenson, 2010; Lee, 2013) daha önce önerdikleri boyutların geliştirilmesi ve farklı şekilde gruplandırılmasıyla ResOrgs Modeli, daha açıklayıcı ve kapsamlı bir yapıya dönüştürülmüştür. Bu bağlamda Stephenson’ın (2010) geliştirdiği iki yapılı rezilyans modelinde uyum kapasitesi altında yer alan ‘liderlik’, ‘işgören bağlılığı ve katılımı’, ‘karar verme’, ‘durum farkındalığı’, ‘yenilik ve yaratıcılık’ alt boyutları burada ‘liderlik ve kültür’ boyutu altında kategorize edilmiştir. ‘Planlama’ altında yer alan alt boyutlar ise bu modelde “değişime hazır olma” boyutu altında sınıflandırılmıştır. Diğer çalışmalardan farklı olduğu dikkat çeken boyut ‘ağlar ve ilişkiler’dir. Aslında bu boyut altında yer alan faktörler de diğer modellerdeki alt boyutları temsil etmektedir. Örneğin, iki yapılı rezilyans modelinde ‘yetenekler ve dış kaynak kapasitesi’ ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulurken bu modelde ‘ağlar ve ilişkiler’ boyutu altında yer alan ‘etkili ortaklık’ boyutunun dış kaynakları içerdiği görülmektedir. Dolayısıyla ResOrgs Modeli’nin güncel bir model olarak rezilyant organizasyonlar araştırma ekibinin geliştirdiği diğer modelleri ve kavramsal modellerdeki pek çok göstergeyi içerdiği söylenebilir.

ResOrgs Modeli’nin farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda da uygulandığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda model kapsamında geliştirilen ölçek Mart 2015 ile Mayıs 2015 tarihleri arasında Polonya’daki Varşova Ekonomi Üniversitesi yöneticilerine (57 yönetici) pilot çalışma kapsamında uygulanmıştır. Çalışmada yenilik ve yaratıcılık ile işgören bağlılığını güçlendirecek uygulamaların geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (Babkiewicz vd., 2015, s. 18). Yine modelin temel alındığı başka bir çalışmada, daha önceki çalışmalardan yararlanarak sektör bazında değerlendirmeler yapılmış, Yeni Zelanda’daki işletmelerin rezilyansı ile Amerika, New Jersey’deki işletmelerin rezilyansları kıyaslanmıştır (Jones, 2015, s. 122). Diğer modellerden farklı olarak, ResOrg Modeli’nin, turizm işletmelerinde yapılan araştırma kapsamında da değerlendirildiği dikkat çekmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar, ResOrgs Modeli göstergelerini turizm işletmelerine (konaklama, ulaştırma ve eğlence sektörü) uygulamışlar ve faktör analizi sonucunda rezilyans boyutlarını turizm işletmelerine özgü farklı şekilde gruplandırmışlardır. ‘Planlama ve kültür’ ile ‘işbirliği ve yenilik’ olarak

belirlenen bu ikili yapının toplam varyansın % 56,3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre, 'planlama ve kültür' boyutlarının bir arada bir faktör boyutu olarak ele alınması, ortaya çıkan olumsuz koşullara hazırlık ve cevap vermede turizm sektörünün gelecek odaklı kültürünü vurgulamaktadır. 'İşbirliği ve yenilik' boyutu ise rezilyant olmada turizm sektörünün kendine özgü boyutlarını temsil etmektedir. Alanyazındaki önemli bir boşluğu dolduran araştırmanın, daha önce turizmde yapılan kavramsal çalışmalara niceliksel bir kıyaslama sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca yazarlara göre araştırma, turizm endüstrisinde önceki niteliksel çalışmaların ortaya koyduğu planlama, kültür, işbirliği ve yenilik boyutlarının anahtar özellikler olduğunu desteklemektedir. Turizm sektöründe farklı işletmeler düzeyinde gerçekleştirilen bu çalışmada, gelecek araştırmalarda turizm işletmelerinin büyüklüklerini ve yaşı gibi değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Orchiston vd., 2016, s. 146).

"ResOrgs Modeli"; 'liderlik ve kültür', 'değişime hazır olma', 'ağlar ve ilişkiler' olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Modelde geliştirilen bu üç temel boyut ve bu boyutlar altında yer alan 13 alt boyut aşağıda açıklanmaktadır.

*Liderlik ve Kültür Boyutu: Liderlik, durum farkındalığı, yenilik ve yaratıcılık, karar verme ve işgören bağlılığı* olmak üzere beş alt boyuttan oluşur ve örgütün uyum kapasitesini yansıtır. 'Liderlik' alt boyutu modelde, içsel ve dışsal paydaşların ihtiyaçlarıyla işletme önceliklerini başarıyla dengeleyen ve başarılı bir yönetim ve kriz zamanlarında düzgün karar vermeyi sağlayan ilham veren liderlik davranışını ifade etmektedir. Kriz ve belirsizlik koşullarında iklimi şekillendiren ve öncelikleri belirleyen liderlerdir. Bu nedenle liderlik, başarılı bir yönetimin önemli bir bileşenidir. Aynı zamanda karar verme süreçlerinde büyük darboğazlara hizmet eden, hızlı ve dikkatli hareket eden aracı olarak operasyon ikliminin kilit bileşenidir (Stephenson, 2010, s. 110). 'Durum farkındalığı' kapsamında, işletmelerin potansiyel krizlerden farklı olarak fırsatların da farkında olması, krizi tetikleyici faktörleri kavrama, kriz anında minimum müdahale kapasitesine sahip olması ile ilgili farkındalığı değerlendirilmektedir (McManus vd., 2007, s. 2). Ancak işletmelerin durum ya da iş çevresiyle ilgili farkındalığı yeterli değildir. Kararlar alınırken ve stratejik planlama yapılırken işletmelerin aktif olarak zekâsını kullanması ve hem iç hem de dış faktörleri göz önüne alması gerekir (Stephenson, 2010, s. 66). 'Yenilik ve yaratıcılık' alt boyutuyla anlatılmak istenen; işletmelerde çalışanların, çözümler geliştirmede yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımları

kullanmasıdır. Ancak bunun için çalışanların mevcut ve yeni problemlere çözüm getirmede bilgiyi yeni yollarda kullanması için teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir (Jones, 2015, s. 33). Dolayısıyla yenilik ve yaratıcılığın sürekli teşvik edildiği ve ödüllendirildiği ve yeni fikirlerin yaratılıp değerlendirildiği bir sistemin kriz veya acil durumda işletmelerin performansında kilit rol üstleneceği belirtilmektedir. Hamel and Välikangas'a (2003) göre rezilyans; sadece esneklik, toparlanma ve krize hazır olma olarak değil aynı zamanda sürekli yenilik, gelişim ve rekabet avantajını sağlayan bir kaynak kapasitesi olarak görülmelidir. 'İşgören bağlılığı', çalışanların kendi işi, işletmenin rezilyansı ve uzun dönemdeki başarısı arasındaki ilişkiyi anlamasının yanı sıra personelin güçlendirilmesi ve problemleri çözmek için becerilerini kullanmasını içermektedir (Jones, 2015, s. 24). Mallak (1999), krizde ön sırada bulunan personelin kırılabilirliklerinin yönetiminde kritik rol oynayarak krize liderlik ettiğini ifade etmektedir (Stephenson, 2010, s. 99). Dolayısıyla işletme kültürünün çalışanları desteklemesi ile işletmenin etkinliğinden çalışanların kendilerini sorumlu hissetmeleri, yüksek morale sahip olmaları, sorunlar çözülene kadar konunun üzerinde çalışmaya kendini adanmaları modelde işgören bağlılığı ve katılımını yansıtmaktadır. 'Karar verme', çalışanların işleriyle ilgili kararları doğrudan verebileceği, gerektiğinde daha fazla yetkiye sahip olabileceği kriz veya acil duruma yanıt verirken değişebilen formal ya da informal örgüt yapısını ifade etmektedir. Bu örgüt yapısında çalışanlar, karar verme otoritesi ve daha fazla otorite gerekli olduğu zaman hızlıca ve fazla bürokrasiyle uğraşmadan gerekli otoriteye sahip olabilmektedir (Jones, 2015, s. 32). Bu nedenle zor kararların hızlı bir şekilde alınması, işletmede kıdeme bakılmaksızın nitelikli bireylerin kararları verebilmesi ve sorunlar ortaya çıktığında çalışanların karar verme otoritesine sahip bireylere kolaylıkla ulaşabilmesi model kapsamında ele alınmaktadır.

*Değişime Hazır Olma Boyutu:* Bu boyut planlama üzerine inşa edilir ve örgütün misyonu doğrultusunda amaç birliğini nasıl desteklediğini inceler. Bunun yanı sıra uygulama planlarının yürütülmesi, proaktif duruş ve planlama stratejileri açısından işletmelerin kendisini nasıl konumlandığı ile ilgilidir (Jones, 2015, s. 31). 'Değişime hazır olma' boyutu, *proaktif duruş, uygulama planları, planlama stratejileri ve amaç birliği* olmak üzere dört alt boyuttan oluşur. 'Proaktif duruş', örgütün iç ve dış çevresindeki değişim krize dönüşmeden önce, işletmenin erken uyarı sinyallerine yanıt vermede stratejik ve davranışsal hazır oluşudur (Jones, 2015, s. 25). Mitzberg (1973), bir işletmenin duruşunun, izlediği stratejide önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Nitekim işletmeler krize karşılık davranışsal hazır oluştan yoksun ise kriz yönetiminin etkinliği söz konusu değildir (Smits and Ally, 2003, s. 1). Proaktif duruş boyutu, aslında hem işletmelerin olumsuz koşullara ve krizlere karşı hazırlıklı olma durumunu hem de bu süreçte ortaya çıkan fırsat ve tehditleri değerlendirerek yenilik kapasitelerini geliştirmelerini ifade eder. ‘*Uygulama planları*’, acil durum veya kriz anında gerçekleştirilecek uygulamaların canlandırılması için örgüt üyelerinin simülasyon ve senaryolara katılımlarıdır. Çalışanların simülasyon ve senaryolara katılımı ile işletme planlarının geçerliliği ve hazırlıklara karşılık verme uygulamaları planlanmış olur (Jones, 2015, s. 25). Dolayısıyla senaryo uygulamaları, kriz anında ve çeşitli durumların potansiyel etkilerinde çevre farkındalığının artırılmasında ve rezilyans kapasitesinin geliştirilmesinde işletmeye yardımcı olur (McManus vd., 2007, s. 16-17). ‘*Planlama stratejileri*’, işletmenin çevresi ve paydaşlarıyla yaşanan sürekli değişime karşı risk ve zayıf noktaların yönetimi için plan ve stratejilerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesidir (Stephenson, 2010, s. 184). Acil durum planlarının yapılması mutlaka işletmelerin rezilyansını artırmaz. Ancak planlama sürecinden öğrenilenler işletme kültürünü besler. Planlama aynı zamanda işletmenin risk ve bağımlılıklarını içeren risk çevresi ile ilgili farkındalıkları artırır. İşbirlikçi planlama ve diğer işletmelerle birlikte yapılan planlamalar rezilyansı arttırmada yardımcı olur (Stephenson, 2010, s. 224). ‘*Amaç birliği*’, krizi takiben işletmelerin önceliklerinin neler olacağı konusunda geniş bir anlayış, işletmelerin minimum yönetme gerekliliklerini anlamının yanı sıra işletme düzeyinin açıkça tanımlanmasını ifade eder (Jones, 2015, s. 33). Modelde işletmelerin kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin önceliklerinin neler olduğu ve işletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerlerinin olması amaç birliğini yansıtır.

*Ağlar ve İlişkiler Boyutu:* Örgütün iç ve dış ilişkilerinin beslediği ve desteklediği kaldıraç gücüdür. *Takım ruhu oluşturma (siloları kırma), bilgiyi aktarma, iç kaynaklar ve etkili ortaklık* olmak üzere dört alt boyuttan oluşur. ‘*Silo zihniyeti*’ (*takım ruhu oluşturma*); iletişim kültürüne zıt bir kültür olarak, bir işletmede bir bölümün diğerlerinden kopuk çalışarak adeta görünmez bir duvar örmesi ve etkileşime izin vermemesi olarak açıklanabilecek bir sendromdur (Power, 2004). Bölümlerin, adeta bağımsız birer beylik gibi çalıştığı işletmelere, “silolara bölünmüş” işletme benzetmesinin yapılması bu nedenledir. Silo zihniyetinin hâkim olduğu işletmelerde bir bölümün çalışanları, diğer bölümlerdeki insanlara kapalı bir hayat yaşarlar. Bu durumda her bölüm sadece kendi amaçlarını gerçekleştirerek asıl amaç olan işletme amaçlarından

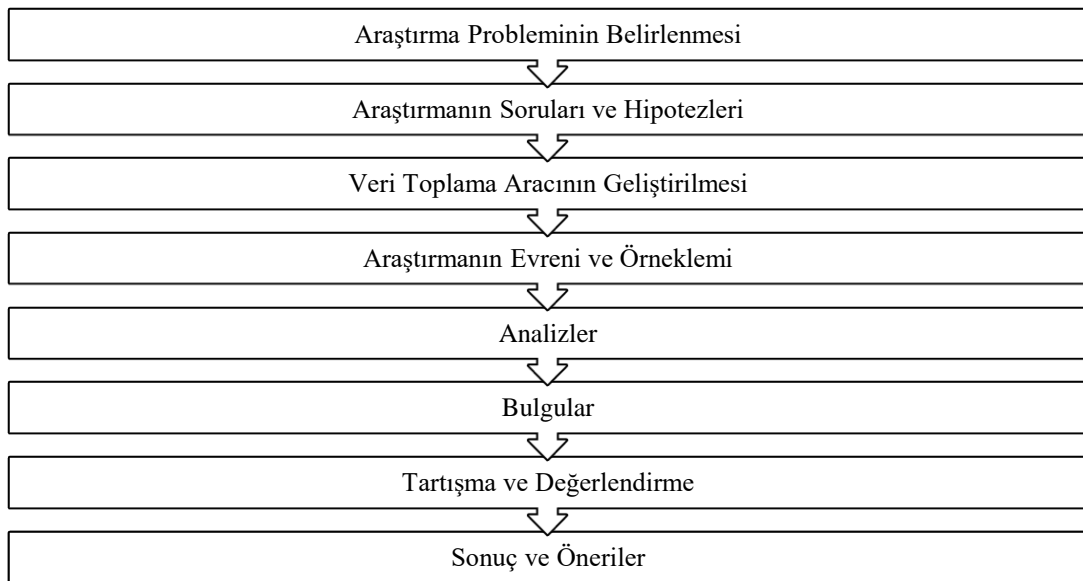
uzaklaşabilmektedir (Serrat, 2010: 1). Dolayısıyla örgüt içi silolar dayanışmaya bağlı takım çalışmalarına engel olabilmektedir. Silo zihniyeti konusunda yaratılan farkındalık; izolasyon, kopyacılık, verimsizlik, maliyet gibi zayıflıkları ve tehlikeleri tanımlamak ile yaratıcılık, yenilikçilik, iletişim, verimlilik gibi güçlü yönleri ve fırsatları kullanarak rezilyans davranış sergilenmesi konusunda uyumlu bir ortam yaratmak için önemlidir (Stephenson, 2010, s. 102-103). ‘*Bilgiyi aktarma*’, kriz ve acil durum anında kararların alınmasında mümkün olduğu kadar çok ve yararlı bilginin elde edilmesi için işletme içinde ve işletmeler arasında bilginin paylaşılması ve yönetilmesi olarak ele alınmaktadır (Jones, 2015, s. 24). McManus’a (2007) göre kilit çalışanlar tarafından tutulan kritik bilgi, bilginin doğası ve biçimi rezilyans için önemli bir göstergedir. İşletmelerde rezilyans kapasitesi geliştirirken kilit çalışanlar mevcut olmadığında onların yerini dolduracak diğer çalışanların olması dikkate alınmalıdır. Bunun yanı sıra bilgiyi aktarma; çalışanların beklenmeyen durumlara karşılık vermek için gerekli bilgiye sahip olmasını içerdiği gibi, kritik bilginin farklı noktalardan farklı yöntemlerle elde edilmesini de içermektedir. ‘*İç kaynaklar*’; kriz veya acil durum öncesinde, sırasında ve sonrasında işletmenin faaliyet çevresine etkin bir şekilde hitap etme becerisini garanti altına alacak fiziksel, insan ve süreç kaynaklarının yönetilmesi ve harekete geçirilmesini sağlar (Stephenson, 2010, s. 93). Olumsuz çevresel koşullarda kriz yönetim ekibinin gerekli durumda kullanabileceği finansal desteğin sağlanması gerekir. Bu nedenle işletmelerin rutin işlerini yönetmede yeterli içsel kaynağa sahip olması, yeterli kaynağı muhafaza etmesi, bir sorun oluştuğunda işi yapabilmek için kaynak sağlayabilmesi iç kaynaklar boyutu kapsamında ele alınmaktadır. ‘*Etkili ortaklık*’, kriz boyunca işletmenin diğer işletmelere erişim ihtiyacı olabilecek kaynakların ve ilişkilerin farkında olması ve bu erişimin planlanması ve yönetimidir (Jones, 2015, s. 25). İşletmelerde tüm paydaşların, görev tanımlarıyla kriz yönetim planlarının içinde yer alması konusunda teşvik edilmesi gerekir. Kriz anında devreye girecek acil yardım ve kamu kuruluşlarıyla iletişim halinde olunması ve kriz planına dâhil edilmeleri de işbirliğinin sağlanmasında önemlidir (Sarı, 2010, s. 47-48). Bu çerçevede, hükümet eylemleri vb. dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneklerini nasıl etkileyeceği konusunda işletmenin bilgi sahibi olması, diğer işletmelerle olan bağlantıları yönetebilme etkili ortaklık kapsamında değerlendirilmektedir.

ResOrgs Modeli’nin önceki araştırma boyutlarını da kapsaması, ampirik olarak turizm işletmelerinde test edilmiş olması ve bu alanda geliştirilen güncel bir model olmasına dayanarak araştırma kapsamında ResOrgs Modelinin temel alınmasına karar

verilmiştir. Açıklanan bu model ve boyutları çerçevesinde, kırılmalıklara karşı etkili bir rezilyans kapasitesinin geliştirilebilmesi ve kırılmalıklarin rezilyans kapasitesi üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesi için araştırmanın ilerleyen aşamalarında araştırma modeline değişken olarak kırılmalıklarin da eklenerek modelin turizme özgü olarak şekillendirilmesine çalışılacaktır.

### 3. YÖNTEM

Turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi ile kriz ve olumsuz çevresel koşullarin yarattığı kırılmalıklarin arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, öncelikle araştırma problemi belirlenmiş ve bu çalışma ile hangi amaçlara ulaşılmak istendiği ve böyle bir çalışmanın akademik ve sektör için nasıl bir öneme sahip olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Sonraki aşamada, araştırmaya konu olan problemin temel olgularını olan rezilyans ve kırılmalıklarin olgularının daha önceki çalışmalarda nasıl ele alındığı ve çalışmaların bugünkü durumu aktarılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde ise araştırma sorularını ve hipotezler açıklanmış, veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formunun nasıl geliştirildiği ve pilot çalışma süreci aktarılmıştır. Daha sonra araştırmanın evreni ve örneklemini ve yapılacak analizler hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada şekil 3.1’de yer alan aşamalar detaylı bir biçimde ele alınacaktır.



şekil 3.1. Araştırmanın Tasarımı

### 3.1. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Turizm işletmelerinde kırılğanlıklar ile rezilyans kapasitesi arasındaki karşılıklı ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, rezilyans kapasitesi ile ilgili ResOrgs Modeli ölçeğinin (Benchmark Resilient Tool<sup>7</sup>) kullanılmasının yanı sıra, kırılğanlıklarla ilgili bir başka ölçek de geliştirilmiştir. “Turizm işletmelerinin kriz ve olumsuz koşullar karşısındaki kırılğanlıkları, bu işletmelerin sahip olduğu rezilyans kapasitesine göre değişir”, iddiasından hareketle öncelikle araştırmada, rezilyans kapasitesi bağımsız değişken, kırılğanlıklar ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Rezilyans kapasitesinin farklı turizm işletmelerinde kırılğanlıklar üzerinde etkinliğinin değerlendirilmesi için hipotezlerin konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve havayolu işletmeleri olmak üzere üç farklı örneklem üzerinde test edilmesi planlanmıştır. Bu ilişkiye bağlı olarak oluşturulan araştırma sorusu (AS<sub>1</sub>) ve hipotezlerine aşağıda yer verilmektedir.

**AS<sub>1</sub>:** Turizm işletmelerinde geliştirilen rezilyans kapasitesi işletmelerin kırılğanlıklarını nasıl etkiler?

H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi kırılğanlıkları etkiler.

H<sub>2</sub>: Seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi kırılğanlıkları etkiler.

H<sub>3</sub>: Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi kırılğanlıkları etkiler.

Araştırmada işletmelerin maruz kaldığı kriz ve olumsuz koşulların yarattığı kırılğanlıkların turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi üzerinde de etkili olacağı beklenmektedir. Literatürden farklı olarak bu bakış açısıyla nedensellik ilişkisine farklı bir yaklaşım getirilmiş ve araştırmanın sonraki aşamasında rezilyans kapasitesi bağımlı değişken, kırılğanlıklar bağımsız değişken olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma sorusu (AS<sub>2</sub>) ve hipotezleri ise aşağıdaki gibidir.

**AS<sub>2</sub>:** Turizm işletmelerinde kırılğanlıklar işletmelerin rezilyans kapasitesini nasıl etkiler?

H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinde kırılğanlıklar rezilyans kapasitesini etkiler.

H<sub>2</sub>: Seyahat acentalarında kırılğanlıklar rezilyans kapasitesini etkiler.

H<sub>3</sub>: Havayolu işletmelerinde kırılğanlıklar rezilyans kapasitesini etkiler.

---

<sup>7</sup> <https://www.resorgs.org.nz/our-services/organisational-resilience-benchmarking/> (Erişim Tarihi: 05.10.2017)



### 3.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. “Anket, araştırmaya katılan bireylerden birden fazla konu hakkında bilgi toplamak amacıyla kullanılan, yapılandırılmış yazılı görüşme tekniği ve/veya aracıdır (Erkuş, 2009, s. 136)”. Bilimsel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan anket, konuyla ilgili uzman görüşleri alınarak desteklendiği, araştırmanın amacına uygun olarak tasarlandığı ve örneklem grubuna tarafsız olarak uygulandığı sürece doğru sonuçlar vermektedir (Ural ve Kılıç, 2011, s. 55).

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliği veri toplama aracının temel niteliğini oluşturur (Alpar, 2010, s. 316; Ural ve Kılıç, 2011, s. 69). Geçerlilik, ölçme aracının, ölçmek istenilen olguyu gerçekten ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması da gerekir. Çünkü ölçmek istediğini ölçen bir test, bir şey hakkında sürekli olarak aynı bilgiyi vermelidir (Alpar, 2010, s. 317). Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formunun oluşturulması ve geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasında izlenen adımlar, “*Ölçek Madde Havuzunun Oluşturulması*”, “*Kapsam Geçerlilik Testinin Gerçekleştirilmesi*”, “*Anketin Oluşturulması ve Pilot Çalışma*” ve “*Yüzey Geçerliliği ve Güvenilirlik Testlerinin Gerçekleştirilmesi*” olmak üzere dört aşamalı olarak planlanmıştır.

#### 3.2.1. Ölçek madde havuzunun oluşturulması

Araştırmalarda, ölçeğin kapsam (içerik) geçerliliğini sağlamaya yönelik sıklıkla uzman görüşüne başvurma yolu tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2010, s. 168). Benzer şekilde Alpar (2010, s. 319), kapsam geçerliliğinin uzman görüşüne başvurarak sağlanmasının oldukça etkili bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Şencan (2005, s. 746), uzman görüşünün öncesinde kavramsal yapıya ilişkin boyutlardan yola çıkarak, ölçek maddelerinin oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmada öncelikle “rezilyans kapasitesi” ve “kırılganlıkların” ölçümü için iki bölümden oluşan ölçek madde havuzu oluşturulmuştur. “Rezilyans kapasitesi” ölçek madde havuzunda yer alan 63 ifadenin oluşturulmasında, “ResOrgs Modeli”nde yer alan ifadelerden yararlanılmıştır. Ayrıca ifadelerin, uzman görüşüne sunulmadan önce farklı çevirmenler tarafından Türkçeye çevrisi yapılarak çeviri hatasının azaltılması amaçlanmıştır.

Kırılganlık ölçek maddelerinin belirlenme sürecinde yapılan alanyazın incelemesinde, kırılganlık düzeyinin yaygın olarak destinasyon bazında ve nitel

yaklaşım ya da iklim değişikliği, deprem gibi spesifik durumlara karşı ölçüldüğü görülmektedir. Bu tür ölçümlerin ise yoğunlukla coğrafi bilgi sistemi ya da sayısal verilere dayalı, teknik olarak yapıldığı dikkat çekmektedir (Haki, 2003; Adger, 2006; Baker and Coulter, 2007; Füssel, 2009; Hentati vd., 2011; Thomas, 2012; Espiner and Becken, 2014; Jamaliah, 2015). Diğer çalışmalardan farklı olarak kırılgenlikleri işletmelerde ele alan bu çalışmada, kırılgenlik düzeyinin belirlenmesi için turizm işletmelerinde kırılgenlikleri oluşturan kriz ve olumsuz koşulları belirlemeye yönelik geliştirilen ölçeklerden (Yılmaz, 2004; Akıncı, 2010; Sarı, 2010) ve destinasyonlar ile turizm işletmelerini etkileyen kriz ve diğer olumsuz faktörleri inceleyen çalışmalardan (World Tourism Organization [WTO] and World Meteorological Organization [WMO], 1998; Bahar ve Kozak, 2005; Akar, 2008; Çobanyılmaz, 2011; Brouder and Lundmark, 2011; Thomas, 2012; Espiner and Becken, 2014; Calgaro vd., 2014; Kozak vd., 2015) yararlanılmıştır. Bu kapsamda toplam 11 maddeden oluşan kırılgenlik ölçek havuzunda; ekonomik krizler, politik sorunlar, güvenlik sorunları, doğal afetler, küresel ısınma ve iklim değişiklikleri, mevsimsellik, turistlerin tercihindeki ani değişimler, rekabetçi baskılar, doğal varlıkların dejenerasyonu, yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar, kültürel değerlerin korunmadan kullanılmasından oluşan olumsuz çevresel koşullar yer almaktadır. Böylece uzman görüşüne sunulmak üzere toplam 74 madde belirlenmiştir.

### **3.2.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi**

Araştırmada nihai ölçeğin oluşturulmasında, Lawshe'in kapsam geçerliliği tekniğinden yararlanılmıştır. *Lawshe'in İçerik Geçerliliği Oranı'nın* alanyazında en sık kullanılan hesaplamalardan biri olduğu belirtilmektedir. Kapsam geçerliliğinin test edilmesi için oluşturulması gereken 'alan uzmanları grubunun' ise yeterli bilgi ve donanıma sahip 5 ile 40 arasında uzmandan oluşması önerilmektedir. Uzman değerlendirmeleri, maddelerin ölçülecek özelliği temsil edip etmediği, maddelerin yeterince açık bir şekilde ifade edilip edilmediği dikkate alınarak yapılmaktadır (Alpar, 2010, s. 319). Bu amaçla araştırmada örgütsel davranış, kriz ve risk yönetimi, pazarlama ve insan kaynakları alanında uzman sekiz akademisyen belirlenmiştir. Ayrıca konaklama işletmeleri, havayolu işletmeleri ve seyahat acentaları üst düzey çalışanlarından oluşan dört sektör uzmanı çalışmaya dâhil edilmiştir. Ölçeklerin kapsam geçerliliği aşamasına toplam 12 uzman katılmıştır.

Ölçek madde havuzu, istatistiksel olarak yorumlanabilecek ve uzmanların varsa düzeltme önerilerini belirtebilecekleri form haline dönüştürülmüştür (EK-1). Form uzmanlara gönderilmeden önce kısa telefon görüşmeleriyle çalışma hakkında ön bilgilendirme yapılmış ayrıca uzman görüşleri sonrasında oluşturulacak nihai ölçeğin turizm işletmeleri yöneticilerine uygulanacağı belirtilmiştir. Uzman görüşlerinin alınması 22.08.2016 ile 10.09.2016 tarihleri arasında e-mail aracılığıyla ve yüzyüze gerçekleştirilmiştir.

İki bölümden oluşan uzman görüş formunun birinci bölümünde uzmanlardan, 63 maddeyi, turizm işletmelerinde rezilyansın sağlanmasındaki etkinlik düzeyine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Madde, turizm işletmelerinde rezilyansın sağlanması açısından önem arz eden bir madde ise “Gerekli”, turizm işletmelerinde rezilyansın sağlanması açısından önem arz etmeyen bir madde ise “Gereksiz” seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise uzmanlardan 11 maddeyi turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşullar açısından değerlendirmeleri beklenmiştir. Eğer madde, turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşulları temsil eden bir madde ise “Gerekli”, madde turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşulları temsil etmeyen bir madde ise “Gereksiz” seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca değerlendirmelerde uzmanlardan her iki bölüm hakkındaki görüşlerini (madde düzeltme, ekleme, silme, genel düzen, ölçek türü vb.) bildirmeleri istenmiştir.

Uzman görüşlerinin alınmasından sonraki aşama, elde edilen puanların hesaplanmasıdır. *Lawshe Kapsam Geçerliliği Oranı*'ndan yararlanılan bu formülde Lawshe katsayısının yüksekliği veya düşüklüğü, uzmanların her ifadeye verdikleri uygun/gerekli cevabının sayısına göre belirlenir (Lawshe 1975'den aktaran Şencan, 2005, s. 753).

$$KGO = \frac{ne - n/2}{n/2}$$

KGO: Kapsam Geçerliliği Oranı

$n_e$ : Gerekli diyen uzman sayısı

$n$ : Toplam uzman sayısı

$n/2$ : Toplam uzman sayısının yarısı

Lawshe (1975), farklı uzman sayıları için  $p=0,05$  (tek yönlü) güven aralığı asgari kapsam geçerliliği oranlarını tablo halinde belirtmiştir (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1.** Lawshe'nin Minimum Kapsam Geçerliliği Oranları (Şencan, 2005, s. 754)

Uzman sayısı	Minimum değer
5	,99
6	,99
7	,99
8	,78
9	,75
10	,62
11	,59
<b>12</b>	<b>,56</b>
13	,54
14	,51
15	,49
20	,42
25	,37
30	,33
35	,31
40	,29

Araştırmada görüşüne başvurulmuş uzman sayısı 12 olduğu için tabloya göre maddelerin geçerli olabilmesi için kapsam geçerlilik oranının her bir madde için 0,56 ve üzerinde olması gerekmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen kapsam geçerlilik testinin sonuçları EK-2'de yer almaktadır.

Uzmanlar, liderlik ve kültür boyutuna yönelik rezilyans kapasitesi ölçeğinde yer alan; “Kriz zamanında çalışanlar, yönetimin bazı kararları kendilerine daha az danışarak vermesi gerektiğini kabul eder” ve “Çalışanlar kriz durumlarına cevap verebilmek için ne yapmaları gerektiğini bilir” ifadelerinin ilgili alt boyutlar kapsamında yer almadığını belirtmişler ve bu ifadelerin ölçekten çıkarılmasını önermişlerdir. Benzer şekilde, ölçekte etkili ortaklık boyutu altında yer alan “İşletmede, ülke çapındaki yaygın kriz anında topluma nasıl fayda sağlanacağına ilişkin planlar yapılır” ifadesi ile amaç birliği boyutu altında yer alan “İşletmenin faaliyette kalabilmesi için gerekli olan asgari kaynak düzeyi bilinmektedir” ve “İşletmede, krizin diğer işletmeleri nasıl etkileyeceği konusunda yeterli bilgi vardır” ifadelerinin ilgili boyutları yansıtmadığını belirtmişlerdir.

Değerlendirmelerde, “Yöneticiler problemleri aktif olarak dinler”, “Çalışanlar, alışılmadık dışında bir sorun olduğunda ilgili alanda kimin uzmanlığına başvuracağını bilir”, “Bir problem olduğunda ilgili uzmandan kolaylıkla yardım alınır”, “Diğer

işletmelerle işbirliğini engelleyen sınırlamalar yoktur”, “Krizlerde diğer işletmelerden kaynak sağlanmasının yolunu açacak anlaşmalar yapılır”, “İşletmede, krizin etkileri konusunda gerekli farkındalık vardır” ve “Bilinmeyen için planlanmış olan yol haritası, paydaş sadakatinin devam etmesine bağlıdır” ifadelerinin sırasıyla 17. 18. 30. 37. 57. ve 47. ifadelerle aynı anlamı taşıdığı belirtilmiş ve bu nedenle ifadelerin ölçekten çıkarılması önerilmiştir.

Uzmanlar, “Bir sorun oluştuğunda, çözümü için ek kaynakların kullanım onayını almak daha kolaydır” ifadesinde yer alan ‘ek kaynaklar’ ile ne anlatılmak istendiğinin yine aynı ifadedeki; ‘daha kolaydır’ vurgusuyla ne ile kıyaslandığının tam olarak anlaşılmadığı gerekçesiyle bu ifadenin ölçekten çıkartılmasını belirtmişlerdir. Özellikle sektör temsilcileri “Çoğu durumda iyimser olma ve durumun pozitif yönlerini görme eğilimi vardır” ifadesinin sektör için çok iyimser bir yaklaşım olduğunu, nitekim çoğu durumda iyimser olunması durumunda problemlerin daha da artabileceğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde “Çalışanlar, krize nasıl karşılık vereceklerine ilişkin uygulamalarda günlük işlerinden zaman ayırır” ifadesinin de sektör için gerçekçi bir yaklaşım olmadığını belirterek ölçekten çıkarılmasını önermişlerdir. “Aksamaların nasıl yönetileceği müşterilerle planlanır” ifadesinde belirtildiği gibi müşterilerin bu tür planlamalarda etkili rol oynamasının gerçekçi bir yaklaşım olamayacağı belirtilmiş ve bu ifadenin de ölçekten çıkarılması önerilmiştir.

Uzmanlar, kırılmalık ölçeğinde yer alan “Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri” maddesini Türkiye’yi şu an için tehdit eden olumsuz bir çevresel faktör olmadığı gerekçesiyle gereksiz bulmuşlardır. Son olarak “Kültürel değerlerin korunmadan kullanılması” maddesinin aynı ölçekte yer alan “Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle doğal varlıkların dejenerasyonu” maddesinin geliştirilmesiyle bu madde kapsamına dâhil edilebileceği belirtilmiştir.

Uzman görüşü sonucunda, rezilyans kapasitesi ölçek havuzunda bulunan Liderlik ve Kültür boyutuna yönelik üç ifade (2, 11, 15 numaralı ifadeler), Ağlar ve İlişkiler boyutuna yönelik altı ifade (24, 25, 30, 33, 36, 40 numaralı ifadeler) ve Değişime Hazır Olma boyutuna yönelik yedi ifade (43, 44, 53, 56, 57, 59, 63) olmak üzere toplam 16 ifade yeterli kapsam geçerlilik katsayısına sahip olmadıkları için ölçek havuzundan elenmiştir. Yine kırılmalık ölçek havuzunda bulunan iki madde (5 ve 11 numaralı maddeler) yeterli kapsam geçerlilik oranına sahip olmadığından dolayı ölçek havuzundan

elenmiştir. Ayrıca uzmanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı belirtilen ifadeler, anlam kaymasına yol açmayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Uzman görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda, yeterli kapsam geçerlilik oranına sahip 47 rezilyans kapasitesi, 9 kırılganlıklar olmak üzere toplam 56 ifadeden oluşan soru formu, pilot çalışmada kullanılmak üzere oluşturulmuştur.

### 3.2.3. Anket formunun oluşturulması ve pilot çalışma

Araştırmada kapsam geçerlilik testinin uygulanmasından sonraki aşama, veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formunun pilot çalışma için hazır hale getirilmesidir. Anketin birinci bölümünde rezilyans kapasitesi ile ilgili ölçek maddeleri “1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4. katılıyorum ve 5. kesinlikle katılıyorum” tepki kategorilerinden oluşan 5’li likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Anketin ikinci bölümünde, turizm işletmelerinin olumsuz çevresel koşullardan etkilenme düzeylerinin diğer bir ifadeyle kırılganlıklarının değerlendirilmesi amacıyla ölçek ifadeleri “1. hiç etkilemez, 2. az etkiler, 3. ne etkiler ne etkilemez, 4. kısmen etkiler, 5. çok etkiler” şeklinde düzenlenmiştir (Vagias, 2006). Anketin son bölümünde ise demografik sorular yer almaktadır. Böylece demografik sorular ile 56 maddeyi içeren anket formu, Eskişehir’deki turizm işletmeleri yöneticilerine uygulanmak üzere hazır hale getirilmiştir (EK-3). Eskişehir genelinde faaliyet gösteren turizm işletmelerindeki genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman müdürü, şef, departman sorumlusu gibi farklı düzeydeki yöneticilere dağıtılan ve elde edilen geçerli anket sayıları Tablo 3.2’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.2.** İşletme Türüne Göre Anketlerin Dağılımı

İşletme türü	İşletme sayısı	Dağıtılan anket sayısı	Geçerli anket sayısı
Konaklama İşletmesi	8	34	25
Seyahat Acentası	15	25	20
Havayolu İşletmesi	1	5	5
Toplam	24	64	50

Pilot çalışma için kabul edilen minimum örneklem büyüklüğünün ilgili evreni temsil eden 30 katılımcıdan oluşması gerektiği belirtilmektedir (Johanson and Brooks, 2010, s. 399). Anketlerin incelenmesi sonucunda eksik ve özensiz doldurulduğu tespit

edilen anket formları elenerek toplam 50 anket değerlendirme kapsamına alınmış, böylece pilot çalışma için yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

#### **3.2.4. Yüzey geçerliliği ve güvenilirlik testlerinin gerçekleştirilmesi**

Araştırmada kapsam (içerik) geçerliliğinin sağlanmasında uzman görüşüne başvurulmuş, yüzey geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise pilot çalışmadan yararlanılmıştır. Yüzey geçerliliği, bir ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin; araştırmacının kendisinin, yakın arkadaşlarının, araştırılan konuda uzman olmayan diğer kişilerin ve pilot çalışmaya katılan kişilerin görüşlerinin alınmasıyla sağlanmaktadır (Şencan, 2005, s. 743). Yüz yüze yapılan pilot çalışma sürecinde, katılımcıların anket formunun ikinci bölümünde yer alan olumsuz çevresel koşulları değerlendirirken, bu faktörlerin çalıştıkları işletmeye olan etkilerini değil, genel olarak turizm sektörüne olan etkilerini değerlendirdikleri dikkat çekmiştir. Katılımcıların maddeleri işletme bazında değerlendirebilmeleri için açıklama kısmındaki ‘çalıştığınız işletme’ ifadesi koyulaştırılarak vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra bu bölümdeki tepki kategorileri, işletme olumsuz çevresel koşullardan “1: Hiç etkilenmedi 2: Az etkilendi 3: Kararsızım 4: Kısmen etkilendi 5: Çok etkilendi” şekline dönüştürülmüştür. Yapılan bu değişiklik sonucu ikinci bölümün beklendiği şekilde anlaşıldığı tespit edilmiştir. Böylece ölçek ifadelerinin anlaşılır olduğu yönündeki geri bildirimlerle yüzey geçerliliği sağlanmıştır (Neuman, 2007, s. 118).

Araştırmada, ölçeği oluşturan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini (iç tutarlılık) test etmek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır (Ural ve Kılıç, 2011, s. 286). Cronbach alpha katsayısı, toplam puanlar üzerine kurulu likert tipi ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılmaktadır. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek ise “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır. Alfa katsayısının 0,80-1,00 aralığında olması ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Alpar, 2010, s. 350). Araştırmada iç tutarlılık katsayısı ile madde-toplam korelasyon puanı (total item correlation) değerleri baz alınarak ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir.

**Tablo 3.3.** Rezilyans Kapasitesi Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silinirse elde edilecek Cronbach's Alpha katsayısı
Liderlik ve Kültür Cronbach Alpha Katsayısı: ,884				
1. İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.	4.28	0.757	.575	.939
2. Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aştığı zaman iş yükünü hafifletir.	3.80	1.107	.539	.939
3. Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.	4.40	0.606	.323	.940
4. Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.	4.27	0.638	.410	.940
5. İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.	4.22	0.932	.488	.940
6. Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.	4.12	0.895	.383	.940
7. Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.	4.18	0.983	.444	.940
8. İşletme kültürü çalışanları destekler.	4.06	0.793	.568	.939
9. Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.	3.90	0.814	.516	.939
10. Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif (ileriye dönük) olarak gözlemlenir.	3.96	0.865	.680	.938
11. Geçmişten ders çıkarılır.	4.20	0.808	.566	.939
12. Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli iletişim vardır.	4.00	0.979	.554	.939
13. İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.	4.04	0.912	.560	.939
14. Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.	4.30	0.886	.363	.940
15. Sorunlar ortaya çıktığında, çalışanların, karar verme otoritesine sahip birine doğrudan erişim imkânı vardır.	4.36	0.875	.241	.941
16. Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.	4.20	0.790	.444	.940
17. Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.	3.74	1.209	.374	.941
18. Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.	3.94	0.922	.379	.940
19. İşletme, gerektiği durumlarda bilgi birikimini yenilikçi bir şekilde kullanır.	4.06	0.867	.620	.939
20. Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.	3.55	0.914	.542	.939
Ağlar ve İlişkiler Cronbach Alpha Katsayısı: ,814				



21. Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.	3.78	1.093	.558	.939
22. İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.	4.18	0.720	.396	.940
23. İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.	4.04	0.789	.654	.939
24. Çalışanlar sorunlarla baş edebilecek bilgi birikimine sahiptir.	3.98	0.742	.337	.940
25. Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.	3.73	0.811	.486	.940
26. Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.	3.63	1.112	.554	.939
27. Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.	3.60	1.107	.572	.939
28. İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.	4.00	0.782	.644	.938
29. Bir işin tamamlanması için departmansal sınırlara bakılmaksızın başkalarıyla çalışılır.	3.96	0.925	.122	.942
30. İşletme, rutin işleri başarılı şekilde yönetmek için yeterli içsel kaynağa sahiptir.	4.24	0.744	.232	.941
31. İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.	3.92	0.702	.548	.939
Değişime Hazır Olma Cronbach Alpha Katsayısı: ,878				
32. Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.	3.88	0.918	.590	.939
33. Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.	3.84	0.912	.532	.939
34. İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.	4.14	0.833	.641	.939
35. İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.	4.02	0.785	.530	.939
36. Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.	3.86	0.913	.369	.940
37. Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.	3.88	0.746	.398	.940
38. İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.	3.94	0.867	.525	.939
39. İşletme, sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.	4.12	0.718	.363	.940
40. İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.	4.18	0.800	.631	.938
41. Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.	4.04	0.735	.480	.940
42. İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.	4.20	0.728	.531	.939

43. Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.	4.00	0.808	.426	.940
44. Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.	4.19	0.762	.741	.938
45. Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.	3.92	0.932	.631	.938
46. Toplum etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.	4.14	0.700	.431	.940
47. Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.	3.70	1.111	.551	.939
Ölçek Genel				.941

Rezilyans kapasitesi ölçeğinin genel aritmetik ortalamasına göre (4,01) yöneticilerin çalıştığı işletmenin rezilyans kapasitesini iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Analizler sonucunda ‘liderlik ve kültür’ boyutu cronbach alpha katsayısı ,884; ‘ağlar ve ilişkiler’ boyutu cronbach alpha katsayısı ,814 ve ‘değişime hazır olma’ cronbach alpha katsayısı ,878 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak ölçekte yer alan ifadelerin iç tutarlılık katsayılarının ortalamasının (cronbach alpha) ,941 düzeyinde yüksek güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. İç tutarlılık katsayısını aşağıya çeken ve madde-toplam korelasyon puanı 0,3’ün altında olan maddelerin anketten çıkarılması önerilmektedir (Şencan, 2005, s. 112). Bu kapsamda ölçeğin madde-toplam korelasyon puanları incelendiğinde, 15. 29. ve 30. maddelerin değerlerinin 0,3’ün altında olduğu görülmüş, bu nedenle bu ifadelerin ölçekten çıkartılması planlanmıştır.

**Tablo 3.4.** Kırılganlık Ölçeğinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silinirse elde edilecek Cronbach’s Alpha katsayısı
1. Yüksek enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite kıtlığı vb. ekonomik sorunlar	3.88	1.154	.573	.854
2. Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar	3.88	1.100	.603	.852
3. Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları	4.14	1.161	.677	.844
4. Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler	3.60	1.355	.356	.877
5. Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar	3.78	1.141	.741	.840
6. Turistlerin tercihindeki ani değişimler	3.43	1.275	.695	.842
7. Rekabetçi baskılar	3.51	1.192	.586	.853

8. Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle çevresel bozulmalar	2.88	1.285	.577	.854
9. Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar	3.31	1.310	.630	.849
Ölçek Geneli				.866

Araştırmada kırılgnalık ölçeğinin genel ortalaması 3,60 olarak belirlenmiş buna göre yöneticiler, çalıştıkları işletmelerinin kriz ve olumsuz çevresel faktörlerden kısmen etkilendiği belirtmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, kırılgnalık ölçeğinde yer alan ifadelerin iç tutarlılık katsayılarının ortalamasının (cronbach alpha) ,866 düzeyinde oldukça güvenilir olduğu gözlenmiştir. Maddelerin ölçeğe genel katkısını gösteren madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,3'ten az olmaması nedeniyle, kırılgnalık maddelerinin tamamının nihai ölçekte yer almasına karar verilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul genelinde turizm işletmelerinde (konaklama, seyahat ve havayolu) çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Turizm çalışanlarının turizm işletmelerinin en yoğun olarak bulunduğu illerde istihdam edildikleri varsayımı ile Türkiye'de en çok turizm işletme belgeli konaklama tesisinin ve seyahat acentalarının bulunduğu İstanbul ili (472 konaklama tesisi<sup>8</sup>, 3256 A grubu seyahat acentası<sup>9</sup>) alan araştırması kapsamına alınmıştır. Türkiye'ye turist getiren havayolu işletmelerinin merkezlerinin İstanbul'da bulunması da bu ilin örneklem olarak seçilmesinde etkili olmuştur.<sup>10</sup> Araştırmaya 'kolayda örneklem' yöntemiyle, gönüllü olarak katılmak isteyen tüm yöneticiler dâhil edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket formları, İstanbul'daki turizm işletmeleri yöneticilerine 12 Aralık 2016 ile 6 Mart 2017 tarihleri arasında araştırmacı tarafından yüzyüze uygulanmıştır. İlk aşamada İstanbul Avrupa Yakası; Sultanahmet, Aksaray, Fatih, Fındıkzade, Çemberlitaş, Topkapı, Gülhane, Sirkeci semtlerinde bulunan konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarına anketler uygulanmıştır. İkinci aşamada anketler Taksim, Beyoğlu, Şişli, Osmanbey, Tarlabası ve Dolapdere semtlerindeki konaklama işletmelerine ve seyahat acentalarına dağıtılmıştır. Üçüncü ve dördüncü aşamalarda anketler Yeşilköy ve Ataköy'de bulunan havayolu işletmeleri çalışanlarına

<sup>8</sup> <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9851/turizm-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi: 05.10.2017)

<sup>9</sup> <http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama> (Erişim Tarihi: 05.10.2017)

<sup>10</sup> [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik\\_isletmeleri/Havayolu\\_isletmeleri.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf) (Erişim Tarihi: 05.10.2017)

uygulanmıştır. Bu süreçte İstanbul Anadolu Yakasında turizm işletmelerinin nispeten yoğun olarak bulunduğu Kadıköy, Bostancı ve Ataşehir semtlerinde bulunan turizm işletmelerine anketler uygulanmaya devam edilmiştir. Turizm işletmelerinde farklı düzeydeki yöneticilere dağıtılan ve elde edilen geçerli anket sayıları Tablo 3.5’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.5. İşletme Türlerine Göre Anketlerin Dağılımı**

İşletme türü	Dağıtılan anket sayısı	Geçerli anket sayısı
Konaklama İşletmesi	192	141
Seyahat Acentası	172	137
Havayolu İşletmesi	140	123
Toplam	504	401

Tüm anketler toplandıktan sonra boş bırakılan soru sayısının fazla olduğu ve özensiz doldurulduğu tespit edilen anket formları inceleme dışı bırakılmıştır. Bu işlemin sonucunda geçerli anket formu sayısı 401 olarak belirlenmiştir.

### 3.4. Analizler

Çok değişkenli analizlerde verilerin analize uygunluğu, geçerli sonuçlar elde etmek için önemlidir. Bunun için öncelikle, verilerin analize uygunluğu incelenmiştir. Verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesinin ardından demografik verilere ilişkin betimleyici istatistikler incelenmiş ve rezilyans kapasitesi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu analizler üç temel amaç kapsamında yapılmıştır. Bunlar; verilerin analize uygunluğunun incelenmesi, güvenilirlik ve geçerlik ve çok değişkenli hipotezlerin test edilmesidir. Çalışmada yer alan analizlere yönelik özet bilgi Tablo 3.6’da verilmektedir.

**Tablo 3.6. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Analizler**

Analizin Türü	Analizin Amacı
Aritmetik ortalama, standart sapma, Z değerleri, çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması	Verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesi
Betimleyici istatistikler (frekans ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma)	Örneklemin demografik niteliklerinin ortaya konması, rezilyans kapasitesi ve kırılma düzeylerinin belirlenmesi
Cronbach's Alpha katsayısı	Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesi
Açımlayıcı faktör analizi (AFA)	Rezilyans kapasitesi ölçeğinin boyutlarının belirlenmesi ve yapı geçerliliğinin sağlanması

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)	AFA ile ortaya çıkan yapının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi
Yol Analizi (Path Analizi)	Rezilyans kapasitesi ile kırılabilirlikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, uyum indeksleri karşılaştırılarak araştırmanın kuramsal alt yapısına en uygun modelin tespit edilmesi
Regresyon Analizi	Etki hipotezlerinin test edilmesi

Verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesindeki **ilk aşama**; verilerin hatasızlığının incelenmesidir. Burada verilerin frekans dağılımları incelenip, ortalama ve standart sapmaları kontrol edilecek böylece hatalı, aralık dışı ve mükerrer kodlamalardan arındırılması sağlanacaktır. **İkinci aşama**; kayıp değerlerin (eksik verilerin) incelenmesi ile ilgilidir. Kayıp verilerin kontrolünde bazı alternatif yollar önerilmektedir. Kayıp değer içeren deneklerin ya da değişkenlerin silinmesi en çok kullanılan yöntemdir. Çok az sayıda denek kayıp değere sahipse silme işleminin iyi bir çözüm olacağı belirtilmektedir. Kayıp değeri ele almanın diğer bir alternatifi bu değerlere ilişkin yaklaşık bir değer atamadır. Bu araştırmada, analizler gerçekleştirilmeden önce veri setindeki kayıp değerler yerine ortalama değerlerin atanması planlanmaktadır. Verilerin analize uygunluğunun incelenmesindeki **üçüncü aşama**; uç değerlerin etkilerinin değerlendirilmesidir. Uç değerler, dağılımın uçlarında yer alan denekler olarak adlandırılmaktadır ve uç değerlerin istatistiksel test sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olabileceği öne sürülmektedir. Alanyazında tek yönlü uç değerler için +3'den büyük ya da -3'den küçük Z değerine sahip deneklerin uç değer olarak düşünüleceği belirtilmektedir. Ancak  $n > 100$  olduğu durumlarda Z puan aralığının  $\pm 4$  olarak genişletilebileceği de ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2016, s. 12-14). Belirtilen değerler kapsamında veri setinde uç değerlerin olup olmadığının belirlenmesi ve varsa veri setinden ayıklanması planlanmaktadır. **Dördüncü aşama** ise çok değişkenli analizlerin gerçekleştirilmesinde verilerin normal ya da normale dönüştürülebilir bir dağılım sergilemesi gerekmektedir (Hair vd., 1998, s. 76-77; Özdamar, 2004, s. 133). Alanyazında normal dağılıma ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık değerleri (kurtosis) + 2 ile -2 arasında olduğunda normal dağılım varsayımının sağlandığı belirtilmektedir (George and Mallery, s. 2014). Bu noktadan hareketle araştırmada, veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenerek normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi ve gerekli dönüştürme işlemlerinin yapılması planlanmaktadır.

Verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesinin ardından rezilyans ölçeği, kırılmalı ifadeleri ve demografik verilere ilişkin betimleyici istatistikler incelenmiş ve rezilyans kapasitesi ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin analizler yapılmıştır.

Alanyazında analizlere açılımlayıcı ya da doğrulayıcı tekniklerle başlama konusunda tek bir yol önerilmemekte, araştırmacının ulaşmak istediği bilgi doğrultusunda varsayımlarla en iyi örtüşen yöntemin seçilmesi gerektiği belirtilmektedir (Çokluk vd. 2016, s. 283). Araştırmada, ResOrgs Modelinin boyutlarının turizm işletmeleri içinde oluşup oluşmadığının belirlenmesinde ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanmasında açılımlayıcı faktör analizinden (AFA) yararlanılmıştır. Faktör analizi aynı zamanda birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, gerektiğinde adlandırmak ve değişken sayısını azaltmak amacıyla başvurulan bir analiz tekniği olarak tanımlanmaktadır (Alpar, 2010, s. 385; Büyüköztürk, 2016, s. 133). Böylece analiz sonucunda faktör yükü düşük ve ölçeğin geneline anlamlı katkı sağlamayan ifadeler ölçekten çıkarılacaktır. Daha sonra kuramsal bilgi temelinde AFA ile ortaya çıkan yapının doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. DFA sosyal bilimler alanında teoriye dayalı yapıların açıklanmasında ve araştırmacının olgunun doğasına ilişkin oluşturduğu apriori hipotezlerin toplu olarak test edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Kline, 2010). DFA ile kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen gözlenen değişkenlerin gizil (örtük) değişkenlerle ve gizil değişkenlerin de kendi aralarında ilişkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca DFA ile açılımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının yapısal eşitlik modeli (YEM) kapsamında bir takım uyum iyiliği indeksleri yardımıyla doğrulanması gerçekleşir (Hair vd., 1998, s. 616).

Nedensellik ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, önceden görselleştirilen iki araştırma modelinin ayrı ayrı yol analizi (path analizi) yöntemiyle değerlendirilerek araştırmada en uygun modelin belirlenmesi ve daha sonra gerçekleştirilecek hipotez testlerinin belirlenen bu model üzerinden oluşturulması planlanmıştır. Yol analizi, nedensellik çözümlerinin yapılmasında kullanılan bir yapısal regresyon analizi yaklaşımıdır. Yol analiziyle nedenselliği etkileyen dışsal faktörlerin yapısal denklemler aracılığıyla modele katılmasıyla, faktörler arası etkileşim ve faktörlerin sonuç üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenebilir (Özdamar, 2016, s. 217-218).

Yapısal eşitlik modellerinde değişkenler arası nedenselliği açıkladığı varsayılan model diğer bir ifadeyle önerilen model istatistiksel yaklaşımlarla (uyum istatistiği ve düzeltme ölçütleri) test edilir. Eğer model uyumluluğu mükemmel, iyi ya da yeterli ise önerilen model kabul edilir. Test sonucu uygun bulunmayan modeller düzeltme ölçütleri ile farklı biçimde oluşturulabilir ya da modifiye edilebilir (Şimşek, 2007, s. 5; Özdamar, 2016, s. 166; Çokluk vd., 2016, s. 312). Benzer şekilde Bayram (2010, s. 57), modelin daha iyi uyum vermesi için gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak, daha çok hata matrisini temel alan ayrıntılı modifikasyonların dikkate alınabileceğini belirtmektedir.

Uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair alanyazında tam bir uzlaşma bulunmamasına rağmen Goodness of Fit Index (GFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) en yaygın olarak kullanılan ölçütler olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007, s. 14).

Ki-kare ( $\chi^2$ ) istatistiği ise uyum iyiliği testlerinden istatistiksel temeli olan en temel ölçüm olarak kabul edilmektedir. Ancak örneklem büyüklüğüne karşı duyarlı olduğu için  $\chi^2$ 'nin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2 / df$ ) olarak ifade edilen değer, modelin uyumu açısından önemli bir değerlendirme ölçütü olduğu belirtilmektedir (Bayram, 2010, s. 71). Benzer şekilde, GFI örneklem büyüklüğüne duyarlı uyum indeksleri arasında yer almaktadır (Shevlin and Miles, 1998, s. 88; Sharma vd., 2005, s. 935). Bu nedenle araştırmada, modellerin geçerliliğinin sınanması için ki-kare değerleri, serbestlik dereceleri ve uyum indekslerinden NFI, NNFI ve CFI değerleri temel alınacaktır (Tablo 3.7).

**Tablo 3.7.** DFA ve Yol Analizi İçin Uyum İndeksleri ve Kriterleri (Çokluk vd., 2016, s. 271-72)

Uyum İstatistiği	Kriterler
$\chi^2 / df$	$\leq 3$ Mükemmel Uyum $\leq 5$ Orta Düzeyde Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$ Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ İyi Uyum $\leq 0,10$ Zayıf Uyum
NFI NNFI CFI	$\geq 0,95$ Mükemmel Uyum $\geq 0,90$ İyi Uyum
SRMR	$\leq 0,05$ Mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ İyi Uyum $\leq 0,10$ Zayıf Uyum

Araştırmada yol analizi sonucunda belirlenen en uygun model çerçevesinde geliştirilen etki hipotezleri ise regresyon analiziyle test edilecektir.

#### **4. BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde ilk aşamada, örnekleme dâhil olan turizm işletmelerinin ve yöneticilerinin demografik niteliklerinin ortaya konması diğer bir ifadeyle gözlem öznelerinin araştırmanın amacına uygunluğunu ortaya koymak amacıyla betimleyici istatistiklere (frekans ve yüzde) yer verilmiştir. Daha sonraki aşamalarda, verilerin analize uygunluğunun incelenmesi kapsamında gerçekteştirilecek değerlendirmelere, açımlayıcı ve doğrulamayı faktör analizi sonuçlarına, yol analizi sonuçlarına ve araştırmanın hipotezleri doğrultusunda gerçekteştirilecek çok değişkenli analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

##### **4.1. Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular**

Araştırmada 141'i konaklama işletmelerinden, 137'si seyahat acentalarından ve 123'ü havayolu işletmelerinden olmak üzere toplam 401 yöneticiye ulaşılmıştır. Tablo 4.1'de görüldüğü üzere işletme türlerine göre katılımcıların yaş ortalaması benzer bir dağılım göstermektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş ortalaması 34,10, seyahat acentalarında 34,04 ve havayolu işletmelerinde 35,33'tür. Yöneticilerin sektördeki deneyimleri değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinde ortalama 12,44 yıl, havayolu işletmelerinde ortalama 8,71 yıl ve seyahat acentalarında ortalama 6,95 yıl olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde erkek yöneticilerin ağırlıklı çokluğu (%66,7) dikkat çekerken, seyahat ve havayolu işletmelerinde ise kadınların nispeten fazla olduğu belirlenmiştir (seyahat %51,8; havayolu %54,5). Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde ise her üç işletme türünde de lisans mezunları öne çıkmakta (konaklama %41,8; seyahat %53,3; havayolu %43,1), bu sırayı önlisans ve lise mezunları izlemektedir. Örneklemede lisans mezunlarının ağırlıkta olması katılımcıların yönetici grubunu temsil etmesiyle açıklanabilir (Tablo 4.2).

Türkiye'de havacılık sektörünün tarihinin çok eski dönemlere uzanması, örneklemedeki havayolu işletmelerinin faaliyet yılı ortalamalarına da yansımaktadır.



Tablo 4.1’de görüldüğü gibi faaliyet süresi bazında en yüksek ortalamaya (34,65 yıl) havayolu işletmeleri sahiptir. Bu sırayı konaklama işletmeleri ve seyahat acentaları izlemektedir (konaklama 15,08 yıl; seyahat 10,83 yıl).

**Tablo 4.1.** İşletmelerle İlgili Betimleyici İstatistikler

<i>KONAKLAMA İŞLETMELERİ</i>				
	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
<i>Yaş</i>	21	65	34,10	7,89
<i>İşletmenin Faaliyet Süresi (Yıl)</i>	1	61	15,08	10,35
<i>Sektör Deneyimi (Yıl)</i>	1	45	12,44	8,14
<i>SEYAHAT ACENTALARI</i>				
<i>Yaş</i>	22	53	34,04	7,11
<i>İşletmenin Faaliyet Süresi (Yıl)</i>	1	35	10,83	7,49
<i>Sektör Deneyimi (Yıl)</i>	1	20	6,95	4,59
<i>HAVAYOLU İŞLETMELERİ</i>				
<i>Yaş</i>	22	53	35,33	6,86
<i>İşletmenin Faaliyet Süresi (Yıl)</i>	6	85	34,65	25,98
<i>Sektör Deneyimi (Yıl)</i>	1	25	8,71	5,70

**Tablo 4.2. Yöneticilerin Cinsiyet ve Eğitim Durumları**

Kategoriler	İşletme Türü					
	Konaklama		Seyahat Acentası		Havayolu	
CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	47	33,3	71	51,8	67	54,5
Erkek	94	66,7	66	48,2	56	45,5
Toplam	141	%100	137	%100	123	%100
EĞİTİM	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlkokul	1	0,7	1	0,7	0	0
İlköğretim/Ortaokul	11	7,8	0	0	1	0,8
Lise	23	16,3	27	19,7	13	10,6
Önlisans	37	26,2	30	21,9	43	35,0
Lisans	59	41,8	73	53,3	53	43,1
Lisansüstü	9	6,4	6	4,4	13	10,6
Kayıp değer	1	0,7	0	0	0	0
Toplam	141	%100	137	%100	123	%100

Katılımcılara demografik özelliklerin yanı sıra turizm işletmelerinde hangi departman ve pozisyonunda istihdam edildiklerine ilişkin sorular da sorulmuştur. Araştırmada genel müdür ve yardımcılar üst düzey; departman müdürleri, bölüm sorumluları orta düzey; şef ve amirler ise alt düzey yöneticiler olarak değerlendirilmiştir. Buna göre konaklama işletmelerinde sırasıyla orta düzey yöneticiler (%47,5), alt düzey yöneticiler (%30,5) ve üst düzey yöneticiler (%18,4) yer alırken, seyahat acentalarında orta düzey yöneticiler (%41,6) alt düzey yöneticiler (%38) ve üst düzey yöneticiler (%19,7) aynı sıralamayı izlemiştir. Havayolu işletmelerinde ise alt düzey yöneticiler (%54,5) ilk sırada yer alırken, bu sırayı orta (%37,4) ve üst düzey yöneticiler (%8,1) takip etmiştir. Departmanların kategorize edilmesinde yaygın olarak kullanılan işlevlere göre bölümlere ayırma esas alınmış ve farklı işlevler üstlenen yöneticiler örnekleme dâhil edilmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinde ilk üç sırada, müşteriyle direkt teması söz konusu olan ön büro (%41,8), yiyecek içecek (%12,8) ve satış-pazarlama (%12,1) bölümlerinde çalışan yöneticiler yer alırken, seyahat işletmelerinde ilk üç sırada muhasebe-finance (%19), operasyon (%17,5) ve acenta genel müdürleri (%13,1) yer almaktadır. Havayolu işletmelerinde ise ilk sırada yer hizmetleri yer alırken (kargo, teknik, rezervasyon, check-in, müşteri ilişkileri; %50,4), ikinci sırada kabin hizmetleri (kabin ekibi amirleri, eğitim sorumluları, uçuş planlama, kabin hizmetleri yöneticileri;

%11,4) üçüncü sırada ise muhasebe-finance yöneticileri (%8,9) yer almaktadır (Tablo 4.3).

**Tablo 4.3.** Yöneticilerin Pozisyon ve Departman İtibariyle Dağılımı

Konaklama İşletmeleri			Seyahat Acentaları			Havayolu İşletmeleri		
Pozisyon	f	%	Pozisyon	f	%	Pozisyon	f	%
Alt düzey	43	30,5	Alt düzey	52	38,0	Alt düzey	67	54,5
Orta düzey	67	47,5	Orta düzey	57	41,6	Orta düzey	46	37,4
Üst düzey	26	18,4	Üst düzey	27	19,7	Üst düzey	10	8,1
Kayıp değer	5	3,5	Kayıp değer	1	0,7	Kayıp değer	0	0
Toplam	141	%100	Toplam	137	%100	Toplam	123	%100
Konaklama İşletmeleri			Seyahat Acentaları			Havayolu İşletmeleri		
Departman	f	%	Departman	f	%	Departman	f	%
Önbüro	59	41,8	Muhasebe/Finans	26	19,0	Yer hizmetleri	62	50,4
Yiyecek İçecek	18	12,8	Operasyon	24	17,5	Kabin Hizmetleri	14	11,4
Satış - Pazarlama	17	12,1	Genel Müdür	18	13,1	Muhasebe/Finans	11	8,9
Muhasebe/Finans	13	9,2	Müşteri İlişkileri	18	13,1	İnsan Kaynakları	9	7,3
Genel Müdür	11	7,8	Rezervasyon	16	11,7	Uçuş İşletme	5	4,1
Kat Hizmetleri	9	6,4	İnsan Kaynakları	9	6,6			
İnsan Kaynakları	4	2,8	Bilgi İşlem	4	2,9			
Satın alma	4	2,8						
Teknik Hizmetler	3	2,1						
Kayıp Değer	3	2,1	Kayıp Değer	22	16,1	Kayıp Değer	20	16,3
Toplam	141	%100	Toplam	137	%100	Genel Toplam	123	%100

#### 4.2. Verilerin Analize Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Analiz kısmında belirtildiği gibi verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesindeki ilk aşama verilerin hatasızlığının incelenmesidir. Bu aşamada, toplanan 504 anketin tamamı araştırmacı tarafından gözden geçirilmiş, boş bırakılan soru sayısının fazla olduğu ve özensiz doldurulduğu tespit edilen anket formları inceleme dışı bırakılarak 401 adet geçerli anket elde edilmiştir. Ayrıca verilerin frekans dağılımları incelenip, ortalama ve standart sapmaları kontrol edilerek veri seti; hatalı, aralık dışı ve mükerrer kodlamalardan arındırılmıştır. Bu işlemin ardından anketlerdeki veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Kayıp değerlerin (eksik verilerin) incelenmesini içeren ikinci aşamada, veri setindeki kayıp değerler yerine ortalama değerler atanmıştır. Verilerin analize uygunluğunun incelenmesindeki üçüncü aşama, uç

değerlerin etkilerinin değerlendirilmesidir. Alanyazında tek yönlü uç değerler için +3'den büyük ya da -3'den küçük Z değerine sahip deneklerin uç değer olarak düşünüleceği belirtilmektedir. Ancak  $n > 100$  olduğu durumlarda Z puan aralığının  $\pm 4$  olarak genişletilebileceği de ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2016, s. 12-14). Bu kapsamda veri setinin uç değerlerden arındırılması için verilerin Z değerleri hesaplanmış,  $\pm 4$  değerini aşan herhangi bir madde bulunmadığı için veri setinde herhangi bir uç değere rastlanmamıştır. Dördüncü aşama, verilerin normal ya da normale dönüştürülebilir bir dağılım sergilemesidir. Alanyazında normal dağılıma ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık değerleri (kurtosis) -2 ile + 2 arasında olduğunda normal dağılım varsayımının sağlandığı belirtilmektedir (George and Mallery, 2014). Verilerin dağılımının sapma göstermesi durumunda, bu verilerin normallik sınırlarının arasında bir değer alabilmesi için dönüştürme işleminin yapılması önerilmektedir (Hair vd., 1998, s. 72; Çokluk vd., 2016, s. 16). Bu bağlamda veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde rezilyans kapasitesi ölçeğinde yer alan 27. (basıklık değeri= 2,25) ve 38. (basıklık değeri= 2,21) maddelerin basıklık değerlerinin kabul edilen aralıktan yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu ifadeler için Bayata ve Hattatoğlu (2010, s. 214) tarafından belirtilen dönüştürme seçeneklerinden kare dönüştürülmesi gerçekleştirilmiş ve ifadeler normalleştirilmiştir. Verilerin analize uygunluğunun değerlendirilmesinde her bir ölçeğin maddelerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş ve güvenilirliğe ilişkin Cronbach Alpha değerleri ile madde toplam korelasyon puanları hesaplanmıştır. Söz konusu incelemeye yönelik yapılan analiz sonucu Tablo 4.4'te verilmektedir.

**Tablo 4.4.** *Rezilyans Kapasitesi ve Kırılganlık Ölçeklerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenirlilik Sonuçları*

Rezilyans Kapasitesi Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı: .912	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silinirse elde edilecek Cronbach's Alpha katsayısı
1. İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.	3.71	1.057	.597	.908
2. Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşdığı zaman iş yükünü hafifletir.	3.58	1.030	.459	.910
3. Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.	3.74	1.019	.379	.911
4. Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.	3.70	1.003	.569	.909

5. İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.	3.67	1.045	.486	.910
6. Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.*	3.71	.968	.265	.911
7. Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.*	3.82	.957	.137	.912
8. İşletme kültürü çalışanları destekler.	3.53	1.043	.480	.910
9. Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.	3.45	1.044	.520	.909
10. Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif (ileriye dönük) olarak gözlemlenir.	3.56	1.074	.455	.910
11. Geçmişten ders çıkarılır.	3.67	1.007	.503	.910
12. Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli iletişim vardır.	3.69	.981	.380	.911
13. İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.	3.67	1.055	.311	.912
14. Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.	3.84	.950	.320	.912
15. Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.	3.74	1.024	.424	.911
16. Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.	3.36	1.160	.438	.910
17. Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.	3.34	1.122	.356	.911
18. İşletme, gerektiği durumlarda bilgi birikimini yenilikçi bir şekilde kullanır.	3.57	1.074	.439	.910
19. Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.	3.32	1.212	.458	.910
20. Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.	3.64	1.017	.420	.911
21. İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.	3.65	1.008	.472	.910
22. İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.	3.63	1.012	.419	.911
23. Çalışanlar sorunlarla baş edebilecek bilgi birikimine sahiptir.*	3.65	.968	.266	.911
24. Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.	3.61	1.000	.397	.911
25. Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.*	3.45	1.160	.224	.912
26. Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.	3.47	1.146	.363	.911
27. İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.	3.92	.913	.457	.910
28. İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.	3.58	1.016	.415	.911
29. Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.	3.42	1.135	.440	.910
30. Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.	3.52	1.090	.442	.910
31. İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.	3.70	1.001	.424	.911
32. İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.	3.68	.999	.462	.910

33. Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.	3.50	1.046	.493	.910
34. Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.	3.41	1.130	.412	.911
35. İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.	3.53	.974	.561	.909
36. İşletme, sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.	3.70	.973	.345	.911
37. İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.	3.71	1.049	.420	.911
38. Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.	3.79	.890	.456	.910
39. İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.	3.48	1.138	.305	.912
40. Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.	3.69	1.003	.508	.910
41. Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.	3.54	3.795	.452	.910
42. Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.	3.24	1.220	.428	.911
43. Toplum etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.	3.79	1.021	.385	.911
44. Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.	3.37	1.181	.387	.911
Kırılganlık Ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı: .735	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu	Madde silinirse elde edilecek Cronbach's Alpha katsayısı
1. Yüksek enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite kıtlığı vb. ekonomik sorunlar	3.05	1.076	.339	.730
2. Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar	3.87	1.018	.476	.697
3. Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları	3.78	1.047	.485	.694
4. Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler*	2.06	1.307	.265	.683
5. Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar	2.36	0.925	.456	.702
6. Turistlerin tercihindeki ani değişimler	2.53	1.010	.393	.716
7. Rekabetçi baskılar	2.29	1.033	.552	.678
8. Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle çevresel bozulmalar*	2.31	1.341	.215	.745
9. Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar	4.14	0.907	.443	.705
* İfadeler madde-toplam korelasyon katsayısı şartlarını sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Diğer değerler bu ifadeler çıkarıldıktan sonra hesaplanmıştır.				

Tablo 4.4'te görüleceği üzere rezilyans kapasitesi ölçeğinde yer alan ifadelerin Cronbach Alpha katsayısının 0,912, kırılganlık ölçeğinin ise 0,735 düzeyinde güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi iç tutarlılık

katsayısını aşıya çeken ve madde-toplam korelasyon puanı 0,3'ün altında olan maddelerin anketten çıkarılması önerilmektedir (Şencan, 2005, s. 112). Bu kapsamda ölçeklerin madde-toplam korelasyon puanları incelendiğinde, rezilyans kapasitesi ölçeğinde yer alan 6. 7. 23. ve 25. maddelerin, kırılmalık ölçeğinde ise 4. ve 8. maddelerin 0,3'ün altında olduğu görülmüş ve bu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Belirtilen kırılmalık maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra Cronbach Alpha katsayısının 0,692'den 0,735 düzeyine yükseldiği gözlenmiştir. Değerlendirmeler sonucunda rezilyans kapasitesi ölçeğinde 40, kırılmalık ölçeğinde ise 7 ifadeye ulaşılmıştır.

### **4.3. Rezilyans Kapasitesi Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Araştırmada turizm işletmelerinde rezilyans olgusunun boyutlarının belirlenmesi amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizinden (AFA) yararlanılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, gerektiğinde adlandırmak ve değişken sayısını azaltmak amacıyla başvuru olan bir analizdir. Aynı zamanda faktör analizi, ölçek geliştirme ya da ölçek uyarlama çalışmalarında, orijinal ölçekte var olan boyutların uyarlanan toplum/grup içinde oluşup oluşmadığının belirlenmesinde etkilidir (Ural ve Kılıç, 2011, s. 281; Alpar, 2011, s. 261). Rezilyans kapasitesi ölçeğinde 40 ifadeye temel bileşenler analizi (principal components) ve varimax rotasyonu uygulanarak AFA gerçekleştirilmiştir. Varimax rotasyonunun faktör matrisinin sıralarını basite indirgemesinden dolayı AFA'da uygun bir seçenek olduğu belirtilmektedir (Hair vd., 1998).

Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun ve örneklem yeterliliğinin test edilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett's küresellik testinden yararlanılmıştır. Veri seti üzerinde gerçekleştirilen AFA sonucunda KMO değeri 0.848 ve Bartlett testi p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. KMO katsayısının 0,60'dan yüksek, Barlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016, s. 136; Alpar, 2010, s. 387). Böylece elde edilen verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır.

Faktör analizi aşamasında faktör sayısının belirlenebilmesi için faktörlerin özdeğerleri, açıkladıkları varyans yüzdeleri ve faktör yükleri incelenmiştir. Ayrıca faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyans-eş kökenlilik (communality) değerleri hesaplanmıştır. Faktör sayısının belirlenmesinde Kaiser'in özdeğer  $\geq 1$  kuralının (Hair vd., 1998, s. 103) temel alınmasının yanı sıra maddelerin

altında sınıflandıkları faktörde kendi aralarında anlamlılık gösterip göstermediği dikkate alınmıştır. Ayrıca tüm maddelerin yalnızca bir faktör üzerine yük vermesi kuralı (simple structure) göz önünde bulundurulmuştur (Büyüköztürk, 2016, s. 134). Maddelerin seçiminde 0,45'den yüksek faktör yükü olan maddeler dikkate alınmış (Büyüköztürk, 2016, s. 134), yeterli faktör yüküne sahip olmayan 7 madde ölçekten elenerek toplam 33 maddeden oluşan 6 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük bu yapının turizm işletmelerinde rezilyans olgusunda ortaya çıkan varyansın %52,35'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Genel olarak ölçeğin iç tutarlılık katsayısının (cronbach alpha) 0,900 düzeyinde güvenilirliğe sahip olduğu gözlenmiştir. Rezilyans ölçeğine ilişkin faktörlerin özdeğerleri, açıklanan varyansları, Cronbach Alpha değerleri, faktör yükleri ve ortak varyans değerleri Tablo 4.5'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.5.** Rezilyans Kapasitesi Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Rezilyans Boyutları ve İfadeleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	Faktör Yükü	Ortak Varyans	Madde Toplam Korelasyonu
	<b>PLANLAMA STRATEJİLERİ</b>	3.778	%11.45	.826			
R15	Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.				.703	.529	.588
R3	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.				.701	.552	.524
R40	Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.				.693	.616	.577
R35	İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.				.631	.582	.655
R32	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.				.563	.453	.523
R5	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.				.522	.464	.499
K38	Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.				.513	.349	.483
R41	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.				.462	.389	.439
R11	Geçmişten ders çıkarılır.				.450	.404	.476
	<b>PROAKTİF DURUŞ</b>	3.054	%9.25	.789			
R39	İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.				.795	.679	.612
R29	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.				.775	.725	.682
R30	Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.				.708	.669	.606
R31	İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.				.588	.463	.464
R43	Toplumu etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.				.538	.444	.441
R28	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.				.524	.507	.461

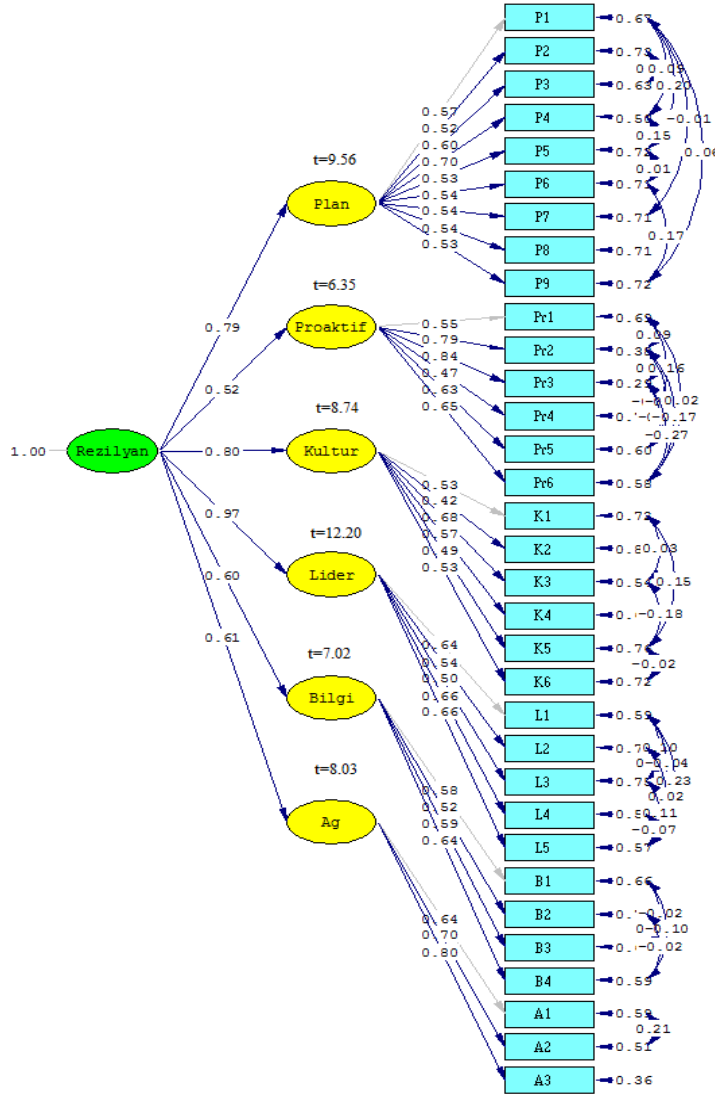


	<b>BİLGİYE ERİŞİM</b>	2.864	%8.68	.656			
R17	Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.				.690	.529	.411
R14	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.				.677	.488	.432
R24	Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.				.601	.439	.471
R22	İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.				.550	.401	.426
	<b>LİDERLİK</b>	2.627	%7.96	.768			
R4	Yönetim kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.				.597	.570	.625
R2	Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşıldığı zaman iş yükünü hafifletir.				.588	.461	.468
R19	Çalışanlar yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.				.569	.548	.498
R9	Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.				.547	.565	.467
R1	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.				.543	.566	.632
	<b>İŞLETME KÜLTÜRÜ</b>	2.512	%7.61	.715			
R37	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.				.642	.533	.523
R13	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.				.617	.545	.405
R8	İşletme kültürü çalışanları destekler.				.568	.562	.450
K27	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.				.548	.443	.456
R26	Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.				.542	.353	.406
R34	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızlıca değiştirilebilir.				.475	.367	.438
	<b>AĞLAR VE İLİŞKİLER</b>	2.441	%7.40	.804			
R20	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.				.826	.727	.664
R21	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.				.808	.723	.697
R33	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.				.707	.632	.589
	KMO=0,848; Barlett Küresellik Testi p değeri=0.000	Toplam	%52.35	.900			

#### 4.4. Rezilyans Kapasitesi Ölçeğinin Geçerliliğinin Sınanması

Araştırmada açımlayıcı faktör analizi ile boyutları belirlenen faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca modelin rezilyans kapasitesini yordamadaki yeterliliği ikinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle sınanmıştır. Bu amaçla modele rezilyans olgusu ikinci düzey gizil değişken olarak eklenmiştir. AFA sonucunda belirlenen 6 faktör (gizil değişken) birbirinden ayrı yapıların göstergeleri olarak hareket eden her bir değişken seti (gözlenen değişkenler) ile birlikte doğrulayıcı faktör analizine

dâhil edilmiştir. Böylece her bir gözlenen değişken yalnızca kendi gizil değişkeni altında tanımlanmıştır.



Ki-kare=1236.02, sd=456, p değeri=0.00000, RMSEA=0.065, Açıklanan varyans = 0.53

Şekil 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Standartlaştırılmış Katsayılar)

Doğrulayıcı faktör analizinde amaç, açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının bir takım uyum iyiliği indeksleri yardımıyla doğrulanmasıdır (Hair vd., 1998, s. 616). DFA analizi sonucunda, modelin ki-kare değerleri, serbestlik dereceleri ve uyum değerlerinin analizler kısmında belirtilen uyum istatistiği kriterleri ile kıyaslanması sağlanmıştır (Tablo 3.7). Değerlendirmeler sonucunda RMSEA = 0,075 (iyi uyum),  $\chi^2 /$

sd = 3,23 (orta düzeyde uyum), NNFI = 0,90 (iyi uyum), CFI = 0,91 (iyi uyum), SRMR = 0,075 (iyi uyum) değerleri ile beklenen kriterleri sağladığı görülürken, NFI ölçütünün 0,87 ile 0,90 kriterinin altında olduğu belirlenmiştir. Test sonucu uygun bulunmayan modellerin düzeltme ölçütleri ile farklı biçimde oluşturulabileceği ya da modifikasyon önerilerinin (modification indices) değerlendirilebileceği belirtilmektedir (Şimşek, 2007, s. 5; Bayram 2010, s. 57; Özdamar, 2016, s. 166; Çokluk vd., 2016, s. 312). Bu kapsamda gözlenen değişkenler arasında oluşturulması gereken yeni bağlantılar dikkate alınarak uyum indekslerinin istenilen düzeye gelmesi sağlanmıştır (RMSEA = 0,065 iyi uyum,  $\chi^2 / sd = 2,71$  mükemmel uyum, NFI = 0,90 iyi uyum, NNFI = 0,92 iyi uyum, CFI = 0,93 iyi uyum, SRMR = 0,064 iyi uyum).

Modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğunun kanıtlanmasından sonra faktörler altında yer alan ifadelerin ilgili oldukları yapıları betimleyip betimlemediklerinin değerlendirilebilmesi için açıkladıkları varyansların hesaplanması gerekmektedir. Oluşturulan yapının güvenilir sayılabilmesi için açıklanan varyansın 0,50'nin üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2010). Modeldeki tüm faktörlerin belirlenen örnekleme açıkladığı varyans oranının istenilen düzeyde (AVE=0,53) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6.** Rezilyans Kapasitesi Ölçeği DFA Değerleri

	Rezilyans Boyutları ve İfadeleri	Standardize edilmiş faktör yükleri	T-değerleri	Hata katsayıları	R <sup>2</sup>
	<b>REZİLYANS KAPASİTESİ</b>				
	Planlama Stratejileri	0.79	9.56	0.38	0.62
	Proaktif Duruş	0.52	6.35	0.73	0.27
	Bilgiye Erişim	0.60	7.02	0.63	0.36
	Liderlik	0.97	12.20	0.06	0.94
	İşletme Kültürü	0.80	8.74	0.35	0.64
	Ağlar ve İlişkiler	0.61	8.03	0.63	0.37
	<b>PLANLAMA STRATEJİLERİ</b>				
P1	Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.	0.57	11.0	0.67	0.32
P2	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.	0.52	10.3	0.73	0.27
P3	Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.	0.60	11.8	0.63	0.36
P4	İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.	0.70	14.6	0.50	0.49
P5	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.	0.53	9.9	0.72	0.28

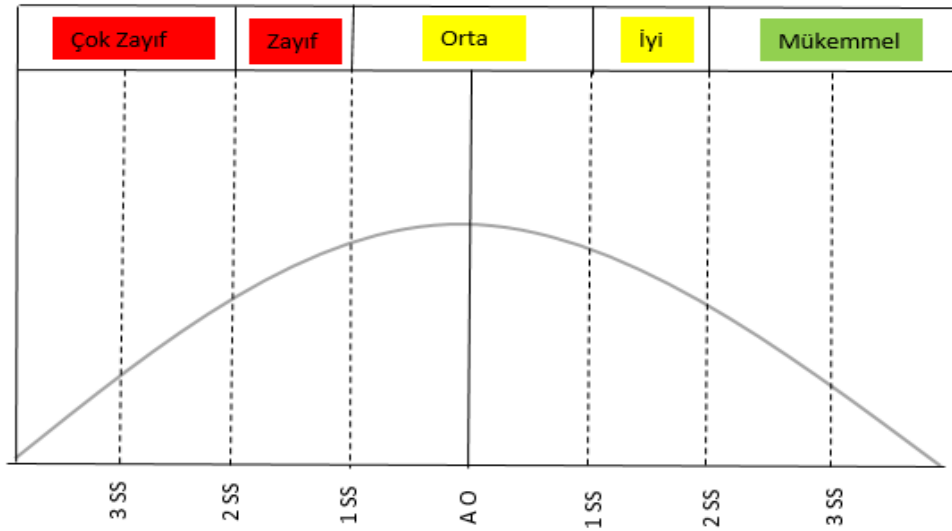
P6	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.	0.54	10.5	0.71	0.29
P7	Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.	0.54	10.6	0.71	0.29
P8	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.	0.54	10.4	0.71	0.29
P9	Geçmişten ders çıkarılır.	0.53	10.2	0.72	0.28
<b>PROAKTİF DURUŞ</b>					
Pr1	İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.	0.55	10.0	0.69	0.30
Pr2	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.	0.79	12.2	0.38	0.62
Pr3	Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.	0.84	12.3	0.29	0.71
Pr4	İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.	0.47	8.6	0.78	0.22
Pr5	Toplumu etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.	0.63	10.7	0.60	0.40
Pr6	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.	0.65	11.4	0.58	0.42
<b>BİLGİYE ERİŞİM</b>					
B1	Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.	0.58	8.2	0.66	0.34
B2	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.	0.52	7.9	0.73	0.27
B3	Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.	0.59	8.8	0.65	0.35
B4	İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.	0.64	10.2	0.59	0.41
<b>LİDERLİK</b>					
L1	Yönetim kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.	0.64	12.1	0.59	0.41
L2	Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aştığı zaman iş yükünün hafifletir.	0.54	10.6	0.70	0.29
L3	Çalışanlar yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.	0.50	9.2	0.75	0.25
L4	Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.	0.66	12.5	0.56	0.44
L5	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.	0.66	12.0	0.57	0.44
<b>İŞLETME KÜLTÜRÜ</b>					
K1	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.	0.53	9.2	0.72	0.28
K2	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.	0.42	8.0	0.83	0.18
K3	İşletme kültürü çalışanları destekler.	0.68	12.8	0.54	0.46
K4	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.	0.57	10.9	0.68	0.32
K5	Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.	0.49	8.5	0.76	0.24
K6	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızlıca değiştirilebilir.	0.53	10.1	0.72	0.28
<b>AĞLAR VE İLİŞKİLER</b>					
A1	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.	0.64	11.1	0.59	0.41
A2	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.	0.70	12.2	0.51	0.49
A3	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.	0.80	14.7	0.36	0.64

Rezilyans kapasitesi ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin gizil değişkenler olan planlama stratejileri, proaktif duruş, işletme kültürü, liderlik, bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler değişkenlerini açıkladığı ve t değerlerinin ( $t > 2.576$ ) .01 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (Jöreskog and Sörbom'dan aktaran Şimşek, 2007, s. 86). Ayrıca

tüm ifadelerin hata katsayılarının 0,90'dan küçük ve faktör yüklerinin de 0,50'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Rezilyans kapasitesinin açıklanmasındaki etki boyutları değerlendirildiğinde ise en çok etkisi bulunan boyutların sırasıyla liderlik ( $R^2=0.94$ ), işletme kültürü ( $R^2=0.64$ ), planlama stratejileri ( $R^2=0.62$ ), ağlar ve ilişkiler ( $R^2=0.37$ ), bilgiye erişim ( $R^2=0.36$ ) ve proaktif duruş ( $R^2=0.27$ ) olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Rezilyans Kapasitesi ve Kırılganlık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Farklı turizm işletmelerindeki rezilyans kapasitesi düzeylerinin belirlenmesi için ResOrgs araştırmacıları tarafından geliştirilmiş skaladan yararlanılmıştır (Şekil 4.2). Burada kesim noktaları araştırmada hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre belirlenmiştir. Stephenson (2010), işletmelerin rezilyans kapasitesi düzeylerini ölçmek ve kıyaslamak için geliştirdikleri bu metodun, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre farklı araştırmalarda da kullanılabileceğini belirtmektedir.



AO: Aritmetik ortalama; SS: Standart sapma

Şekil 4.2. Skor Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Metot (Stephenson, 2010, s. 339)

Araştırmada turizm işletmelerinin (konaklama, seyahat, havayolu) genel rezilyans kapasitesi aritmetik ortalaması (3,60) yüzdeye dönüştürüldüğünde %72.19 olarak belirlenmiştir. Standart sapması ise yüzdelik dilime göre 10.17 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında eğriye göre hesaplanan genel skor tablosu aşağıda verilmektedir.

**Tablo 4.7.** Araştırmada Turizm İşletmeleri İçin Belirlenen Rezilyans Kapasitesi Düzeyi Kesim Noktaları ve Açıklamaları (Stephenson, 2010, s. 339)

Skor	Açıklama
Mükemmel (%92,53 ve üstü)	Mükemmel rezilyans seviyesine sahip işletmelerde, kültür önemli bir dinamiktir ve işletmeler iç ve dış çevrede yaşanan değişimlere karşı işletme kültürünü korumaya odaklanmalıdır.
İyi (%82,36-%92,53)	Belirtilen değerlere sahip olan organizasyon iyi bir rezilyans seviyesine sahiptir. Bu işletmeler, iç ve dış çevrede değişim gerçekleşikçe işletme kültürünü oluşturmaya odaklanmalıdır. Özellikle işletmeler, örgütsel sınırlar boyunca ilişkileri ve farkındalığı artırma konusunda çalışmalar yapmalıdır.
Orta (%62,02-%82,36)	Belirtilen değerlere sahip organizasyon, genel olarak orta düzeyde bir rezilyans seviyesine sahiptir. Bu tür örgütlerde belirli güçlü yanların departmanlar veya iş birimleri arasında farklılaşması sonucu ortaya örgütün başarabileceğinden daha düşük rezilyans puanları elde etmesi muhtemeldir. Bu tür işletmelerin güçlü yanlarını örgütün sınırları içindeki hiyerarşik kademeler, departmanlar veya iş birimlerine yayılmasına odaklanması gerekir. Eğer örgüt planlama göstergelerinde düşük puana sahipse, bu durumun nedeni muhtemelen örgütün plan yapmasına karşın bu planlamanın farkındalığının ve örgüte nasıl fayda sağlayacağına çalışanlar tarafından tam olarak algılanmamasından kaynaklanır. Böyle bir durumda işletmeler çalışan farkındalığının ve katılımının artırılmasına odaklanmalıdır.
Zayıf (%62,02-%51,85)	Zayıf rezilyans seviyesine sahip olan işletmeler, özellikle proaktif duruş, çalışan bağlılığı ve katılımı ile ilgili göstergelere odaklanmalıdır.
Çok zayıf (%51,85 ve altı)	Belirtilen değer aralığında bulunan işletmeler, çok düşük düzeyde rezilyans sergilemektedir. Bu tür işletmelerin, proaktif duruşun yanı sıra işletmenin belirli güçlü yönlerini temsil eden rezilyans göstergelerine odaklanmaları gerekir.

Skor tablosuna göre araştırmada farklı işletme türlerinde yüzde olarak belirlenen rezilyans kapasitesi düzeyleri Tablo 4.8’de belirtilmektedir.

**Tablo 4.8.** İşletme Türüne Göre Belirlenen Rezilyans Kapasitesi Düzeyleri

İşletme türü	Rezilyans kapasitesi düzeyleri (AO)
Seyahat Acentaları	%72,63 (Orta düzey)
Havayolu İşletmeleri	%72,35 (Orta düzey)
Konaklama İşletmeleri	%71,61 (Orta düzey)

Tabloda görüldüğü gibi her üç işletme türünde rezilyans kapasitesi düzeyleri orta seviyededir. İlk sırada en yüksek yüzdeyle seyahat acentaları (%72,63) yer alırken, bu sıralamayı havayolu (%72,35) ve konaklama işletmeleri (71,61) izlemektedir. Bu sıralamaya göre en yüksek rezilyans kapasitesinin seyahat acentalarında olduğu söylenebilir. İşletmelerdeki orta düzeyde ortaya çıkan bu rezilyans kapasitesinin artırılması için Stephenson’un (2010) “işletmelerin örgütsel sınırları içinde güçlü

yönlerini arttırmaya odaklanması gerekir” görüşünden hareketle iç stratejiler geliştirilebilir.

Farklı işletme türlerine göre (konaklama, seyahat, havayolu) yüzde olarak hesaplanan kırılma düzeyleri ise Tablo 4.9’da belirtilmektedir.

**Tablo 4.9.** İşletme Türüne Göre Belirlenen Kırılma Düzeyleri

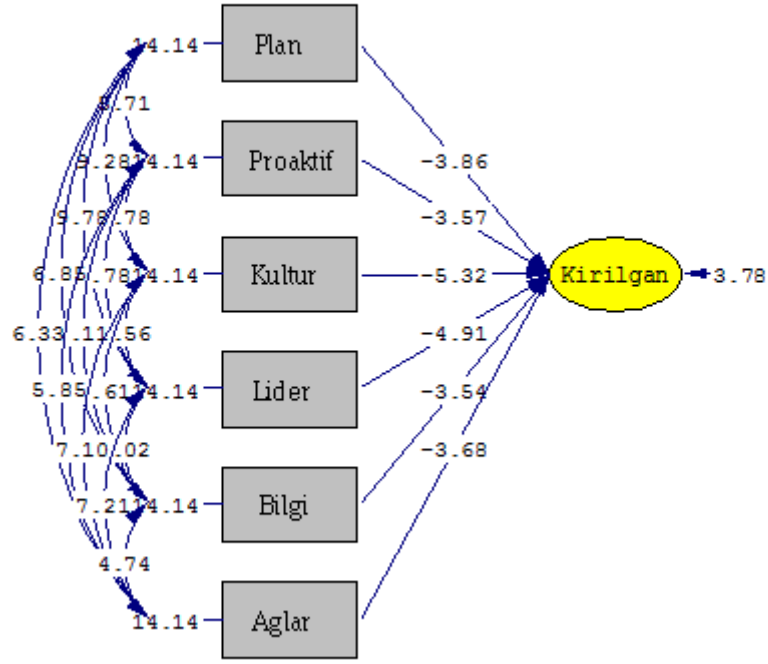
İşletme türü	Kırılma düzeyleri (AO)
Konaklama İşletmeleri	%65,95
Seyahat Acentaları	%65,10
Havayolu İşletmeleri	%63,15

Tabloda görüldüğü gibi üç işletme türünde de kırılma düzeyleri oldukça yakın seviyededir. Bu durumun, turizmin karmaşık yapısı göz önüne alındığında; konaklama, seyahat ve havayolu işletmeleri arasındaki işbirliğinin zorunlu olması, yaşanan her türlü olumsuz gelişmenin domino etkisi yaratarak tüm sektörü ve sektörler arası ilişkileri etkilemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Tabloda olumsuz çevresel şartlardan en çok etkilenen alt sektörün konaklama işletmeleri (%65,95) olduğu görülürken, bu sıralamayı seyahat acentaları (%65,10) ve havayolu işletmeleri (63,15) izlemektedir. Burada, belki şu konuyu biraz daha yakından incelemek gerekir; seyahat acentalarında rezilyans kapasitesinin oransal olarak en yüksek olması, en düşük kırılma düzeyine sahip olması beklentisini akla getirmektedir. Ancak daha önceden de açıklandığı gibi tüm grupların rezilyans kapasitesi, orta düzey olarak belirlenmiştir.

#### **4.6. Yol Analizi (path analizi) Bulguları**

Araştırmada belirlenen temel iki sorudan hangisi araştırmada karar modeli olacaktır? Ya da hangi soru temelindeki hipotezler üzerinden yürünecektir? Kararının verilebilmesi için yol analizinden yararlanılacaktır. Bu amaçla Şekil 4.4 ve Şekil 4.6’da iki farklı model önerilmektedir. Önerilen modellerin istatistiksel yaklaşımlarla (uyum indeksi) değerlendirilerek rezilyans kapasitesi ile kırılma düzeyleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkarılması ve en uygun modelin tespit edilmesine çalışılacaktır. Analizler başlığında açıklandığı gibi yol analizi, nedensellik çözümlerinin yapılmasında kullanılan bir yapısal regresyon analizi yaklaşımıdır ve faktörlerin sonuç üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenmesinde yararlanılmaktadır (Özdamar,

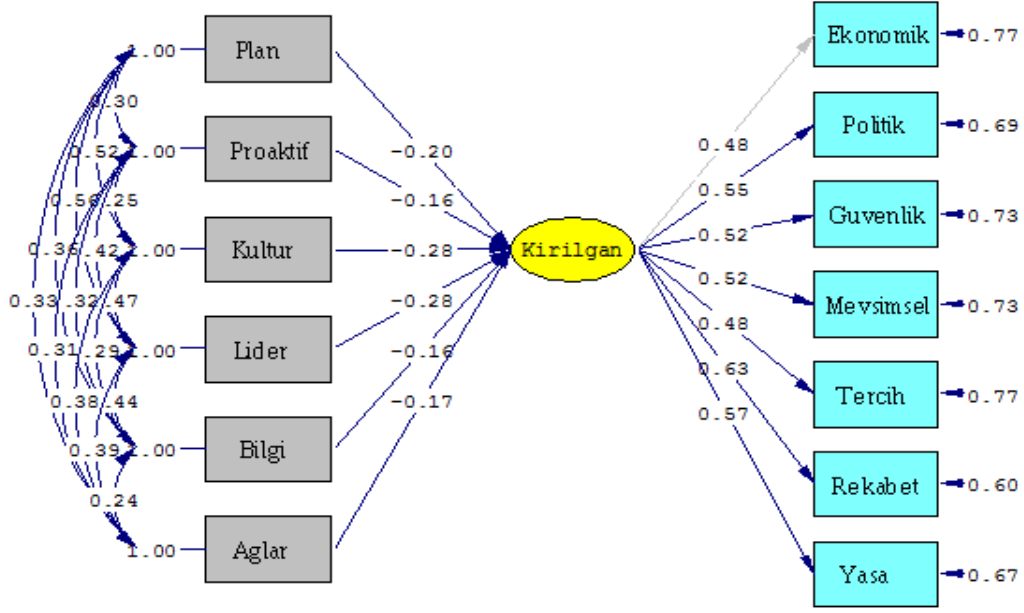
2016, s. 218). *İlk modelde (Model-1)*; rezilyans kapasitesi boyutlarını oluşturan planlama stratejileri, proaktif duruş, işletme kültürü, liderlik, bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler boyutlarının kırılğanlık değişkenine olan doğrudan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda rezilyans kapasitesi boyutlarını oluşturan gözlenen değişkenlerden, kırılğanlık gizil değişkenine doğru tek yönlü doğrusal ilişkiler tanımlanmıştır. Yol analizindeki t-değerleri ve tüm bu ilişkiler ağı yol diyagramında gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Önerilen Model-1 t-değerleri

Yol analizinde ilk olarak değerlendirilmesi gereken nokta diyagramdaki T-değerleridir. T değerlerinin ( $t > 2.576$ ) .01 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (Jöreskog and Sörbom'dan aktaran Şimşek, 2007, s. 86). T-değerlerinde çıkartılması gereken yollara işaret eden kırmızı bir değere rastlanmamıştır (Şekil 4.3).



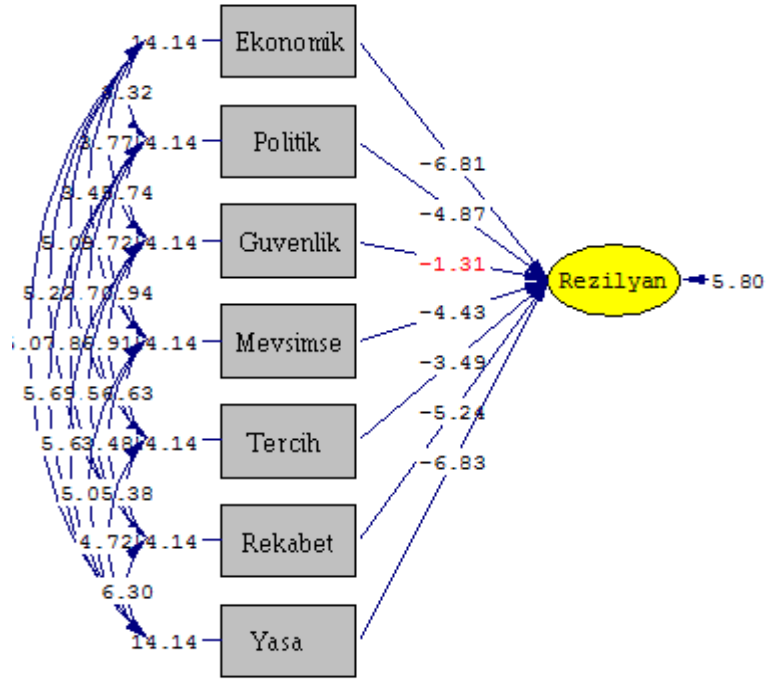


Ki-kare=159.53, sd=50, p değeri=0.00000, RMSEA=0.074

Şekil 4.4. Önerilen Model-1 Yol Diyagramı

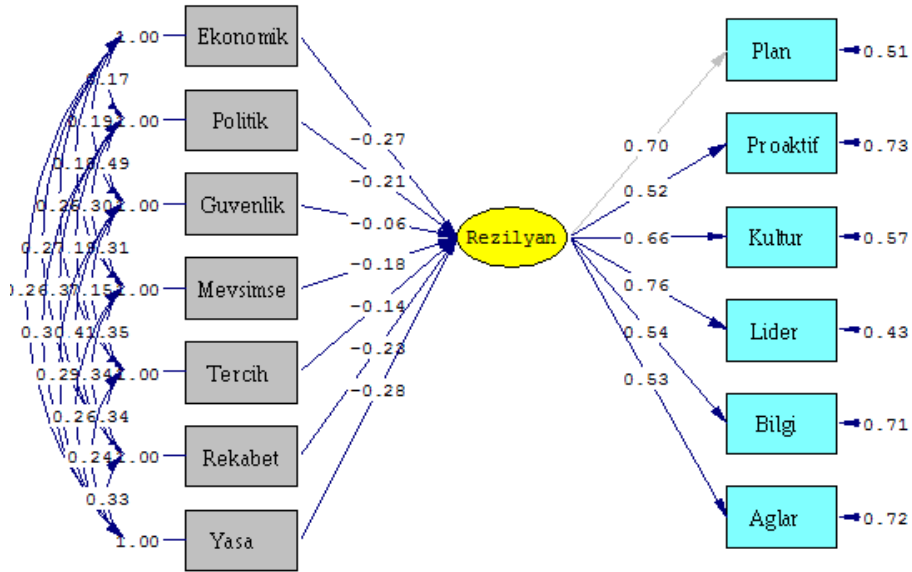
Model-1'in yol diyagramı (Şekil 4.4) incelendiğinde etki katsayılarının (path katsayıları) negatif yönlü olduğu gözlenmektedir. Detaylı incelendiğinde turizm işletmelerinin kırılmalıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutlarının işletme kültürü ( $r=-0,28$ ) ve liderlik ( $r=-0,28$ ) boyutları olduğu, bu boyutları sırasıyla planlama stratejileri ( $r=-0,20$ ), ağlar ve ilişkiler ( $r=-0,17$ ), bilgiye erişim ( $r=-0,16$ ) ve proaktif duruş ( $r=-0,16$ ) boyutlarının takip ettiği görülmektedir.

**İkinci modelde (Model-2);** kırılmalıkları oluşturan ekonomik, politik, güvenlik, mevsimsellik, tursit tercihinde ani değişimler, rekabet ve yasalarla ilgili kırılmalıkların rezilyans kapasitesi değişkenine olan doğrudan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda kırılmalıkları oluşturan gözlenen değişkenlerden, rezilyans kapasitesi gizil değişkenine doğru tek yönlü doğrusal ilişkiler tanımlanmıştır. T-değerleri ve belirtilen ilişkiler aşağıdaki şekillerde belirtilmektedir.



Şekil 4.5. Önerilen Model-2 t-değerleri

Model-2'nin t-değerleri incelendiğinde, güvenlik ile ilgili kırılganlıklardan rezilyans kapasitesine giden yolun t değerinin -1.31 olduğu ( $t < 2.576$ ) diğer bir ifadeyle anlamsız olduğu görülmektedir (Şekil 4.5).



Ki-kare=101.59, sd=44, p değeri=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 4.6. Önerilen Model-2 Yol Diyagramı

Model-2'in yol diyagramı (Şekil 4.6) incelendiğinde diğer modelde olduğu gibi etki katsayılarının (path katsayıları) negatif yönlü olduğu gözlenmektedir. Yol diyagramına göre ekonomik kırılmalıklardaki artış rezilyans kapasitesinde 0,27 azalışa, politik kırılmalıklardaki artış rezilyans kapasitesinde 0,21 azalışa, güvenlik ile ilgili kırılmalıklardaki artış rezilyans kapasitesinde 0,06 azalışa, mevsimsellik ile ilgili kırılmalıklardaki artış rezilyans kapasitesinde 0,18 azalışa neden olmaktadır. Ayrıca turist tercihindeki ani değışimlerde olan artışın rezilyans kapasitesinde 0,14 azalışa, rekabet ile ilgili kırılmalıklarda olan artışın rezilyans kapasitesinde 0,23 azalışa, yasal kırılmalıklarda olan artışın rezilyans kapasitesinde 0,28 azalışa neden olduğu gözlenmiştir. Modellerin sınanması için Model-1 ve Model-2'nin ki-kare değeri, serbestlik dereceleri ve uyum değeri analizler başlığı altında açıklanan uyum istatistiği kriterleri ile kıyaslanması sağlanmıştır (Tablo 4.10).

**Tablo 4.10.** Önerilen Modellerin Uyum İndekslerine Göre Karşılaştırılması

Uyum İndeksi	Model-1 Değerler	Model-2 Değerler
$\chi^2 / sd$	3,19 = Orta Düzeyde Uyum	2,30 = Mükemmel Uyum
RMSEA	0,074 = İyi Uyum	0,057 = İyi Uyum
NFI	0,96 = Mükemmel Uyum	0,97 = Mükemmel Uyum
NNFI	0,95 = Mükemmel Uyum	0,97 = Mükemmel Uyum
CFI	0,97 = Mükemmel Uyum	0,98 = Mükemmel Uyum
SRMR	0,047 = Mükemmel Uyum	0,036 = Mükemmel Uyum

Her iki ölçüm modelinin uyum indeksleri aracılığıyla desteklenip desteklenmediği incelendiğinde, modellerin  $\chi^2 / sd$ , RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI değeri kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Karar:** Turizm sektöründe hizmet veren farklı turizm işletmelerinin rezilyans kapasiteleri ile kırılmalıkları arasındaki karşılıklı ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde, her iki modelin de güvenilir ve geçerli modeller olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda denenen ilk modelde (Model-1) AS<sub>1</sub>: “Turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi işletmelerin kırılmalıklarını nasıl etkiler?” sorusuna yanıt aranmış ve turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesi arttıkça kırılmalıklarının azaldığı belirlenmiştir.

İlişkinin tersi olarak kurgulanan ikinci modelde (Model-2) AS<sub>2</sub>: “Kırılganlıklar, turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesini nasıl etkiler?” sorusuna yanıt aranmıştır. Değerlendirmeler sonucunda turizm işletmelerinin; ekonomik, politik, mevsimsellik, rekabet, turist tercihinde ani değişimler ve yasal sorunlar olarak belirlenen kırılganlık aktörlerine bağlı olarak rezilyans kapasite düzeylerinin azaldığı gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, turizm işletmelerindeki kırılganlıkların rezilyans kapasitesini olumsuz etkilediği söylenebilir. Ancak bu modelin ayrıntılı olarak denenmesinde, kırılganlıklar değişkeninin dışsal koşullara bağlı gerçekleşmesi diğer bir ifadeyle işletmelerin kontrolü dışındaki parametrelere bağlı olması, bu sorunun derinlemesine incelenmesini ve kategorize edilmesini bu aşamada zorlaştırmakta ve bu çalışmanın amacının çok ötesine düşmektedir. Bu nedenle bu sorunun derinlemesine analizi başka bir araştırma konusu olarak önerilebilir. Bu modelin araştırma planından çıkarılmasına bağlı olarak, başlangıçta bu soruya bağlı olarak oluşturulan üç hipotezin de elimine edilmesine karar verilmiştir.

Araştırmada, rezilyans kapasitesi ile kırılganlıklar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin yanı sıra, turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin kontrolü ile hangi kırılganlıkların giderilebileceğine dair öneriler geliştirilmesi de amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak, rezilyans kapasitesinin her bir boyutunun, her bir kırılganlık değişkeni üzerindeki etkisinin belirlenmesine olanak sağlayan, **Model-1 araştırma modeli olarak tercih edilmiştir**. Bu model kapsamında yer alan şu hipotezlerin test edilmesine karar verilmiştir.

*H<sub>1</sub>*: Konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi kırılganlıkların azaltılmasında etkilidir.

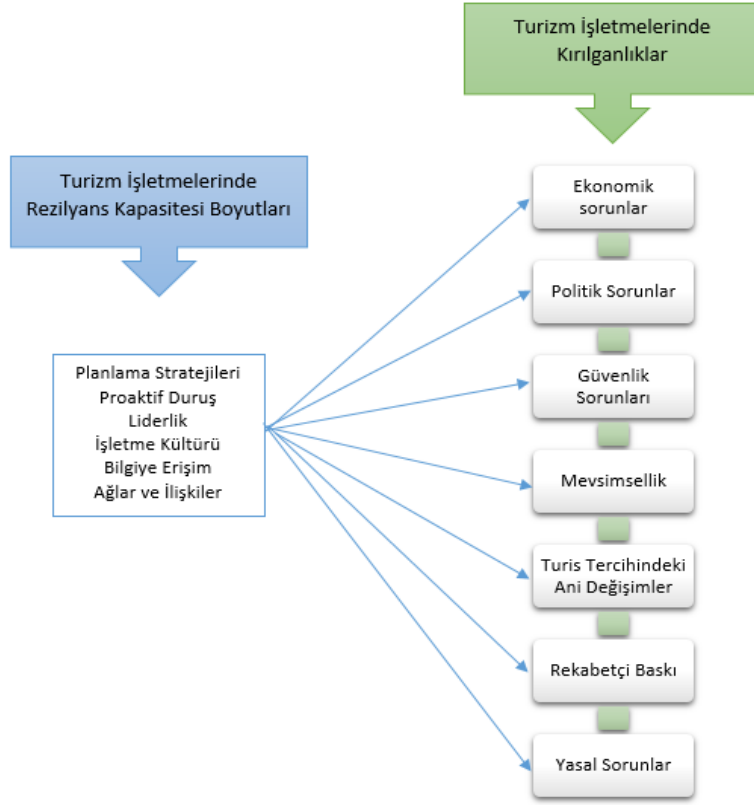
*H<sub>2</sub>*: Seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi kırılganlıkların azaltılmasında etkilidir.

*H<sub>3</sub>*: Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi kırılganlıkların azaltılmasında etkilidir.

#### **4.7. Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırmada rezilyans kapasitesi ile kırılganlıklar arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin yanı sıra, farklı turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin geliştirilmesi ile hangi kırılganlıkların azaltılabileceğine dair öneriler geliştirilmesi de amaçlanmaktadır. Böylece konuyla ilgili çıkarım ve önerilerin alt sektörlere göre geliştirilmesi de mümkün olmaktadır. Bunun için her bir rezilyans kapasitesi boyutunun,

hangi kırılgnalık üzerinde etkili olduğunu belirlemeye olanak sağlayan Model-1'in kullanılmasına karar verilmiştir.



Şekil 4.7. Model-1

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla her bir etkiye yönelik olarak çoklu doğrusal regresyon analizi (stepwise) uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2010, s. 91). Bu kapsamda rezilyans kapasitesi boyutlarının her birinin kırılgnlık değişkenleri üzerinde etkisi; konaklama işletmeleri, seyahat acentaları ve havayolu işletmeleri olmak üzere üç farklı örneklem üzerinde test edilmiştir. Analizlerde ilk olarak, modelde yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunup bulunmadığı incelenmiş ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı ( $VIF < 5$ ) sonucuna ulaşılmıştır (Özdamar, 2016, s. 162).

Aşağıdaki tablolarda konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutları bağımsız değişken; kırılgenlikler bağımlı değişken olarak ele alınmış, rezilyans kapasitesi boyutlarının kırılgenlik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.11.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	7.027	.383		18.338	.000	
Planlama stratejileri	-.576	.142	-.373	-4.064	0.000	2.123
Bilgiye erişim	-.316	.136	-.224	-2.331	0.021	2.330
Ağlar ve ilişkiler	-.222	.11	-.373	-2.012	0.046	1.779
Bağımlı değişken: Ekonomik sorunlar, $R^2 = .457$ ; $F(3, 137) = 38.415$						

Konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının ekonomik kırılgenlikler üzerindeki etkisi incelendiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından planlama stratejileri ( $\beta = -.576$ ), bilgiye erişim ( $\beta = -.316$ ), ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.222$ ) boyutlarıyla ekonomik kırılgenlikler arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre planlama stratejileri, bilgiye erişim ile ağlar ve ilişkiler boyutlarının ekonomik kırılgenlikler üzerindeki toplam etki düzeyinin %45,7 olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, konaklama işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde ekonomik krizlere karşı kırılgenliklerini %45,7 azaltabilmektedirler. Dikkatli bakıldığında, konaklama işletmelerinin ekonomik kırılgenliklerini azaltmada en etkili rezilyans boyutunun planlama stratejileri boyutu ( $\beta = -.576$ ) olduğu ve bunu sırasıyla bilgiye erişim ( $\beta = -.316$ ) ve ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.222$ ) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Planlama stratejileri boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinin ekonomik kırılgenliklerinde 0,576'lık bir azalmaya neden olurken, bilgiye erişim boyutundaki artışın 0,316'lık, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın ise 0,222'lik bir azalmaya neden olacağı belirlenmiştir. Rezilyans boyutlarından liderlik, proaktif duruş ve işletme kültürünün ise ekonomik kırılgenlikler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.12.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	11.923	.000		11.923	.000	
Liderlik	-.325	.102	-.303	-3.189	.002	2.167
Ağlar ve ilişkiler	-.237	.092	-.209	-2.579	.011	1.571
Proaktif duruş	-.304	.119	-.246	-2.566	.011	2.197
Bağımlı değişken: Politik sorunlar, $R^2 = .429$ ; $F(3, 137)=34.299$						

Rezilyans kapasitesi boyutlarının politik kırılabilirlikler üzerindeki etkisi incelendiğinde, liderlik ( $\beta = -.325$ ), ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.237$ ), proaktif duruş ( $\beta = -.304$ ) boyutlarıyla politik kırılabilirlikler arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Araştırmada; liderlik, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş boyutlarının politik kırılabilirlikler üzerindeki toplam etki düzeyinin %42,9 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre konaklama işletmeleri rezilyans kapasitesi geliştirdikleri takdirde politik krizlere karşı kırılabilirliklerini %42,9 oranında azaltabilmektedirler. Bu kapsamda konaklama işletmelerinin politik kırılabilirliklerini azaltmada en etkili rezilyans boyutunun liderlik boyutu ( $\beta = -.325$ ) olduğu ve bunu sırasıyla proaktif duruş ( $\beta = -.304$ ) ve ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.237$ ) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinin politik kırılabilirliklerinde 0,325’lik bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın 0,304’lük, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın ise 0,237’lik bir azalmaya neden olacağı görülmüştür. Planlama stratejileri, işletme kültürü ve bilgiye erişimin ise politik kırılabilirlikler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.13.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	7.299	.375		19.447	.000	
İşletme kültürü	-.431	.141	-.318	-3.053	.003	2.250
Planlama stratejileri	-.405	.139	-.303	-2.913	.004	2.250
Bağımlı değişken: Güvenlik sorunları, $R^2 = .336$ ; $F(2, 138)=34.961$						

Rezilyans kapasitesinin güvenlik sorunlarına ilişkin kırılğanlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, işletme kültürü ( $\beta = -.431$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -.405$ ) boyutlarıyla güvenliğe ilişkin kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Buna göre işletme kültürü ve planlama stratejileri boyutlarının güvenlik sorunlarından kaynaklanan kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %33,6 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, konaklama işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde güvenlik sorunlarına karşı kırılğanlıklarını %33,6 azaltabilmektedir. Güvenlik sorunlarına ilişkin kırılğanlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü boyutu ( $\beta = -.431$ ) olduğu ve bunu planlama stratejileri ( $\beta = -.405$ ) boyutunun izlediği görülmektedir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinin güvenlik sorunlarının yarattığı kırılğanlıklarında 0,431’lik bir azalmaya neden olurken, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,405’lik bir azalmaya neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş ve bilgiye erişimin ise güvenlik sorunlarına ilişkin kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.14.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.027	.364		13.801	.000	
Liderlik	-.400	.120	-.338	-3.342	.001	2.015
Proaktif duruş	-.342	.138	-.250	-2.473	.015	2.015
Bağımlı değişken: Mevsimsel dalgalanmalar, $R^2 = .298$ ; $F(2, 138) = 29.226$						

Tabloya göre rezilyans kapasitesi boyutlarının mevsimsel dalgalanmalardan kaynaklanan kırılğanlıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik ( $\beta = -.400$ ) ve proaktif duruş ( $\beta = -.342$ ) boyutlarıyla mevsimsellikten kaynaklanan kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre liderlik ve proaktif duruş boyutlarının mevsimselliğin neden olduğu kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %29,8 olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri araştırmada



önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde mevsimselliğe karşı kırılganlıklarını %29,8 oranında azaltabilmektedirler. Bu durumda, konaklama işletmelerinin mevsimsel dalgalanmaların neden olduğu kırılganlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun liderlik boyutu ( $\beta = -.400$ ) olduğu ve bunu proaktif duruş ( $\beta = -.342$ ) boyutunun izlediği tespit edilmiştir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinde mevsimselliğin yarattığı kırılganlıklarda 0,400'lük bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın 0,342'lik bir azalmaya neden olacağı belirlenmiştir. İşletme kültürü, bilgiye erişim, planlama stratejileri ve ağlar ve ilişkilerin ise mevsimselliğin yarattığı kırılganlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.15.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.532	.430		12.871	.000	
İşletme kültürü	-.429	.162	-.291	-2.658	.009	2.250
Planlama stratejileri	-.383	.159	-.263	-2.405	.017	2.250
Bağımlı değişken: Turist tercihindeki ani değişimler, $R^2 = .267$ ; $F(2, 138) = 25.187$						

Tablo 4.15'de konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılganlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından işletme kültürü ( $\beta = -.429$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -.383$ ) boyutlarıyla turist tercihindeki ani değişimlerden kaynaklanan kırılganlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre işletme kültürü ve planlama stratejileri boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılganlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %26,7 olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde turist tercihindeki ani değişimlere karşı kırılganlıklarını %26,7 oranında azaltabilmektedirler. Konaklama işletmelerinde turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılganlıkları azaltmada, en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü ( $\beta = -.429$ ) olduğu ve bunu planlama stratejilerinin ( $\beta = -.383$ ) izlediği görülmüştür. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, konaklama

işletmelerinde turist tercihlerindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklarında 0,429'luk bir azalmaya neden olurken, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,383'lük bir azalmaya neden olacağı söylenebilir. Rezilyans boyutlarından bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş ve liderlik boyutlarının ise turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.16.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	6.357	.398		15.988	.000	
İşletme kültürü	-.589	.149	-.385	-3.944	.000	2.250
Planlama stratejileri	-.462	.147	-.306	-3.134	.002	2.250
Bağımlı değişken: Rekabetçi baskılar, $R^2 = .417$ ; $F(2,138)=49.292$						

Konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının rekabetçi baskıların yarattığı kırılğanlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, turist tercihindeki ani değişimlerde olduğu gibi rezilyans kapasitesi boyutlarından işletme kültürü ( $\beta = -.589$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -.462$ ) boyutlarıyla rekabetçi baskılardan kaynaklanan kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletme kültürü ve planlama stratejileri boyutlarının rekabetçi baskıların neden olduğu kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %41,7 olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde rekabetçi baskılara karşı kırılğanlıklarını %41,7 oranında azaltabilmektedirler. Buna göre konaklama işletmelerinin rekabetçi baskıların neden olduğu kırılğanlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutu işletme kültürüdür ( $\beta = -.589$ ) ve bunu planlama stratejileri ( $\beta = -.462$ ) izlemektedir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinde rekabetçi baskıların yarattığı kırılğanlıklarda 0,589'luk bir azalmaya neden olurken, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,462'lik bir azalmaya neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş ve liderliğin ise rekabetçi baskıların yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.17.** Konaklama İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	7.294	.318		22.943	.000	
Liderlik	-.328	.102	-.299	-3.204	.002	2.167
Proaktif duruş	-.391	.119	-.308	-3.283	.001	2.197
Ağlar ve ilişkiler	-.188	.092	-.162	-2.040	.043	1.571
Bağımlı değişken: Yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar, $R^2 = .451$ ; $F(3,137)= 37.458$						

Son olarak rezilyans kapasitesi boyutlarının yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerindeki etkisi detaylandırıldığında, liderlik ( $\beta= -.328$ ), proaktif duruş ( $\beta= -.391$ ), ağlar ve ilişkiler ( $\beta= -.188$ ) boyutlarıyla yasa ve mevzuatla ilgili sorunlardan kaynaklanan kırılmalıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik, proaktif duruş ve ağlar ve ilişkilerin yasa ve mevzuattaki sorunlardan kaynaklanan kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %45,1 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde yasa ve mevzuatla ilgili sorunlara karşı kırılmalıkların %45,1 oranında azaltabilmektedirler. Konaklama işletmelerinin yasa ve mevzuatla ilgili sorunların neden olduğu kırılmalıkların azaltmada en etkili rezilyans boyutunun proaktif duruş boyutu ( $\beta= -.391$ ) olduğu ve bunu liderlik ( $\beta= -.328$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta= -.188$ ) boyutlarının izlediği görülmüştür. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, konaklama işletmelerinde yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklarda 0,328’lik bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın 0,391’lik bir azalmaya ağlar ve ilişkilerdeki artışın ise 0,188’lik bir azalmaya neden olacağı tespit edilmiştir. Rezilyans boyutlarından bilgiye erişim, planlama stratejileri, işletme kültürünün ise yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi boyutları bağımsız değişken; kırılmalıklar bağımlı değişken olarak ele alınmış, rezilyans kapasitesi boyutlarının kırılmalıklar üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.18.** Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	6.121	.406		15.095	.000	
Proaktif duruş	-.852	.112	-.548	-7.619	.000	1.000
Bağımlı değişken: Ekonomik sorunlar, $R^2 = .301$ ; $F(1, 135)=58.056$						

Seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi boyutlarının ekonomik kırılmalıklar üzerindeki etkisi değeriendirildiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından yalnızca proaktif duruş ( $\beta = -.852$ ) boyutuyla ekonomik kırılmalıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,01$ ) belirlenmiştir. Buna göre; proaktif duruş boyutunun ekonomik kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %30,1 olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle seyahat acentaları araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde ekonomik krizlere karşı kırılmalıklarını %30,1 azaltabilmektedirler. Dolayısıyla proaktif duruş boyutundaki bir birimlik artışın, seyahat acentalarının ekonomik kırılmalıklarında 0,852’lik bir azalmaya neden olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada liderlik, işletme kültürü, planlama stratejileri, ağlar ve ilişkiler ile bilgiye erişim boyutlarının ekonomik kırılmalıklar üzerinde istatistikselle olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.19.** Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	7.447	.625		11.923	.000	
İşletme kültürü	-.815	.119	-.505	-6.860	.000	1.008
Bilgiye erişim	-.324	.114	-.209	-2.841	.005	1.008
Bağımlı değişken: Politik sorunlar, $R^2 = .280$ ; $F(2, 134)=26.009$						

Rezilyans kapasitesi boyutlarının politik kırılmalıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, işletme kültürü ( $\beta = -.815$ ) ve bilgiye erişim ( $\beta = -.324$ ) boyutlarıyla

politik kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ( $p < 0,01$ ) vardır. Bu sonuca göre işletme kültürü ve bilgiye erişim boyutlarının politik kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %28 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla seyahat acentaları araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde politik krizlere karşı kırılğanlıklarını %28 oranında azaltabilmektedirler. Detaylandırıldığında ise seyahat acentalarının politik kırılğanlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü ( $\beta = -.815$ ) olduğu, bunu bilgiye erişim ( $\beta = -.324$ ) boyutunun izlediği görülmektedir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarının politik kırılğanlıklarında 0,815'lik bir azalmaya neden olurken, bilgiye erişim boyutundaki artışın 0,324'lük bir azalmaya neden olacağı belirlenmiştir. Bu kapsamda rezilyans boyutlarından planlama stratejileri, liderlik, ağlar ve ilişkiler ile proaktif duruşun ise politik kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.20.** *Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.038	.496		10.149	.000	
Planlama stratejileri	-.302	.116	-.219	-2.606	.010	1.063
İşletme kültürü	-.262	.108	-.205	-2.437	.016	1.063
Bağımlı değişken: Güvenlik sorunları, $R^2 = .112$ ; $F(2,134) = 8.409$						

Seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi boyutlarının güvenlik sorunlarına ilişkin kırılğanlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, politik kırılğanlıklarda olduğu gibi işletme kültürü ( $\beta = -.262$ ) ile planlama stratejileri ( $\beta = -.302$ ) boyutlarıyla güvenliğe ilişkin kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ( $p < 0,05$ ) vardır. Bu sonuca göre işletme kültürü ve planlama stratejileri boyutlarının güvenlik sorunlarından kaynaklanan kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %11,2 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, seyahat acentaları araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde güvenlik sorunlarına karşı kırılğanlıklarını %11,2 oranında azaltabilmektedirler. Dahası seyahat acentalarının güvenlik sorunlarına ilişkin

kırılgnlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun planlama stratejileri boyutu ( $\beta = -0,302$ ) olduğu ve bunu işletme kültürü ( $\beta = -0,262$ ) boyutunun izlediği tespit edilmiştir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarında güvenlik sorunlarının yarattığı kırılgnlıklarda 0,262’lik bir azalmaya neden olurken, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,302’lik bir azalmaya neden olacağı söylenebilir. Araştırmada liderlik, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş ve bilgiye erişim boyutlarının güvenlik sorunlarına ilişkin kırılgnlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.21.** *Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.536	.547		10.126	.000	
İşletme kültürü	-.383	.102	-.302	-3.760	.000	1.092
Liderlik	-.265	.110	-.191	-2.399	.018	1.067
Planlama stratejileri	-.222	.109	-.162	-2.025	.045	1.088
Bağımlı değişken: Mevsimsel dalgalanmalar, $R^2 = .213$ ; $F(3,133)=12.021$						

Modele göre rezilyans kapasitesi boyutlarının mevsimsel dalgalanmalardan kaynaklanan kırılgnlıklar üzerindeki etkisi detaylandırıldığında, işletme kültürü ( $\beta = -0,383$ ), liderlik ( $\beta = -0,265$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -0,222$ ) boyutlarıyla mevsimsellikten kaynaklanan kırılgnlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görölmektedir. Buna göre işletme kültürü, liderlik ve planlama stratejileri boyutlarının mevsimselliğin neden olduğu kırılgnlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %21,3 olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, seyahat acentaları araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde mevsimselliğe karşı kırılgnlıklarını %21,3 oranında azaltabilmektedirler. İnceleme detaylandırıldığında ise seyahat acentalarının mevsimsel dalgalanmaların neden olduğu kırılgnlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü boyutu ( $\beta = -0,383$ ) olduğu, bunu liderlik ( $\beta = -0,265$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -0,222$ ) boyutlarının izlediği görölmektedir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarında mevsimselliğin

yarattığı kırılğanlıklarında 0,383'lük bir azalmaya neden olurken, liderlik boyutundaki artışın 0,265'lik, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,222'lik bir azalmaya neden olacağı görülmektedir. Rezilyans boyutlarından bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler ile proaktif duruşun ise mevsimselliğin yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.22.** *Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	4.952	.507		9.761	.000	
Liderlik	-.323	.133	-.214	-2.424	.017	1.173
Proaktif duruş	-.232	.112	-.183	-2.069	.041	1.173
Bağımlı değişken: Turist tercihindeki ani değişimler, $R^2 = .109$ ; $F(2, 134)=8.212$						

Tabloda seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik ( $\beta = -.323$ ) ve proaktif duruş ( $\beta = -.232$ ) boyutlarıyla turist tercihindeki ani değişimlerden kaynaklanan kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre liderlik ve proaktif duruş boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %10,9 olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde turist tercihindeki ani değişimlere karşı kırılğanlıklarını %10,9 oranında azaltabilmektedirler. Ayrıca seyahat acentalarında turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılğanlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun liderlik boyutu ( $\beta = -.323$ ) olduğu ve bunu proaktif duruş ( $\beta = -.232$ ) boyutunun izlediği belirlenmiştir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarında turist tercihlerindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklarında 0,323'lük bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın 0,232'lik bir azalmaya neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer boyutlar olan bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler, planlama stratejileri ve işletme kültürünün ise turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.23.** Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.493	.605		9.082	.000	
İşletme kültürü	-.385	.120	-.259	-3.214	.002	1.065
Ağlar ve ilişkiler	-.218	.090	-.192	-2.429	.016	1.026
Planlama stratejileri	-.312	.130	-.196	-2.407	.017	1.083
Bağımlı değişken: Rekabetçi baskılar, $R^2 = .187$ ; $F(3, 133)=10.199$						

Seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi boyutlarının rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, işletme kültürü ( $\beta = -.385$ ), ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.218$ ) ve planlama stratejileri ( $\beta = -.312$ ) boyutlarıyla rekabetçi baskılardan kaynaklanan kırılmalıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Sonuca göre işletme kültürü, ağlar ve ilişkiler ile planlama stratejileri boyutlarının rekabetçi baskıların neden olduğu kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %18,7 olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde rekabetçi baskılara karşı kırılmalıklarının %18,7 oranında azaltabilmektedirler. Seyahat acentalarının rekabetçi baskıların neden olduğu kırılmalıklarının azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü boyutu ( $\beta = -.385$ ) olduğu ve bunu planlama stratejileri ( $\beta = -.312$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.218$ ) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarında rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklarında 0,385’lik bir azalmaya neden olurken, planlama stratejileri boyutundaki artışın 0,312’lik bir azalmaya, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın 0,218’lik bir azalmaya neden olacağı görülmektedir. Bilgiye erişim, proaktif duruş ve liderliğin ise rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklar üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.



**Tablo 4.24.** Seyahat Acentalarında Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	6.361	.487		13.062	.000	
Liderlik	-.390	.118	-.271	-3.296	.001	1.040
Ağlar ve ilişkiler	-.188	.082	-.188	-2.287	.024	1.040
Bağımlı değişken: Yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar, $R^2 = .129$ ; $F(2,134)=9.907$						

Son olarak rezilyans kapasitesi boyutlarının yasa mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik ( $\beta = -.390$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.188$ ) boyutlarıyla arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Buna göre liderlik ile ağlar ve ilişkiler boyutlarının yasa ve mevzuattaki sorunlardan kaynaklanan kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %12,9 olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, seyahat acentalarında rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde yasa ve mevzuatla ilgili sorunlarına karşı kırılmalıklarını %12,9 oranında azaltabilmektedirler. Aslında, seyahat acentalarının yasa ve mevzuatla ilgili sorunların neden olduğu kırılmalıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutu liderliktir ( $\beta = -.390$ ) ve bunu ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.188$ ) izlemektedir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, seyahat acentalarında yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklarda 0,390'lık bir azalmaya neden olurken, ağlar ve ilişkilerdeki artışın ise 0,188'lik bir azalmaya neden olacaktır. Buna karşılık, rezilyans boyutlarından bilgiye erişim, planlama stratejileri, işletme kültürü ve proaktif duruşun ise yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

Aşağıdaki tablolarda havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutları bağımsız değişken; kırılmalıklar bağımlı değişken olarak ele alınmış, rezilyans kapasitesi boyutlarının kırılmalıklar üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.25.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Ekonomik Sorunlar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.552	.563		9.871	.000	
Liderlik	-.417	.116	-.305	-3.598	.000	1.006
Proaktif duruş	-.275	.112	-.207	-2.451	.016	1.006
Bağımlı değişken: Ekonomik sorunlar, $R^2 = .145$ ; $F(2, 120)=10.187$						

Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının ekonomik kırılmalıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik ( $\beta = -.417$ ) ve proaktif duruş ( $\beta = -.275$ ) boyutlarıyla ekonomik kırılmalıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre liderlik ve proaktif duruş boyutlarının ekonomik kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %14,5 oranında olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, havayolu işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde ekonomik krizlere karşı kırılmalıklarını %14,5 azaltabilmektedirler. Havayolu işletmelerinin ekonomik kırılmalıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun liderlik boyutu ( $\beta = -.417$ ) olduğu ve bunu proaktif duruş ( $\beta = -.275$ ) boyutunun izlediği tespit edilmiştir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinin ekonomik kırılmalıklarında 0,417’lik bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın ise 0,275’lik bir azalmaya neden olacaktır. Rezilyans boyutlarından işletme kültürü, ağlar ve ilişkiler, planlama stratejileri ve bilgiye erişimin ise ekonomik kırılmalıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.26.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Politik Sorunlar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	6.669	.486		13.721	.000	
Planlama stratejileri	-.504	.120	-.352	-4.184	.000	1.046
Ağlar ve ilişkiler	-.177	.079	-.189	-2.245	.027	1.046
Bağımlı değişken: Politik sorunlar, $R^2 = .187$ ; $F(2, 120)=7.932$						

Rezilyans kapasitesi boyutlarının politik kırılganlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, planlama stratejileri ( $\beta = -.504$ ), ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.177$ ) ile politik kırılganlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $p < 0,05$ ) belirlenmiştir. Ayrıca planlama stratejileri ile ağlar ve ilişkiler boyutlarının politik kırılganlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %18,7 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre havayolu işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde politik krizlere karşı kırılganlıklarını %18,7 azaltabilmektedirler. Bunların yanı sıra, havayolu işletmelerinin politik kırılganlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun planlama stratejileri boyutu ( $\beta = -.504$ ) olduğu ve bunu ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.177$ ) boyutunun izlediği de tespit edilmiştir. Planlama stratejileri boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinin politik kırılganlıklarında 0,504'lük bir azalmaya neden olurken, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın 0,177'lik azalmaya neden olacağı görülmektedir. Son olarak, işletme kültürü, bilgiye erişim, liderlik ve proaktif duruşun ise politik kırılganlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.27.** Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Güvenlik Sorunları Üzerindeki Etkisi

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	6.787	.532		12.759	.000	
İşletme kültürü	-.448	.109	-.341	-4.102	.000	1.008
Bilgiye erişim	-.292	.109	-.222	-2.673	.009	1.008
Bağımlı değişken: Güvenlik sorunları, $R^2 = .179$ ; $F(2, 120) = 13.103$						

Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının güvenlik sorunlarına ilişkin kırılganlıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, işletme kültürü ( $\beta = -.448$ ) ve bilgiye erişim ( $\beta = -.292$ ) boyutlarıyla güvenliğe ilişkin kırılganlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,01$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre işletme kültürü ve bilgiye erişim boyutlarının güvenlik sorunlarından kaynaklanan kırılganlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %17,9 olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, havayolu işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi

geliştirdiklerinde güvenlik sorunlarına karşı kırılganlıklarını %17,9 oranında azaltabilmektedirler. Detaylandırıldığında, havayolu işletmelerinin güvenlik sorunlarına ilişkin kırılganlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü boyutu ( $\beta = -,448$ ) olduğu ve bunu bilgiye erişimin ( $\beta = -292$ ) izlediği belirlenmiştir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinin güvenlik sorunlarının yarattığı kırılganlıklarında 0,448’lik bir azalmaya neden olurken, bilgiye erişim boyutundaki artışın 0,292’lik bir azalmaya neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyutlar olan liderlik, ağlar ve ilişkiler, proaktif duruş ve planlama stratejilerinin ise güvenlik sorunlarına ilişkin kırılganlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.28.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Mevsimsel Dalgalanmalar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	3.562	.481		7.409	.000	
Planlama stratejileri	-.356	.127	-.247	-2.809	.006	1.000
Bağımlı değişken: Mevsimsel dalgalanmalar, $R^2 = .061$ ; $F(1,121)=7.892$						

Modele göre rezilyans kapasitesi boyutlarının mevsimsel dalgalanmalardan kaynaklanan kırılganlıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından yalnızca planlama stratejileri ( $\beta = -,356$ ) boyutuyla mevsimsellikten kaynaklanan kırılganlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,01$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre; planlama stratejileri boyutunun mevsimselliğin neden olduğu kırılganlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %0,61 olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle havayolu işletmeleri araştırmada önerildiği gibi rezilyans kapasitesi geliştirdiklerinde mevsimselliğe karşı kırılganlıklarını %0,61 oranında azaltabilmektedirler. Daha açık bir deyişe, planlama stratejileri boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinde mevsimselliğin yarattığı kırılganlıklarında 0,356’lık bir azalmaya neden olacaktır. Rezilyans boyutlarından işletme kültürü, bilgiye

erişim, liderlik, ağlar ve ilişkiler ile proaktif duruşun ise mevsimselliğin yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.29.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Turist Tercihindeki Ani Değişimler Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.402	.543		9.940	.000	
Bilgiye erişim	-.440	.107	-.330	-4.122	.000	1.010
İşletme kültürü	-.290	.116	-.218	-2.503	.014	1.194
Ağlar ve ilişkiler	-.199	.086	-.201	-2.321	.022	1.184
Bağımlı değişken: Turist tercihindeki ani değişimler, $R^2 = .244$ ; $F(3,119)=12.831$						

Tabloda havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklar üzerindeki etkisi detaylandırıldığında, bilgiye erişim ( $\beta = -.440$ ), işletme kültürü ( $\beta = -.290$ ) ve ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.199$ ) boyutlarıyla kırılğanlıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) gözlenmiştir. Buna göre bilgiye erişim, işletme kültürü ve ağlar ve ilişkiler boyutlarının turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılğanlıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %24,4 olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde turist tercihindeki ani değişimlere karşı kırılğanlıklarını %24,4 oranında azaltabilmektedirler. Daha geniş bakıldığında, havayolu işletmelerinin turist tercihindeki ani değişimlerin neden olduğu kırılğanlıklarını azaltmada en etkili rezilyans boyutunun bilgiye erişim boyutu ( $\beta = -.440$ ) olduğu ve bunu işletme kültürü ( $\beta = -.290$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.199$ ) boyutlarının izlediği görülmektedir. Bilgiye erişim boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinde turist tercihlerindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklarında 0,440'lık bir azalmaya neden olurken, işletme kültürü boyutundaki artış 0,290'lık bir azalmaya, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın ise 0,199'luk bir azalmaya neden olacağı belirlenmiştir. Buna karşılık, rezilyans boyutlarından proaktif duruş, planlama stratejileri ve liderliğin ise turist tercihindeki ani değişimlerin yarattığı kırılğanlıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.30.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Rekabetçi Baskılar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	5.005	.455		11.010	.000	
Liderlik	-.538	.113	-.393	-4.756	.000	1.093
Ağlar ve ilişkiler	-.244	.094	-.215	-2.599	.011	1.093
Bağımlı değişken: Rekabetçi baskılar, $R^2 = .250$ ; $F(2, 120)=20.005$						

Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarının rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik ( $\beta = -.538$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.244$ ) boyutlarıyla rekabetçi baskılardan kaynaklanan kırılmalıklar arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) görülmektedir. Bu sonuca göre liderlik ile ağlar ve ilişkiler boyutlarının rekabetçi baskıların neden olduğu kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %25 olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde rekabetçi baskılara karşı kırılmalıklarının %25 oranında azaltabilmektedirler. Dahası havayolu işletmelerinin rekabetçi baskıların neden olduğu kırılmalıklarının azaltmada en etkili rezilyans boyutunun liderlik boyutu ( $\beta = -.538$ ) olduğu ve bunu ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.244$ ) boyutunun izlediği tespit edilmiştir. Liderlik boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinde rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklarında 0,538’lik bir azalmaya neden olurken, ağlar ve ilişkiler boyutundaki artışın 0,244’lük bir azalmaya neden olacağı tespit edilmiştir. Son olarak bilgiye erişim, işletme kültürü, planlama stratejileri ve proaktif duruşun ise rekabetçi baskıların yarattığı kırılmalıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

**Tablo 4.31.** *Havayolu İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi Boyutlarının Yasa ve Mevzuatla İlgili Sorunlar Üzerindeki Etkisi*

Model	S. edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t değeri	p değeri	VIF
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	7.484	.598		12.509	.000	
İşletme kültürü	-.341	.120	-.262	-2.843	.005	1.297
Proaktif duruş	-.268	.091	-.238	-2.939	.004	1.001
Ağlar ve ilişkiler	-.319	.136	-.216	-2.347	.021	1.297
Bağımlı değişken: Yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar, $R^2 = .221$ ; $F(3, 119) = 11.240$						

Rezilyans kapasitesi boyutlarının yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, rezilyans kapasitesi boyutlarından işletme kültürü ( $\beta = -.341$ ), proaktif duruş ( $\beta = -.268$ ) ile ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.319$ ) boyutları arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Buna göre işletme kültürü, proaktif duruş ile ağlar ve ilişkiler boyutlarının yasa ve mevzuattaki sorunlardan kaynaklanan kırılmalıklar üzerindeki toplam etki düzeyinin %22,1 olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü gibi havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde yasa ve mevzuatla ilgili sorunlarına karşı kırılmalıkların %22,1 oranında azaltabilmektedirler. Ayrıca havayolu işletmelerinin yasa ve mevzuatla ilgili sorunların neden olduğu kırılmalıkların azaltmada en etkili rezilyans boyutunun işletme kültürü boyutu ( $\beta = -.341$ ) olduğu, bunu ağlar ve ilişkiler ( $\beta = -.319$ ) ile proaktif duruş ( $\beta = -.268$ ) boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. İşletme kültürü boyutundaki bir birimlik artış, havayolu işletmelerinde yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklarda 0,341’lik bir azalmaya neden olurken, proaktif duruş boyutundaki artışın 0,268’lik bir azalmaya, ağlar ve ilişkilerdeki artışın ise 0,319’luk bir azalmaya neden olacağı görülmektedir. Buna karşılık rezilyans kapasitesi boyutlarından liderlik, planlama stratejileri ve bilgiye erişimin ise yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yarattığı kırılmalıklar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

Buraya kadar etki analizlerine ilişkin bulgular kısaca değerlendirildiğinde; planlama stratejileri, proaktif duruş, işletme kültürü, liderlik, bilgiye erişim ve ağlar ve ilişkiler boyutlarının dolayısıyla rezilyans kapasitesinin tüm boyutlarının kırılmalıkları

azaltmada etkili olduğu görülmektedir. Bulgulara göre alt sektörler itibariyle hangi rezilyans kapasitesi boyutlarının hangi kırılmalıklara karşı etkili olduğu Tablo 4.32’de özetlenmektedir.

**Tablo 4.32. Turizm İşletmelerinde Kırılmalıkları Azaltmada Etkili Olan Rezilyans Kapasitesi Boyutları**

Kırılmalıklık	Rezilyans Kapasitesi Boyutları		
	Konaklama	Seyahat	Havayolu
<b>Ekonomik</b>	Planlama stratejileri Bilgiye erişim Ağlar ve ilişkiler	Proaktif duruş	Liderlik Proaktif duruş
<b>Politik</b>	Liderlik Ağlar ve ilişkiler Proaktif duruş	İşletme kültürü Bilgiye erişim	Planlama stratejileri Ağlar ve ilişkiler
<b>Güvenlik</b>	İşletme kültürü Planlama stratejileri	Planlama stratejileri İşletme kültürü	İşletme kültürü Bilgiye erişim
<b>Mevsimsel dalgalanmalar</b>	Liderlik Proaktif duruş	İşletme kültürü Liderlik Planlama stratejileri	Planlama stratejileri
<b>Turist tercihindeki ani değışimler</b>	İşletme kültürü Planlama stratejileri	Liderlik Proaktif duruş	Bilgiye erişim İşletme kültürü Ağlar ve ilişkiler
<b>Rekabetçi baskılar</b>	İşletme kültürü Planlama stratejileri	İşletme kültürü Ağlar ve ilişkiler Planlama stratejileri	Liderlik Ağlar ve ilişkiler
<b>Yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar</b>	Liderlik Proaktif duruş Ağlar ve ilişkiler	Liderlik Ağlar ve ilişkiler	İşletme kültürü Proaktif duruş Ağlar ve ilişkiler

Tablo incelendiğinde, konaklama işletmelerindeki rezilyans kapasitesinin, ekonomik kırılmalıklık üzerinde; planlama stratejileri, bilgiye erişim, ağlar ve ilişkiler boyutları ile etkili olduğu; buna karşılık, seyahat acentalarında, yalnızca *proaktif duruş* boyutunun ekonomik kırılmalıklık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu durum havayolu işletmelerinde de farklılaşmaktadır. Havayolu işletmelerinde ise ekonomik kırılmalıklık karşı etkili olan rezilyans kapasitesi boyutlarının *liderlik* ve *proaktif duruş* olduğu görülmektedir. Tartışma ve değerlendirme başlığı altında, alt sektörler göre gözlenen bu farklılıkların alanyazın ile karşılaştırılması sağlanmıştır.



## 5. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmanın temel bulgularının, “*turizm işletmelerinin rezilyans kapasitesi boyutları*”, “*turizm işletmelerinin kırılganlıkları*” ve “*turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi ile kırılganlık ilişkisi*” başlıkları altında diğer kavramsal ve ampirik araştırma bulguları ile tartışması gerçekleştirilmiştir.

### 5.1. Turizm İşletmelerinin Rezilyans Kapasitesi Boyutları

Çalışmada öncelikle turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin nasıl oluştuğu ve bu işletmelerde rezilyans kapasitesini oluşturan boyutların neler olduğu keşifsel yaklaşımla incelenmiştir. Bu kapsamda ResOrgs tarafından geliştirilen 63 maddelik rezilyans ölçeği 12 uzmanın görüşüne sunulmuş; uzman görüşleri, pilot çalışma, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda 33 ifadeden oluşan altı faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Araştırma kapsamında turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesini oluşturan boyutlar; ‘planlama stratejileri’, ‘proaktif duruş’, ‘bilgiye erişim’, ‘ağlar ve ilişkiler’, ‘liderlik’ ve ‘işletme kültürü’ olarak belirlenmiştir. Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, planlama stratejileri ve proaktifliğin işletmelerde rezilyansı temsil eden önemli faktörler olduğu ve proaktifliğin kimi çalışmalarda planlama ya da uyum kapasitesinin bir bileşeni olarak ele alındığı görülmektedir (McManus, 2008; Lee vd., 2013). Bu çalışmada değişime karşı işletmelerin stratejik ve davranışsal hazır oluşunu ifade eden proaktif duruş boyutu, planlama stratejilerinden ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Proaktif duruş boyutunda kriz ve olumsuz durumlar olmadan önce işletmelerin rezilyans kapasitelerini geliştirmeleri için öngörülerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Çalışmada proaktifliği vurgulayan ifadelerin diğer çalışmalardan farklı olarak planlama boyutundan ayrılarak ayrı bir faktör boyutu olarak ortaya çıkması önemli bir bulgudur. Bu durum, proaktif olarak ortaya çıkabilecek durumları değerlendirip önlem almanın önemine dikkat çekmektedir.

Alanyazında yer alan bir başka rezilyans modeli olan ResOrgs Modeli ise liderlik ve kültür, ağlar ve ilişkiler, değişime hazır olma olmak üzere üç temel boyut etrafında şekillenmektedir. Bu boyutlar araştırma bulgularıyla kıyaslandığında, bu çalışmada liderlik ve kültürün iki farklı boyut olarak ayrıştığı görülmektedir. Araştırmada liderlik, yöneticilerin kriz durumlarında liderlik davranışlarıyla örnek olmasının yanı sıra rezilyans kapasitesi oluşturmada çalışanların desteklenmesi ve yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkartılmasında etkili bir boyut olarak görülürken, işletme kültürü

boyutunun özellikle turizm işletmeleri için önemli olan bazı dinamikleri de içerdiği dikkat çekmektedir. Bu dinamiklerden biri; turizm işletmelerinde personeli güçlendiren iş rotasyonu olarak ifade edebileceğimiz çalışanların farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilmeleridir. Diğeri ise türbülanslı çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan turizm işletmelerinin çevredeki değişime ayak uydurmalarını sağlayacak esneklik, çeviklik ve uyum yeteneklerinin oluşturulmasıyla ilgilidir. McManus'un (2008) da belirttiği uyum, çeviklik ve esneklik ile ilgili ifadeler çalışmada rezilyans kapasitesinin işletme kültürü boyutu altında yer almıştır. Bu yönüyle rezilyant (dayanıklı) işletmelerin sahip olması gereken bu yeteneklerin de işletme kültürünün önemli bir parçasını oluşturduğu ifade edilebilir.

Turizm işletmelerinde, rezilyans kapasitesinin nasıl geliştirebileceğine ilişkin çalışmaların yok denecek kadar az olduğunu vurgulayan Orchiston vd. (2016), çalışmalarında turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi oluşumunda kilit rol oynayan faktörlerin planlama ve kültür, işbirliği ve yenilik olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Orchiston vd.'nin (2016) ortaya koydukları bu boyutların araştırma kapsamındaki bulgularla paralellik gösterdiği görülmektedir. Çalışmalarında belirledikleri yenilik boyutu, bu araştırma kapsamında işletme için fırsatların aranması ve çalışanların yaratıcı fikirleri için ödüllendirilmesini içeren planlama stratejileri ve liderlik boyutları çerçevesinde ele alınmaktadır. İşbirliği boyutunu ise turizm işletmelerinin paydaşlarıyla ilişkiler ve işbirliğini içeren ağlar ve ilişkiler boyutunun karşıladığı görülmektedir. Orchiston vd.'nin (2016) turizm işletmelerinde yaptığı çalışmadan farklı olarak araştırmada ortaya çıkan boyut bilgiye erişimdir. Alanyazın incelendiğinde, rezilyansla ilgili bazı kavramsal modelleme çalışmalarında bilginin de ayrı bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir. “Rezilyans Üçgeni Modeli”nde; teknik yeteneklerin yanı sıra liderlik, insan ve bilgi yetenekleri işletmelerde rezilyansın sağlanmasında kritik öneme sahip üç tür yeteneği temsil etmektedir. Benzer şekilde, “Bileşik Rezilyans Modeli”nde alt yapı ve teknoloji gibi ‘somut’ faktörlerle bilgi ve enformasyondan oluşan ‘soyut’ faktörler bir arada ele alınmıştır (Gibson and Tarrant, 2010). Araştırmada bilgiye erişim boyutu rezilyans kapasitesi geliştirmede farklı yöntemlerle kritik bilgiye erişimin yanı sıra çalışanların kriz ve olumsuz koşullara cevap verecek düzeyde bilgi sahibi olması ve elde ettiği bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşabilmesi ve yönetilmesi kapsamında ele alınmaktadır.

Çalışmada turizm sektörünün emek yoğun olmasından dolayı çalışanlara verilen önem ve destek; bilgiye erişim, liderlik, işletme kültürü boyutları altında yer alan çalışanların yaratıcı fikirlerinin ödüllendirilmesi, iş yüklerinin hafifletilmesi, kendilerini geliştirmek için teşvik edilmesi, morallerinin yüksek tutulması, ekip duygusu ve dostluk ortamı yaratılması gibi ifadelerde kendini göstermektedir. Turist tercihindeki ani değişimler, mevsimsellik, turistik ürünün çabuk kopyalanmasının yarattığı türbülanslı bir çevrede turizm işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmek zorunda olması ise işletmelerin proaktif bir duruşa sahip olmasını, planlama stratejilerine önem vermesini ve havayolu, seyahat, konaklama vb. işletmelerin işbirliği içinde hareket etmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak 6 faktörlü yapının, turizm işletmelerinin türbülanslı çevrede faaliyet göstermesi ve emek yoğun niteliklerini kapsadığı görülmektedir.

## **5.2. Turizm İşletmelerinin Kırılganlıkları**

Araştırmada ele alınan diğer bir olgu kırılganlıklardır. Bu kapsamda öncelikle turizm işletmelerinde kırılganlıklara neden olan faktörlerin neler olduğu araştırılmıştır. Çalışmada turizm sektöründe kırılganlıklara yol açan kriz ve olumsuz çevresel koşullar alanyazından yararlanılarak belirlenmiş ve kırılganlık ölçeği 12 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri, alan araştırmaları ve güvenilirlik analizleri sonucunda 'ekonomik', 'politik', 'güvenlik sorunları', 'mevsimsel dalgalanmalar', 'turist tercihindeki ani değişimler', 'rekabetçi baskılar', 'yasa ve mevzuatla ilgili sorunlar' olmak üzere 7 maddeden oluşan kırılganlık ölçeği oluşturulmuştur.

Araştırmada belirlenen faktörlerle alanyazındaki çalışmalar kıyaslandığında, Akıncı (2010) çalışmasında turizmin, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve destinasyonların imajını yıpratıcı siyasi ve sosyal gelişmelere karşı son derece kırılgan olduğunu belirtmektedir. Buna paralel olarak Akar (2008) da turizmde krize neden olan dış faktörleri; ekonomik faktörler, politik ve yasal düzenlemeler, doğal felaketler, teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel faktörler, fiziksel çevre etmenleri ve rekabet olarak sınıflandırmıştır. Sarı (2010) da benzer bir sınıflamayla kırılganlıklara yol açan temel faktörleri doğal afetler, salgın hastalıklar, terör, güvenlik sorunları ve ekonomik krizler olarak sıralamaktadır. Biggs (2011), turizm sektörünün özellikle doğal kaynakların dejenerasyonuna karşı kırılgan bir sektör olduğunun altını çizdiği araştırmasında, turizmin sadece iklim değişikliği gibi ekolojik etkenlere değil, ekonomik durgunluk ve enerji fiyatlarındaki artış gibi ekonomik sorunlara karşı da kırılgan olduğunu tespit

etmiştir. Bahar ve Kozak, (2005) turizm sektörünün; mevsimsellik, turist tercihlerinin sürekli değişmesi ve ikame olanaklarının yüksek olmasından kaynaklanan rekabetçi baskılardan etkilendiğini belirterek, kırılganlıklara neden olan bu faktörlerin sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklandığına işaret etmektedir. Aslında bu bakış açısıyla ikame olanaklarının yüksek olmasından kaynaklanan rekabetçiliği turizme özgü dinamiklerden biri olarak da değerlendirmek mümkündür. Kozak (2015, s. 53), toplum bireylerinin sahip olduğu satın alma gücündeki artışın, turistlerin tüketim alışkanlıklarında değişikliklere neden olduğunu belirtmektedir. Calgaro vd. (2014, s. 654) ise yüksek derecede mevsimsellik sorununu destinasyonların kırılganlıklarını arttıran faktörlerden biri olarak tanımlamıştır.

Araştırmanın turizmde kırılganlık alanyazınına da farklı bir yaklaşım getirdiği görülmektedir. Turizmde kırılganlık başlığında belirtildiği üzere, kırılganlık, sektörün risklere bağlı olaylar tarafından etkilenmesi, bozulması ve yer değiştirmesine yol açma düzeyine ilişkin bir kavram olarak açıklansa da (Buultjens vd., 2014, s. 133), bu tanım risk unsurları konusunda bir belirsizliğe işaret etmektedir. Bu nedenle turizmde kırılganlığın tam olarak tanımlanabilmesi için kırılganlıklara neden olan risk faktörlerinin de anlaşılması gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmada turizm işletmelerini etkileyen olumsuz çevresel koşulların bilimsel yöntemlerle açığa kavuşturulması ile turizme özgü kırılganlık tanımı yeniden şekillendirilmiştir. Bu sonuçlara göre turizmde kırılganlığı, “turizm işletmelerinin ekonomik, politik, güvenlik sorunları, rekabetçi baskılar ile yasa ve mevzuatla ilgili sorunların yanı sıra sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan mevsimsel dalgalanmalar ve turist tercihindeki ani değişimlerden kaynaklanan baskılara maruz kalması sonucu bu baskılardan etkilenme durumu” olarak tanımlamak mümkündür. Alanyazında da belirtildiği gibi turizm işletmelerinin karşı karşıya olduğu pek çok olumsuz çevresel unsur mevcuttur. Ancak kırılganlıklardan bahsedebilmek için turizm işletmelerinin bu risk unsurlarından belli bir düzeyde etkilenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda araştırma, farklı turizm işletmelerinin kırılganlıklarının belirlenmesini sağlayarak kırılganlık alanyazınına da önemli bir bilgi alt yapısı sağlamıştır.

### **5.3. Turizm İşletmelerinde Rezilyans Kapasitesi ile Kırılganlık İlişkisi**

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, turizm işletmelerinde kırılganlıklar ile rezilyans kapasitesi arasındaki karşılıklı ilişkiler değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, hem kırılganlıkların rezilyans kapasitesi üzerinde hem de rezilyans

kapasitesinin kırılmalıklar üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada; ekonomik, politik, güvenlik, mevsimsellik, turist tercihinde ani değişimler, rekabet ve yasalarla ilgili kırılmalıkların rezilyans kapasitesine olan etkisi incelendiğinde, güvenlik ile ilgili kırılmalıklar dışında tüm kırılmalık değişkenlerinin rezilyans kapasitesini azalttığı tespit edilmiştir. İlgili alanyazında bunu destekleyecek herhangi bir bulguya rastlanamamış olması, bu sonucun alana detaylı amprik bilgiler sunan bir özgünlükte olduğuna işaret etmektedir.

Araştırmada rezilyans kapasitesi boyutlarının kırılmalıklara olan etkisi incelendiğinde, turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi arttıka kırılmalıkların azaldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda turizm işletmelerinin kırılmalıklarını azaltmada en etkili rezilyans kapasitesi boyutlarının işletme kültürü ve liderlik boyutları olduğu, bu boyutları sırasıyla planlama stratejileri, ağlar ve ilişkiler, bilgiye erişim ve proaktif duruş boyutlarının izlediği görülmüştür. nceki araştırma bulgularına paralel olarak, ‘değişime hızlı cevap verme’ ve ‘rgtsel esneklik’, ‘eviklik’, ‘uyum’ gibi yetenekleri içeren “işletme kültürü” ile krize karşı etkili liderlik davranışlarını temsil eden “liderliğin” kırılmalıkları azaltmada önemli faktörler olduğu dikkat çekmektedir. Bu kapsamda Mitroff (2004), krize karşı daha proaktif bir kültürü teşvik eden ve krizin tüm aşamalarını tahmin edip etkili bir şekilde yöneten 'kriz liderliği' yaklaşımını önermektedir (Mitroff, 2004'den aktaran Paraskevas vd., s. 2013). Araştırmalarda turizm işletmeleri yöneticilerinin liderlik yeteneklerini de içeren insan sermayesi ve proaktifliğin özellikle doğa temelli krizlere karşı etkili dinamikler olduğu belirtilmektedir (Biggs, 2011; Sydnor–Bouso vd., 2011). Kaya (2016) ise havayolu işletmelerinin değişime hızla cevap verebilecek işletme kültürü ve proaktif bakış açısıyla uçak ve kabin ekibi kiralama operasyonlarını gerçekleştirmek veya uçak sayısını azaltmak gibi yöntemlere başvurarak mevcut kırılmalıklarına çözüm üretmeye çalıştıklarını belirtmektedir.

Araştırmada ayrıca farklı turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesinin hangi kırılmalıkların giderilebileceğine dair öneriler geliştirilmesi amacıyla, rezilyans kapasitesinin her bir boyutunun, her bir kırılmalık değişkeni üzerindeki etkisi alt sektörler kapsamında değerlendirilmiştir. Rezilyans kapasitesinin kırılmalıkları azaltmadaki etkisi konaklama, seyahat ve havayolu sektörleri temelinde tartışıldığında, konaklama işletmelerinde kırılmalıkları azaltmada en yüksek etkiye sahip boyutların işletme kültürü ile planlama stratejileri olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda her iki

boyutun da güvenlik sorunları, rekabetçi baskılar ve turist tercihindeki ani değişimlerden kaynaklanan kırılmalıklar üzerinde etkili olduğu belirlenirken, planlama stratejilerinin bu kırılmalıkların yanı sıra, ekonomik kırılmalıklar üzerinde de azaltıcı etkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Alanyazın incelendiğinde, pek çok araştırmada planlama stratejileri ve kùltürün rezilyans kapasitesinin önemli bileşenleri arasında yer aldığı gözlenmektedir (McManus, 2008; Stephenson, 2010; Lee, 2013; Jones, 2015; Orchiston, 2016). Bu durum konaklama işletmeleri açısından da benzerdir. Hanna Salman Sawalha vd. (2013), beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, otel işletmelerinin çok çeşitli risk unsurlarına maruz kaldığını ve afet yönetimi ile ilgili planlamaların ve örgüt kùltürünün felaketselere karşı kullanılabilecek önemli araçlar arasında yer aldığını tespit etmişlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi araştırmada işletme kùltürü boyutu turizm işletmelerinin esneklik, çeviklik ve uyum yeteneklerini de içermektedir. Bu bağlamda sonuçlar otelcilik sektöründe rezilyans kapasitesi geliştirmede işletme kùltürünün önemine işaret eden, Brown vd.'nin (2017) çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir. Araştırmacılar, çalışmalarında otel işletmelerinde örgüt yapısı, uyum, kùltür ve esnekliğin bir arada rezilyans kapasitesini güçlendirerek kırılmalıkları azaltabileceğini belirtmektedirler.

Seyahat acentalarının rezilyans kapasiteleri alt boyutları itibariyle değerlendirildiğinde, kırılmalıkları azaltmada en yüksek etkiye sahip boyutların proaktif duruş ile işletme kùltürü olduğu tespit edilmiştir. Proaktifliğin ekonomik kırılmalıklar ve turist tercihindeki ani değişimler üzerinde etkili olduğu gözlenirken, işletme kùltürünün, politik ve güvenlik sorunları, rekabet ve mevsimsellikten kaynaklanan kırılmalıklar üzerinde etkili olduğu gör÷lmektedir. Turist tercihindeki ani değişimler ve bunun sonucunda yaşanan ekonomik sorunlar ise seyahat acentalarının izlediği politikalarda proaktif bir yaklaşım benimsemeyi zorunlu hale getirmektedir. Karaman vd. (2016) ruble krizinin Türk turizmine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, seyahat acentalarına kriz yönetimi planlamaları yapmalarını ve tepkisel uygulamalar yerine proaktif politikalar geliştirmelerini önermektedir. Avcı ve Küçükusta (2013) araştırmalarında kırılmalıklarla başa çıkmada, proaktifliğin yanı sıra, acentanın sahip olduğu kùltürün önemine de vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda krize karşı seyahat acentalarının izledikleri stratejilerin neler olduğunu araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel uyum ve esnekliğin oluşturulması ile örgüt kùltüründe değişime neden olan yeni yaklaşımların benimsenmesini krizlere karşı etkili stratejiler olarak belirlemişlerdir.

Havayolu işletmelerinde kırılganlıkları azaltmada en yüksek etkiye sahip boyutların liderlik ve planlama stratejileri olduğu görülmektedir. Liderliğin rekabet ve ekonomik kırılganlıkları azaltmada en etkili rezilyans boyutu olduğu gözlenirken, planlama stratejilerinin en çok politik kırılganlıklar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde, havayolu işletmelerinin ekonomik kırılganlıklarını azaltmada liderlik yaklaşımları ve planlama stratejilerinden yararlandığı görülmektedir. Türkiye’de özel ve kamuya ait havayolu işletmelerinin ekonomik ve rekabet temelli kırılganlıkları azaltmada izlediği liderlik yaklaşımları incelendiğinde ortak noktalarının olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda Karabulak (2016) araştırmasında, Türkiye’de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırmıştır. Araştırmada Türk Hava Yolları’nın düşük maliyetli havayolu firmaları ile rekabet edebilmek için inovasyon gibi yeni iş modeli yapılandırmalarına ağırlık verdiği belirlenirken, Pegasus’un eko paket, avantaj paket ve ekstra paket gibi seçenekler ile farklı müşteri gruplarına hitap ederek yenilikçi liderlik yaklaşımları izlediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına paralel olarak havacılık otoritesi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün (SHGM) politik ve güvenlik sorunlarına karşı planlama stratejilerinin önemine vurgu yaptığı görülmektedir. Bu kapsamda SHGM politik ve güvenlik sorunlarına karşı 2017-2021 stratejileri içerisinde, Türk hava sahasını güvenli ve emniyetli bir şekilde ve ilgili kesimlerle işbirliği içerisinde yönetmek amacıyla, turizm işletmeleriyle ortak planlama stratejileri geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2017).

Araştırmada elde edilen ampirik bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın turizm alanyazınında az sayıda çalışmanın yapıldığı rezilyans kapasitesi araştırmalarını destekleyici ve tamamlayıcı bulgular sunduğu görülmektedir. Alanyazında turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirmeye yönelik tek araştırma olan Orchiston vd.’nin (2016) araştırmalarında yalnızca rezilyans boyutları ortaya konmuş, ancak işletmelerin rezilyans kapasitesi düzeyinin nasıl olduğu ve rezilyans kapasitesi ile kırılganlıklar arasındaki ilişkiler değerlendirilmemiştir. Benzer şekilde Stephenson (2010) çalışmasında, turizm dışındaki farklı sektörlerle yönelik rezilyans kapasitesi boyutlarını belirleyerek, farklı sektördeki işletmelerin rezilyans düzeylerini kıyaslamıştır. Bu araştırma kapsamında ise farklı olarak konaklama, seyahat ve havayolu işletmeleri olmak üzere turizm sektörünün önemli bileşenlerinin rezilyans düzeyleri belirlenmiş, ayrıca rezilyans kapasitesi ile kırılganlıklar arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm ‘sonuç’, ‘sektöre yönelik öneriler’ ve ‘gelecek araştırmalara yönelik öneriler’ olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. İlk başlıkta bulgulara yönelik sonuçlar açıklanmış, ikinci başlıkta sonuçlardan yola çıkarak sektör yöneticilerine nasıl bir yol haritası izlemeleri konusunda öneriler sunulmuş, üçüncü başlıkta ise araştırmanın sınırlılıkları açıklanarak, rezilyans ve kırılabilirlik konusunun ele alınacağı farklı araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

### 6.1. Sonuç

Türbülanslı bir çevrede faaliyetlerini sürdüren turizm işletmeleri açısından, kriz sonrası toparlanma stratejilerinden çok daha öte, olumsuz çevresel koşullar henüz işletmeleri etkilemeden, kırılabilirliklere karşı dayanıklılığı arttıran ve örgütün eskisinden daha iyi konuma gelmesini sağlayacak bir kapasite oluşturulması önemli görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada, turizm işletmelerinde kırılabilirliklere karşı rezilyans kapasitesi geliştirilmesi önerilmiş ve kırılabilirlikler ile rezilyans kapasitesi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle öncelikle çalışmada, turizm işletmelerinde önleyici ve geliştirici yaklaşımları içinde bulunduran rezilyans kapasitesinin geliştirilmesi için bu kapasiteyi meydana getiren bileşenlerin neler olduğu araştırılmıştır. Güncel ve kapsamlı bir model olan ResOrgs Modelinden yararlanılarak, alan uzmanlarının görüşleri ve yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, turizm işletmelerinde rezilyans kapasitesini oluşturan temel boyutların *planlama stratejileri, bilgiye erişim, proaktif duruş, ağlar ve ilişkiler, liderlik ve işletme kültürü* olduğu belirlenmiştir. Araştırmada turizm işletmelerinde nasıl bir rezilyans kapasitesi geliştirilmesi gerektiği nicel bir yaklaşımla ele alınmış; kapasiteyi yaratmada sadece risk azaltma stratejilerine odaklanılmamış, ihmal edilen diğer dinamikler de göz önüne alınarak tüm örgütü kapsayacak bütüncül ve kapsamlı bir model önerilmiştir.

Araştırmada ortaya konan rezilyans kapasitesi boyutları çerçevesinde konaklama, seyahat ve havayolu işletmelerinin rezilyans kapasitelerinin belirlenerek karşılaştırılması sağlanmıştır. Araştırma sonucunda her üç işletme türünde de rezilyans kapasitesi seviyelerinin “orta düzeyde” olduğu belirlenmiştir. Stephenson’a (2010, s. 339) göre, orta düzeyde rezilyans seviyesine sahip işletmelerde, örgütün güçlü yönleri, departmanlar veya iş birimleri arasında farklılaştığı için rezilyans seviyeleri düşük olmaktadır. Stephenson (2010), işletmelerin orta düzeyde rezilyansa sahip olmalarının nedenini ise



işletmelerin plan yapmasına karşın bu planlamanın farkındalığının ve örgüte nasıl fayda sağlayacağını çalışanlar tarafından tam olarak algılanmamasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Bir sistemin rezilyansından bahsedilebilmesi için sistemi tehlikeye sokan risk ve belirsizlik unsurlarının mevcut olması gerekir. Bu noktadan hareketle araştırmada, turizm sektöründe kırılmalığa neden olan olumsuz çevresel koşulların neler olduğu tespit edilmiştir. Uzman görüşleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda; *ekonomik sorunlar, politik sorunlar, güvenlik sorunları, rekabetçi baskılar, yasa ve mevzuat sorunları, mevsimsel dalgalanmalar ve turist tercihindeki ani değişimlerin* turizm işletmelerinde kırılmalıklara yol açan değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pek çok çalışmada rezilyans kapasitesinin etkinliği tek bir kırılmalılık türü temelinde incelenirken (Zeng vd., 2005; Calgaro and Lloyd, 2008; Becken, 2013; Orchiston vd., 2012; Şentürk, 2013), bu çalışmada tüm kırılmalılık değişkenleri eşzamanlı olarak modele dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin konaklama, seyahat ve havayolları olmak üzere tüm alt sektörlerde kırılmalıklara yol açtıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada hem kırılmalıklara neden olan olumsuz çevresel koşulların neler olduğu belirlenmiş, hem de turizmde alt sektörler itibariyle işletmelerin bu olumsuz koşullardan ne derecede etkilendiği ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre konaklama, seyahat ve havayolu işletmelerinin olumsuz çevresel koşullara karşı kırılmalı bir yapıda olduğu ve kırılmalılık düzeylerinin de birbirine oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı olan rezilyans kapasitesi ile kırılmalıklar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla önerilen modeller istatistiki yaklaşımlarla değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda turizm işletmelerinin; *ekonomik, politik, mevsimsellik, rekabet, turist tercihindeki ani değişimler ve yasal sorunlar* olarak belirlenen kırılmalıklarına bağlı olarak rezilyans kapasitelerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, olumsuz çevresel koşulların, örgütte dış koşullara karşı kalkan görevini üstlenen rezilyans kapasitesini zayıflattığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada rezilyans kapasitesinin kırılmalıklar üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, *planlama stratejileri, proaktif duruş, işletme kültürü, liderlik, bilgiye erişim ile ağlar ve ilişkiler* boyutlarının, diğer bir ifadeyle rezilyans kapasitesinin tüm bileşenlerinin kırılmalıkları azaltmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca rezilyans kapasitesinin her bir boyutunun, her bir kırılmalılık değişkeni üzerindeki

etkisi konaklama, seyahat ve havayolu işletmeleri kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak tüm rezilyans kapasitesi boyutları kırılganlıkları azaltmada etkili olsa da, bu etkinin tüm kırılganlıklar üzerinde aynı düzeyde gerçekleşmediği ve kırılganlıklara göre rezilyans kapasitesi boyutlarının etkilerinin değiştiği veya anlamsızlaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırma, farklı turizm işletmelerinde sektör yetkililerinin nasıl bir rezilyans kapasitesi geliştirilmesi gerektiği ve turizm işletmelerinin farklı kırılganlıkları azaltmada hangi rezilyans kapasitesi boyutlarını dikkate alacağına ilişkin önemli bulgular sunmaktadır.

Sonuçlar alt sektörler temelinde değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinde ‘işletme kültürü’ ve ‘planlama stratejilerinin’ kırılganlıkları azaltmada en çok etkisi olan boyutlar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda rezilyans kapasitesi boyutlarından ‘işletme kültürü’ ile ‘planlama stratejileri’ boyutlarının *turist tercihindeki ani değişimler, rekabetçi baskılar ve güvenlik sorunlarından* kaynaklanan kırılganlıklar üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. ‘Liderlik’ ve ‘proaktif duruş’ boyutlarının ise hem *mevsimsel dalgalanmalar* hem de *yasa ve mevzuatla ilgili sorunlardan kaynaklanan kırılganlıklar* üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu boyutların yanı sıra ‘ağlar ve ilişkiler’ boyutunun da yasa ve mevzuatla ilgili kırılganlıklar üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde ‘ağlar ve ilişkiler’ boyutunun *ekonomik ve politik kırılganlıklar* üzerinde de azaltıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada konaklama işletmelerinde ‘planlama stratejileri’ ve ‘bilgiye erişimin’, *ekonomik kırılganlıkları* azalttığı görülürken, ‘liderlik’ ve ‘proaktif duruşun’ da *politik kırılganlıklar* üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde kırılganlıklarının azalacağını göstermektedir. Ayrıca bulgular konaklama işletmelerinde rezilyans kapasitesi geliştirirken ‘planlama stratejileri’ ve ‘işletme kültürünün’ önemine işaret etmektedir.

Seyahat acentalarında ‘işletme kültürü’ ve ‘proaktif duruşun’ kırılganlıkları azaltmada en etkili boyutlar olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda ‘işletme kültürünün’, *politik, güvenlik, mevsimsel dalgalanmalar ve rekabetçi baskılardan kaynaklanan* dört farklı kırılganlık üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. ‘İşletme kültürünün’ yanı sıra *politik kırılganlıklar* üzerinde ‘bilgiye erişim’ boyutunun; *mevsimsel kırılganlıklar* üzerinde ‘liderlik’ ve ‘planlama stratejilerinin’; *rekabetçi*

*baskılar* üzerinde ‘ağlar ve ilişkiler’ ve ‘planlama stratejileri’ boyutlarının; *güvenlik ile ilgili kırılmalıklar* üzerinde ‘planlama stratejileri’ boyutunun azaltıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Seyahat acentalarında *ekonomik kırılmalıklar* üzerinde yalnızca ‘proaktif duruşun’ etkili olduğu görölmürken, *turist tercihindeki ani değişimlerden kaynaklanan kırılmalıklar* üzerinde ‘proaktifliğin’ yanı sıra ‘liderliğin’ de etkili olduğu görölmektedir. *Yasa ve mevzuatla ilgili kırılmalıklar* üzerinde konaklama işletmelerinde olduğu gibi ‘ağlar ve ilişkilerin’ azaltıcı etkiye olduğu sahip olduğu belirlenmiş, ayrıca ‘liderliğin’ de *yasa ve mevzuatla ilgili kırılmalıklar* üzerinde azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde olduğu gibi seyahat acentalarında da rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde kırılmalıklarının azalacağını işaret etmektedir.

Havayolu işletmelerinin kırılmalıklarını hangi rezilyans kapasitesi boyutlarının azalttığı incelendiğinde, kırılmalıkları azaltmada en sık gözlenen boyutun ‘ağlar ve ilişkiler’ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ‘ağlar ve ilişkilerin’, *politik, turist tercihindeki ani değişimler, rekabetçi baskılar ile yasa ve mevzuatla ilgili sorunlardan kaynaklanan kırılmalıkları* azaltıcı etkiye sahip olduğu görölmektedir. Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesi boyutlarından ‘ağlar ve ilişkilerin’ yanı sıra *politik kırılmalıklar* üzerinde ‘planlama stratejilerinin’; *turist tercihindeki ani değişimler* üzerinde ‘bilgiye erişim’ ve ‘işletme kültürünün’; *rekabetçi baskılar* üzerinde ‘liderliğin’; *yasa ve mevzuatla ilgili kırılmalıklar* üzerinde ‘işletme kültürü’ ve ‘proaktif duruş’ boyutlarının azaltıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Havayolu işletmelerinde seyahat acentalarına benzer şekilde ‘proaktif duruşun’ *ekonomik kırılmalıklar* üzerinde etkili olduğu dikkat çekerken farklı olarak ‘liderliğin’ de *ekonomik kırılmalıkları* azaltıcı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. *Güvenlikle ilgili kırılmalıklar* üzerinde azaltıcı etkiye sahip olan boyutların ise ‘işletme kültürü’ ve ‘bilgiye erişim’ olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, diğer işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmelerinde de rezilyans kapasitesi geliştirildiği takdirde kırılmalıklarının azalacağını işaret etmektedir. Havayolu işletmelerinde rezilyans kapasitesinin en az etkili olduğu kırılmalık türü ise *mevsimsel dalgalanmalar* ile ilgili kırılmalıklardır. Yalnızca ‘planlama stratejileri’ boyutunun mevsimsellik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak turizm işletmeleri içinde bulunduğu türbölanslı çevrede pek çok olumsuz çevresel koşula maruz kalmakta ve araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere belli düzeylerde bu koşullardan etkilenmektedirler. Olumsuz çevresel dış koşullara

bakıldığında turizm işletmelerini etkileyen bu olumsuzların pek çoğuna işletmelerin müdahale gücünün olmadığı bilinmektedir. Bu noktada ise işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve bu faktörlerden daha az ya da hiç etkilenmemesi için işletmelerden kendi içsel süreçleriyle bir takım stratejiler geliştirip uygulamaları beklenmektedir. Bu durum aslında Yunan filozof Xentius'un "*rüzgârın yönünü değiştiremediğinde, yelkenlerini rüzgâra göre ayarla*" sözüyle paralellik göstermektedir. Çünkü çevre karşılaşılan fırtınalarla değil, geminin limana gelip gelmediğiyle ilgilenir. İşletmelere gemi metaforuyla yükleme yapıldığında, araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, turizm işletmelerinin rüzgâra karşı yoluna devam edebilmesi için rezilyans kapasitesi geliştirilerek kırılganlıklarını azaltacağı ve güvenli şekilde limana yanaşacağı görülmektedir.

## **6.2. Sektöre Yönelik Öneriler**

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak sektör yöneticilerine, kriz ve olumsuz çevresel koşullara karşı daha etkin bir rezilyans kapasitesi yaratılabilmesi için araştırma kapsamında belirlenen 'planlama stratejileri', 'bilgiye erişim', 'proaktif duruş', 'ağlar ve ilişkiler', 'liderlik' ve 'işletme kültürü' boyutlarına ayrı ayrı odaklanmaktan ziyade, tüm bu bileşenleri eş zamanlı olarak dikkate almaları önerilmektedir. Ayrıca konaklama, seyahat ve havayolu işletmelerinin orta düzeydeki rezilyans seviyesinin yükseltilmesi için örgütsel sınırları içinde güçlü yönlerini artıracak stratejiler geliştirmeleri, çalışan farkındalığını artırmaları ve yapılacak planlamalara farklı departman ve düzeydeki çalışanların katılımlarını sağlamaları da önerilebilir.

Değerlendirmeler, olumsuz çevresel koşulların, örgütte dış koşullara karşı kalkan görevini üstlenen rezilyans kapasitesini zayıflattığını ortaya koymaktadır. Koruyucu kalkanın zarar görmesine bağlı olarak, turizm işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sektör yöneticilerinin rezilyans kapasitesi geliştirmeyi, tek seferde gerçekleştirip sona erecek bir uygulama olarak görmemeleri gerekmektedir. Aksine işletme yöneticileri, türbülanslı çevrenin yarattığı risklere karşı örgütün müdahale etmesinin imkânsızlığını da göz önünde bulundurarak, sağ kalabilmek ya da daha iyi bir konuma gelebilmek için rezilyans kapasitesi geliştirmeyi sürekli bir yaklaşım olarak benimsemelidirler.

Konaklama işletmelerinde işletme kültürü ve planlama stratejilerinin kırılganlıkları azaltmada en çok etkisi olan boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletme

yöneticilerinin; rezilyans kapasitesinin tüm bileşenlerini dikkate almakla birlikte özellikle ekonomik kırılmalıklarına karşı işbirlikçi planlama anlayışını benimsemeleri ve rekabetçi baskılara karşı işletme kültürüne önem vermeleri gerekmektedir.

Sonuçlar, seyahat acentalarında işletme kültürü ve proaktifliğin farklı kırılmalıkları azaltmada dikkate alınması gereken önemli dinamikler olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda seyahat acentaları yöneticilerinin proaktif bakış açısına sahip olmaları ayrıca diğer bileşenlerle birlikte farklı risk unsurlarına karşı esneklik, çeviklik ve uyum yeteneklerini içeren bir işletme kültürü oluşturmaları ve bu kültürü tüm işletme düzeyinde paylaşarak benimsemeleri son derece önemlidir. Bilindiği gibi pek çok turizm işletmesi için hizmetin verildiği yeri değiştirmek ya da hizmeti tüketiciye taşımak mümkün değildir. Ancak havayolu işletmeleri gibi kısmen esnek işletmeler, hizmet verdiği hatları değiştirerek talep dalgalanmalarına göre hizmetin yerini değiştirebilmektedirler. Bu nedenle havayolu işletme yetkilileri mevsimsel dalgalanmalar için talebin seyrine göre planlama stratejileri geliştirebilmelidirler.

### **6.3. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Araştırmada rezilyans kapasitesi, Holling'in (1973) sistemsel düşünce ile dış çevrenin yarattığı stres ve baskı unsurlarına karşı denge ve istikrarlılığın sürdürülmesi yaklaşımı ve dinamik düşünce okulunun yaklaşımı olan örgütün eskisinden daha iyi hale gelerek tehditleri fırsata çevirebilme kapasitesi bağlamında ele alınmıştır. Bu nedenle çalışmada, işletmeleri olumsuz etkileyen iç çevre unsurları kapsam dışı bırakılmıştır. Gelecek araştırmalarda turizm işletmelerinde kırılmalıklara neden olan iç çevre koşulları araştırılarak, kırılmalıklara karşı işletmelerin nasıl bir rezilyans kapasitesi geliştirilebileceği değerlendirilebilir.

Araştırma, rezilyans ve turizm işletmeleri özelinde önemli bulgular sağlamaktadır. Ancak araştırmada yalnızca İstanbul'daki turizm işletmeleri ele alınmış, turizm sektörü dışındaki sektörler ve farklı ülkeler kapsam dışı bırakılmıştır. Kullanılan rezilyans kapasitesi modelinin genel geçerliliğinin test edilmesi için farklı sektör, kültür ve ülkeler temelinde doğrulayıcı nitelikte çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

İşletmelerde rezilyans kapasitesinin; kriz öncesi, sırası ve sonrasında ölçülmesi ve kırılmalıkları azaltmada nasıl bir etki gösterdiğinin zamana bağlı olarak bilinmesi, kırılmalıkların işletmelerdeki uzun dönemli etkilerinin önceden değerlendirilmesine

olanak tanıyacaktır. Böylece rezilyans kapasitesinin stratejik olarak ele alındığı ve kurumsallaştığı işletmelerle, sadece kısa dönemli, taktiksel bir eylem olarak rezilyans kapasitesi geliştirmeye çalışan işletmelerin farklılıkları da daha net ortaya koyulacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adger, W.N. (2006). Vulnerability. *Global Environmental Change*, 16 (3), 268-281.
- Akar, Z.E. (2008). *T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın basına yönelik kriz yönetimi çalışmaları: Kuş gribi örnekleminde Hürriyet Gazetesi'nin incelenmesi*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü.
- Akgül, V. (2010). *Türkiye'de turizmin mevsimsellikten çıkarılarak on iki aya yayılmasına yönelik değerlendirme: Öne çıkan alternatif turizm türleri*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü.
- Akgün, A.E. ve Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52 (23), 6918-6937.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Alexander D.E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci.*, 13, 2707-2716.
- Alpar, R. (2010). *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alreck, P.L. and Settle, R.B. (1995). *The survey research handbook*. New York: Irwin.
- Altun, A.Ö. (2011). *Kentsel dayanıklılığın artırılmasında sosyo-ekolojik ilişki ağları ve yapılanmanın rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Araña, J. and León, C. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35 (2), 299-315.

- Atalay, A.D. (2014). *Kıyı alanları yönetimi açısından deniz seviyesi yükselmesinin değerlendirilmesi: Fethiye Körfezi kırılabilirlik derecesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Ateş, M. (2006). *Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2013). Küresel ekonomik krizin seyahat acentelerine etkileri ve Türkiye’de kriz yönetimi uygulamaları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (4), 571-587.
- Avşar, Ö. (2009). *Türkiye’deki tipik karayolu köprülerinin kırılabilirlik eğrileri ile sismik zarar görülebilirliğinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Aygün, A. (2015). *İklim değişikliği ve kentsel dayanıklılık: İstanbul için kırılabilirlik ve risk değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Babkiewicz, W., Grucza, B. and Rzegocki, M. (2015). Pilot study for the resorgs resilience assessment tool in Poland. *Resilient Organisations Affiliates Research Report*, 1-20.
- Bahar, E. (2014). *Marmara Bölgesi Trakya Bölümü topraklarının kuraklık hassasiyet analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Bahar, E., Kaya F. ve Keklik, F. (2011). Konaklama sektöründe krizle mücadele stratejileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3 (6), 83-100.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme sürecinde uluslararası turizm ve rekabet edebilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Baker, D.M.A. (2014). The effects of terrorism on the travel and tourism industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2 (1), 9, 58-67.
- Baker, K. and Coulter, A. (2007). Terrorism and tourism: The vulnerability of beach vendors' livelihoods in Bali. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (3), 249-266.



- Bartlett, J.E., Kotrlík, J.W. and Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1): 43-50.
- Bayata, H.F. ve Hattatoğlu, F. (2010). Yapay sinir ağları ve çok değişkenli istatistik yöntemlerle trafik kaza modellemesi. *Erzincan University Journal of Science and Technology*, 3 (2), 207-219.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. *Annals of Tourism Research*, 43, 506-528.
- Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: The case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16 (1), 30.
- Bildirici, F. (2014). *Özel eğitime gereksinimi olan çocuğa sahip ailelerde aile yükü ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Bilgin, M.H., Karabulut, G. ve Ongan, H. (2002). *Finansal krizlerin işletmelerin finansman yapıları üzerindeki etkileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Bodosca, S.L. (2015). Sustainable decision making under the crisis for tourism businesses: A survey of the literature for eu member states. *Ecoforum Journal*, 4 (1), 127-131.
- Börekçi, D.Y. (2014). Feminen ve maskülen dağıtık liderlik aracılığıyla örgütsel rezilyans. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, s.467-474.
- Börekçi, D.Y. ve Rofcann, Y. (2013). Lider-takipçisi etkileşiminde liderin ve takipçilerinin rezilyansı. 1. *Örünsel Davranış Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 104-108.
- Bramhan, J. (1994). *Human resources planning*. Londra: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Brouder, P. and Lundmark, L. (2011). Climate change in Northern Sweden: Intra-regional perceptions of vulnerability among winter-oriented tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (8), 919-933.
- Brown, N.A., Rovins, J.E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C. and Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.
- Burnard, K. and Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 5581-5599.
- Buultjens, J., Ratnayake, I. and Gnanapala, A.C. (2014). From tsunami to recovery: The resilience of the Sri Lankan tourism industry. B. W. Ritchie ve K. Campiranon (Eds.), *Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific* içinde (s. 137-147). UK: CABI.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Calgaro, E. and Lloyd, K. (2008). Sun, sea, sand and tsunami: Examining disaster vulnerability in the tourism community of Khao Lak, Thailand. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 29, 288–306.
- Calgaro, E., Lloyd, K. and Dominey-Howes, D. (2014). From vulnerability to transformation: A framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 22 (3), 341-360.
- Can, S.Z. (2015). *İşlemci yapılarının hatalara karşı hassasiyetini karşılaştırmak için yeni bir bit etki katsayısı tanımlanması ve kullanılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Cantalops, A.S., Cardona, J.R. and Amengual, R.P. (2012). Tourism Seasonality and its impacts: A Theoretical Analysis. *Proceeding 2<sup>nd</sup> Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference*, Greece: Corfu.

- Carmeli, A. and Markman, G.D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32 (3), 322-341.
- Cumming, G.S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K.E., Southworth, J., Binford, M., Holt, R.D., Stickler, C. and Van Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8 (8), 975-987.
- Çalışkan, Ö. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmaları ile yılmazlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Çelik, G. (2014). *İletişim ağları ve zedelenebilirlik ölçümleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Çobanyılmaz, P. (2011). *Kentlerin iklim değişikliğinden zarar görebilirliğinin belirlenmesi: Ankara örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Davidson, J.R.T., Payne, V.M., Connor, K.M., Foa, E.B., Rothbaum, O., Hertzberg, M.A. and Weisler, R.H. (2005). Trauma, resilience and saliostasis: Effects of treatment in post-traumatic stress disorder. *International Clinical Psychopharmacology*, 43-48.
- Derissen, S., Quaas, M.F. and Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70: 1121-1128.
- Doğan, M. (2013). Bir kriz faktörü olarak taşıma kapasitesi aşımı ve Bozcaada örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 85-108.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Plamer, I., Beaumont, R. and Steele, C. (2013). Flexibility as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), 83-97.

- Durgun, A. ve Gövdere, B. (2011). 2008 küresel krizinin Antalya konaklama işletmelerine etkileri üzerine bir analiz. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXX (1), 139-159.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Espiner, S. and 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.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16 (3), 253-267.
- Füssel, H.M. (2009). *Review and quantitative analysis of indices of climate change exposure, adaptive capacity, sensitivity, and impacts*. Development and Climate Change World Development Report. Germany: Potsdam Institute for Climate Impact Research.
- George, D. and Mallery, P. (2014). *IBM statistics 21 step by step: A simple guide and reference*. Boston: Pearson.
- Gerçek, M. ve Börekçi, D.Y. (2017). Birey düzeyinde ilişkisel ve operasyonel rezilyans (yine/yenilenme) kapasitesi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *İAD İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (3), 149-176.
- Gibson, C.A. and Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25 (2), 6-12.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S. and Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (3), 300-329.
- 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.
- Global Financial Crisis Bulletin (2009). *Impact of the economic crisis on the hospitality, travel and leisure industry*. Proviti: Risk & Business Consulting Internal Audit.

- Göçen, S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye’de krizler ve krizlerin turizm sektörüne etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 493-509.
- Gönen, İ. (2012). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Krizler ve stratejik yaklaşımlar*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Günel, Ö.D. (2009). *Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın sektör çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gürgân, U. (2006). Resiliency scale (RS): Scale development, reliability and validity study. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 39 (2), 45-74.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. United States of America: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Haki, Z.G. (2003). *Assessment of social vulnerability using geographic information systems: Pendik, Istanbul case study*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Hanna Salman Sawalha, I., Eid Jraisat, L. and Al-Qudah, K.A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22 (3), 210-228.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Henderson, J.C. (2007). *Tourism crises: Causes, consequences & management*. The Management of Hospitality and Tourism Enterprises Series. USA: Butterworth-Heinemann (BH), Elsevier.

- Hentati, I., Zairi, M. and Ben Dhia, H. (2011). A statistical and geographical information system analysis for groundwater intrinsic vulnerability: A validated case study from Sfax–Agareb, Tunisia. *Water and Environment Journal*, 25 (3), 400-411.
- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological system. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30 (1), 146–165.
- İbiş, A. (2015). *İşletmelerde risk yönetimi ve türev ürünlerin kullanımı üzerine BİST’de bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Jaaron, A.A. and Backhouse, C.J. (2014). Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: A case study approach. *International Journal of Production Research*, 52 (7), 2026-2041.
- Jamaliah, M.M. (2015). *The vulnerability and resilience assessments of ecotourism to climate change in the Dana biosphere reserve, Jordan*. Doctor of Philosophy Parks, Recreation and Tourism Management. ABD: Clemson University.
- Jang, S.S. (2004). Mitigating tourism seasonality: A quantitative approach. *Annals of Tourism Research*, 31 (4), 819-836.
- Johanson, G.A. and Brooks, G.P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*. 70 (3) 394–400.
- Jones, B.A. (2015). *Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study*. Degree of Doctor of Science. ABD: New Jersey City University.
- Kahn, W.A. Barton, M.A. and Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38 (3), 377-396.
- Kahraman, N. (2010). *Turizm yatırım projeleri analizi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kahraman, N. (2014). İstanbul’un turizm arz-talep yapısı ve gelişimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 163-190.

- Kalpakkıoğlu, N.Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 12 (44), 139-145.
- Kantur, D. ve Say, A.İ. (2013). Örgütsel dayanıklılık temasının kavramsallaştırılması ve ölçümü. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, s. 355-360.
- Karabulak, S. (2016). *Türkiye’de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Okan Üniversitesi.
- Karaman, A., Sunar, H. ve Coşkuner, M. (2016). Ruble krizi ve Türk turizmine etkileri. VIII. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Avanos: Nevşehir, s. 1-9.
- Kaya, D.S. (2016). *Havayolu yolcu taşımacılığı sektörü*. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Kırbaşlar, M. ve Yılmaz Börekçi, D. (2015). İnsan kaynakları yönetimi aracılığıyla ilişkiyel ve operasyonel rezilyans kapasitesi oluşturma. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla, s.436-441.
- Kline, R.B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kozak, M.A. (2004). *Değişim yönetimi: Otel işletme müdürlerinin değişim yönetimi ile ilgili algılamaları üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. (2015). *Genel turizm. İlkeler-kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köletavitoğlu, T. (2016). Geleceğin Turizmi, Turizmin Geleceği. *Resort Dergisi*, Yıl: 15: 54. <http://resortdergisi.com/>. (Erişim tarihi: 04.10.2017).
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Körpe, M.Ç. (2015). *Çizgelerin zedelenebilirlik değerlerinin bulunması üzerine*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi.

- Kurt, T. (2013). *Ebeveynleri boşanmış ergenlerin yılmazlık, benlik saygısı, başa çıkma ve psikolojik belirtiler arasındaki ilişkinin incelenmesi: Yılmazlığın aracı rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş.A. ve Çiftçi, G. (2015). *Otel işletmelerinde kriz yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lee, S.K., Oh, C. and O'Leary, J. (2005). Estimating the impact of the September 11 terrorist attacks on the US air transport demand using intervention analysis. *Tourism Analysis*, 9 (4), 355-361.
- Lee, A.V., Vargo, J. and Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14 (1), 29-41.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. and Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Lew, A.A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16 (1), 14-22.
- Liu, W., Jin, B. and Luo, Z. (2010). Organizational vulnerability, adaptive capacity and resilience. *Southwest Academy of Management Conference*, Dallas, Texas.
- Luthe, T. and Wyss, R. (2014). Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management*, 44, 161-163.
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D. and Vargo, J. (2007). *Resilience management: A framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Resilient organisations research report. New Zealand: Resilient Organisations Programme.
- McManus, S.T. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. Doctor of Philosophy in Civil Engineering. New Zealand: University of Canterbury.
- Met, Ö. ve Akkaşoğlu, S. (2015). Konaklama işletmelerinin krizlere karşı izledikleri finansal stratejileri ve krizlere karşı tutumlarını belirlemeye yönelik Antalya bölgesinde bir alan araştırması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi*, 7 (1), 23-32.



- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Neuman, W.L. (2007). *Basic of social research: quality of and quantitative approaches*. New York: Pearson Education, Inc.
- Okumus, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32 (4), 942-961.
- Omurtag, M.H. (2007). *Mühendisler için mekanik: Statik ve mukavemet*. (2. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın.
- Opping Banahene, K., Anvuur, A.M. and Dainty, A.R. (2014). Conceptualising organisational resilience: An investigation into project organising. *2014 ARCOM Conference Proc*, Portsmouth, s. 795-804.
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: The case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16 (5), 477-494.
- Orchiston, C., Prayag, G. and Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
- Orchiston, C., Seville, E. and Vargo, J. (2012). *Tourism recovery and resilience after the canterbury earthquakes resilient organizations*. Report 6 Prepared for Asia Pacific Economic Cooperation.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler)*. (Beşinci Basım). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi. IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Öztürk, Y. ve Türkmen, F. (2005). Turizm işletmelerinde krizden etkilenme düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 167-198.
- Pal, R. (2013). *Organizational resilience through crisis strategic planning*. The degree of Doctor of Science in Technology. Finland: Tampere University of Technology.

- Paraskevas, A., Altinay, L., McLane, J. and Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*, 41 (2), 130-152.
- Pelit, E. (2011). Otel işletmelerinde operasyonel risk yönetimi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 2 (2), 117-137.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 34 (1), 46-76.
- Ponomarov, S. (2012). *Antecedents and consequences of supply chain resilience: A dynamic capabilities perspective*. Doctor of Philosophy Degree. Knoxville: The University of Tennessee.
- Ponomarov, S.Y. and Holcomb, M.C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20 (1), 124-143.
- Powley, E.H. and Lopes, J.F. (2011). *Dimensions of small unit resilience in organizations facing threats, disruption, and stress* (No. NPS-GSBPP-11-006). Monterey California: Naval Postgraduate School.
- Proag, V. (2014). The concept of vulnerability and resilience. *Procedia Economics and Finance*, 18, 369-376.
- Richtnér, A. and Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: How the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44 (2), 137-151.
- Ritchie, B.W., Dorrell, H., Miller, D. and Miller, G.A. (2004). Crisis communication and recovery for the tourism industry: Lessons from the 2001 foot and mouth disease outbreak in the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15 (2-3), 199-216.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: 2009 küresel ekonomik krizine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

- Sayılır, Ö. (2016). Bir değerlendirme modeli ve bir karar alma ve yönetim süreci olarak reel opsiyon yaklaşımı. *Eskişehir Sanayi Odası Dergisi (ESO)*, 5 (13), 90-91.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 501-520.
- Serrat, O. (2010). Bridging organizational silos. Key Workplace Documents. Washington, DC: Asian Development Bank, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=intl>. (Erişim tarihi: 04.10.2017).
- Shakya, M. (2009). *Risk, vulnerability and tourism in developing countries: The case of Nepal*. Berlin: Logos Verlag Berlin GmbH.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. and Dillon, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58 (7), 935-943.
- Shevlin, M. and Miles, J.N.V. (1998). Effect of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2017). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2016-2021 Stratejik Planı. [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/stratejik\\_plan\\_2017-2021.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/stratejik_plan_2017-2021.pdf). (Erişim tarihi: 04.10.2017).
- Smits, S.J. and Ezzat Ally, N. (2003). Thinking the unthinkable"-leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13 (1), 1-23.
- Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: Managing risk in the networked economy. *Strategy Business Magazine*, (30), 1-10.
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations*. Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department. New Zealand: University of Canterbury.

- Stevenson, J.R. (2014). *Organizational resilience after Canterbury earthquakes: A contextual approach*. Doctor of Philosophy in Geography. New Zealand: University of Canterbury.
- Strickland-Munro, J.K., Allison, H.E. and Moore, S.A. (2010). Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities. *Annals of Tourism Research*, 37 (2), 499-519.
- Sydnor-Bouso, S., Stafford, K., Tews, M. and Adler, H. (2011). Toward a resilience model for the hospitality & tourism industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (2), 195-217.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şentürk, M. (2013). *Beklenmeyen olumsuz çevresel olaylar karşısında örgütsel dirençlilik ve Samsun ili uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tallon, P.P. and Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 35 (2), 463-486.
- Tanrısevdi, A. ve Hançer, M. (2003). Krizlere yönelik stratejiler ve bu stratejilerin uygulanması: Türkiye seyahat acenteleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2): 119-131.
- Taşkın, K. (2012). *Mahalle ölçekli depremsel zarargörebilirlik endeksi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Thomas, A.D. (2012). *An integrated view: Multiple stressors and small tourism enterprises in the Bahamas*. Degree of Doctor of Philosophy New Brunswick Rutgers. New Jersey: The State University of New Jersey.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tomer, J.F. (1995). Strategy and structure in the human firm: Beyond hierarchy, toward flexibility and integration. *The Journal of Socio-Economics*, 24 (3), 411-431.
- Turgut, Ö. (2015). *Ergenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin, önemli yaşam olayları, algılanan sosyal destek ve okul bağlılığı açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Türkiye Otelciler Federasyonu. (2015). *Türkiye Otelciler Federasyonu turizm raporu*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Yayın Kurulu.
- Umoh, G.I., Amah, E. and Wokocha, H.I. (2014). Management development and organizational resilience. A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State. Nigera. *Journal of Business and Management*, 16 (2), 7-6.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vagias, W.M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Clemson International Institute for Tourism & Research Development, Department of Parks, Recreation and Tourism Management. Clemson University. <https://www.uc.edu/content/dam/uc/sas/docs/Assessment/likerttype%20response%20anchors.pdf>. (Erişim tarihi: 04.10.2017).
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- World Tourism Organization. (1998). *Handbook on natural disaster reduction in tourist areas*. World Tourism Organization and the World Meteorological Organization.
- Yılmaz Ö.D. (2004). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere yönelik yaklaşımlarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yılmaz, B.S. ve Yılmaz, Ö.D. (2005). Terörizm ve terörizmin hedefi olarak turizm endüstrisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (13), 39-58.
- Zeng, B., Carter, R.W. and De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8 (4), 306-322.

## EKLER

### EK-1. Uzman Görüş Formu

Sayın .....,

“Turizmde Kırılgnlık ile Rezilyans Kapasitesi İlişkisi: Farklı Turizm İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz” başlıklı doktora tez çalışması kapsamında anket formunun oluşturulması için aşağıda iki bölümden oluşan ölçek ifadeleri görüşünüze sunulmuştur.

Birinci bölümde sizden istenilen, 63 maddeyi, turizm işletmelerinde dayanıklılığın (rezilyans) sağlanmasındaki etkinlik düzeyine göre değerlendirmenizdir. Eğer madde turizm işletmelerinde dayanıklılığın sağlanması açısından önem arz eden bir madde ise “Gerekli”, madde turizm işletmelerinde dayanıklılığın sağlanması açısından önem arz etmeyen bir madde ise “Gereksiz” seçeneğini işaretleyiniz.

İkinci bölümde sizden istenilen, 11 maddeyi turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşullar (kırılgnlıklar) açısından değerlendirmenizdir. Eğer madde, turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşulları temsil eden bir madde ise “Gerekli”, madde turizm işletmelerinin etkilendiği veya etkilenebileceği olumsuz çevresel koşulları temsil etmeyen bir madde ise “Gereksiz” seçeneğini işaretleyiniz.

Lütfen her iki ölçek hakkındaki görüşlerinizi (madde düzeltme, ekleme, silme, genel düzen, ölçek türü vb.) bildiriniz.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Araş. Gör. Ece DOĞANTAN  
0 (507) 4720235

1. BÖLÜM REZİLYANS ÖLÇEK MADDELERİ		Gerekli	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltilme önerinizi yazınız.
	LİDERLİK			
1	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.			
2	Kriz zamanında çalışanlar, yönetimin bazı kararları kendilerine daha az danışarak vermesi gerektiğini kabul eder.			
3	Yöneticiler sürekli olarak çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşıldığı zaman iş yükünü hafifletir.			
4	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.			
5	Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.			
6	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.			
	İŞGÖREN BAĞLILIĞI			
7	Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.			
8	Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.			
9	İşletmede çalışan destekli bir kültür vardır.			
10	Çalışanların morali her zaman yüksektir.			
11	Çalışanlar kriz durumlarına cevap verebilmek için ne yapmaları gerektiğini bilir.			

	<b>DURUM FARKINDALIĞI</b>			
12	Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif olarak gözlemlenir.			
13	Geçmişten ders çıkarılır ve bu dersler geleceğe taşınır.			
14	Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli etkileşim vardır.			
15	Yöneticiler problemleri aktif olarak dinler.			
16	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.			
17	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabileceklerini bilir.			
	<b>KARAR VERME</b>			
18	Sorunlar ortaya çıktığında, çalışanların, karar verme otoritesine sahip birine doğrudan erişim imkânı vardır.			
19	Zor kararlar hızlı bir şekilde alınır.			
20	Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.			
	<b>YENİLİK VE YARATICILIK</b>			
21	Çalışanlar, zorlukları aşma ve kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.			
22	İşletme, gerektiği durumlarda bilgisini özgün şekilde kullanmasını sağlayacak donanıma sahiptir.			
23	Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.			
	<b>ETKİLİ ORTAKLIK</b>			
24	Krizlerde diğer işletmelerden kaynak sağlanmasının yolunu açacak anlaşmalar yapılır.			
25	İşletmede, ülke çapındaki yaygın kriz anında topluma nasıl fayda sağlanacağına ilişkin planlar yapılır.			
26	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.			
27	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.			
28	İşletme, hükümet politikalarının krizleri nasıl etkileyeceği konusunda öngörüye sahiptir.			
	<b>BİLGİYİ AKTARMA</b>			
29	Çalışanlar beklenmedik sorunlarla baş edebilecek bilgi ve birikime sahiptir.			
30	Çalışanlar, alışılmadık dışında bir sorun olduğunda ilgili alanda kimin uzmanlığına başvuracağını bilir.			
31	Farklı noktalardan farklı yollarla kritik bilgilere erişim mümkündür.			
32	Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.			
33	Bir problem olduğunda ilgili uzmandan kolaylıkla yardım alınır.			
	<b>TAKIM RUHU OLUŞTURMA (SİLOLARI KIRMA)</b>			
34	Çalışanlar deneyim elde etmek amacıyla farklı departmanlarda çalışmaya ya da farklı roller denemeye teşvik edilir.			
35	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.			
36	Diğer işletmelerle işbirliğini engelleyen sınırlamalar yoktur.			
37	Bir işin tamamlanması için örgütsel ya da departmansal sınırlara bakılmaksızın başkalarıyla çalışılır.			
	<b>İÇ KAYNAKLAR</b>			
38	İşletme, rutin işleri başarılı şekilde yönetmek için yeterli içsel kaynağa sahiptir.			

39	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.			
40	Bir sorun oluştuğunda, çözümü için ek kaynakların kullanım onayını almak daha kolaydır.			
AMAÇ BİRLİĞİ				
41	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.			
42	Kriz durumunda işletmenin çalışanlarını yönlendirilmesi için gerekli eylem planları vardır.			
43	İşletmenin faaliyette kalabilmesi için gerekli olan asgari kaynak düzeyi bilinmektedir.			
44	İşletmede, krizin diğer işletmeleri nasıl etkileyeceği konusunda yeterli bilgi vardır.			
45	İşletmede değerler önemlidir.			
PROAKTİF DURUŞ				
46	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.			
47	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.			
48	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.			
49	İşletme krizden son anda kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.			
50	İşletme, sanayi ve sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.			
51	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.			
52	Kriz anında işletme için fırsatlar aranır.			
53	Çoğu durumda iyimser olma ve durumun pozitif yönlerini görme eğilimi vardır.			
PLANLAMA STRATEJİLERİ				
54	İşletmede, uzun ve orta vadeli planlar yapılır.			
55	Harekete geçmeden önce stratejiler dikkatle planlanır.			
56	Bilinmeyen için planlanmış olan yol haritası, paydaş sadakatinin devam etmesine bağlıdır.			
57	İşletmede, krizin etkileri konusunda gerekli farkındalık vardır.			
58	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.			
59	Aksamaların nasıl yönetileceği müşterilerle planlanır.			
60	Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.			
61	Toplumu etkileyen bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.			
UYGULAMA PLANLARI				
62	Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.			
63	Çalışanlar, krize nasıl karşılık vereceklerine ilişkin uygulamalarda günlük işlerinden zaman ayırır.			
2. BÖLÜM KIRILGANLIK ÖLÇEK MADDELERİ		Gerekli	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
1	Enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite vb. ekonomik krizler			
2	Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar			
3	Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları			
4	Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler			
5	Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri			
6	Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar			



7	Turistlerin tercihindeki ani değişimler			
8	Rekabetçi baskılar			
9	Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle doğal varlıkların dejenerasyonu			
10	Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar			
11	Kültürel değerlerin korunmadan kullanılması			

EK-2. Kapsam Geçerliliği Testi Sonuçları

Rezilyans Kapasitesi Ölçek Maddeleri		n <sub>e</sub>	n	n/2	$KGO = \frac{ne - n/2}{n/2}$	Karar
1	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.	12	12	6	1,00	Kabul
2	Kriz zamanında çalışanlar, yönetimin bazı kararları kendilerine daha az danışarak vermesi gerektiğini kabul eder.	7	12	6	0,17	Ret
3	Yöneticiler sürekli olarak çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşıldığı zaman iş yükünü hafifletir.	11	12	6	0,83	Kabul
4	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.	11	12	6	0,83	Kabul
5	Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.	10	12	6	0,67	Kabul
6	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.	11	12	6	0,83	Kabul
7	Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.	12	12	6	1,00	Kabul
8	Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.	12	12	6	1,00	Kabul
9	İşletmede çalışan destekli bir kültür vardır.	11	12	6	0,83	Kabul
10	Çalışanların morali her zaman yüksektir.	12	12	6	1,00	Kabul
11	Çalışanlar kriz durumlarına cevap verebilmek için ne yapmaları gerektiğini bilir.	9	12	6	0,50	Ret
12	Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif olarak gözlemlenir.	11	12	6	0,83	Kabul
13	Geçmişten ders çıkarılır ve bu dersler geleceğe taşınır.	11	12	6	0,83	Kabul
14	Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli etkileşim vardır.	11	12	6	0,83	Kabul
15	Yöneticiler problemleri aktif olarak dinler.	9	12	6	0,50	Ret
16	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.	11	12	6	0,83	Kabul
17	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabileceklerini bilir.	11	12	6	0,83	Kabul
18	Sorunlar ortaya çıktığında, çalışanların, karar verme otoritesine sahip birine doğrudan erişim imkânı vardır.	11	12	6	0,83	Kabul
19	Zor kararlar hızlı bir şekilde alınır.	11	12	6	0,83	Kabul
20	Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.	10	12	6	0,67	Kabul
21	Çalışanlar, zorlukları aşma ve kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.	12	12	6	1,00	Kabul
22	İşletme, gerektiği durumlarda bilgisini özgün şekilde kullanmasını sağlayacak donanıma sahiptir.	10	12	6	0,67	Kabul
23	Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.	11	12	6	0,83	Kabul
24	Krizlerde diğer işletmelerden kaynak sağlanmasının yolunu açacak anlaşmalar yapılır.	9	12	6	0,50	Ret
25	İşletmede, ülke çapındaki yaygın kriz anında topluma nasıl fayda sağlanacağına ilişkin planlar yapılır.	5	12	6	-0,17	Ret
26	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.	10	12	6	0,67	Kabul
27	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.	12	12	6	1,00	Kabul
28	İşletme, hükümet politikalarının krizleri nasıl etkileyeceği konusunda öngörüye sahiptir.	10	12	6	0,67	Kabul
29	Çalışanlar beklenmedik sorunlarla baş edebilecek bilgi ve birikime sahiptir.	11	12	6	0,83	Kabul

30	Çalışanlar, alışılmışın dışında bir sorun olduğunda ilgili alanda kimin uzmanlığına başvuracağını bilir.	9	12	6	0,50	Ret
31	Farklı noktalardan farklı yollarla kritik bilgilere erişim mümkündür.	10	12	6	0,67	Kabul
32	Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.	12	12	6	1,00	Kabul
33	Bir problem olduğunda ilgili uzmandan kolaylıkla yardım alınır.	9	12	6	0,50	Ret
34	Çalışanlar deneyim elde etmek amacıyla farklı departmanlarda çalışmaya ya da farklı roller denemeye teşvik edilir.	11	12	6	0,83	Kabul
35	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.	12	12	6	1,00	Kabul
36	Diğer işletmelerle işbirliğini engelleyen sınırlamalar yoktur.	9	12	6	0,50	Ret
37	Bir işin tamamlanması için örgütsel ya da departmansal sınırlara bakılmaksızın başkalarıyla çalışılır.	10	12	6	0,67	Kabul
38	İşletme, rutin işleri başarılı şekilde yönetmek için yeterli içsel kaynağa sahiptir.	12	12	6	1,00	Kabul
39	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.	12	12	6	1,00	Kabul
40	Bir sorun oluştuğunda, çözümü için ek kaynakların kullanım onayını almak daha kolaydır.	9	12	6	0,50	Ret
41	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.	12	12	6	1,00	Kabul
42	Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.	11	12	6	0,83	Kabul
43	İşletmenin faaliyette kalabilmesi için gerekli olan asgari kaynak düzeyi bilinmektedir.	8	12	6	0,33	Ret
44	İşletmede, krizin diğer işletmeleri nasıl etkileyeceği konusunda yeterli bilgi vardır.	7	12	6	0,17	Ret
45	İşletmede değerler önemlidir.	10	12	6	0,67	Kabul
46	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.	12	12	6	1,00	Kabul
47	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.	11	12	6	0,83	Kabul
48	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.	12	12	6	1,00	Kabul
49	İşletme krizden son anda kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.	10	12	6	0,67	Kabul
50	İşletme, sanayi ve sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.	11	12	6	0,83	Kabul
51	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.	10	12	6	0,67	Kabul
52	Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.	12	12	6	1,00	Kabul
53	Çoğu durumda iyimser olma ve durumun pozitif yönlerini görme eğilimi vardır.	9	12	6	0,50	Ret
54	İşletmede, uzun ve orta vadeli planlar yapılır.	11	12	6	0,83	Kabul
55	Harekete geçmeden önce stratejiler dikkatle planlanır.	11	12	6	0,83	Kabul
56	Bilinmeyen için planlanmış olan yol haritası, paydaş sadakatinin devam etmesine bağlıdır.	8	12	6	0,33	Ret
57	İşletmede, krizin etkileri konusunda gerekli farkındalık vardır.	9	12	6	0,50	Ret
58	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.	12	12	6	1,00	Kabul
59	Aksamaların nasıl yönetileceği müşterilerle planlanır.	9	12	6	0,50	Ret
60	Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.	10	12	6	0,67	Kabul
61	Toplumu etkileyen bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.	10	12	6	0,67	Kabul

62	Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.	10	12	6	0,67	Kabul
63	Çalışanlar, krize nasıl karşılık vereceklerine ilişkin uygulamalarda günlük işlerinden zaman ayırır.	8	12	6	0,33	Ret
Kırılganlık Ölçek Maddeleri		$n_e$	$n$	$n/2$	$KGO = \frac{ne - n/2}{n/2}$	Karar
1	Enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite vb. ekonomik krizler	12	12	6	1,00	Kabul
2	Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar	12	12	6	1,00	Kabul
3	Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları	12	12	6	1,00	Kabul
4	Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler	11	12	6	0,83	Kabul
5	Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri	9	12	6	0,50	Ret
6	Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar	12	12	6	1,00	Kabul
7	Turistlerin tercihindeki ani değişimler	12	12	6	1,00	Kabul
8	Rekabetçi baskılar	12	12	6	1,00	Kabul
9	Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle doğal varlıkların dejenerasyonu	11	12	6	0,83	Kabul
10	Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar	12	12	6	1,00	Kabul
11	Kültürel değerlerin korunmadan kullanılması	9	12	6	0,50	Ret

EK-3. Anket Formu (Pilot Çalışma)

ANKET FORMU

**Sayın Katılımcı,**

*Bu anket, Anadolu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında gerçekleştirilen doktora tez çalışması kapsamında oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile turizm işletmelerinin kırılabilirliklerini azaltmada rezilyans (dayanıklılık) kapasitelerinin etkinliğinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Sağlayacağınız bilgiler sadece bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Lütfen anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız.*

*Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.*

*Araş. Gör. Ece Doğan (e-mail: edogantan@anadolu.edu.tr)*

**REZİLYANS ÖLÇEĞİ**

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bu bölümde çalıştığınız işletmenin rezilyansına (dayanıklılık) ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İfadeleri okuyup, her bir ifadedeki görüşe katılma durumunuzu ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen en az katıldığınız ifade için bir (1)'i, en fazla katıldığınız ifade için beş (5)'i işaretleyiniz.					
1.	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.					
2.	Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşdığı zaman iş yükünü hafifletir.					
3.	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.					
4.	Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.					
5.	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.					
6.	Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.					
7.	Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.					
8.	İşletme kültürü çalışanları destekler.					
9.	Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.					
10.	Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif (ileriye dönük) olarak gözlemlenir.					
11.	Geçmişten ders çıkarılır.					
12.	Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli iletişim vardır.					
13.	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.					
14.	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.					
15.	Sorunlar ortaya çıktığında, çalışanların, karar verme otoritesine sahip birine doğrudan erişim imkânı vardır.					
16.	Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.					
17.	Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.					
18.	Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.					
19.	İşletme, gerektiği durumlarda bilgi birikimini yenilikçi bir şekilde kullanır.					
20.	Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.					
21.	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.					
22.	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.					
23.	İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.					
24.	Çalışanlar sorunlarla baş edebilecek bilgi birikimine sahiptir.					

25.	Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.					
26.	Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.					
27.	Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.					
28.	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.					
29.	Bir işin tamamlanması için departmansal sınırlara bakılmaksızın başkalarıyla çalışılır.					
30.	İşletme, rutin işleri başarılı şekilde yönetmek için yeterli içsel kaynağa sahiptir.					
31.	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.					
32.	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.					
33.	Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.					
34.	İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.					
35.	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.					
36.	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.					
37.	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.					
38.	İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.					
39.	İşletme, sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.					
40.	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.					
41.	Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.					
42.	İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.					
43.	Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.					
44.	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.					
45.	Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.					
46.	Toplumu etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.					
47.	Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.					

### KIRILGANLIKLAR ÖLÇEĞİ

Bu bölümde çalıştığınız işletmede, bugüne kadar yaşanan bazı olumsuz çevresel koşullardan etkilenme durumu ile ilgili maddeler yer almaktadır. Lütfen bu faktörlerden **çalıştığınız işletmenin** etkilenme durumunu ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

1: Hiç etkilenmedi 2: Az etkilendi 3: Kararsızım 4: Kısmen etkilendi 5: Çok etkilendi

#### Yüksek enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite kıtlığı vb. ekonomik sorunlar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Turistlerin tercihindeki ani değişimler

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Rekabetçi baskılar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle çevresel bozulmalar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

#### Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar

Hiç Etkilenmedi  1  2  3  4  5 Çok Etkilendi

Yaşınız : .....

Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek

Eğitim Düzeyiniz :  İlkokul  Ortaokul/İlköğretim  Lise  
 Önlisans  Lisans  Lisansüstü

Çalıştığınız Departman : .....

Çalıştığınız Pozisyon :  Alt düzey yönetici  Orta düzey yönetici  
 Üst düzey yönetici  Diğer: .....

Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Süresi .....

Turizm Sektöründeki Deneyim Süreniz .....

Çalıştığınız İşletmenin Türü :  Konaklama İşletmesi  
 Seyahat Acentası  
 Havayolu İşletmesi

## ANKET FORMU

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında gerçekleştirilen doktora tez çalışması ve Bilimsel Araştırma Projesi (BAP) kapsamında oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile turizm işletmelerinin kırılganlıkları ile rezilyans kapasitesi (dayanıklılık) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Sağlayacağınız bilgiler sadece bu araştırma çerçevesinde, bilimsel amaçlarla kullanılacak, **işletme ve katılımcı adı belirtilmeyecektir**. Lütfen anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.  
Araş. Gör. Ece Doğan (Tel: 0-507-4720235)

**REZİLYANS (DAYANIKLILIK) ÖLÇEĞİ**

Bu bölümde çalıştığınız işletmenin rezilyansına (dayanıklılık) ilişkin ifadeler bulunmaktadır. İfadeleri okuyup, her bir ifadedeki görüşe katılma durumunuzu ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen en az katıldığınız ifade için bir (1)'i, en fazla katıldığınız ifade için beş (5)'i işaretleyiniz.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşletmede ani bir krizle karşılaşıldığında yönetim iyi bir liderlik sergiler.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticiler, çalışanların iş yükünü gözlemler ve sınır aşıldığı zaman iş yükünü hafifletir.	1	2	3	4	5
3.	Yönetim her zaman rakiplerinin önünde olmak için stratejik düşünür ve hareket eder.	1	2	3	4	5
4.	Yönetim, kriz durumlarında davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
5.	İşletmede hedefler düzenli olarak yeniden değerlendirilir.	1	2	3	4	5
6.	Çalışanlar, işletmenin etkinliğinden kendini sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
7.	Çalışanlar, bir problem çözülene kadar çaba gösterir.	1	2	3	4	5
8.	İşletme kültürü çalışanları destekler.	1	2	3	4	5
9.	Çalışanların işle ilgili morali yüksektir.	1	2	3	4	5
10.	Ortaya çıkan sorunların önlenmesi için sektör, proaktif (ileriye dönük) olarak gözlemlenir.	1	2	3	4	5
11.	Geçmişten ders çıkarılır.	1	2	3	4	5
12.	Çalışanlar arasında, işletmede neler olduğu konusunda yeterli iletişim vardır.	1	2	3	4	5
13.	İşletmede bir bölümün başarısının diğerine bağlı olduğu bilinir.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlar problemleri üst yönetime aktarabilir.	1	2	3	4	5
15.	Zor koşullarda kararlar hızlı bir şekilde alınır.	1	2	3	4	5
16.	Kararlar, kıdeme bakılmaksızın en nitelikli bireyler tarafından alınır.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlar kendilerini mesleki olarak geliştirme konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
18.	İşletme, gerektiği durumlarda bilgi birikimini yenilikçi bir şekilde kullanır.	1	2	3	4	5
19.	Çalışanlar, yaratıcı fikirleri için ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
20.	Diğer işletmelerle krizlerden çok önce kurulmuş köklü ilişkiler vardır.	1	2	3	4	5
21.	İşletme, diğer işletmelerle bağlantıları aktif olarak yönetebilme konusunda bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5



22.	İşletme, dış faktörlerin krizlere cevap verme yeteneğini nasıl etkileyeceği konusunda bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanlar sorunlarla baş edebilecek bilgi birikimine sahiptir.	1	2	3	4	5
24.	Farklı yöntemlerle farklı noktalardan kritik bilgilere erişim imkânı vardır.	1	2	3	4	5
25.	Kritik konumlarda çalışanlar mevcut olmadığında, onların yerini dolduracak başka bir çalışan her zaman vardır.	1	2	3	4	5
26.	Çalışanlar deneyim için farklı departmanlarda çalışma ve farklı roller alma konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
27.	İşletmede ekip duygusu ve dostluk vardır.	1	2	3	4	5
28.	İşletmede, beklenmeyen bir değişim için her an yeterli kaynak bulundurulur.	1	2	3	4	5
29.	Kriz sırasında ve sonrasında yapılacak eylemlerin öncelikleri açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
30.	Kriz durumunda işletmenin çalışanları yönlendirmesi için gerekli eylem planları vardır.	1	2	3	4	5
31.	İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlayan değerleri vardır.	1	2	3	4	5
32.	İşletmede, beklenmeyen durumlara hızla odaklanılır.	1	2	3	4	5
33.	Beklenmeyen zorlukları yönetebilmek için sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapılır.	1	2	3	4	5
34.	Krizlere cevap verebilmek için olağan iş süreçleri hızla değiştirilebilir.	1	2	3	4	5
35.	İşletme krizden kurtulduğunda, bu durum özdeğerlendirme yapmak için kullanılır.	1	2	3	4	5
36.	İşletme, sektör gruplarında aktif katılımcı olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
37.	İşletmede, iş çevresindeki değişime hızla cevap verilir.	1	2	3	4	5
38.	Kriz anında, işletme için fırsatlar aranır.	1	2	3	4	5
39.	İşletmede, orta-uzun vadeli planlar yapılır.	1	2	3	4	5
40.	Harekete geçmeden önce stratejiler planlanır.	1	2	3	4	5
41.	Aksamaların nasıl yönetileceği konusunda tedarikçilerle etkin planlamalar yapılır.	1	2	3	4	5
42.	Kriz zamanında çalışanların nasıl destekleneceği önceden planlanır.	1	2	3	4	5
43.	Toplumu etkileyen olumsuz bir olayın, işletmeye nasıl yansıtacağı tahmin edilir.	1	2	3	4	5
44.	Acil durum planlarının etkili olduğundan emin olmak için bu planlar test edilir.	1	2	3	4	5

### KIRILGANLIKLAR ÖLÇEĞİ

Bu bölümde çalıştığınız işletmede, bugüne kadar yaşanan bazı olumsuz çevresel koşullardan etkilenme durumu ile ilgili maddeler yer almaktadır. Lütfen bu faktörlerden **çalıştığınız işletmenin** etkilenme durumunu ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

1: Hiç etkilenmedi 2: Az etkilendi 3: Kararsızım 4: Kısmen etkilendi 5: Çok etkilendi

<b>Yüksek enflasyon, durgunluk, işsizlik, likidite kıtlığı vb. ekonomik sorunlar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Uluslararası siyasi gerginlikler, mülteci ve iç karışıklıklarla ilgili politik sorunlar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Terör saldırıları gibi güvenlik sorunları</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Sektördeki mevsimsel dalgalanmalar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Turistlerin tercihindeki ani değişimler</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Rekabetçi baskılar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Taşıma kapasitesinin aşımı nedeniyle çevresel bozulmalar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Yasa ve mevzuatlarla ilgili sorunlar</b>						
Hiç Etkilenmedi	1	2	3	4	5	Çok Etkilendi
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Yaşınız : .....

Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek

Eğitim Düzeyiniz :  İlkokul  Ortaokul/İlköğretim  Lise  
 Önlisans  Lisans  Lisansüstü

Çalıştığınız Departman : .....

Çalıştığınız Pozisyon :  Alt düzey yönetici  Orta düzey yönetici  
 Üst düzey yönetici  Diğer: .....

Çalıştığınız İşletmenin Faaliyet Süresi .....

Turizm Sektöründeki Deneyim Süreniz .....

Çalıştığınız İşletmenin Türü :  Konaklama İşletmesi  
 Seyahat Acentası  
 Havayolu İşletmesi