



**TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ
YÖNETİMİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA
İLİŞKİSİ**

Ali KABAKULAK
Doktora Tezi
Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Temmuz, 2023
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN
LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİ

Hazırlayan
Ali KABAKULAK

Danışman
Prof. Dr. Elbeyi PELİT

AFYONKARAHİSAR 2023

Bu tez çalışması; Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimi (BAPK) tarafından desteklenmiştir. Proje No: 20.SOS.BİL.16

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “**Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi**” adlı çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde bilimsel etik kurallara ve atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğimi belirterek aksi bir durumun tespiti halinde sorumluluğun tamamen bana ait olduğunu kabul, beyan ve taahhüt ederim.

11/07/2023

İmza

Ali KABAKULAK

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Ali KABAKULAK
	Numarası	180681103
	Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
	Programı	Turizm İşletmeciliği
	Program Düzeyi	☐ Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐ Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi
Tez Savunma Sınav Tarihi		11.07.2023
Tez Savunma Sınav Saati		14:00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİ

Ali KABAKULAK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Temmuz, 2023

Danışman: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Bu çalışmanın amacı turist rehberliğinde kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisinin belirlenmesidir. Araştırmada ilk olarak araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlarla ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda, yerli ve yabancı literatür taranmış; turist rehberliğinde kriz yönetimi ve liderlik tarzları ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Kriz yönetimi literatürü ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok dış faktörlere dayalı krizlerle ilgili olduğu için literatürde tur süresince rehberlerin kriz yönetimi davranışını konu edinen herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu noktadan hareketle Delphi Tekniği kullanılarak kriz yönetimi davranışı ölçeği ve liderlik tarzları envanteri oluşturulmuş; literatürdeki önemli bir boşluk doldurulmuştur. Oluşturulan kavramsal çerçeve doğrultusunda uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de aktif olarak çalışan 8900 eylemli turist rehberi oluşturmaktadır. Bu çerçevede, rehber odalarına kayıtlı eylemli turist rehberi sayısı ve oranı dikkate alınarak toplam 850 anket dağıtılmış olup bu anketlerin 610 tanesi geri dönmüş ve eksik-hatalı anketler değerlendirme dışı bırakılarak toplam 520 anket değerlendirmeye alınmıştır. Turist rehberlerinin anketlere vermiş oldukları cevaplar; faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans, varyans analizi, aritmetik ortalama değerleri, t testi, korelasyon ve regresyon analizleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, turist rehberlerinin en çok hizmetkâr, dönüşümcü, yaratıcı ve otokratik liderlik tarzları sergiledikleri; en az ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzına sahip oldukları belirlenmiştir. Kriz yönetimi davranışı ölçeği içinde yer alan tur sonrası kriz yönetimi davranışı en yüksek ortalama sahip boyut olmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile sırasıyla genel kriz yönetimi davranışı ve tur öncesi kriz yönetimi davranışı arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile kriz yönetimi davranışı arasında ise çok düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, liderlik, liderlik tarzları, turist rehberi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN CRISIS MANAGEMENT AND LEADERSHIP STYLES IN TOURIST GUIDING

Ali KABAKULAK

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

July, 2023

Advisor: Prof. Dr. Elbeyi PELİT

The aim of this study is to determine the relationship between crisis management and leadership styles in tourist guidance. In the research, first of all, a conceptual framework was created by scanning the domestic and foreign literature about the concepts that constitute the variables of the research. In this context, domestic and foreign literature was reviewed; It has been observed that a limited number of studies have been conducted on crisis management and leadership styles in tourist guidance. Since the studies on the crisis management literature are mostly about crises based on external factors, no research on the crisis management behavior of the guides was found in the literature during the tour. From this point of view, crisis management behavior scale and leadership styles inventory was created by using Delphi technique; An important gap in the literature has been filled. In line with the conceptual framework created, the survey technique was used as a data collection method during the application phase. The population of the research consists of 8900 active tourist guides working actively in Turkey. In this framework, a total of 850 questionnaires were distributed, taking into account the number and rate of active tourist guides registered in the guide rooms, 610 of these questionnaires were returned, and a total of 520 questionnaires were evaluated by excluding incomplete and incorrect questionnaires. The answers of the tourist guides to the questionnaires; factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency, analysis of variance, arithmetic mean values, t test, correlation and regression analysis. According to the findings, tourist guides mostly exhibit servant, transformational, creative and autocratic leadership styles; It has been determined that they have the least leadership style that allows laissez faire. Crisis management behavior after the tour, which is included in the crisis management behavior scale, was the dimension with the highest average. In addition, it was determined that there was a high level of positive and significant relationship between transformational leadership and general crisis management behavior and pre-tour crisis management behavior, respectively. It has been revealed that there is a very low, positive and significant relationship between the leadership style that allows laissez faire and the crisis management behavior.

Keywords: Crisis, crisis management, leadership, leadership styles, tour guide.

ÖN SÖZ

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen çok sevdiğim aileme, özellikle babama; hayatıma girdiği andan itibaren varlığıyla daima bana kendimi özel hissettiren, sıkıntılı dönemlerimde bana destek olan ve beni motive eden, son nefesime kadar da iyi ki diyeceğim biricik eşim Betül Kabakulak’a sonsuz kez teşekkür ederim.

Tez çalışmamın başından sonuna kadar yapmış olduğu değerli yorum ve katkılarından dolayı en başta tez danışmanım Prof. Dr. Elbeyi Pelit’e ve Prof. Dr. Ahmet Baytok’a şükranlarımı sunarım. Tez ile ilgili analizlerin yapılması ve yorumlanmasında katkılarını esirgemeyen Prof. Dr. İbrahim Kılıç’a teşekkür ederim. Ayrıca tez jürimde yer alarak tezimin daha iyi bir aşamaya gelmesi için değerli katkılarını sunan Doç. Dr. Yasin Keleş ve Doç. Dr. Üzeyir Kement hocalarıma teşekkür ederim. Araştırmam için veri toplama sürecinde uzman olarak araştırmama uzman olarak katkı sağlayan değerli akademisyen hocalarıma ve turist rehberi arkadaşlarıma, ayrıca anketlerin doldurulmasına yardımcı olan ve anketleri büyük bir sabırla dolduran turist rehberi meslektaşlarıma canı gönülden teşekkür ederim.

Doktora tezimi eşim Betül ve canım kızlarım Defne ile Doğa’ya ithaf ediyorum.

Ali KABAKULAK
2023, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI	ii
ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ, LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ	5
1.1. KRİZ KAVRAMI, TANIMI VE TEORİK ARKA PLAN	6
1.2. KRİZ TÜRLERİ VE KRİZLERİN ÖZELLİKLERİ.....	9
1.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	19
1.3.1. Kriz Öncesi Yönetimi Süreci	24
1.3.2. Kriz Anı Yönetimi Süreci	25
1.3.3. Kriz Sonrası Yönetimi Süreci.....	26
1.4. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ	27
1.4.1. Tur Öncesi Kriz Yönetimi	37
1.4.2. Tur Esnası (Sırası) Kriz Yönetimi	39
1.4.3. Tur Sonrası Kriz Yönetimi	40
1.5. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİ ALANINDA KRİZ YÖNETİMİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	41
2. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	57
2.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE TEORİK ARKA PLAN	57
2.2. LİDERLİKLE İLGİLİ GÜÇ KAYNAKLARI	58
2.2.1. Yasal Güç	59
2.2.2. Ödüllendirme Gücü.....	60
2.2.3. Zorlayıcı Güç	60
2.2.4. Uzmanlık Gücü	61
2.2.5. Karizmatik Güç	61
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	62
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	63
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	63
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	64
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması.....	64
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli	65
2.3.2.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	67
2.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	68
2.3.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	69

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları	70
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	71
2.3.3.2. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı.....	72
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı	73
2.3.3.4. Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı	74
2.3.3.5. Post Modern Liderlik Yaklaşımları	75
2.4. LİDERLİK TARZLARI	76
2.4.1. Otantik Liderlik.....	76
2.4.2. Etik Liderlik.....	78
2.4.3. Hizmetkâr Liderlik.....	78
2.4.4. Demokratik Liderlik	79
2.4.5. Otokratik Liderlik	80
2.4.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	81
2.4.7. Yaratıcı Liderlik	81
2.4.8. Dönüşümcü Liderlik.....	83
2.5. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİNDE LİDERLİK	85
2.6. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİ ALANINDA LİDERLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	89

İKİNCİ BÖLÜM

AMAÇ, ÖNEM VE HİPOTEZLER

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	94
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	96
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	116

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	117
2. VERİLERİN TOPLANMASI	118
3. VERİLERİN ANALİZİ	134

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. TURİST REHBERLERİNİN DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	135
2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR	136
3. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	144
4. TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BULGULAR	148
5. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞI İLE LİDERLİK TARZLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR.....	154

6. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞININ LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR	164
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	179
KAYNAKÇA	208
EKLER DİZİNİ.....	233



TABLÖLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Likert'in Sistem 4 Modeli	67
Tablo 2. X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması	69
Tablo 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	70
Tablo 4. Eylemli Turist Rehberlerinin Rehber Odalarına Göre Dağılım Oranları	118
Tablo 5. Turist Rehberlerinin Demografik ve Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular	136
Tablo 6. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları	137
Tablo 6. (Devamı) Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları	138
Tablo 7. Otantik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu.....	140
Tablo 8. Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu	140
Tablo 9. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu.....	141
Tablo 10. Demokratik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu.....	141
Tablo 11. Otokratik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu	142
Tablo 12. Yaratıcı Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu.....	142
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu	143
Tablo 14. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu	143
Tablo 15. Tur Öncesi Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	145
Tablo 16. Tur Esnası/Sırası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	146
Tablo 16. (Devamı) Tur Esnası/Sırası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	147
Tablo 17. Tur Sonrası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	148
Tablo 18. Turist Rehberlerinin Otantik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	149
Tablo 19. Turist Rehberlerinin Etik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	150
Tablo 20. Turist Rehberlerinin Hizmetkâr Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	150
Tablo 21. Turist Rehberlerinin Demokratik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	151
Tablo 22. Turist Rehberlerinin Otokratik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	152
Tablo 23. Turist Rehberlerinin Yaratıcı Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	152
Tablo 24. Turist Rehberlerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler	153
Tablo 25. Turist Rehberlerinin Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	153
Tablo 26. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	154
Tablo 26. (Devamı) Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	155
Tablo 27. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	155
Tablo 28. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Ruhsatname Türüne Göre Karşılaştırılması.....	156

Tablo 29. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması	157
Tablo 30. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Yaşadığı Göre Karşılaştırılması	158
Tablo 31. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	159
Tablo 32. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	161
Tablo 33. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Sektörde Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	162
Tablo 34. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Hizmet Verdikleri Gruplara Göre Karşılaştırılması.....	163
Tablo 35. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ile Kriz Yönetimi Davranışı ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi	166
Tablo 36. Turist Rehberlerinin Otantik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	167
Tablo 37. Turist Rehberlerinin Etik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.....	168
Tablo 38. Turist Rehberlerinin Hizmetkâr Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	169
Tablo 39. Turist Rehberlerinin Demokratik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	171
Tablo 40. Turist Rehberlerinin Otokratik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	173
Tablo 41. Turist Rehberlerinin Yaratıcı Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	174
Tablo 42. Turist Rehberlerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	176
Tablo 43. Turist Rehberlerinin Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	177

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Çince Kriz Anlamına Gelen Wei-Ji Karakterleri	6
Şekil 2. Araştırmanın Şekilsel Modeli	115
Şekil 3. Delphi Tekniğinin İşleyişi.....	121



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)

bj: Regresyon katsayısı

KY: Kriz Yönetimi

LT: Liderlik Tarzları

f: Frekans.

F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

r: Korelasyon katsayısı.

s.s.: Standart Sapma

t: t değeri

TDK: Türk Dil Kurumu

TUREB: Turist Rehberleri Odaları Birliği

TÜRSAB: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

Vb.: Ve benzeri

Vd: Ve diğerleri

%: Yüzde

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

YÖKTEZ: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi

CRED: Centre for Research on the Epidemiology of Disasters - CRED

GİRİŞ

Küresel olarak turizm endüstrisi, diğer ekonomik endüstrilerden daha fazla sayıda olay veya krizden hassas bir şekilde etkilenen temelinde insana hizmet eden bir endüstri olarak tanımlanabilir. Bu nedenle turizm endüstrisi, turistler ile işgörenler arasında sürekli etkileşimin olduğu ve hizmetin sağlanmasında işgörenlerin üstlendiği roller bakımında önemli bir sektördür (Terglav, Konečnik Ruzzier ve Kaše, 2016). Dünyanın ekonomik açıdan en önemli endüstrilerinden biri olarak turizm, aynı zamanda krize karşı en savunmasız olan sektörlerin başında gelmektedir (Pforr, 2009). Dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan kriz, zaman içinde ülkesel, bölgesel hatta küresel bir hal alabilmektedir. Beklenmedik anlarda ortaya çıkmasından dolayı krizlerden etkilenen sektörlerin başında dışa bağımlı bir hizmet sektörü olan turizm gelmektedir. Çoğu durumda turizm, sektörler arasında birçok karşılıklı bağımlılıkla birlikte oldukça parçalı ve karmaşık ilişkilere sahip olduğu için krizlere yatkındır ve krizlere yatkınlığından dolayı (Paraskevas ve Altinay, 2013), turizm sektöründe ekonomik, terör, sosyo-kültürel, doğal felaket, salgın hastalık vb. kaynaklı krizler meydana gelebilmekte ve bu krizler turizm talebinde daralmalara yol açabilmektedir. Dolayısıyla turizm talebinde yaşanan daralmalar ekonomik kayıplara, ekonomik kayıplar da istihdamın azalmasına neden olmaktadır.

Stratejik konumu nedeniyle Türkiye, çok uzun yıllardır birçok krizle baş etmeye çalışmaktadır. Türkiye’de son 10 yılda yaşanan gelişmeler; 2011 yılında Suriye’de yaşanan çatışmalar, 2013 yılındaki Taksim Gezi Parkı olayları, 2015 yılında Rusya ile yaşanan uçak düşürme krizi, 15 Temmuz 2016 yılında yapılan askeri darbe girişimi, 2019 yılında Çin’in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan koronavirüs (Covid-19) salgını Türkiye’nin turizm gelirlerini ve turist varışlarını önemli ölçüde olumsuz etkilemiştir. Yaşanan krizler turizm talebinde daralmalar yaşanmasına dolayısıyla da Türkiye’nin turizm gelirlerinde ve turist sayısında düşüşe neden olmuştur.

Turist varışlarının ve buna bağlı olarak turizm gelirlerinin düşmesi ile birlikte yatırımlar yavaşlamakta, istihdam ve turizmle ilişkili birçok sektör de bu daralmalardan etkilenmektedir. Turizm sektöründe birçok önemli rol üstlenen turist rehberleri de yaşanan her krizden payına düşeni almaktadır. Tur operatörleri hazırlamış oldukları paket turları müşterilerine satamamakta, seyahat acentaları da tur operatörlerinin hazırlamış oldukları paket turları nihai tüketici olan turiste ulaştıramamasından dolayı karşılayıcı

konumda faaliyet gösteren acentalar da hem komisyonlarından hem de ekstra tur satışlarından elde edecekleri komisyonlardan feragat etmek durumunda kalmaktadırlar.

Mikro çevrede yaşanan ekonomik ve psikolojik sorunlara son yıllarda artan terör olayları, doğal felaketler (sel, deprem vb.), ekonomik buhranlar, darbe girişimleri, askeri vesayetler, salgın hastalıklar vb. birçok olumsuz makro olay eşlik etmekte; olumsuz gelişmeler turist rehberlerini ekonomik olarak zora sokmaktadır. Tüm bu faktörlerin neden olduğu krizler makro düzeyde turist rehberlerinin meslekte kariyer yapmalarını engellediği gibi tur operatörlerinin/seyahat acentalarının ekstra tur satışlarını ve bu satışlardan elde edilecek gelirlerin azalması ya da hiç olmaması ülkelerin turizmden sağlayacakları döviz gelirlerinin yanı sıra ülke imajının üst seviyelere çıkarılmasını, tarihi, kültürel ve turistik çekiciliklerin alt yapı yatırımlarını, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini de sekteye uğratmaktadır. Dolayısıyla krizlere karşı önlemlerin alınması ve araştırmaların yapılması turizm sektörünün sağlıklı bir şekilde sürdürülmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda turizm sektöründe iyileştirmelerin yapılması ve ilgili paydaşlara fikir verilmesi amacıyla turizm sektörünün çeşitli alanlarında akademik çalışmalar yapılmıştır. Turizm sektöründe kriz ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak büyük ölçekli ve müdahalenin çok az (terör olayları, ekonomik krizler) ya da hiç bulunmadığı (deprem, yanardağ patlaması, salgın hastalık vb.) krizlerin ele alındığı ayrıca işletme odaklı (konaklama, yiyecek içecek, seyahat işletmeleri) araştırmaların bulunduğu ve daha çok yöneticiler üzerine konaklama işletmeleri özelinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Krizler, sadece işletme bağlamında değerlendirildiğinden, daha dar kapsamlı olarak turlarda ortaya çıkabilecek krizlerin daha önce araştırılmadığı tespit edilmiştir. Özellikle turizm gibi kişiler arası etkileşimin ve iletişimin üst düzey olduğu hizmet sektöründe genellikle serbest (acentaya bağlı olmayan) çalışan turist rehberlerinin mikro ölçekli, bireysel tutumlardan kaynaklı (Çakmak, 2018) tek bir çalışma dışında, turlarda yaşadıkları (tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası) krizlere ilişkin literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle bu araştırmada turist rehberlerinin (günlük, haftalık, 1 veya 2 günlük konaklamalı) turlarda karşılaştıkları (seyahat acentası, ulaştırma, yeme içme, konaklama ve turist kaynaklı) tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışı ele alınmıştır.

Turist rehberlerinin kriz süresince sergiledikleri davranışlar rehberlerin hem kişilik hem de liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla, krizlerin

yönetilmesinde dışadönük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin yanı sıra kriz yönetebilecek liderlik vasıflarına sahip turist rehberlerinin varlığı acentaların yaşayacağı muhtemel krizleri fırsata çevirmesinde önemli rol oynayacaktır. Turlarda karşılaşılan krizlerin türlerinin bilinmesi (acenta, müşteri, ulaştırma, konaklama ve yiyecek içecek işletmesi kaynaklı vb.) ve ortaya çıkması muhtemel krizlerin hangi liderlik tarz(lar)ı ile daha iyi yönetilebildiği ya da yönetilemediği ile ilgili rehberlerin istihdam edilmesi noktasında acentalara fikir verecektir. Böylelikle acentalar sahip oldukları acenta kültürü, çalıştıkları milletlerin sosyal ve kültürel yapısına uygun özelliklere sahip turist rehberleri ile işbirliği yapacaktır. Bununla birlikte alanında uzman, kültürleri yakından tanıyan turist rehberleri ile turistlere hizmet verecek; ülke imajının geliştirilmesine, gelen turistlerin daha kaliteli hizmet almasına ve turist sayısının artmasına bağlı olarak ülkelerin döviz gelirinin de artmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca müşteri memnuniyeti sağlama noktasında da katkı sunarken turistlerin aynı ülkeyi/bölgeyi/destinasyonu tekrar ziyaret etmelerini de sağlayacak ve potansiyel turistlerin destinasyona yönlendirilmesinde de faydalı olacaktır. Bu çalışmada turist rehberlerinin turlarda karşılaştıkları kriz durumlarında sergiledikleri liderlik tarz(lar)ı ile krizleri nasıl yönettikleri üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmış ve turist rehberlerinin genel olarak paydaşlarla yaşadıkları sorunları temel alan çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak hiçbir araştırmada ortaya konulan sorunlar kriz olarak değerlendirilmemiş; genel olarak turist rehberlerinin 6326 sayılı kanundan kaynaklı olarak eğitim, müfredat, etik, meslektaşlarası sorunlar, kanunun eksikliğinden kaynaklanan nedenlerle paydaşlarla yaşanan sorunlar; turist rehberlerinin problem çözme becerileri ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Ancak, literatürde kriz yönetimi davranışına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanamamış; liderlik tarzlarına ilişkin ise sınırlı çalışmaya ulaşılmıştır. Turist rehberlerinin hem kriz yönetimi davranışı hem de liderlik tarzlarını birlikte ele alan herhangi bir araştırmaya da yine literatürde rastlanamamıştır. Bu noktadan hareketle Delphi Tekniği kullanılarak hem kriz yönetimi davranışı ölçeği hem de liderlik tarzları envanteri oluşturmak amacıyla uzman grubu seçilmiş ve paneller yapılarak kriz yönetimi davranışı ölçeği ve liderlik tarzları envanteri oluşturulmuş; yapılan analizler sonucunda ölçek ve envanter turist rehberlerine uygulanmıştır.

Bu bağlamda tezin ilk bölümünde kriz, kriz yönetimi, liderlik ve liderlik tarzları kavramlarının yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak kavramsal çerçevesi

oluşturulmuştur. Bu çerçevede çalışmanın konusunu oluşturan kavramlarla ilgili (kriz yönetimi ve liderlik) yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki ve turist rehberliği mesleğindeki mevcut durumuna ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın evreni, örneklemi, verilerin toplanması, verilerin toplanmasında kullanılan Delphi Tekniği ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel analizlere ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise, Türkiye’deki eylemli turist rehberlerinin araştırılan kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik araştırma sonuçlarına yer verilerek elde edilen bulgular tartişılmış, sonuçlar ortaya konulmuş ve konuyla ilgili olarak ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ, LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

Kriz ve kriz yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde birçok farklı alanda (hukuk, tıp, ekonomi vb.) araştırmaların (Kibritçioğlu, 2001; Faulkner, 2001; Okumuş vd., 2005) yapıldığı görülmektedir. Genel olarak araştırmalarda kriz kavramı ile ilgili birçok tanım yapıldığı dolayısıyla da kriz kavramının genel olarak örgütsel açıdan incelenerek tanımlanmaya çalışıldığı görülmüştür. Kriz ve kriz yönetimi kavramları yapılan çalışmalarda genel olarak makro düzeyde ele alınmış; işletmelerin kriz tanımları her ne kadar farklılaşsa da tüm krizlerde ortak noktalar olduğu tespit edilmiş ve bunlar kriz olarak adlandırılmış; bu krizlerin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin yönetim kademelerince işletmeler tarafından önlemler alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada ise literatürde genel olarak karşılaşılan makro ölçekli krizler yerine (ekonomik kriz, terörizm, salgın hastalık, deprem vb.) daha çok mikro ölçekli ve bireysel olarak (gününbirlik, 1 veya 2 gece konaklamalı ya da haftalık) turlarda karşılaşılan krizler ve bu krizlerde turist rehberinin sergilemesi gereken en doğru kriz yönetimi davranış(lar)ı ve bu davranış(lar)ı sergilerken benimsedikleri liderlik tarzları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın bu bölümünde kriz kavramı, kriz yönetimi ile ilgili alanyazında yer alan tanımlamalara, kriz türleri ve özellikleri, kriz yönetim süreçleri, turizm-turist rehberliğinde kriz yönetimi ile turizm-turist rehberliğinde mevcut durumunun yanı sıra liderlikle ilgili tanımlamalara, güç kavramına, liderlik yaklaşımları ile turizm ve turist rehberliğinde liderlik ve mevcut duruma ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

“Kriz” terimini tanımlamanın zorluklarından biri, anlamının ekonomi, politika, tıp ve psikoloji gibi disiplinler arasında önemli şekillerde farklılık göstermesidir. Ayrıca kriz kavramının farklı sosyo-kültürel bağlamlarda farklı konumlardan nasıl algılandığını, yorumlandığını ve uygulandığını ortaya koymak önemlidir. Günümüze uygun kriz teriminin tüm zorlukların yorumlanması için evrensel bir şemaya dönüştürülmesi, terimin önemsizleştirilmesine ve kafa karışıklığına neden olabilmektedir. Kafa karışıklığını önlemek için kriz teriminin tarihselleştirilmesi ve bağlamına oturtulması gereklidir (Dafermos, 2022). Kriz, sosyal bilimlerde çok fazla kullanılan, herkesin fikir

sahibi olduğu zor kavramlardan biridir. Geniş kullanım alanı nedeniyle kriz, kesinlik ve özgünlükten yoksundur; dolayısıyla kriz ve kriz yönetimi alanında araştırma yapan araştırmacılar bile kriz ile ilgili tek bir tanıma odaklanmak konusunda sorun yaşamaktadırlar (Eastham, vd., 1970). Bu nedenle kriz kavramı ile ilgili yapılan tanımlar hakkında fikir sahibi olmak amacıyla çalışmanın izleyen kısmında kriz kavramının etimolojik kökeni, teorik çerçevesi ve farklı disiplinlerdeki tanımları üzerinde durulmuştur.

1.1. KRİZ KAVRAMI, TANIMI VE TEORİK ARKA PLAN

Kriz kelimesi, Latince “*krinein*”, (Örnek ve Aydın, 2008: 4); Yunanca “*krisis*” (Bilge, 2009: 22) farklılaşma veya karar anlamına gelen kelimeden türemiştir (Santana, 2004: 306; Glaesser, 2006: 1; Paraskevas, 2006: 893). Krizler, olayları hızlandıran insan eylemi veya eylemsizliği tarafından harekete geçirilen olayların gelecekteki seyriyle ilgili yönetim başarısızlıklarının olası ancak beklenmedik bir sonucudur (Prideaux, Laws ve Faulkner, 2003: 478). Krizler, bir kuruluşu veya belirli bir sistemi bir bütün olarak etkileyen; önceden kabul edilmiş temel varsayımlara meydan okuyan yıkıcı durumlardır; genellikle acil, yeni kararlar ve eylemler gerektirirler; potansiyel olarak etkilenen sistemin daha sonra yeniden yapılandırılmasına yol açarlar (Pauchant ve Douville, 1993). Kriz aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar açısından karmaşıklık, belirsizlik, sürpriz, risk, panikleme, korku, şok, tehdit, tehlikede olma ve zaman darlığı (Dinçer, 1998) olarak da ifade edilmiştir.

Kriz kelimesinin Çince karşılığı “Wei-ji” dir. “Weixian” tehlike harfinin ve fırsat “Jihui”nin ilk harfinden oluşur (Glaesser, 2006). Başlangıç noktası olarak görülen bu durum, yaygın görüşün aksine bir krizin bir işletme için her zaman kötü veya olumsuz olmadığını ifade eder. Bu nokta, bir krizi betimleyen sembolün, wei-ji'nin tehlike ve fırsat olmak üzere iki kelimenin birleşimi olduğu Çince'de net bir şekilde gösterilmiştir.

Şekil 1. Çince Kriz Anlamına Gelen Wei-Ji Karakterleri



Kaynak: Glaesser, 2006.

Sözcüğün bu birleşimi, bir krizin gerçek özelliklerini açıkça yansıtmaktadır. Dolayısıyla kriz, aslında içinde hem fırsat hem de tehlike barındırmaktadır. Bu nedenle

kriz, bir dönüm noktası olarak kabul edilebilir (Keown-McMullan, 1997). Kriz terimi, aniden ortaya çıkan bir şok etkisinin kişilerde yarattığı izlenimini ifade eder. Kriz durumu, bir işletmeye olumlu veya olumsuz etki yapabilir. Olumsuz bir olay, acil çözümlenmesi gereken bir tehdit (kriz) olarak görülürken, olumlu bir olay, işletme için bir fırsat olarak algılanmaktadır (Scott ve Laws, 2005: 152). Fırsatlar, yeni programlar sunma, maliyetleri düşürme ve krizleri yönetme konusunda deneyim kazanma fırsatına sahip olmayı içerebilir. Olumsuz yönler arasında artan maliyetler, karar verme ve iletişim faaliyetlerindeki başarısızlıklar, personel işten çıkarmalar, üretim ve satış faaliyetlerindeki başarısızlıklar olarak sayılabilir. Olumlu ve olumsuz etkilerin bazıları kısa vadede hissedilirken bazıları uzun vadede ortaya çıkabilir. Bu nedenle yöneticilerin krizi nasıl yönetecekleri ve kriz yönetimi prosedürleri oluşturacakları konusunda eğitilmeleri tavsiye edilir (Coombs, 1998; Roux-Duford ve Metais, 1999). Krizler, fırsatlar da sağlayabilecekleri için her zaman örgütler için bir tehdit veya tehlike anlamına gelmez (Burnett, 1998; Fink, 1986; Kovoov-Misra vd., 2001). Dolayısıyla, krizler her zaman kötü durumlar olmayabileceği gibi sadece belirli bir risk ve belirsizlik içerirler (Fink, 1986: 15).

Kriz kavramına ilişkin literatür incelendiğinde krizle ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Kriz kavramının birçok farklı disiplinde (psikoloji, sosyal bilimler, tıp, sosyoloji; işletme, ekonomi, siyaset, felsefe ve tıp bilim dallarında (Tuğsal, 2016: 58) araştırma konusu olduğu ortaya çıkmaktadır. Farklı disiplinlerde de araştırma konusu olması ve kriz kavramının sınırlarının geniş olması (Zerenler, 2004: 101) kriz için ortak bir tanım yapılmasını engellemektedir. Dolayısıyla kriz kavramı için ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kriz kavramı ile ilgili çeşitli alanlarda ve farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2021) göre kriz, *“bir organda birden bire ortaya çıkan bozukluk, bir kimsede görülen ruhsal bunalım, bir şeyin çok kıt bulunması ya da o şeye duyulan yoğun istek ve ekonomik olarak çöküntü”* şeklinde tanımlanmıştır. Oxford sözlüğünde (Oxforddictionary, 2022) ise kriz, *“çözülmesi gereken büyük tehlike, karışıklık ya da önemli kararların alınması gereken zaman”* olarak tanımlanmaktadır. Faulkner (2001: 136) krizi *“bir örgütün ani sorunlarla başa çıkma yeteneğini ortaya çıkaran bir test”*; Dinçer (1998) krizi, *“beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale*

getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu”; Çiftçi (2015: 5) krizi “*istenmeyen, beklenmeyen ve sıradışı bir olay olup, kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleşen bir durum*”; Ritchie vd., (2004: 202) krizi “*belirsiz, çok sayıda, beklenmedik ve tahmin edilemez bir durum*”; Santana (2004: 318) krizi, “*kendi mantığı içinde gelişen bir süreç*”; Tutar (2004) “*bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha; içinden çıkılması zor durum; birdenbire meydana gelen kötü gidiş ve tehlikeli an*”; Sapriel (2003: 348) ise “*bir bireyin veya kuruluşun bütünlüğünü, itibarını veya hayatta kalmasını tehdit eden bir olay, ifşa, iddia veya koşullar kümesi*” olarak tanımlamışlardır.

Krizin ekonomik yönlü tanımında ise Kibritçioğlu (2001:1) krizi, “*üretim faktöründe, piyasada bulunan herhangi bir ürün veya hizmette ve yabancı para piyasasındaki fiyatlarda kabul edilebilir değişme sınırından çok daha fazla meydana gelen dalgalanmalar*” şeklinde ifade etmiştir. Psikologlar krizi, “*insan yaşamında derin etkiler bırakan (doğum, ölüm, kaza gibi travmatik deneyimler); insanın yakın ilişkilerini tehdit eden (aile ilişkilerinin bozulması), çeşitli sosyal etkileri olan; ruhun dengesini bozan ve ölüm korkusu gibi birçok etkenden kaynaklanabilen, bireylerin kişilik özelliklerinde veya zihin (algı ve anlamlandırma) yapılarındaki bozukluklar*” olarak tanımlamışlardır (Korkmazıyrek ve Basım, 2009: 4).

Hukuk alanında kriz, adalet ve adaletsizlik arasındaki farklılaşmayı tanımlamak için kullanılırken, teolojide kurtuluş ve lanetlenmenin ayrımını ifade etmektedir (Glaesser, 2006: 11). Hippokrates ve Thukydides krizi savaş alanında “*yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktası*” olarak tanımlarken (Örnek, 2007: 116); tıp biliminde ise “*birdenbire beliren tehlikeler, hastalık nöbeti veya hastalığın dönüm noktası, hastanın iyileşeceğinin veya öleceğinin belli olacağı an*” olarak tanımlanmıştır (Göral, 2014: 398). Sosyal bilimlerde ise Tutar (2004: 14) “*beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği*” üzerinde durarak krizi tanımlamıştır.

Yapılan tanımlardan hareketle, kriz dönemlerini bir avantaj haline dönüştürebilmeleri için, işletme yönetimlerinin krizlerin fırsat yaratıcı özelliğinden hareket ederek, karşılaşılan sorunları bir başlangıç olarak ele almaları gerekir. Çünkü kriz dönemleri, işletmedeki zayıf noktaları açık bir şekilde ortaya çıkarmaya olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan kriz dönemleri, işletmelerin yeniden yapılandırılması açısından bir fırsattır. İstihdam, teknoloji, organizasyon, rekabet gücü, kurum kültürü gibi işletme politikaları gözden geçirilmeli ve yenilikçi, atılımcı fikirlerin oluşturulmasına

yönelik çabalarda bulunulmalıdır (Tanrısevdi, 2002). Ayrıca her kriz kendine özgü özellikler içerdiğinden yöneticilerin her kriz durumuna göre kendilerini hazırlaması ve her defasında ortaya çıkan krizlere farklı bir biçimde cevap vermesi gereklidir (Darling, 1994: 5).

Aynı durum işletmelerde olduğu gibi kişiler için de geçerlidir. Özellikle hizmet sunan bir sektör olan turizmde çalışanların krizlerden ders çıkarmaları ve krizlerle karşılaşıldığında daha önceki kriz tecrübeleriyle olumsuz durumların üstesinden gelebilmelidirler. Her ne kadar işletmeler öğrenen örgütler olarak ifade edilse de turizm sektörünün tanıtım elçileri olan turist rehberleri katılmış oldukları her turda krizlerle karşılaşmaktalar ve kriz durumlarını sürekli olarak tecrübe etmektedirler. Tur öncesinde seyahat acentaları, turistler, tur aracı personeli ile yaşadıkları krizler; tur esnasında yangın, hırsızlık, yaralanma, vefat, araç personelinin uykusuz yola çıkması, tur programında yazılan yerlerin gezilememesi veya zamanlama hatası yüzünden önemli yerlerin ziyaret edilememesi ve buna bağlı olarak turistlerle ve acenta yöneticileriyle krizlerin yaşanmasına ek olarak tur sonrasında valizlerin kaybolması gibi daha birçok krizle mücadele etmeleri örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla yaşanan krizler turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışlarını sürekli geliştirmekte, onları öğrenenen bireyler yapmaktadır. Her turist grubu, tur aracı ve tur personeli genellikle her turda farklılaştığından yaşanan her krizi aynı şekilde değerlendirip aksiyonda bulunmak her zaman iyi sonuçlar doğurmayabilir. Çünkü her kriz ve her insan biriciktir. İçinde bulunulan durum ve koşullar o anki şartlara, psikolojiye, algıya göre değiştiğinden kolayca yönetilecek krizler daha karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hale gelebilir. Dolayısıyla turist rehberleri grup psikolojisini ve tur iklimini iyi idrak etmeli ve davranışlarını yaşanan kriz durumuna uygun bir şekilde uyarlayabilmelidir. Bu doğrultuda atılacak adımlarla krizlerin iyi irdelenmesi ve zamanında müdahale edilerek gerekli önlemlerin alınması krizleri fırsata çevirmede işletmelere, yöneticilere ve kişilere (turist rehberlerine) yardımcı olacaktır. Bu nedenle krizleri tanıyabilmek için öncelikle krizlerin ayırt edici özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda bir sonraki kısımda krizlerin türlerine ve özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.2. KRİZ TÜRLERİ VE KRİZLERİN ÖZELLİKLERİ

Krizler, hayatın her anında ortaya çıkması muhtemel olaylardır. Dolayısıyla krizler birbirini tetikleyerek işletmelerin, yöneticilerin, kişilerin sektördeki varlığını

olumsuz etkilediği gibi insanların iş yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir. Dünya'nın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir kriz önce en yakın çevreden başlamak suretiyle zaman içinde önce yerel sonra bölgesel daha sonra ülkesel en sonunda da küresel nitelik kazanabilmektedir. Bu nedenle krizlerin özelden genele doğru giden bir süreci olduğu ifade edilebilir. Daha önce kriz olarak görülen bir durum gelecekte kriz olarak algılanmayabilir (Darling, 1994: 5). Bundan dolayı her krizi kendi içinde değerlendirmek ve krizin özelliklerine göre gerekli önlemleri almak krizin etkisini azaltırken yöneticilerin/liderlerin/turist rehberlerinin bu krizleri yönetirken işlerini kolaylaştırmaktadır.

Turizm endüstrisinin ve özellikle uluslararası turizm talebinin krizlere veya afetlere karşı savunmasız olduğu kabul edilmektedir (Cró ve Martins, 2017). Bir doğal afetin genellikle en büyük etkilerinden birinin, bir destinasyonun turizm endüstrisi üzerinde etkisinin olması, turizmin öneminin bir göstergesidir. Bu nedenle turizm endüstrisi, doğal afetler, sosyal çatışmalar, savaş, ekonomik krizler ve terör eylemleri gibi olumsuz çevresel faktörlere karşı oldukça hassastır (Mansfeld, 1999). Bunun nedeni, turizmin siyasi istikrarsızlık, ekonomik koşullar, çevre ve hava durumu gibi birçok dış faktörden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005). Turizm, bir ülkenin ticari faaliyetlerinde, gelirinde, döviz kazancında ve istihdam yaratmasında önemli bir rol oynar. Sebepleri her ne kadar ekonomik olmasa da tüm krizlerin ortaya çıkardığı sonuçlar ekonomik olmaktadır. Dolayısıyla, kriz sebep ekonomik çıktılar sonuçtur.

Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen dış faktörlerdendir (Tutar, 2004). Ekonomik krizler *“herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişim sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar”* olarak tanımlanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001). Ekonomik faktörler, işletmelerde krize neden olan önemli faktörlerin başında gelmektedir. İşletmelerin ekonomik çevresi, doğal kaynakların durumu, işletmenin bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik durumun genel yapısı, çalışılan sektörünün durumu ve rekabet özellikleri gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, işletmeler, ekonomik sistemin bir alt sistemi olmaları nedeniyle ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik

durumu işletmeleri de olumsuz yönde etkilemektedir (Tutar, 2004: 30). Oluşan bu belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık ise piyasadaki arz-talep dengesini bozarak işletmenin faydalanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kâr marjlarını etkileyebilmektedir (Haşit, 1999: 19-20).

İşletmenin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları açısından değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler işletmeleri yakından etkiler (Vergiliel Tüz, 2004). İçinde birçok işletmeyi barındırması dolayısıyla krizler ve afetler turizm endüstrisi için büyük zorluklar yaratmaktadır (Williams ve Baláz, 2015), bu da turist talebindeki azalmanın bir sonucu olarak önemli ekonomik ve iş kayıplarına neden olabilmektedir (Boukas ve Ziakas, 2013). Daha önce yaşanan finansal krizler, talebin azalması ve daha uzun bir toparlanma dönemi nedeniyle bir finansal kriz meydana geldiğinde turizm endüstrisinin bir bütün olarak ekonomiden daha fazla zarar gördüğünü göstermiştir (Okumus, Altınay ve Arasli, 2005; Wang, 2009). CRED ve Birleşmiş Milletler Afet Riski Azaltma Ofisi (2019) yaptığı bir araştırmada, 2018 yılında dünya genelinde 281 doğal afet olduğunu, 10.373 ölüm meydana geldiğini; 61,7 milyon insanın bu afetlerden etkilendiğini ve 160 milyar ABD Doları tutarında ekonomik hasarla sonuçlandığını ortaya koymuştur.

Nedenleri her ne kadar ekonomik olmasa da sonuçları ekonomik olan krizler, ekonomik göstergelerde yaşanan/yaşanacak olumsuz her gelişme bir başka alanda krizi tetikleyebilmektedir. Ekonomik göstergelerde meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durum, turizm işletmelerinin (konaklama, ulaştırma, hediyelik eşya, tur operatörleri ve seyahat acentaları vb.) faaliyetlerini sekteye uğratacağı gibi bu işletmelerdeki işgörenlerin de çalışma yaşamlarını tehlikeye atmaktadır. Dolayısıyla gelir kaybı, işsiz kalma korkusu hizmet sektörü olan turizmdeki tüm paydaşları da doğrudan etkilemektedir. Çünkü tur operatörleri hazırlamış oldukları paket turlarını satamamakta, acentalar aracı rolünden kaynaklı gelirlerinden mahrum kalmakta, ekstra tur satışı yapamamakta dolayısıyla turist rehberleri de tur satışları olmayınca hem günlük yevmiyelerinden hem de satışlardan elde edecekleri yan gelirlerden mahrum kalmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak yevmiye usulü çalışan turist rehberlerini de gelir kaybına uğratmaktadır. Bu durum turist rehberlerinin mesleki tutumlarına, iş doyumlarına, mesleklerinde kariyer yapma isteklerinin de olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Ayrıca, ulaştırma firmaları tur

ve transfer hizmetleri verememekte, hükümetler de ülkenin bölgenin elde edeceği döviz gelirlerinden mahrum kalmakta buna bağlı olarak da hükümetlerin ve yöneticilerin ülkesel-bölgesel yatırım ve tanıtımları da istenilen düzeyde yapamamalarına neden olmaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak politik faktörlerden kaynaklı krizler ortaya çıkmaktadır. Politik faktörlerden kaynaklanan krizler, hükümetlerin aldıkları kararların sonuçlarını ve bu sonuçların toplum üzerindeki olumsuz yansımalarını ifade etmektedir (Tanrısevdi, 2002). Aynı zamanda, “*yasal yapı, politik müdahale, finansal destek ve dış rekabet konularını kapsayan hükümet politikasındaki değişiklikler*” (Vergilel Tüz, 2004) politik krizlerin önemli nedenlerinin başında gelmektedir.

Zaman zaman insan kaynaklı kriz durumlarını (ekonomik, politik, sosyo kültürel vb.) yönetmek kişinin-işletmenin-hükümetin elinde olmasına rağmen bazı krizleri önlemek pek de mümkün olmamaktadır. Tutar (2004) doğal felaketleri yönetimlerin kontrol edemediği yangın, sel, deprem, nükleer sızıntı ve atıkları gibi toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmeler olarak tanımlamaktadır. Doğa olayları her zaman meydana gelmesi muhtemel olaylardır. Doğa olayları (sel, deprem, yanardağ patlaması vb.) müdahalenin çok az ya da hiç olmadığı durumlardır. Bu nedenle ne zaman, nerede hangi şiddette meydana gelebileceğini kestirmek oldukça güçtür. Bu öngörme güçlüğü doğa olayları ile ilgili kriz durumlarına hazırlık yapmayı güçleştirmektedir. Dolayısıyla doğa olayları (sel, deprem, zelzele, toprak kayması, fırtına vb.) nedeniyle oluşan krizler ancak meydana geldikten sonra müdahale etme şansı vermektedir. Doğa olaylarının meydana getirdiği krizlere turizm bağlamında örnek verilecek olursa, Ağustos 1999'da Türkiye'de ve Ocak 1995'te Japonya'da meydana gelen depremler, her iki ülkenin bölge turizminde benzer sorunlara yol açmıştır. Marmara depreminden sonra Türkiye turizmi de olumsuz etkilenmiş ve sonraki aylarda Türkiye'ye olan turist varışları önemli ölçüde azalmıştır. Aynı şekilde Japonya'daki İkinci Dünya Savaşı sonrası en kötü felaket olan 7.2 şiddetindeki deprem, Kobe ve Kyoto şehirlerini yerle bir etmiştir. Bin yıldan uzun süredir Japonya'nın eski başkenti olan Kyoto'da turizm, depremden sonra keskin bir düşüş yaşamıştır (Huang ve Min, 2002).

1999 yılında meydana gelen Marmara depremi etki alanı itibariyle Türkiye'nin en büyük depremi olarak kayıtlara geçmiştir. Deprem bölgesinin Türkiye'nin en önemli üretim merkezlerine sahip olması ve bölgenin Türkiye'nin en gelişmiş bölgesi olması depremin ekonomik etkisini mikro ölçekle yani bölge ile sınırlandırmamış, makro-

ekonomik sonuçlar doğurmuştur. Yaşanan bu deprem ekonomik alt yapıyı, imalat, tarım sektörü, ithalat-ihracat, eğitim, sağlık ve turizm sektörlerini etkilemiştir (Aktürk ve Albeni, 2002). Depremi yaratmış olduğu makro-ekonomik sonuçların beklenen bir etkisi olarak turizm gelirlerinde yaklaşık 200 milyon dolarlık bir gerileme yaşanmıştır (Turkey Counrty Office ve The World Bank, 1999). Deprem nedeniyle iptal edilen kongrelere katılması gereken 17.600 kişi kongrelere katılamamış buna bağlı olarak iptallerden uğranan parasal kaybın değeri 15 milyon dolar olarak hesaplanmıştır. Deprem bölgesi dışında olmasına rağmen duyulan kaygı nedeniyle Türkiye'yi ziyaret etmekten vazgeçen turist sayısı 156.000 kişi olmuş ve uğranılan maddi kayıp 105.000 dolar olarak belirlenmiştir. Ayrıca, depremden dolayı tatilini yarıda kesip ülkesine dönen turist sayısı 8.000; depremden dolayı yapılamayan Anadolu turlarından uğranılan maddi kayıp ise 3 milyon dolar olmuştur (Aktürk ve Albeni, 2002). Anadolu turlarında yaşanan 3 milyon dolarlık maddi kayıp olumsuz bir çarpan etkisi yaratarak öncelikle tur operatörlerini daha sonra seyahat acentalarını ve acentaların birlikte çalıştığı paydaşlar olarak turist rehberlerini de doğrudan etkilemiştir. Dolayısıyla hem ülke hem bölge hem de tüm turizm paydaşları (konaklama, yiyecek içecek işletmeleri, hediyelik eşya satan işletmeler, ulaştırma firmaları vd.) ciddi ekonomik kayıplar yaşamıştır.

Bir başka krizde Tayvan turizm sektörü, 21 Eylül 1999 Depremi sonucunda zor bir dönem yaşamıştır. Depremden bir yıl önce turizm, GSYİH'nın %1.3'üne katkıda bulunmuş ve Tayvan'a 3.4 milyar ABD doları döviz girdisi sağlamıştır. Tayvan'a gelen turistlerin yarısından fazlası, Japon (%36.5'i) ve Amerikalı (%15.2'si) turistlerden oluşmuştur (Tourism Bureau of Taiwan, 1999'dan akt. Huang, Tseng ve Petrick, 2008). Deprem, Tayvan ekonomisini ciddi şekilde sarsmış ve hükümet yetkililerinin 1999 GSYİH'sının dördüncü çeyrekteki tahmini büyümesini %5.7'den %5.3'e düşürmesine yol açmıştır (Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, 2000'den akt. Huang, Tseng ve Petrick, 2008). Deprem sonrası kurtarma operasyonları, afetten sonraki ilk dönemde birçok turist Tayvana'a ziyaret etme isteğini azaltmıştır. Ayrıca depremin tüm ada'yı sardığına dair yanıltıcı raporlar birçok potansiyel turisti ada ülkesi Tayvan'dan korkutup kaçırmıştır (Huang ve Min, 2002).

Marmaris'te 2021 yılında meydana gelen orman yangının turizmin en yoğun yaşandığı aylara denk gelmesi nedeniyle turistlerde panik yaratmıştır. Güney Ege Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (GETOB) Başkanı ve Türkiye Otelciler Federasyonu

(TÜROFED) Yönetim Kurulu Üyesi Bülent Bülbüloğlu, “Yerli turistin yüzde 10’luk kesiminin bölgeyi terk ettiğini; bölgeye gelecek olan yüzde 10 civarındaki turistlerin rezervasyonlarını iptal ettiğini ifade etmiştir (Ekonomim, 2021). Dolayısıyla yaşanan doğal felaketler rezervasyon iptallerine, yaşanan iptallerde turist ve döviz kaybına neden olmuştur. Böylelikle hükümetin turizmde beklediği yıllık döviz geliri azalmış bu da hükümetin hazırlamış olduğu o yıl öngörülen bütçelerin açık vermesine neden olmuştur. Ayrıca, doğal felaketler marka değeri olan destinasyonların kimliklerine de zarar vermektedir.

Destinasyonun kimliğinin yanı sıra bölgede yaşayan insan toplulukları da çeşitli açılardan krizlerden zarar görmektedir. Doğal felaketler nedeniyle yer değiştirmek durumunda kalan insanlar geçici olarak da olsa başka yerlere göç ettikleri yerlerde sosyal ve fiziksel taşıma kapasitelerinin doyum noktasına ulaşmasına neden olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak da zaman içinde yerel halkta kin, nefret, düşmanlık, saldırganlık, göç edilen yerde istenmeme vb. gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Zorunlu kültürel değişimler fert, toplum ve örgüt davranışlarında belirgin bir biçimde dengesizlik ve kararsızlık yaratmaktadır. Dolayısıyla bu durum bir kriz hali olarak değerlendirilmektedir (Tutar, 2004).

İnsan gruplarının ilişkileri, demografik yapıları ve kültürel özellikleri, gelenek ve görenekleri, yaşam biçimleri, değer yargıları vb. konular, turizmde sosyo-kültürel çevre kavramı içerisinde incelenmektedir (Göral, 2014). Sosyo kültürel faktörler (toplumun değer yargıları, nüfus miktarı, kültür düzeyi ve moda vb.) (Ataman, 2001) toplumun uzun süre içinde edinmiş oldukları alışkanlıklar, sahip oldukları manevi değerleri kapsadığından sosyo-kültürel faktörlerin değişmesi de ciddi krizlerin meydana gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yerel gelenek ve göreneklerle turistlerin sahip olduğu değerler arasında rekabetin ortaya çıkması, sosyal ve kültürel anlamda arzu edilmeyen değişmelere neden olmaktadır (Olalı 1990: 386).

Sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanan krizler birçok nedenle ortaya çıkabilmektedir. Özellikle turistik ürünün özelliklerinden biri olan üretildiği yerde tüketilme özelliğinden dolayı turistlerin seyahatlerini satın aldıkları yere gitmelerini gerektirmektedir (Akış Roney, 2018). Dolayısıyla gidilecek destinasyona olacak turist akışı, marka durumunda olan destinasyonların yanı sıra yeni tanınırlığa sahip destinasyonların alt yapılarını yetersiz bırakabilmektedir. Özellikle yeni tanınan bir

destinasyonda her ne kadar kültürel, doğal, tarihi değerler olsa da bu değerlere sahip olan yerel halkta turizm bilincinin olmayışı, gelen turistlerin davranışlarının kültürel farklılıklardan dolayı yanlış anlaşılması, turistlerin giyim kuşamlarının yerel halk ile uyumlu olmaması gibi nedenler zaman içinde sosyo-kültürel krizlere zemin hazırlayabilmektedir. Yine, turizmle yeni tanışan bir destinasyonun kısa bir süre içinde taşıma kapasitesinin aşılması bir kriz nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Destinasyon yönetim modelleri içinde kabul görmüş olan Doxey İrridex modeli, turizmin gelişimine paralel olarak bir bölgedeki yerel halkın turistlere karşı tutumunun giderek olumsuz olacağını söyler. Bu modele göre coşku (Euphoria), ilgisizlik (apathy), rahatsızlık (annoyance) ve düşmanlık (antagonism) olmak üzere dört aşama vardır. İlk aşamada yerel halk turistleri coşku ile karşılar, ikinci aşamada işletme sayısı artar ve yerel halk patronluktan işçiliğe düşer ve ilgisizlik baş gösterir. Üçüncü aşamada yerel halk artan turist sayısına bağlı olarak talebi karşılayamaz ve bu aşamada fazla turist nedeniyle doğal çevre ile sosyal yapıda tahribat rahatsız edecek seviyeye ulaşır. Son aşamada ise, yerel halk için turistler her türlü olumsuzluğun sorumlusu olarak görülürler. Üçüncü aşamadaki kızgınlık artık düşmanlığa dönüşmüştür (Akış Roney, 2018). Dolayısıyla sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklanan krizlerin etkisi kısa bir süre içinde önce ekonomik daha sonra politik bir sorun olarak uluslararası bir krize dönüşebilir. Politik krizlerin derinleşmesi ekonomik ve askeri yaptırımlara, hatta bir sonraki aşamada ülkeler arasında çatışmalara zemin hazırlayabilir. Sosyo-kültürel krizlerin etkileri hem bölge hem de ülke imajının olumsuz etkilenmesine sebep olabilir.

Sosyo kültürel faktörlerin yanı sıra terör olayları nedeniyle yaşanan göçler de başka bir kriz faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Terörizm, genellikle teröristlerin etkilemeye çalıştığı politika yapımıyla doğrudan ilgisi olmayan, büyük bir kitleyi korkutarak siyasi, dini veya ideolojik bir amaç elde etmek için belirli gruplar tarafından önceden tasarlanmış olağandışı şiddet veya vahşet kullanım tehdididir (Paraskevas ve Arendell, 2007). Turistler riskli destinasyonlara seyahat etmemekte özgür olsalar da, felakete sebep olan krizlerin turistik destinasyonlar üzerindeki sonuçları kaçınılmazdır ve bu sonuçlar oldukça derin olabilmektedir (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999). Turizmi hedef alan terörizm, bir destinasyon için bir felaket olarak görülebilir ve ardından gelen olaylar ciddi bir turizm krizini tetikleyebilir. Turizm destinasyonları ve turistler, her zaman terörist faaliyetler için ülkelerin “yumuşak karnı” olarak görülmektedir

(Paraskevas ve Arendell, 2007). Doğal bir afet turizm varışlarını engelleyebilecek olmasına rağmen, artan terör faaliyeti dönemlerinde seyahat planlarının yeniden düzenlenmesi ve tatillerin iptal edilmesi, terörizm riskinin turistleri daha fazla korkutma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Doğası ne olursa olsun, krizler, etkilenen bölge ve sakinleri için zor, genellikle trajik durumlar yaratmaktadır (Sönmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999).

Bu duruma örnek olarak uzun yıllardır Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde terörist faaliyetlerde bulunan terör örgütleri gösterilebilir. Terör örgütlerinin terörist faaliyetleri nedeniyle bölgede istikrarsızlık hâkimdir. Bölgede sadece tarım ve hayvancılık faaliyetlerinin varlığı işgücü imkânlarını oldukça sınırlamaktadır. Kadim bir geçmişe sahip Ortadoğu ile sınırı bulunan Güneydoğu Anadolu Bölgesinin önemli kentleri olan Mardin, Diyarbakır, Batman, Şanlıurfa vd. şehirler sahip oldukları doğal, tarihi ve kültürel zenginliklerinden turizm yoluyla elde edebilecekleri faydayı yeterince sağlayamamıştır. Terör örgütlerinin bölgede sürekli terör eylemleri düzenlemesi ve insanları katletmesi, yaşanan olayların medya ve sosyal medya vasıtasıyla tüm dünyaya servis edilmesi sahip olunan kadim geçmişi gölgelemektedir. 2014 yılında bölgede yaşanan terör olayları Mardin, Şanlıurfa, Batman, Gaziantep gibi sınır hattında yer alan şehirlerin turizm gelirlerini olumsuz etkilemiştir. Bu şehirler arasında özellikle Mardin şehri turistik değerlerini (Mardin Kalesi, Kızıltepe Ulu Cami, Deyr-ul Zafaran, Midyat ve çevresi vd.) tanıtmak ve Mardin'i bölgede marka bir destinasyon yapmak için yerel girişimciler önemli yatırımlar yapmış, yerel halkı konaklama, yiyecek içecek işletmeleri ile hediyelik ve kuruyemiş satan işletmelerde istihdam etmiştir. Hem şehir ekonomisine hem de ülke ekonomisine katkıda bulunmuşlardır. Ancak, bölgede yaşanan terör olayları birçok yatırımın bir süre atıl durumda kalmasına, işgörenlerin işsiz kalmasına; bunun yanı sıra yatırımcıların da ekonomik olarak yatırımlarında ciddi zararlar etmesine neden olmuştur. Can korkusu nedeniyle uzun bir süre ne yerli ne de yabancı turistler bölgeye turistik gezilerde bulunmamışlardır. Bunun üzerine turizm işletmeleri sahipleri şehir şehir dolaşarak acentaların bölgeye tur düzenlemeleri konusunda talepte bulunmuş, turizm faaliyetlerini canlandırmaya çalışmışlardır. Yerel yetkililer, bölgede yaşanan olayların 100.000 turist kaybına neden olduğunu ifade etmiştir (Gedik, 2014). Bölgeye turist götüren bir turizm acentasının ciddi sorunlar yaşadıklarını; ayrıca birlikte çalıştıkları işletmelerin ve turizm ile geçimlerini sağlayan bölge halkının yaşanan terör olaylarından

çok rahatsız olduğunu belirtmiştir (Turizmuncel, 2019). Bölgede yaşanan terör olayları sadece bölgesel değil aynı zamanda Türkiye’deki diğer önemli turizm şehirlerinde de önemli turist ve döviz kayıplarına neden olmuştur. Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB), Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan sınır kentlerinde terör örgütlerinin saldırılarının protesto edildiği olaylar sonrasında turizmde yaşanan iptalleri araştırmıştır. Bu kapsamda İstanbul’daki üye otellerle yapmış olduğu araştırmada söz konusu olayların İstanbul otellerinde bir haftada toplam 13 milyon Euro’luk iş kaybına yol açtığı tespit edilmiştir (Turizmuncel, 2014).

Küresel krizler, turizme yerel veya bölgesel bir krizden tartışmasız daha fazla zarar vermektedir. Bununla birlikte, yerel veya bölgesel bir kökene sahip olan krizlerin, yerel alanın veya bölgenin coğrafi sınırlarının çok ötesine ulaşan etkilere sahip olmak gibi bir yanı bulunmaktadır (Laws ve Prideaux, 2005). Son yıllarda dünyada meydana gelen Mers/Sars, Kuş gribi, Domuz gribi ve küresel olarak tüm sektörleri etkileyen koronavirüs (Covid 19) salgını doğal olarak turizm sektörünü de etkilemiştir. Özellikle koronavirüs salgını diğer salgın hastalıklardan farklı olarak yaratmış olduğu etkiden dolayı turizm sektöründe uzun yıllar sürecektir hasarlar bırakmıştır.

Turizm endüstrisi dış faktörlerden oldukça fazla etkilenen, doğası gereği savunmasızdır. Bu kırılganlık, bulaşıcı hastalıklar, doğal afetler, ekonomik krizler, terörist saldırılar ve sosyal olaylar gibi farklı kriz türlerine karşı duyarlılığına yansımaktadır (Ritchie, 2004; Rossello vd., 2017). Diğer bir deyişle, turizm sektörü bulaşıcı hastalıklardan toplumsal olaylara kadar dış çevresinden kolaylıkla etkilenmektedir. Bu bilgiyi destekleyen araştırmalarda Wang (2009) ve Akova vd., (2011), turizm endüstrisinin evrensel olarak siyaset, savaşlar, hastalıklar, küresel ekonomik krizler ve diğer nedenler gibi dış faktörlerden kolay ve hızlı bir şekilde etkilendiği sonucuna varmıştır. Yapılan diğer bir araştırmalarda Asya’daki 2003 SARS salgını, Asya’nın bazı bölgelerinin içine ve dışına ziyaretçi akışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur (Laws ve Prideaux, 2005). Cooper (2005) yaptığı araştırmada Japonların krizlerden etkilenen destinasyonlara seyahat etmeyi bıraktığını gözlemlemiştir. 2008 yılında Çin’de meydana gelen 5.12 şiddetindeki Wenchuan Depremi, Sichuan Eyaleti ekonomisine 12.7 milyar dolardan fazla doğrudan zarara neden olmuştur (Yang vd., 2011). Yaşanan tüm bu krizler turizm işletmelerini olumsuz etkilemiştir. Farklı felaket türleri, farklı endüstri sonuçlarına neden olmuş ve bu sonuçlar

otercileri krizlerin neden olduğu çeşitli zorluklarla başa çıkmak için önlemler almaya yönlendirmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Eylül 2001 terör saldırısının turizm gelişimi üzerinde uzun süreli bir etkisi olmuştur (Goodrich, 2002). Bu kapsamda, Hong Kong'daki otelciler, 11 Eylül saldırılarının ardından kapalı devre televizyon sistemlerini güçlendirmiş ve otel çalışanlarına yönelik güvenlik eğitimlerini yoğunlaştırarak daha sıkı güvenlik önlemleri almıştır (Chan ve Lam, 2013).

Law (2006) ise, farklı kriz türleri arasında turizm endüstrisi üzerinde en büyük etkiye sahip krizlerin bulaşıcı hastalıklar olduğunu iddia etmiştir. 2000 ve 2001 yıllarında, ortaya çıkan şap hastalığı, İngiltere ve İrlanda'daki turizm endüstrisini durma noktasına getirmiştir ve bu hastalığın ortaya çıktığı ilk 8 ayda İngiliz turist sayısında %6'lık bir azalmaya neden olmuştur (World Tourism Organisation, 2002). Ayrıca, 2003 yılında Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu (SARS) salgını döneminde, Çin'deki turizm endüstrisi salgında 16.8 milyar dolar civarında bir kayıp yaşamıştır (Hai vd., 2004). Şiddetli akut solunum sendromu (SARS) salgınından sonra, Kore otel endüstrisi yeni hijyen ekipmanları hazırlamış ve çalışanlarına sağlık bilinciyle ilgili eğitim programları sunmuş (Kim vd., 2005) bu şekilde salgın kriziyle başa çıkmaya çalışmıştır.

2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen Covid 19 koronavirüs salgını ise, ülkelerin tedarik zinciri ve sağlık hizmetleri gibi hayati öneme sahip sektörler dışında tüm sektörlerini durma noktasına getirmiştir. Bu durumun yaşanmasında koronavirüsün hızlı yayılım göstermesi, herhangi bir aşı vb. olmayışı koronavirüsün tüm dünyada yayılmasına ve milyonlarca insanın hayatını kaybetmesine neden olmuştur. Dolayısıyla insan odaklı bir sektör olan turizm her krizde olduğu gibi en fazla etkilenen sektör olmuştur. İnsanlar yaşadıkları panik ve belirsizliklerden dolayı yaptırmış oldukları tatil rezervasyonlarını değiştirmeye, ertelemeye, ikame etmeye veya iptal etmeye başlamışlardır (Walters, Wallin ve Hartley, 2018). Bu duruma bağlı olarak ülkelerin her yıl hedefledikleri turizm gelirlerinde ve turist sayılarında bir anda daha önce görülmemiş ölçüde dramatik düşüşler yaşanmıştır. Bu durum aynı zamanda ülkelerde ekonomik krizlerin ortaya çıkmasına ve istihdamın olumsuz etkilenmesine de neden olmuştur. Dünyanın dört bir yanındaki etkinlikler iptal edilmeye veya ertelenmeye devam ederken ve otel doluluk oranları düşerken, koronavirüs salgını otelcilere dünya çapında ciddi darbeler vurmuştur. Bu duruma örnek vermek gerekirse, Marriott otellerindeki müsait oda başına gelir, 2019 yılının aynı dönemine kıyasla Çin'de yaklaşık %90 oranında

düşmüş ve Asya-Pasifik bölgesinin diğer bölgelerinde yüzde 25 oranında azalmıştır (Wallis, 2020).

Ekonomik, terör, deprem, salgın hastalık vb. gibi ortaya çıkan tüm krizler önce bölgeleri daha sonra ülkeleri etkilemiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak işletmeler ve bu işletmelerin çalışanları da doğrudan ya da dolaylı olarak yaşanan her krizden bir yönüyle etkilenmiştir. Özellikle yaşanan krizler birbirini tetikleyerek farklı alanlara da etki etmiştir. Tüm krizler ilk olarak ekonomik sonuçlar doğurmuş; ekonominin bozulması istihdamı, istihdamın azalması da geçimin maliyetini etkilemiştir. Yaşanan tüm krizlerden en çok etkilenen sektör ise turizm olmuştur. Turizm sektörünün mevsimsel olması, üretildiği yerde tüketilmesi, hizmet üretip satması, birçok sektörlerle (mobilya, tarım, ulaştırma vb.) ilişkisinin olması turizm sektöründe yaşanan bir krizin diğer sektörlerle göre daha yoğun hissedildiğini ortaya koymuştur. Özellikle kriz durumlarında ilk ertelenen ya da vazgeçilen şey tatil olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu durum turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu donanımlı, kalifiye işgörenlerin de zaman içinde sektör değiştirmesine kısacası kaliteli hizmet verilmesine de engel olmaktadır. Bununla birlikte hem turist hem de döviz kaybı yaşanmaktadır. Bu kayıpların önüne geçmek ve kaliteli bir turizm hizmeti sunarak krizlerden en az şekilde etkilenip ve bu krizleri fırsata dönüştürmek için destinasyonlardaki turizm planlayıcıları ve işletme tedarikçileri turizmin hassas özelliklerini bilmek zorundadır. Ayrıca kriz dönemlerinde turistlere en iyi turizm hizmetini sunmak ve farklı alternatif turizm pazarları aramak için organize eylem planları ve esnek stratejiler de geliştirmelidirler (Wang, 2009; Akova vd., 2011). Esnek stratejiler ve organize eylem planları hazırlamak için de krizleri doğru analiz edip süreçleri en iyi şekilde yönetmek gerekir. Bunun için de kriz yönetiminin gerektirdiği süreçlerin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu kapsamda izleyen kısımda kriz yönetimi ve süreçlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Mitroff, kriz yönetimini “*kuruluşların ana süreçleri, çalışanları ve yöneticileri ile dış çevresi için tehlike oluşturabilecek krizlere ilişkin bir dizi iç bağlantı veya denetim*” olarak tanımlamaktadır (Bozgeyik, 2008). Spillan (2003:160) kriz yönetimini, bir işletmenin hayatındaki beklenmedik bir olayın etkisini azaltmak olarak tanımlamıştır. Kriz yönetimi, bir işletmeyi proaktif olarak en kötü durum senaryosuna hazırlamanın yoludur. Kriz yönetimi, hem kısa hem de uzun vadede operasyon üzerindeki etkilerini en

aza indirecek yaklaşımların dikkatli bir şekilde planlanmasını içerir. Kriz yönetimi, kriz alanlarını belirlemeye ve tahmin etmeye, krizlerin oluşmasını veya bir olayın krize dönüşmesini önlemek için tasarlanmış eylem veya önlemlerin geliştirilmesi ve krizden kaynaklanan bozulmanın etkilerini en aza indirmeye çalışan bir süreç olarak tanımlanabilir (Preble, 1997). Vargo ve Seville (2011)'ye göre kriz yönetimi, bir krize etkin bir şekilde yanıt vermek ve sonrasında etkin bir şekilde toparlanmak için gerekli kaynakları ve organizasyonel yapıları hazırlama disiplindir. Bu, işletmeye yönelik olası tehditleri belirleme yeteneği oluşturmak ve bu tehditlere yönelik bir plan tasarlamakla ilgilidir. Kriz yönetimi, işletmenin kaderi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmayı sağlamak için risk ve belirsizliğin çoğunu ortadan kaldırma sanatıdır (Fink, 1986).

Kriz yönetimi, kriz öncesinde planlamak, kriz sırasında yönetmek ve sonrasında değerlendirmek için üstlenilen faaliyetlerdir (Wang ve Ritchie, 2012). Kriz yönetiminin iki temel amacı vardır: Bunlar: bir krizin oluşmasını önlemek ve bir kriz olursa, krizin vereceği zararı azaltmaktır (Coombs, 2006: 4). Kriz yönetimi, istenmeyen gelişmelerden kaçınmak veya bunları azaltmak ve sorunlara arzu edilen bir çözüm getirmek için stratejik eylemde bulunulmasını dolayısıyla sürekli bir çabayı gerektirmektedir. Ne yazık ki kriz yönetimi, zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik gibi ek unsurlar nedeniyle çözülmesi zor görünen stratejik bir sorunu temsil etmektedir (Burnett, 1998: 476). Aksu (2010: 58) kriz yönetiminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kriz yönetimi, işletmenin muhtemel krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmede krizin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi, işletmenin özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer özelliklere sahiptir.
- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir.
- Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için işletmeye ek maliyetler yükler.

Kriz yönetimi, olası bir kriz riski için kriz göstergelerinin elde edildiği ve değerlendirildiği ve bir kriz durumunda minimum kayıp yaşanması için gerekli önlemlerin alındığı ve uygulandığı süreç olarak da tanımlanabilir. Bu anlamda kriz yönetimi, hızlı ve etkin karar almayı; sapmaların bir an önce düzeltilmesini gerektirmektedir. İşletmenin varlığını tehdit eden ve faaliyetlerine zarar veren herhangi bir duruma karşı işletmenin hızlı ve etkin bir şekilde hareket etmesi kriz yönetiminde önemlidir (Akdemir, 1997). Krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için işletmeler kriz yönetimine neden ihtiyaç duyduklarına ilişkin bir dizi amaç belirleyebilir. Bu kapsamda kriz yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Çener, 2007):

- Karar vericileri etkileyebilecek kriz türlerini belirlemek ve onları kriz süreci hakkında bilgilendirmek,
- Yöneticilerin bir krizi belirlemesini ve değerlendirmesini sağlamak,
- Yöneticilere krizden kaçış planları oluşturmada çeşitli teknikler sağlamak,
- Krizi en iyi şekilde yönetebilmek için yöneticilere gerekli nitelikleri kazandırmak.

Krizlerin özelliklerinin ve amaçlarının bilinmesinin yanı sıra krizleri yönetmek de hem işletmeler hem de yöneticiler için önemlidir. Krizle nasıl başa çıkacağını bil(e)meyen bir işletme ya da yönetici krizlerin yıkıcı ve olumsuz etkileriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle her bir işletme ve yöneticinin tarzına uygun bir şekilde krizlerle başa çıkma yaklaşımlarını uygulamaya koyması gerekir. Dolayısıyla krizlerle başa çıkma yaklaşımları bir anlamda işletmelerin ve yöneticilerin yeterliliklerini de göstermesi açısından önemlidir.

Yapılmış olan kriz tanımları, özellikleri ve amaçları genel olarak incelendiğinde, krizin aniden geliştiği, sıradışı ve hemen cevap verilmesi gereken bir olay olduğu, işletmenin ya da bireyin var olan durumunu tehdit ettiği, fırsat ve tehlikeyi içinde barındırdığı ifade edilmiştir. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli fark, acil cevap verme ve hızlı hareket etme zorunluğunun olmasıdır (Vergiliel Tüz, 2004: 12). Hızlı karar alma durumundan dolayı krizler yöneticileri korku ve paniğe sevk etmektedir. Dolayısıyla krizlerin yalnızca yöneticiler üzerinde değil aynı zamanda işletme çalışanları üzerinde de etkisi görülmektedir. Korku ve panik nedeniyle stres içinde çalışanlar işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesinde sorunların çıkmasına sebebiyet verebilir.

Bu durum işletme içinde krizlerin meydana gelmesi anlamına gelmektedir (Köroğlu, 2004). Ancak, her durumu kriz olarak adlandırmak doğru bir yaklaşım değildir. Dolayısıyla, krizi rutin durumlardan ayıran bazı temel özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Hooshang, 1986: 42'den aktaran Vergiliel Tüz, 2004: 12):

- Kriz, ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi müdahale gerektirir.
- Krizler, kritik ve tehdit edicidir. Baskı, güvensizlik, belirsizlik, endişe ve panik vb. gibi birçok faktörü içinde barındırabilir.
- Bazı krizler ortaya çıkana kadar zaman alabilirken bazıları ise aniden ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri (yönetici, işgören, hissedar vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler, tekrarlanabilir.
- Krizler, paradoks özellik taşır yani hem tehlike hem de fırsat içerebilir.
- Geniş etki alanları olduğundan geniş insan topluluklarını etkiler.
- Çok yüksek ekonomik maliyetleri vardır.
- Hayati kaynakları etkileyerek daha önce benzeri görülmemiş karmaşık sorunlara neden olur.
- Kartopu etkisi vardır.
- Modası geçmiş, uygulanmayan ve hatta zarar verici uygulamalar gibi acil durum sistemleri yanlış olaylara tepki gösterebilir.
- Kriz dönemlerinde gözle görülür bir biçimde aşırı bir belirsizlik ortaya çıkar.
- Belirsizlikte çok sayıda aktör ve işletme ortaya çıkar.
- Bütün işletmeyi etkiler.
- İşletmenin ürünlerini ve hizmetlerini olumsuz etkiler.
- İşletmenin şöhretini, gelecekteki karlılığını ve hatta hayatta kalmasını tehlikeye atar.
- İşletmenin yeniden yapılanarak iş yapma durumunu ve kültürünü etkiler.
- İşletmenin kurulduğunda ortaya koymuş olduğu vizyonunu ihlal eder.

Krizi rutin durumlardan ayıran temel özelliklere ek olarak aşağıda yer alan maddeler eklenmiştir (Çiçek ve Kılıç, 2001'den akt. Köroğlu, 2004: 5; Boin ve Legadec, 2000: 186; Gainey, 2010: 90):

- Kriz yönetilebilirdir.
- İşletmenin imajını, varlıklarını ve karlılığını tehdit eder.
- Paydaşlarla (işletmeler, halk, medya ve kriz mağdurları) iletişim sorunları baş gösterir.
- İşletmeye ve ilişkili olan paydaşlara uzun dönemde zarar verir.

Kriz yönetimi literatürü, krizlerin devlet ve devlet dışı aktörler de dâhil olmak üzere işletmeler için kritik olabileceğini ortaya koymaktadır; işletmeler ya yıkılırlar ya da kendilerini yeniden var ederler. Ayakta kalabilen başarılı işletmeler, kriz durumlarını kendilerini yeniden yapılandırmak ve performanslarını iyileştirmek için kullanırlar (Bernot ve Siqueira Cassiano, 2022). Krizler, yönetim esnekliğini, ekip çalışmasının güçlü yanlarını, organizasyonel esnekliği ve hatta iş stratejilerinin yeniden düzenlemesi gerektiğini göstermek için olağandışı fırsatlar (hem eski Yunanlılar hem de eski Çinliler tarafından paylaşılan bir görüş) sunan durumlar olarak görülebilir. Aşağıdaki noktalar bu görüşü desteklemektedir (Robert ve Latjha, 2002).

Kriz yönetimi, bir organizasyonun hayatta kalmasını ve dayanıklılığını ele alır. Bir yönetim disiplini olarak önemli sermayedir. Krizler, bir organizasyonu güçlendirmek için fırsatlar sağlayabilir. Kriz yönetimi eğitimi, normal durumlarda faydalı olan yönetim niteliklerini (öngörme yeteneği; ekip çalışması için gelişmiş bir yetenek; kısa tepki süreleriyle başa çıkmayı öğrenmek; stres yönetiminin değerinin/ihtiyacının daha iyi anlaşılması; keskinleştirilmiş iş değerlendirme becerileri; gelişmiş yanal düşünme ve yaratıcı beceriler; zayıf anormallik sinyallere karşı daha fazla hassasiyet ve değişimin daha iyi kabul edilmesi) ve becerilerini geliştirir. Krizler, doğaları gereği, işleri yapmanın standart yollarını terk etmeye davettir. Yanal olarak düşünmek ve çalışmak işletmelerde kabuk bağlamış eski düşünceleri yıkmak için bir fırsat sunar. Kriz yönetimi, yenilik ve risk alma için bir katalizör görevi de görebilir.

Literatürde birçok kriz yönetimi aşaması mevcut olmasına rağmen, en yaygın ve en iyi bilinen model Henderson (2003) tarafından özetlenmiş ve üç aşamaya bölünmüştür. Bunlar: kriz öncesi (planlama), kriz sırası (tepki) ve kriz sonrası (kurtarma) aşamalarıdır

(Huang, Tseng ve Petrick, 2008; Hystad ve Keller, 2008). Üç aşamalı model örgütsel kriz teorisyenleri ve iletişim uzmanları tarafından geniş çapta benimsenmiştir ve sadeliği nedeniyle de muhtemelen en yaygın kullanılan çerçevedir (Sellnow ve Seeger, 2013: 31). Birçok kriz iletişim uzmanı, kriz yönetim süreçlerinde üç aşamalı kriz yönetim modelini kullanmıştır (Seeger vd., 2001). Bu yaklaşım genellikle krizin belirli aşamalarıyla ilgili özelliklerini belirlemek ve incelemek; bunları belirli iletişim gereksinimleri ve stratejileriyle ilişkilendirmek için kullanmaktadır (Jia, Shi, Jia ve Li, 2012: 139). Kriz yönetimi, krizi yönetme planı olan işletmelerin ve ülkelerin krizlerle başa çıkmasını sağlayacaktır. Tehlikeyi başarıyla en aza indirmek veya tamamen önlemek için organizasyonel hazırlık esastır (Flynn ve Lenaghan, 2007). Hazırlık sürecinin ilk aşaması da kriz öncesi yönetimidir.

1.3.1. Kriz Öncesi Yönetimi Süreci

Kriz öncesi yönetimi, potansiyel krizlerin etkilerini önlemek veya azaltmak için işletmelerin harekete geçilebileceği zamandır (Johnson Tew, Lu, Tolomiczenko ve Gellatly, 2008). Kriz öncesi yönetimi, hazır olma durumunu geliştirmeyi amaçlayan kriz öncesi aşamadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008). Potansiyel kriz durumlarının belirlenmesini ve kriz planlarının geliştirilmesini içeren kriz öncesi aşamasını ifade eder (Jia, Shi, Jia ve Li, 2012: 139). Kriz öncesi aşama, bir krizin en erken aşamasıdır, işletmenin durumdan ilk kez haberdar olduğu zamanı ifade eder. Bu aşamada “*gelişmekte olan durum*” küçük bir durumdur ve henüz dış çevre tarafından farkedilememektedir. Küçük bir durum olmasına rağmen, işletme üzerinde olumsuz bir etkinin olabileceği akut kriz aşamasına geçme potansiyeline sahiptir. Bu, kriz öncesi durumu ortadan kaldırmak ve harekete geçmek için uygun bir zamandır. Bu noktada işletme yönetimi, krizin akut aşamaya geçmemesi için gelişen mevcut durumu değiştirmek için gerekli değerlendirmeleri yapmalı ve “*gelişmekte olan durumu*” henüz kriz öncesi uyarı aşamasındayken dikkate almalıdır (Dewlin, 2007: 108-109). Çünkü kriz öncesi dönemde, belirsizlik oluşur ve bu belirsizlik sistemin diğer yönleriyle etkileşime girer. Bu süreç, tipik olarak, kriz öncesinde bir tehdidin büyüklüğünün arttığı ve doğrusal olmayan dinamik etkileşimler yarattığı bir kuluçka veya gebelik süreci olarak tanımlanır (Sellnow ve Seeger, 2013: 31). Dolayısıyla kriz öncesi yönetimi, ilk etapta hazırlık ve önleme gerektirir. Hazırlık/önleme, potansiyel risklerin krizlere veya afetlere dönüşmesini

önlemek için proaktif ve önleyici tedbirlerin hazırlanmasını içerir (Mohamed Shaluf, 2008).

1.3.2. Kriz Anı Yönetimi Süreci

Kriz öncesinde “gelişmekte olan durum” örgüt dışında çevre tarafından bilindiğinde, bir krizin akut-kriz aşamasına ulaştığı kabul edilir. Kriz esnası yönetimi, krizin etkilerinin hissedildiği ve geri döndürülemeyeceği zamandaki noktayı ifade eder (Johnson Tew vd., 2008). Durum akut-kriz aşamasına ulaştığında, işletmenin itibarına veya mali durumuna zarar vermesini önlemek için artık çok geçtir. (Dewlin, 2007). Kriz anı yönetimi, bir olay meydana geldiğinde ona nasıl tepki verildiği ile ilgilidir. Olayın etkisine bağlı olarak zaman aralığı açısından farklılık gösterir. Olay ne kadar şiddetliyse, krizi ve krizin yaratmış olduğu hasarı kontrol altına almak o kadar uzun sürer (Childs ve Dietrich, 2002). Kriz aşaması, tetikleyici olayla ve bir krizin gerçekten meydana geldiğinin genel olarak kabul edilmesiyle başlar. Tetikleyici olay, her zaman olmasa da, durumun ciddi bir şekilde bozulmasına ve zararın başlamasına veya krizin zarar verme potansiyeline işaret eden dramatik, ani bir olaydır. Yangınlar, patlamalar, sel ve ulaşım kazaları çoğu zaman bu kategoriye girer. Genellikle aşırı duygusal uyarılma, stres, korku, öfke, şok, genel inançsızlık gibi duygular ortaya çıktığında bir krizin meydana geldiğinin farkına varılır ve bazen de inkâr krizin anlaşılmasına eşlik eder. O halde kriz aşaması tipik olarak büyük bir duygusal kargaşa, drama ve kafa karışıklığı anıdır. Üstelik, durumu anlamlandırmak için gerekli yapılar ve araçlar, çoğu kez, düzeni yeniden oluşturmaya ve bir tepki vermeye yardımcı olmak için gerekli oldukları anda çökerler. Ancak yavaş yavaş, kendi kendini organize eden süreçler, bireysel seçimler ve eylemler yoluyla, temel anlamlandırma süreçleri ve tepkileri ortaya çıkar. Kriz aşamasında yöneticiler ve işgörenler tarafından kriz anını hafifletme faaliyeti, çevreleme ve hasar sınırlaması ile ortaya çıkan zararı önemli ölçüde azaltabilir (Sellnow ve Seeger, 2013). Kriz esnasının yönetimi süresince krizin yaratmış olduğu hasarın azaltılması kriz sonrası yönetimini daha önemli hale getirmektedir. Kriz sonrası yönetim kriz öncesi ve esnasında alın(a)mayan önlemlerin faaliyete konması, krizlerin açmış olduğu yaraları sarma dönemidir.

1.3.3. Kriz Sonrası Yönetimi Süreci

Son aşama olan kriz sonrası yönetimi, krizin zararı, draması, karmaşası ve belirsizliği ortadan kalktığında ve bir miktar düzen duygusu yeniden kurulduğunda başlar. Genellikle hem rahatlama hissi hem de meydana gelen kaybın tanınması ile ifade edilir. Aynı zamanda, neden, nasıl, suçlu kim ve gelecekteki krizleri önlemek için yapılması gerekenler; neyin yanlış gittiğine dair makul açıklamalar yapma çabalarını içeren yoğun bir araştırma ve analiz zamanıdır. Temelde bu süreçler, yaşananlara geriye dönük olarak bakarak ve makul yorumlar getirip test ederek krizi anlamlandırma çabalarıdır (Weick, 1979). Öğrenme, kriz sonrası bir aşamadır. Dolayısıyla yaşanarak öğrenilen bir olayın eleştirel olarak incelenmesini amaçlar. Önceki deneyimlerden öğrenmek, gelecekteki olayların yönetimini kolaylaştırır (Pearson ve Mitroff, 1993). Öğrenmede daha iyi olan örgütler, öğrenemeyen örgütlere göre değişen çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilirler (de Holan ve Phillips, 2004). Bu durum işletmelerin daha az krizle karşılaşmasını sağladığı gibi işletmelerin piyasadaki pozisyonlarını daha güçlü hale getirebilir ve işletmeler krizlerle karşılaşsalar bile en az zararla bu krizleri atlatabilirler.

Kriz yönetimi, basit görünen ancak oldukça karmaşık durumları içinde barındıran bir süreçtir. Kriz yönetimi sadece kriz meydana geldiğinde uygulanan bir yönetim süreci değildir. İçinde öncesi, esnası ve sonrasını barındıran her aşamasında farklı sorunların meydana geldiği ve gösterilmesi gereken tepkilerin farklı olduğu, aynı zamanda hangi aşamada hangi yönetim yaklaşımının (proaktif-reaktif) uygulanması gerektiğine karar verilmesi gereken bir yönetim sürecidir. Kriz öncesinde krizleri öngöremeyen, kriz sırasında ise krizleri yönetemeyen işletmeler/kişiler için geriye sadece kriz sonrası yönetimi kalmaktadır. Kriz sonrasında doğru muhasebe yapamayan, değişime inanmayan ve direnç gösteren, kendi dinamiklerinin ve dış çevrede olup bitenin farkında olmayan kısacası öğrenemeyen örgütler/kişiler zaman içinde yok olmaktadır. Ancak, krizlere hazırlıklı olan, kriz öncesinde tüm süreçlerini yazılı hale getirmiş, planlamalarını yapmış, yaklaşımını belirlemiş, süreçler üzerinde gerekli çalışmalarını hazırlamış, kriz yönetimini kısa vadeli bir süreç olarak görmemiş, işletme için uzun vadeli programlarını, kriz senaryolarını ve kriz yönetim ekibini hazırlamış, bununla birlikte her türlü muhtemel kriz ile ilgili senaryoları belirli aralıklarla tecrübe etmiş işletmeler krizleri başarıyla yöneterek krizlerden zarar görmek yerine krizleri fırsata çevirmektedirler. Bu bağlamda kriz sonrası

yönetimi tüm paydaşların sahip oldukları değer ve yargıları da gözden geçirerek güncel ve iyi olanı bulmalarına yardımcı olacaktır.

1.4. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ

İnsanlarla sürekli etkileşim ve iletişim halinde hizmet veren turizm sektörü, (Yozcu ve Çetin, 2019: 273) doğal afetler, terör saldırıları, siyasi istikrarsızlık, bulaşıcı hastalıklar, endüstriyel kazalar, savaşlar, ekonomik durgunluk vb. gibi birçok krize karşı oldukça savunmasızdır (Ghazi, 2018). Dünya çapında hemen her gün turizm işletmelerinin hayatta kalmasını tehlikeye atan yıkıcı olaylar meydana gelmektedir. Felaketler, doğal afetlerden insan kaynaklı krizlere kadar geniş bir olay yelpazesini içermektedir (Blackman ve Ritchie, 2008; Faulkner, 2001). Turizmle ilgili işletmelerin normal işleyişini ve yürütülmesini tehdit edebilecek bir turizm krizi ise; ziyaretçilerin o destinasyona ilişkin algılarını olumsuz yönde etkileyerek bir turistik destinasyonun güvenlik, çekicilik ve konfor açısından genel itibarına zarar verdiği ve buna karşılık, yerel seyahat ve turizm ekonomisinde bir gerilemeye neden olarak; yerel seyahat ve turizm endüstrisi için iş operasyonlarının sürekliliğini, turist girişlerini ve harcamalarını azaltıp kesintiye uğratmaktadır (Sonmez, Backman ve Allen, 1994).

Literatür incelendiğinde, turizm endüstrisi üzerinde yıkıcı etkiler yaratan yüzlerce kriz ve afet olayının meydana geldiğini göstermektedir. Henderson (2007) yapmış olduğu araştırmada turistlerin başına gelebilecek bir ulaşım kazası, bir otel yangını veya bir sokak isyanının bir destinasyona turist varışlarını etkileyeceğini ve bunun konaklama, çekim merkezi ve ulaşım sağlayıcılarının yanı sıra bir dizi tur operatörleri, seyahat acenteleri ve destinasyonun turizm yetkilileri gibi diğer turizm paydaşlarını (turist rehberleri vd.) da etkileyebileceğini belirtmiştir. Bir başka çalışmada McKercher ve Hui (2004: 101), krizlerin turizm endüstrisini düzenli olarak sekteye uğrattığını ortaya koymuştur. Krizler nedeniyle turist gelişlerinin ve harcamalarının azalması turizm sektörünü ve bununla birlikte ilgili paydaşları etkileyerek turizm sektöründe kırılganlık yaratmaktadır.

Bir afet meydana geldiğinde, turist varışlarında azalma, istihdamda, özel sektör karlarında, devlet gelirlerinde düşüş ve nihayetinde daha fazla yatırımın durdurulması gibi uluslararası turizm talebinin çeşitli yönleri olumsuz etkilenebilir. Son yıllarda küresel turizm sektörü birçok kriz ve afet yaşamıştır. Bu nedenle, başta turizm olmak üzere tüm

ekonomik faaliyet dalları için temel sorunlardan biri risk, güvenlik ve kriz yönetimini kontrol altına almaktır (Peters ve Pikkemaat, 2005).

Çoğu zaman, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler/kişiler yerel turizm endüstrisinin doğru bir şekilde işlemlerini ister. Potansiyel turistlerin toplum hakkındaki algıları paydaşların tutumu ve yerel ekonominin gelişmişliğine bağlıdır. Turizm krizlerinin geniş bir alana yayılması paydaşlar ve yerel ekonomiler için son derece talihsiz bir durumdur; çünkü turizm merkezleri tanınırlığı gereği bilinirliği yüksek yerlerdir. Turizm krizlerinin iç ya da dış faktörler tarafından meydana gelip gelmediğine bakılmaksızın, turistler krizlerden etkilenen yerlerden (ülke, bölge vb.) uzak durmaktadır. Dolayısıyla yerel turizm endüstrisi, afetten kaynaklanan olumsuz bir imajın fiziksel zararlardan daha uzun süren bir gecikmenin etkisinden zarar görmekte ve yerel turizm endüstrisi afet sonrası etkileri yönetmenin yollarını bulmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, bir destinasyonun turizm sürdürülebilirliğine yaşanan felaket kadar zarar veren ekonomik gerilemeye neden olabilmektedir (Sonmez, Apostolopoulos ve Tarlow, 1999). Dolayısıyla, mal ya da hizmette meydana gelen arz-talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesindeki sorunlar, ithalat ve ihracat şartlarındaki değişimler, ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması ve yüksek enflasyon dönemleri işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve krize neden olan ekonomik olumsuzluklardır (Yılmaz, 2004: 17).

Bir ülkedeki kişilerin seyahat motivasyonları üzerine etki eden önemli faktörlerden biri de politik konjonktürdür. Politik ve yasal düzenlemeler bir ülkeye, bölgeye, çekim merkezine olan talebi ve talebin yönünü etkiler. Bu durum turizm sektöründeki paydaşları etkilemekte ve işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir (Köroğlu, 2004). Ülkelerarası siyasi gerginlikler, belli bir bölgede savaş çıkması bloklararası sürtüşmeler turizm talebini etkileyen genel faktörlerdir (Olalı ve Timur, 1988). Politik gerginliklerin olduğu yerlerde turizm talebi ani ve hızlı bir azalış gösterir. Turizm işletmeleri açısından politik faktörlere dayalı krizler (sivil karmaşa, devalüasyon, yerli fiyat kontrolleri, ambargo ve boykotlar, döviz değişim kontrolleri, ideolojik değişim, çalışanlarla ilişkiler, gümrük düzenlemeleri, vergi, teşvik, yasaklar (Köroğlu, 2004); seyahat edebilecek turist sayısı ve harcanabilecek döviz miktarına doğrudan getirilen kısıtlamalar (Akış Roney, 2018) politik ve yasal düzenlemelerin başında gelmektedir. Turizm sektörü yasal düzenlemelere ve kısıtlamalara karşı hassas olduğundan bir

destinasyona yönelik yapılacak bir düzenleme işletmelerin (acenta, otel vb.) yaşamsal varlığını zora sokabilir (Göral, 2014). Dolayısıyla politik ve yasal düzenlemeler yapılırken turizm sektörü ve diğer sektörlerin durumları değerlendirilerek en doğru çözüm yolunun bulunması gerekir ki ancak, bu durum krizlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir veya ortaya çıkan krizlerin daha kolay yönetilebilir olmasını sağlayabilir. Böylelikle turizm işletmeleri en az hasarla krizleri atlatabilir.

Turizm olgusu farklı sosyo-kültürel yapıya sahip toplumlar arasında etkileşim sağlamaktadır. Bu etkileşim sosyal yapıda bazı değişimlere yol açmaktadır. Turizm sektörü açısından, sosyal yapıdaki değişimlerde sosyal çevrenin etkisi oldukça fazladır. Sosyal yapının benimsemeyeceği, tolerans gösteremeyeceği süreçler, işletme veya bölge turizminin yaşamını tehlikeye atabilir (Berber, 2003). Özellikle yeni bir turizm destinasyonu olma yolunda olan yerlerde sosyo-kültürel faktörlere dayalı krizlerin daha sık görülmesi muhtemeldir. Çünkü yeni bir turizm destinasyonunda yerel halk henüz değişime hazır değildir ve bu yeni duruma yerel halkın alışması zaman almaktadır. Sosyo-kültürel krizler yerel halkın sahip olduğu değerler ile gelen turistlerin kültürel özellikleri uyum sağlamadığında ortaya çıkabilir. Turizm endüstrisinin gelişmesi ile ortaya çıkan en önemli problemlerden birisi de insan ilişkilerindeki maddeleşme ve ticarileşme ile birlikte toplumsal değer yargılarında gözlenen aşınma olmuştur. Turizm olayı ile birlikte suç olaylarında da bir artış meydana geldiği ifade edilmiştir (Kaya, 1997). Sosyal taşıma kapasitesinin aşılması, turistlerin destinasyona gelişine bağlı olarak alkol, uyuşturucu vb. kötü alışkanlıkların yayılması, çevrenin aşırı kirlenmesi, yerel halkın kendi öz değerlerini reddetmesi ve yabancılaşması vb. durumlar sosyo-kültürel krizlere zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte ziyaret edilen ülkelerdeki hastalıklar, terörizm, hırsızlık, dolandırıcılık ve bazen yerel ve mahalli yönetimlerin çeşitli uygulamalarından dolayı da turistlerin mal ve can güvenliklerinin etkilendiği ifade edilmiştir (Kaya, 1997). Bu durum yerel halk ile turist arasında çatışmalara ve şiddet olaylarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, sosyo-kültürel çatışma, aynı ülke veya toplum içindeki insanların bir arada bulunmasını zorlaştıran bir farklılıktır. İnsanlar arasındaki bu anlaşmazlık, genellikle onları birbirleriyle çatışacakları ya da anlaşılamayacakları bir kriz durumuna sokar (Oladjehou ve Yekini, 2018: 133).

Terör olayları, meydana geldiği bölgede olumsuz bir imaj yaratmaktadır. Bir turistik bölgenin terör tehdidi altında olması destinasyon imajına zarar vermekte, turist

varışlarını ve harcamalarını önemli derecede azaltmaktadır. Dolayısıyla turizm bağlamında yapılması gereken alt yapı ve üst yapı yatırımlarını da sekteye uğratmaktadır. Bundan ötürü hiç kimse can güvenliğini tehdit eden destinasyona ne kadar marka olursa olsun gitmek istemez. Terör olaylarının yaşandığı destinasyonlarda turizm krizleri yaşanır. 1994 yılında Mısır Kahire’de turist otobüsüne yapılan saldırı, aynı yıl terör örgütünün Sultan Ahmet Meydanı’nda turistlere yönelik bombalı saldırısı, 2002’de Endonezyanın Bali adasında turistik otele yapılan bombalı saldırı terör krizlerine örnek olarak gösterilebilir. 11 Eylül saldırısı Amerika’da gerçekleştiği halde sadece Amerika ve New York’ta değil dünyanın her yerindeki turizm talebini olumsuz yönde etkilemiştir. Güvenlik korkusu yaşayan bireyler uzun bir süre uçağa binmekten kaçınarak uzak mesafelere seyahatlerini durdurmuşlardır (Ündey Kalpaklıoğlu, 2010).

Uzun yıllardır İspanya’nın Barselona’yı da kapsayan Bask bölgesinde yaşanan ayrılıkçı çatışmalar, Fransa’nın Paris şehrinde patlayan bombalar, Türkiye’nin Güneydoğu Anadolu bölgesinde var olan terör örgütü tehdidi vb. durumlar bu destinasyonların dünya çapında bilinen marka değerlerine zarar vermektedir. Güneydoğu Anadolu bölgesinde 2014 yılında yaşanan Kobani olayları da bölgeye olan turist varışlarını durdurmuş, yatırımı olan işletmelerin ciddi gelir kayıpları yaşamalarına, işletmelerinin kapanmasına neden olduğu gibi geçimini turizmden sağlayan onlarca kişinin de işsiz kalmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla bu bölgede turizm faaliyetleri (kısa/uzun vadeli) durma noktasına gelmiştir. Bu durum mikro açıdan turizm sektöründe istihdamın düşmesine, donanımlı elemanların farklı bölgelere gidip iş aramasına, işletmelerin ve çalışanların gelir kaybına; makro açıdan değerlendirildiğinde ise ülkelerin hedefledikleri turist sayısında azalmaya bununla birlikte turistik harcamaların ve elde edilmesi hedeflenen gelirlerin düşmesine neden olmaktadır. Terör kaynaklı krizlerin yapmış olduğu olumsuz algılamaları ve tahribatları en aza indirmek için hükümetlerin güvenlik önlemlerini arttırması, sivil toplum kuruluşlarının farkındalık yaratmak için çalışmalar yapması, yerel yönetimlerin gerekli tedbirleri alması ve medyanın yaşanan olumsuz durumları olumlu duruma dönüştürmek için çabalaması gerekmektedir.

Türkiye bağlamında son 10 yılda yaşanan krizler değerlendirildiğinde; 2011 yılında Suriye ile yaşanan mülteci krizi, 2013 yılındaki Taksim Gezi Parkı olayları vb. Türkiye’nin belli noktalarında yerel mahalde gerçekleştiği için turistik destinasyonlara çok fazla etki etmediğinden turizm gelirleri ve turist sayısının azalmasında çok ciddi bir

etki yaratmamış olmasına rağmen 2015 yılında Rusya ile yaşanan uçak düşürme krizi, 15 Temmuz 2016 tarihinde yaşanan askeri darbe girişimi ve son olarak 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve daha sonra da tüm dünyaya yayılan koronavirüs (Covid-19) salgını hem turist varışları hem de turizm gelirleri ve hedefleri açısından Türkiye'yi olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre bahsi geçen 2015 ve 2016 yıllarındaki turizm gelirleri 2015 için bir önceki yıla göre 2.841.126 kişi azalırken; 2016 yılındaki 15 Temmuz darbe girişiminde ise bir önceki yıla göre 9.357.337 kişi azalmıştır. 2015 yılında gelen turist sayısında bir önceki yıla göre oransal olarak çok az değişiklik gösterirken; 2016 yılında ise Türkiye'ye gelen turist sayısında yaklaşık %25 oranında kayıp yaşanmış; 41.114.069 milyon kişiden 30.906.680 milyon kişiye gerileyerek 10.207.389 milyon daha az turist Türkiye'yi ziyaret etmiştir. (KTB, 2020).

Covid-19'dan önce seyahat ve turizm, küresel GSYİH'nın yüzde 10'unu ve dünya çapında 320 milyondan fazla istihdam sağlayan dünya ekonomisindeki en önemli sektörlerden biri haline gelmiştir (Behsudi, 2020). Ancak, 2019 yılı Aralık ayında koronavirüs (Covid-19) salgınının başlamasıyla dünyada turist varışları %65 oranında düşerken (Behsudi, 2020); 2020 yılı turizm sezonunda Türkiye de turizmden beklediği gelirleri elde etmekten oldukça uzak kalmıştır. 2020 yılında elde edilen turizm gelirleri bir önceki yıla (2019) göre %65,1 oranında azalmış ve 12,1 milyar dolara gerilemiş; turist varışlarında da bir önceki yıla göre %69,14 oranında azalma meydana gelmiş ve 2020 yılında bir önceki yıla göre 35.775.998 kişi azalarak 15.971.201 kişi Türkiye'yi ziyaret etmiştir (KTB, 2021).

Koronavirüs salgını turizm sektörünün her alanında (otelcilik, seyahat acentacılığı, turist rehberliği vd.) etkisini yoğun olarak hissettirmiştir. Otelcilik sektöründe önceki krizlerden dört kat daha fazla gelir düşüşü yaşandığı; aynı zamanda iş gücünde de önemli düşüşler olduğu ve hatta birçok otelin geçici veya kalıcı olarak kapandığı Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) tarafından yayımlanan araştırmada ortaya konmuştur. Tur operatörleri ve seyahat acentaları, havacılık ve konaklama sektörü ile birlikte turizm endüstrisinin en önemli paydaşlarından biri konumunda bulunmaktadır. Genel olarak, Covid-19 sürecinden en çok etkilenen sektör turizm olurken tur operatörleri ve seyahat acentaları üstlendikleri yükümlülükler nedeniyle bu süreçten en olumsuz etkilenen kesimler olmuştur (TÜRSAB, 2020).

Amerika’da bir seyahat acentası olan Untapped New York’un CEO’su Augustin Pasquet, *"Yeni rezervasyonlar olmadığını aksine tur iptallerinin çıkış gibi büyüdüğünü"* ifade etmiştir (Levine, 2020). Kitlese ve gruplar halinde seyahat hareketlerinin Covid-19 salgını döneminde durma noktasına gelmesi, seyahat acentalarına en ağır darbeyi vurmuştur (TÜRSAB, 2020). Dolayısıyla seyahat acentalarının bir çalışanı olarak aynı düzeyde turist rehberleri de koronavirüs salgınından ciddi bir şekilde etkilenmiştir.

Koronavirüs salgını sürecinde acentalar özelinde araştırmalar yapılmıştır. İbiş (2020)’in Covid-19 sürecinin seyahat acentaları üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada, seyahat acentalarının Covid-19 salgınından büyük ölçüde etkilendiklerini, bu süreçte gelir kaynaklarının kesildiğini, buna karşılık pek çok sabit giderlerinin devam ettiğini (çalışan maaşları, faturalar vb.), acentaların daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca ekonomik sıkıntıların sosyal hayatta sorunlar yarattığı, strese neden olduğu, gelirin hiç olmaması ancak, giderin fazla olması acentaların faaliyetlerini sürdürmeleri noktasında acentacılara büyük engeller yarattığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yüksek ve Kalyoncu (2021)’nın Covid-19 salgınının turizm sektörü üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada sektör paydaşlarının (seyahat acentası, konaklama işletmeleri ve diğer paydaşların) yaşadıkları sorunları ortaya koymuştur. Bu kapsamda seyahat acentası sahibi/temsilcilerinin yaşadığı sorunlar: belirsizlik ortamında işlerin ne zaman düzeleceği bilinmez iken SGK, KDV, Emlâk, Çevre vb. pek çok verginin ertelenmesi ile devlete karşı artan borçların oluşturduğu riskin artması ve genel olarak vergi ile ilgili düzenlemelerin yapılması gerektiği, finansal destek ihtiyacının üst düzeyde olması, sürecin belirsizliğinin yol açtığı sorunlar, işgücü niteliğinin düşmesi, dijitalleşme yatırımlarının yapılmasının gerekliliği, rezervasyon iptalleri yaşanması ve imajın yönetilmemesi” olarak öne çıkmıştır.

Yiyecek-İçecek işletmelerinin yaşadığı sorunlar: Elde kalan stoklar, dondurucuların çalışıyor olması sebebiyle, işletme çalışmasa da ödenmek zorunda olan elektrik faturaları, çalışmayan personel ek maliyetleri (mağduriyet yaşamamaları adına verilen avanslar), personele ek gelir kaynağı olan bahşiş, servis bedelleri iş olmadığından ödenmemesi, rezervasyon iptalleri, yüksek oranda ciro kaybı, ayrılan personel yerine yeni istihdam için İŞKUR’dan destek verilmemesi, ödenen kısa çalışma ödeneği tutarlarının asgari geçim standardını karşılamaması, Alakart ve sulu yemek hizmeti veren

restoranların paket servis hizmetine mahkûm bırakılması neticesinde hiç iş yapamaz hale gelmeleri (sunulan hizmetin ve yemeğin hazırlanma özelliklerinden dolayı), uluslararası seyahat eden turistleri ağırlayan destinasyonlardaki restoranların tamamen iş yapamaz hâle gelmeleri, kamunun desteğinin yetersiz olması ve doğalgaz ve elektrik giderlerinin ödenemez hâle gelmesi şeklinde sıralanmıştır (Yüksek ve Kalyoncu, 2021). Levine (2020) koronavirüs salgınının bu şekilde devam etmesi durumunda "*Şirketlerin iflas edeceği ve insanların yiyecek yemek bulamayacağı, bununla birlikte kiralarını ödemekte zorlanacaklarını*" ifade etmiştir.

Türkiye’de Covid-19 koronavirüs salgını sürecinde turizm sektörünün ayakta kalabilmesi için seyahat acentaları, ulaştırma ve konaklama işletmelerine birçok teşvik, destek, indirim, borç erteleme, sigorta primini üstlenme (devlet), belirli bir süre aidat almama (TÜRSAB), kısa çalışma ödeneği, faizsiz ya da düşük oranlı uzun vadeli kredi vb. gibi önemli destekler verilmiştir. Devlet tarafından yukarıda bahsi geçtiği şekilde ciddi destekler verilmesine rağmen turizm sektöründe yaşanan önemli kayıplar sektörde işletmelerin küçülmeye gitmesine ve sınırlı işgören istihdamına neden olmuştur. Makro düzeyde yaşanan bu gelişmeler turizm sektörünü ciddi bir şekilde etkilemiş ve bu durumdan doğrudan turist rehberleri de etkilenmiştir. 2016 yılında yaşanan 15 Temmuz darbe girişiminden dolayı birçok acenta darbenin olduğu gün turunu geri çağırarak, ortaya çıkan belirsizliklerden dolayı sonraki haftalardaki rezervasyonlarını da iptal etmek ve müşterilerine ücret iadesi yapmak zorunda kalmıştır. Dolayısıyla özellikle yaz sezonu acentalara bağlı olarak çalışan rehberlerin turları iptal olduğundan rehberler avans aldıkları tur ücretlerini iade etmek durumunda kalmışlardır. Böylelikle turist rehberleri kısa süreli de olsa ekonomik kriz ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak, 2019 yılında yaşanan koronavirüs (Covid-19) salgınından dolayı ülkelerin hükümetlerinin almış olduğu tedbirler çerçevesinde 2020 yılında yapılmış tüm tatil rezervasyonları ertelenmiş ya da iptal edilmiştir. Türkiye’de de alınan benzer tedbirlerin acentaların ve turist rehberlerinin çalışma dönemi olan bahar aylarına gelmesi nedeniyle turist rehberlerinin daha önceden anlaştıkları tüm turları iptal edilmiştir. Bunun sonucunda da turist rehberleri işsiz kalmış ve bu durum kısa bir süre içinde ciddi maddi kayıplara, işsizliğe ve işsizliğin neden olduğu psikolojik sorunlara neden olmuştur. Birçok turist rehberi koronavirüs salgını boyunca turist rehberliği mesleğini icra edememesinden dolayı farklı mesleklere yönelmiş işsiz kalmamak ve geçimlerini sağlamak adına çeşitli işlerde geçici olarak

çalışmaya başlamışlardır. Kriz döneminde ticaret yapmak için girişimde bulunanlar, müzisyenlik yapanlar, bağ bahçe işleri ile uğraşanlar ve özel ders vermeye başlayan turist rehberleri olmuştur (Pelit ve Kabakulak, 2020).

Koronavirüs salgınında uzunca bir süre herhangi bir teşvik ya da destek alamayan turist rehberlerine, TUREB'in girişimleriyle Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 10.000 TL'ye kadar düşük faizli kredi desteği sağlanacağına dair müjde verilmiştir. Fakat birçok turist rehberi daha önceden kredi çektiği için ya da kredi notu uygun olmadığı için bu krediden yararlanamamıştır (Pelit ve Kabakulak, 2020). İzro'ya bağlı bir turist rehberinin *“rehberlerin büyük çoğunluğu işsizlik sigortası olanağına sahip olmadıkları gibi herhangi bir devlet yardımı da alamadıkları; salgın sürecinde bakanlık tarafından bir kamu bankasından rehberlere yönelik olarak sağlanan 10 bin liralık düşük faizli, 6 ayı ödemesiz 30 ay taksit ödemeli kredi olanağı, alabildikleri tek yardım olduğu; bu krediden üç bin civarında rehberin yararlandığı; yaşanan krizin yanında pek de hükmü olmayan bu miktara, bu denli ihtiyaç duyulması rehberlerin pandemiden nasıl etkilendiğinin rakamsal bir göstergesi olabileceği”* yönünde değerlendirmesi olmuştur (Pehlivan, 2020). Buna ek olarak kredi başvurularına cevap verme süresinin uzun olması turist rehberlerini iyice zor duruma düşürmüştür. Dolayısıyla turist rehberleri, kendileri bir girişimde bulunmak zorunda kalmış, bunun için de İstanbul Rehberler Odası'na (İRO) bağlı bazı rehberler kişi başı cüzi ücretlerle devletin belirlemiş olduğu koronavirüs tedbirlerini de dikkate alarak butik gruplarla gününbirlik yürüyüş turları yapmaya başlamıştır. Ayrıca turist rehberleri zoom vb. çevrim içi programlar vasıtasıyla tur satın alan kişilere aktivasyon kodu gönderip sanki o tura katılmışlar gibi müze, öğrenim yeri vb. yerleri canlı olarak gösterip gezilen yerleri anlatarak hem meslekteki yetkinliklerini korumak hem de düşük miktarlarda da olsa ihtiyaçlarını gidermek için para kazanma çabasına girmişlerdir. Ayrıca, Turist Rehberleri Odaları Birliği (TUREB) bünyesinde yer alan Turist Rehberleri Vakfı (TUREV) *“Hedefimiz rehberleri yalnızlıktan kurtarmak”* sloganıyla (Altıntaş, 2020) aktif edilmeye çalışılarak ihtiyaç sahibi turist rehberlerine yardım etmek için girişimlerde bulunulmuştur. Aslında yaşanan son koronavirüs krizi, daha önce yaşanan diğer krizlerden farklı olarak hayati önem taşıyan sektörler dışında (sağlık, yiyecek içecek, gıda vb.) tam kapanmayı gerektirdiğinden insanların başka mesleklerde iş bulup çalışmalarına da engel olmuştur (Pelit ve Kabakulak, 2020).

Koronavirüs (Covid-19) sürecinde turizm sektörünün ve paydaşların durumunu daha iyi anlamak adına araştırmacılar farklı paydaşlar üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda önemli turizm paydaşlarından biri olan turist rehberlerinin koronavirüs salgını sürecinde yaşadıkları sorunları araştıran Düzgün ve Kurt (2020), Ankara Turist Rehberleri Odası (ANRO) özelinde yaptıkları çalışmada koronavirüs salgını sürecinde turist rehberlerinin ekonomik anlamda ciddi sıkıntılar yaşadığı ve kendilerine sunulan maddi destekten çok düşük miktarlarda yararlanabildiği; gelecek planlamasında birçok turist rehberinin, mesleklerinin haricindeki alternatif seçeneklere, özellikle akademik kariyere yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Özkan ve Yaşildağ (2021) Çanakkale Bölgesel Turist Rehberleri Odası'na (ÇARO) bağlı turist rehberlerinin salgın sürecinde ekonomik, sosyo-psikolojik ve mesleki anlamda olumsuz etkilendiklerini, ekonomik açıdan gelir kayıpları yaşadıklarını ve bu nedenle farklı işler yapmak zorunda kaldıklarını veya birikimlerini harcadıklarını ifade etmişlerdir. Sosyo-psikolojik olarak moral bozukluğu yaşamalarının yanı sıra turist rehberleri mesleklerini çok sevdikleri halde farklı mesleklere yönelmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Çoğu turist rehberi, geçimini günlük yevmiye ile sağlayan aynı zamanda kazancı turistlerden gelen bahşişlere de bağlı olan serbest, saatlik çalışanlardır. Bu nedenle pek çok maaşlı işçinin yararlandığı ücretli hastalık izni, işsizlik sigortası veya diğer yardımları almaları pek mümkün olmamaktadır (Grancay, 2020). Grancay (2020) Slovak turist rehberleri üzerine yaptığı araştırmada koronavirüs salgını nedeniyle rehberlerin gelirlerinin düştüğünü; Slovak turist rehberlerinin %80'inin geçici veya kalıcı olarak sektör değiştirmeyi düşündüğünü; sadece %20'lik bir grubun mesleğe devam etme niyetinde olduğunu belirtmiştir.

Koronavirüs salgınının ortaya çıkarmış olduğu ekonomik kriz zamanla psikolojik krize dönüşmüştür. Nazlı (2022) yaptığı araştırmada serbest çalışan birçok turist rehberinin depresyon ve kaygı belirtileri gösterdiğini belirlemiştir. Bu nedenle rehber odaları kendi üyelerinin psikolojik sağlığını korumak, entelektüel sermayenin devamlılığını sağlamak ve üyelerine manevi destek vermek amacıyla imkânları dâhilinde çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Bu kapsamda Ankara Rehberler Odası (ANRO) kendi üyelerine ücretsiz psikolojik destek vermek amacıyla bir psikolog ile anlaşarak üyelerine manevi olarak destek olmaya çalışmıştır (ANRO, 2021). Yine çatı kuruluş niteliğinde olan TUREB, ekonomik destek sağlamak için devlet nezdinde girişimlerde bulunmuş,

rehberlerin üzerindeki ekonomik yoksunluğun yarattığı psikolojik baskıyı azaltmaya çalışmıştır. Ancak turist rehberleri sınırlı imkânlar dâhilinde koronavirüs salgınının yaralarını sarmaya çalışmıştır.

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa yaşanan krizlerin turizm sektöründe ciddi yaralar açtığı; tüm paydaşları olumsuz etkilediği, turizmdeki çarpan etkisini sekteye uğrattığı yani turizm sektörü ile ilişkili diğer sektörleri de etkilediği dolayısıyla ekonomik sorunların üretim ve işgücünde azalmalara neden olduğu, bununla birlikte turizm gelirlerindeki azalmadan dolayı cari açığın kapatılmasında ülkelerin ekonomilerini de zor durumda bıraktığı söylenebilir.

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında turist rehberlerinin yaşanan ekonomik, terör, sosyo-kültürel, doğal felaketler vb. gibi birçok krizden etkilendiğini ve bunu hem özel hayatlarında hem de iş yaşamlarında ciddi bir şekilde hissettiklerini göstermektedir. Yaşanan makro ölçekli krizler turist rehberlerinin sürekli işbirliği içinde bulunduğu seyahat acentaları, konaklama, yiyecek içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri gibi birçok işletmeyi de olumsuz etkilemiştir. Ancak ortaya çıkan krizler değerlendirildiğinde turlarda meydana gelebilecek krizlere ilişkin herhangi bir değerlendirmenin ya da çalışmanın olmadığı, dolayısıyla araştırmacıların turizm sektöründe meydana gelen krizleri sürekli genel bir bakış açısıyla değerlendirdikleri söylenebilir. Bu yaklaşım turlarda turist rehberlerinin karşılaştıkları krizlerin tur yönetim sürecine ve iş paydaşlarına etkilerine yönelik araştırmaların yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı Henderson (2003) tarafından önerilen ve araştırmacıların büyük ölçüde kabul ettiği ve literatürde de sıkça kullanılan üç boyutlu model temel alınarak tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası şeklinde turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ölçeği olarak boyutlandırılmıştır.

Turlarda meydana gelen/gelebilecek krizler her ne kadar mikro düzeyde de olsa hem paydaşları (acenta, konaklama, ulaştırma, yiyecek içecek işletmeleri vb.) hem de turist rehberlerini doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda turlarda meydana gelen veya gelmesi muhtemel krizlerin tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası olarak ele alınması hem araştırmacılara hem de gelecekte turist rehberliği mesleğini yapmak isteyen rehber adaylarına da katkı sunacaktır. Ayrıca mesleğe yeni başlamış ancak tecrübesi olmayan veya az olan turist rehberlerinin de turlarda kriz yönetiminde kendilerine fayda

sağlayacaktır. Tur yönetimi süresince (öncesi, sırası ve sonrası) turist rehberlerinin kriz yönetimlerine izleyen kısımda yer verilmiştir.

1.4.1. Tur Öncesi Kriz Yönetimi

Tur öncesi bir planlama sürecini ifade eder. Seyahat acentaları yaklaşık bir yıl öncesinden tur programlarını planlamaya başlarlar. Bu süreç içerisinde katılımcı sayısına, özelliklerine ve trendlere bağlı olarak tur güzergâhlarını, tur fiyatlarını, grupların olası ilgilerini belirlemeye çalışırlar. Bununla birlikte düzenlenecek turlar için otel, restoran ve tura dâhil edilecek çekim noktaları ile rezervasyonlar, sözleşmeler ve anlaşmalar yapılır. Aynı zamanda turist rehberleri ile de anlaşılıp sözleşme imzalanır (Yetgin ve Yolal, 2018). Böylelikle turist rehberi belirlenen tarih ve güzergâh için gerekli planlamaları yaparak tur öncesi ihtiyaç duyabileceği kişisel ve iş ile ilgili gerekli hazırlıkları yapmaya başlar.

Turist rehberliği mesleğinde tur öncesi yönetimi acentanın turist rehberliği hizmetini sözleşme imzalayarak satın aldığı ve tur başlamadan önce turistler ile rehberin buluşma saatinde ve yerindeki ilk etkileşimiyle başlar. Turist rehberi buluşma saatinden yaklaşık bir saat önce buluşma yerinde olur ve aracın buluşma yerine gelip gelmediğini kontrol eder. Eğer tur aracı buluşma saatinden en az 30 dakika önce tur kalkış noktasına gelmemişse ve araç şoförünün telefonu varsa doğrudan şoför ile değilse acenta yetkilisi ile iletişime geçerek tur aracının buluşma yerine en hızlı şekilde yönlendirilmesi için girişimlerde bulunur. Ayrıca turistler, tur aracından önce buluşma yerine gelmişse ve hava durumu (kar yağışlı, sisli vb.) buluşma noktasında beklemek için uygun değilse rehber turistlere kapalı bir mekânda içecek (çay, kahve vb.) ikram edebilir. Böylelikle tur başlamadan önce rehber ile turist arasında olumlu bir izlenim ve etkileşim oluşur. Dolayısıyla da tur esnasında ve sonrasında meydana gelebilecek olası büyük bir krizin de önüne geçilebilir.

Yukarıda ifade edilen durum dışında tur aracı zamanında buluşma yerine gelmişse turist rehberinin öncelikle kullanacağı mikrofonun çalışıp çalışmadığını kontrol etmesi gerekir. Ayrıca, araç şoförüyle aracın klima ve kaloriferi gibi temel donanımların çalışıp çalışmadığını bunun yanı sıra araç içi ikramlıkların (çay, kahve, soğuk içecekler vb.) eksiksiz olup olmadığını kontrol etmelidir. Mikrofonun olmaması ya da arızalı olması turist rehberinin araç içinde yüksek sesle anlatım yapmasına bağlı olarak kısa bir süre

içinde sesinin kısılmasına (Yetgin ve Yolal, 2018) dolayısıyla da tur süresince araç içinde, müze ve ören yerlerinde yapılacak diğer anlatımların sekteye uğramasına neden olacaktır. Ayrıca mevsime uygun olarak kalorifer ya da klima kullanımı yapılacağından bu donanımlarda meydana gelen/gelebilecek arızalarda turist ve rehber arasında krizlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bununla birlikte, uzun yolculuklarda turistlere acenta tarafından taahhüt edilmiş ikramlıkların tam olarak servis edilebilmesi için turist rehberinin ikramlıkları ve çeşitleri ile ilgili araç personelinin bilgi alması hatta ikramlıkların miktarını ve çeşitliliğini kontrol etmesi gerekir. Dolayısıyla turist rehberi tur öncesinde aracın tüm donanımlarının (klima, kalorifer, mikrofon) çalışır durumda olup olmadığını kontrol etmeli ve araç personelinin tur öncesinde tur süresince ihtiyaç duyabileceği gerekli bilgileri almalıdır. Eğer donanımların herhangi birinde bir arıza söz konusu ise acenta durumdan derhal haberdar edilmeli veya gidilen ilk varış noktasındaki mola uzun tutularak araç donanımlarındaki arızanın giderilmesi sağlanmalıdır. Aynı şekilde ikramlıkların (çay, kahve, kek vb.) tam olup olmadığı kontrol edilerek eksiklikler varsa bir mağazadan ikramlıklar alınıp ulaştırma firmasına ya da acentaya fatura edilmelidir.

Turist rehberi tur öncesinde şoförler ile gidilecek yol güzergâhı, mola yerleri ve zamanlamalar hakkında fikir alışverişinde bulunmalıdır (Erkol Bayram, 2020). Çünkü turist rehberinin ne kadar süre sonra mola verileceğini veya mola yerindeki tuvaletlerin temiz olup olmadığını bilmemesi ya da tur güzergâhı üzerinde gezilecek yerlerin doğru sıra ile gezilmemesi turist ile rehber arasında krizlerin meydana gelmesine neden olabilir. Bu sebeple turist rehberinin araç personeli ile doğru iletişim kurması, araç personelinin de görüşlerini dikkate alarak turu planlaması araç personeline kendini değerli hissettireceği gibi araç personeli ile rehber arasında kurulacak olumlu ilişkide de oldukça önemli olacaktır. Özellikle bir turist rehberinin ilk defa gittiği bir yer/bölge ise şoförlerin daha önce edindikleri yol ve güzergâh tecrübesi ile turist rehberi sadece anlatma ve gezdirme işine odaklanarak daha sorunsuz bir tur gerçekleştirebilecektir. Böylelikle tur öncesinde kriz olabilecek durumlara karşı turist rehberleri aldığı tedbirlerle aslında tur esnasında ortaya çıkabilecek krizlerin de bir anlamda önüne geçecektir. Tur öncesi yapılamayan doğru planlamalar, seyahat acentalarının rehberi son anda tura dâhil etmesi, turistlerle ilgili herhangi bir bilgi vermemesi ya da sınırlı bir bilgi vermesi (Gluten duyarlılığı veya şeker hastalığı olan bir turistin varlığı, özel bir grup olması ya da grubun

özel isteklerinin olması vb. gibi), rehberin aracın donanımlarının arızalı olması, tur evrakı veya ikramlıkların eksikliği vb. gibi sorunlarla ilgili acentayı bilgilendirmesi (Erkol Bayram, 2020) ve bu bilgilendirmelere rağmen eksiklikler için herhangi bir aksiyon alınmaması tur esnasında krizlere davetiye çıkaracaktır. Tur esnasında ve sonrasında ortaya çıkan krizlerin en önemli sebebi tur öncesinde alın(a)mayan tedbirlerdir. Bu durumdan öncelikle turist daha sonra rehber ve araç personeli son olarak da acenta ciddi şekilde etkilenecektir. Dolayısıyla tur öncesi krizlerin yönetimi tur esnası ve tur sonrası krizlerin yönetilmesini ve şiddetini belirleyecek önemli bir süreçtir.

1.4.2. Tur Esnası (Sırası) Kriz Yönetimi

Tur esnası kriz yönetimi turist rehberlerinin tur süresince araç içinde veya dışında meydana gelmesi muhtemel krizlerin yönetimini (hırsızlık, kaza, yaralanma, yangın, böcek ısırması, yılan sokması, ölüm, şoförlerin uykusuz tura gelmesi, yemeklerin beğenilmemesi, otel odasındaki donanımların çalışmaması vb.) kapsamaktadır. Bahsi geçen muhtemel kriz durumlarının tümü tura katılan paydaşları (turist, acenta, konaklama, ulaştırma ve yiyecek içecek işletmeleri vd.) etkileyen durumlardır. Tur esnasında yaşanması muhtemel bir kaza, yaralanma, şoförlerin uykusuz ve yorgun olması, tur aracının tur gereklerine uygun olmaması nedeniyle trafikten men edilmesi, yurt dışı turlarda değerli evrak (pasaport vb.) kaybı, acentanın otellere zamanında ve kişi sayısı ile uyumlu rezervasyon yapmaması, turistlerin rehberlere hakaret, küfür vb. etmesi, tura katılan bir turistin yakınının vefat etmesi nedeniyle turu yarıda bırakması, odalarda minibarın bilinçsiz kullanımı, yemek lezzet ve çeşitliliğinin yeterli olmaması, otel odalarındaki donanımların (klima, fön makinası vb.) çalışmaması, tur programında gezilmesi gereken yerlerin gezilememesi vb. gibi (Harman, 2020) nedenlerle ortaya çıkması muhtemel krizlerin tur sorumlusu ve lideri olarak turist rehberleri tarafından duruma uygun bir biçimde yönetilmesi sürecidir. Çünkü ortaya çıkan her bir kriz durumu diğer süreçleri etkilemekte ve turun olağan akışını bozmaktadır. Ortaya çıkan krizler turistler arasındaki çatışmaları tetikleyeceği gibi, turist-rehber çatışmasını da ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla tur iklimini olumsuz etkileyerek bölge, ülke, acenta, konaklama ve yiyecek içecek işletmesi ile birlikte seyahat acentasını da etkilemektedir. Son durumda tüm bu olumsuzluklardan turist rehberlerini de çalışılan gün sayısının azalması nedeniyle ekonomik olarak olumsuz etkilemektedir. Yani tüm paydaşlar için krizlerin sonucu ekonomik olmaktadır. Tur esnası krizlerin yönetimi bu açıdan hayati

önem taşımaktadır. Tur esnası kriz yönetimindeki temel unsur seyahat acentası ile turist rehberi arasındaki sürekli ve etkin iletişim sürecidir. Turist rehberlerinin kriz durumlarında özellikle seyahat acentası ile sürekli iletişimde kalmasını ve rehberin doğru yönlendirme ve bilgilendirme yapmasını gerektirmektedir. İletişim eksikliği krizleri çözmeyeceği gibi daha fazla derinleştirmektedir. Karamustafa ve Kılıçhan (2019) turist rehberleri üzerine yapmış oldukları araştırmada iletişim ve bilgilendirme sorunlarının olduğuna dikkat çekmiştir. Olası bir kriz durumunda (kaza, vefat, hırsızlık vb.) acenta ve resmi makamlarla yaşanacak herhangi bir iletişim noksanlığı içinden çıkılmaz daha büyük krizleri tetikleyecektir. Dolayısıyla kriz esnasında yaşanacak iletişim kaynaklı krizler tur sonrası kriz yönetimine de etki edecektir.

1.4.3. Tur Sonrası Kriz Yönetimi

Tur öncesi ve tur esnasında ortaya çıkan krizlerin tur sonrasında yönetilmesi sürecinde turist rehberlerinin çok fazla üstlendiği bir sorumluluk bulunmamaktadır. Ancak, özellikle tur sırasında meydana gelen olumsuz durumların bir sonucu olarak tur sonrasına taşınan bazı krizler bulunmaktadır. Tur sırasında turist ile rehber arasında zaman yönetimi (Erkol Bayram, 2020), rehberin anlatım tarzı, genel kültür, tarih, coğrafya, yabancı dil bilgisini vb. beğenmemesi, turistlerin rehberin tutum ve davranışlarından hoşlanmaması ve tur sonrasında herhangi bir sebeple rehberle hakaret ve/veya küfür etmesiyle ortaya çıkan kriz durumları olabilmektedir. Böyle durumlarda turist rehberinin soğukkanlılığını koruması ve mesleğin gerektirdiği saygınlığa yani mesleki etik ilkelere göre davranması gerekmektedir. Bu aynı zamanda kriz yönetimi anlamına gelmektedir. Bunların dışında tur sonrasında en sık karşılaşılan krizler turistlerin tur boyunca aldıkları hediyelik eşyaları ve valizleri araçta (Yetgin ve Yolal, 2018; Erkol Bayram, 2020) ya da otelde unutması, turistlerin duraklar dışında tur aracından ayrılmak istemeleri, tur sonunda transfer yapılacak ise tur araçlarının transfer alanında olmaması ya da transfer alanına geç gelmesi vb. şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca tur sonunda turist rehberinin muhtemel krizleri önlemek için tur bitiminin akabinde seyahat acentasını, tur süreçleri ile ilgili özellikle tur esnasında karşılaştığı eleştiriler, turist talepleri, hizmetlerle ilgili bilgilendirmesi krizlerin önlenmesinde acentaya fikir vermesi ve acentanın da önlem alması açısından fayda sağlamaktadır (Erkol Bayram, 2020). Bu kapsamda turizm ve turist rehberliğinde kriz yönetimi konusu ile ilgili çeşitli zaman dilimlerinde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda genelde, kriz

yönetiminin sektör paydaşları bağlamında nasıl ele alındığı ve hangi durumların krizlere sebep olduğu ve nasıl çözümler üretildiğine yönelik bilgiler/bulgular yer almaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında söz konusu bu çalışmalara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

1.5. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİ ALANINDA KRİZ YÖNETİMİYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu kısımda kriz yönetimi ile ilgili ulusal ve uluslararası veri tabanlarında literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taramasında turizm sektöründe son 22 yılda meydana gelen krizlerin (terör, ekonomik, salgın hastalık, doğal felaketler (tsunami vb.) vd.) nedenleri ile birlikte etkilediği alanlar (konaklama, seyahat acentacılığı, turist rehberliği vd.) ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Chien ve Law (2003) yaptıkları çalışmada, SARS salgınının Hong Kong'daki otel endüstrisi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda uzun ve kısa vadede Hong Kong'daki otel endüstrisinde uluslararası seyahat iptalleri, doluluk oranı düşüşü ve işten çıkarmalar gibi etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Henderson ve Ng (2004) SARS salgınının Singapur'da otelcilik sektörü üzerine yaptıkları araştırmada ortalama otel doluluğu, ortalama oda fiyatları, gelirler ve kazançların SARS salgınına bağlı olarak düştüğünü belirtmiştir. Johnson Tew, Lu, Tolomiczenko ve Gellatly (2008)'nin yapmış olduğu çalışmanın amacı ise, 2003 SARS salgınının turizm sektörü üzerindeki etkisini gözden geçirmek ve bu krizden çıkarılan dersleri özetlemektir. Bu araştırma Niagara bölgesindeki otelciler ve destinasyon pazarlamacıları için benzer bir krizin bu bölgeyi etkilemesi durumunda hem pratik hem de stratejik ipuçları sunmuştur. Araştırmada Toronto'daki otellerin ciddi ekonomik kayıplar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Demir, Şen Demir, Ergen ve Dalgıç (2021)'in yaptıkları araştırmanın amacı, Covid-19 salgınının turizm sektöründeki etkisini belirlemek, otel yöneticilerinin görüşlerini değerlendirmek ve otellerde yaşanan sorunlara çözüm önerileri sunmaktır. Araştırma sonucunda, Covid-19 pandemisinin otel işletmelerini ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Fukuchi, Uehara, Kamata ve He (2022) araştırmada, otelcilerin Covid-19 sürecindeki kriz yönetimi uygulamalarını belirlemeyi ve her bir uygulama ile devlet politikası arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Beş otel zinciri ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, ortak kriz yönetimi uygulama kalıpları, kriz yönetimi uygulamalarında farklılıklara neden olan faktörler ve politikaların bu uygulamalar üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Bulgular, politika ve otelcilerin kriz

yönetimi uygulamaları arasında güçlü ve karmaşık ilişkiler olduğunu göstermektedir. Birçok kriz yönetimi uygulaması hükümet tarafından teşvik edilmesine rağmen, bazı uygulamalar politikadan etkilenmemiş, bazı uygulamalar ise dolaylı olarak engellenmiştir.

Okumuş, Altınay ve Araslı (2005), Şubat 2001’de yaşanan Türkiye’deki ekonomik krizin Kuzey Kıbrıs’taki turizm sektörü üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan otellerin büyük çoğunluğunun Türkiye’deki ekonomik krizi öngörmediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, bu krizle başa çıkmak için Kıbrıs’taki oteller herhangi bir ön tedbir alamamışlardır. Ayrıca, olumsuz etkisi daha büyük gibi görünse de, ekonomik krizin Kuzey Kıbrıs’taki turizm endüstrisi üzerinde hem olumsuz hem de olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kuzey Kıbrıs’ta faaliyet gösteren 78 otele Türkiye’den gelen turist talebi azalmış; sabit ve değişken maliyetler artmış; kredi tahsilatında zorluklarla karşılaşmış; geleceğe yönelik yatırım planları ertelenmiş ve otellerin borçları ödemekte güçlük çektikleri belirlenmiştir. Başka bir çalışmada Okumuş ve Karamustafa (2005), 2001 ekonomik krizin Türkiye’deki turizm endüstrisi üzerindeki etkisini değerlendirdikleri araştırmada, ne hükümetin ne de özel kuruluşların krizden önce veya sonra krizle başa çıkmak için herhangi bir planı olmadığını; krize örgütsel, bölgesel ve ulusal düzeylerde reaktif ve geçici önlemlerle yanıt verildiğini; krizlerin her zaman olumsuz etkileri olduğuna dair yaygın inanın aksine, Türkiye’deki ekonomik krizin, olumsuz yanları daha büyük olmasına ve olumlu kısımlarına pek değer verilmemesine rağmen ekonomik krizin bazı olumlu sonuçlar da doğurduğunu; hükümetin kriz sırasında ve sonrasında sektöre hiçbir şekilde destek vermediğini ortaya koymuştur. Alonso Almeida ve Bremser (2013) yaptıkları araştırmada İspanyol konaklama sektörünün 2008 yılında meydana gelen ekonomik krize karşı tepkisini incelemiştir. Bu araştırma özellikle krizin etkileri, krizi hafifletmek için alınan önlemler ve bireysel bir otelin performansı arasındaki bağlantıya odaklanmıştır. Araştırma, yüksek kaliteye, marka imajına ve sadık bir müşteri portföyüne odaklanan otellerin krizle başa çıkmak için en iyi donanımına sahip olduğunu göstermiştir. Pazarlama harcamalarının artmasının da krizin etkisini hafiflettiğini; literatürde sunulan sonuçların aksine, krizin tek bir otelin performansı üzerinde hemen görünür olumsuz bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Kubickova, Kirimhan ve Le (2019) tarafından yapılan çalışmada, Honduras ve Kosta Rika için aylık STR otel verilerini kullanan iki ülke

arasındaki krizlerde farklılıkların olup olmadığını ve bu krizlerin otel endüstrisi üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar, 11 Eylül terör saldırısı ile 2008 ekonomik krizinin aynı olmadığını ve krizlerin Kosta Rika'yı Honduras'tan daha olumsuz etkilediğini göstermiştir. Ayrıca 2008 ekonomik krizi, krizler arasındaki farkları vurgulayarak, 9/11 krizinden daha olumsuz bir etki yapmıştır.

Henderson (2007), yapmış olduğu araştırmada Hindistan'da meydana gelen Tsunami krizinin otelcilik sektörüne olan etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, Tayland, Sri Lanka ve Maldivler'de otellerin alt yapıları ciddi şekilde zarar görmüş; turistler toplu şekilde bölgeden ayrılmış ve var olan rezervasyonlar iptal edilmiş; uluslararası turist varışlarında düşüşler meydana gelmiş; odabaşına gelir azalmış ve iş kayıpları olduğu belirlenmiştir. Rittichainuwat (2013) yapmış olduğu araştırmada farklı konaklama türlerinde konaklayan turistler arasında güvenlik önlemlerinin önemine ilişkin Tayland sahillerine seyahat eden turistlerin algılarını açıklamaya çalışmıştır. Bu kapsamda turistlere olağan zaman ile Tayland'da yaşanan afetten altı ay sonra alınan güvenlik önlemleri karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, 2011 yılının Mart ayında Japon tsunamisinden altı ay sonra ankete katılan katılımcıların, Hint Okyanusu tsunamisinden altı yıl sonra ankete katılanlara göre neredeyse tüm tsunami güvenlik önlemlerine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Konukevlerinde konaklayan misafirler güvenlik önlemlerinin tümüne en yüksek önem verirken, lüks otellerdeki konukların ise güvenlik önlemlerine düşük düzeyde önem verdiği saptanmıştır. Ayrıca, konukların sahil güvenliği algılarının, bir tsunami tahliye sisteminin mevcudiyetine ve bir kriz yönetim planına bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ivanov ve Stravrinoudis (2018) Yunanistan'da ait dört adada (Lesbos, Kos, Chios ve Samos) 2015 mülteci krizinin otel endüstrisi üzerindeki etkilerini ve otelcilerin buna tepkilerini incelemiştir. Araştırma, mülteci krizinin incelenen adaların otel endüstrisi üzerinde çok ciddi olumsuz etkileri olduğunu ve operasyonel istatistiklerinin önemli ölçüde kötüleştiğini ortaya koymuştur. Adaların ve konaklama tesislerinin imajı da zedelenmiştir. Otelciler, daha az çalışanla çalışmak, tedarikçilere ödemeleri geciktirmek veya daha fazla nakit ödeme talep etmek yerine, çoğunlukla daha fazla misafir çekmek için artan pazarlama çabalarıyla maliyetleri ve fiyatları düşürerek mülteci krizinin olumsuz sonuçlarını hafifletmeyi tercih etmişlerdir.

Çakmak ve İstanbullu Dinçer'in (2021)'in yapmış oldukları çalışmanın amacı, turist rehberlerinin demografik faktörlerinin kriz yönetiminde karar alma sürecini nasıl etkilediğini bulmaktır. Araştırmanın demografik bilgiler kapsamında yapılan değerlendirmeleri kısmında öncelikle kadın turist rehberlerinin, krizlerin pek çok evresinde erkek meslektaşlarına göre daha başarılı bir kriz yönetimi sergilediği görülmüştür. Meslekteki deneyim süresine göre yapılan incelemede de deneyim süresinin krizlerden etkilenme oranını doğrudan etkilediği ve bireyin deneyimi arttıkça krizi yönetebilme becerilerinin daha da yükseldiği fark edilmiştir. Son olarak turist rehberlerinin eğitim seviyesinin kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Kaya, Yetgin Akgün ve Çiftçi (2020) yapmış oldukları çalışmada Türkiye'de yaşanan ve turizm sektörünü etkileyen krizlerin turist rehberliği öğrencilerinin mesleki tutumları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda krizin, turist rehberliği öğrencilerinin mesleki tutumları ile düşük düzeyde olumsuz ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Özellikle turist rehberliği öğrencilerinin, yaşanan krizlerden ders çıkardıkları, kendilerini geliştirmek, donanımlı, tercih edilen bir turist rehberi olmak ve mesleği icra etmek istedikleri, geleceğe umutla baktıkları ve meslekte başarılı olacaklarına inandıkları tespit edilmiştir.

Grancay (2020)'ın yaptığı bu çalışma, Covid-19 krizinin finansal etkisinin ne kadar önemli olduğuna ve turist rehberlerinin kendileri tarafından algılandığı şekliyle sektörün gelecekteki rekabet gücü üzerinde ne gibi bir etkisi olabileceğine dair bir vaka çalışması olarak yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre ankete katılan turist rehberlerinin %80'ininden fazlasının rehberlik gelirinin Mart ve Haziran 2020 arasında en az %80 oranında azaldığını ve turist sayısındaki düşüş ve buna bağlı olarak da rehberli turlara talebin azalması nedeniyle turist rehberleri mesleğin geleceğinin iç açıcı olmadığını belirtmiştir.

Türker ve Karaca (2020) yaptıkları çalışmada Yeni Tip Koronavirüs (Covid-19) salgını sonrası turizmde ve turist rehberliği mesleğinde yaşanacak olası değişimlerin profesyonel turist rehberlerinin bakış açısıyla incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde hijyen, bireysel seyahat, küçük gruplar, sosyal mesafe ve aktif yönetim kodlarının ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Galí (2022) yerel tur rehberinin işinin Covid-19 salgınından nasıl etkilendiğini ve tur rehberlerinin krize nasıl tepki verdiğini incelemek için nitel bir araştırma yapmıştır.

Elde edilen sonuçlar, yerel rehberlikte mevcut durumun, mesleğin kırılganlığı, yasal koruma eksikliği ve ücretsiz turlardan haksız rekabet tehdidi ile karşı karşıya kaldığında rehberlerin savunmasızlığı gibi konuları vurguladığını ortaya koymaktadır. Çalışma aynı zamanda birçok profesyonelin pasifliğini vurgularken, diğer daha esnek tur rehberleri mesleklerini yeni yollarla yeniden şekillendirmiştir.

Nazlı (2022) yaptığı araştırmada Covid-19 salgınının turist rehberliği mesleği üzerindeki etkilerini ortaya koymakta ve sektöre olası çözümler sunmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, iptallerin/ertelemelerin turist rehberlerini nasıl etkilediği ve sektörde nasıl ayakta kalacaklarının yanı sıra tur iptalleri, gelecekte rezervasyonların olmaması ve borçlar turist rehberlerini psikolojik olarak yıpratırken rehberleri başka işler aramaya itmiştir. Rehberlerin devlet desteğine ihtiyaç duydukları ve acentaların dikkatini çekmek için çevrimiçi becerilerini geliştirmeyi planladıkları ortaya çıkmıştır.

Do, Nguyen D'Souze, Bui ve Nguyen (2022)'in yaptıkları çalışma, Covid-19'un Vietnam'daki tur operatörleri üzerindeki etkisini ortaya koymayı ve krize karşı stratejik tepkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları, Covid-19'un temel etkilerinin düşen gelir, artan maliyetler ve çalışan fazlalığı içerdiğini göstermiştir. Ayrıca, tur operatörlerinin çoğunun yeniden yapılanma ihtiyacının farkında olduğu ve krizin üstesinden gelmek için hükümetten mali destek beklediği saptanmıştır. Görüşmelerden elde edilen bulgular, tur operatörlerinin Covid-19'a yanıt olarak uzun vadeli planlamadan (yani yenilik yapmaktan) ziyade kısa ve orta vadeli stratejilere (yani, işten çıkarma, sebat etme ve ayrılma) daha fazla odaklandığını ortaya koymuştur.

İbiş (2020)'in Covid-19 salgınının seyahat acentaları üzerindeki etkisini belirlemek için yaptığı araştırmanın amacı Türkiye'deki seyahat acentalarının Covid-19 salgınından nasıl etkilendiğini belirlemek, sektör temsilcilerinin geleceğe yönelik düşünce ve öngörülerini ortaya koymak ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılarak seyahat acentalarının yetkilileri ile yapılan mülakatlar sonucu ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları seyahat acentalarının Covid-19 salgınından büyük ölçüde etkilendiklerini, bu süreçte gelir kaynaklarının kesildiğini, buna karşılık pek çok sabit giderlerinin devam ettiğini, acentaların daha fazla desteğe ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Sektör temsilcilerinin gelecekte tüketici tercihlerinde olası bazı değişimler öngördüklerini ifade etmiş ve seyahat acentalarının buna göre pozisyon alması

durumunda rekabet avantajı elde edebileceklerini vurguladıkları görülmüştür. Uysal ve Kılıç (2020) bir sağlık krizinde kriz yönetimi performanslarını değerlendirmek için Türkiye merkezli seyahat acentaları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışma ile incelenen seyahat acentalarının Covid-19 krizini gerektiği gibi yönetemedikleri tespit edilmiştir.

Abhari, Jalali, Jaafar ve Tajaddini (2021)'nin yaptıkları araştırma, küresel olarak Covid-19 salgını olarak bilinen mevcut koronavirüs hastalığının Malezya'daki yiyecek ve içecek (F&B) endüstrileri de dahil olmak üzere turizm ve konaklama endüstrisindeki küçük işletmeler üzerindeki ekonomik etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Bulgular, etkili toparlanma stratejilerinin uygulanmasının, dayanıklılık çözümlerinin şekillendirilmesinin ve hükümet tarafından desteklenen Ulusal İyileşme Planı gibi politikaların desteklenmesinin küçük işletmelerin geriye gidişten kaçınmasında çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Çelik ve Ataç (2021)'in yaptığı araştırma, Covid-19'un seyahat acentaları üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda; acentaların çoğunun işlerinin durduğu ve acenta tur programlarında değişiklikler olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Covid-19 kriziyle uğraşırken acentaların büyük çoğunluğunun maliyetleri düşürmeye gittiği ve yine çoğunluğun bir önceki yılın cirosuna göre %81 oranında veya daha fazla düşüş yaşadığı tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra seyahat acentaları bu olumsuz gidişata “kredi desteği verilmesi ve aidat ödemelerinin ertelenmesi” gibi çözüm önerileri getirmiştir.

Satka, Bakiasi ve Kosta (2021)'nin yaptıkları araştırmanın amacı, koronavirüs salgınının seyahat endüstrisini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen sonuçlar, Covid-19'un sonuçlarının seyahat talebini ve dolayısıyla seyahat acentalarının gelirlerini etkilediğini göstermiştir. Hükümetin araştırmaya katılan acentalara yönelik destekleyici önlemlerinin önemli bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Özcan, Erbyık ve Karaboğa (2012) tarafından ekonomik krizlerin turizm şirketlerinin yönetim, gelir, gider, çalışan ve müşterilerinde beklenen değişiklikler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi için ampirik bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, yurtiçi ve yurtdışı turlarda faaliyet gösteren 200 turistik koçluk şirketinin son AB ekonomik krizinden önemli ölçüde etkilenmediğini göstermiştir. AB ekonomik

krizinin Türk Turizm şirketlerinin faaliyet alanını önemli ölçüde daraltmadığı ve yurt içi koçluk faaliyetlerindeki sıradışı bir artışla açıkların telafi edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yukarıda araştırma amaçları, örnekleme, alanları (konaklama, seyahat, yiyecek içecek, ulaştırma, turist rehberliği) belirtilen ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde krizlerin turizmin her alanında olağan bir şekilde var olduğunu göstermiştir. Her bir alanda farklı nedenlerle (ekonomik, doğal afet, salgın hastalık, politik sebepler, terör saldırıları vb.) krizlerin ortaya çıktığı; hepsinin sektör paydaşlarını etkilediğini ancak daha da önemlisi hepsinin önemli bir sonucu olan ekonomik problemleri ortaya çıkardığı söylenebilir. Ayrıca bu çalışmalarda dikkat edilirse farklı destinasyonların benzer krizlere maruz kaldığı gibi birbirine yakın destinasyonların aynı krizlerle başa çıkmak zorunda kaldıkları da gözlenmiştir. Çünkü aynı bölgede yer alan farklı destinasyonların herhangi birinde yaşanan bir kriz diğer destinasyonları da etkilemiştir. Yapılan araştırmalarda bir diğer göz çarpan husus ise sonuçlar açısından ortaya çıkmıştır. Sonuçlarda turizm sektörü temsilcilerinin yaşadıkları krizlerde devlet desteğinin yetersiz oluşu, ekonomik olarak zora düşüldüğü, krizlerin psikolojik sorunlara davetiye çıkardığı bununla birlikte işletmelerin kendilerini yenilemeleri gerekliliğinin farkında olmayışı gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır.

05.05.2023 tarihinde YÖK Tez veri tabanında arama motoruna “kriz” ve “kriz yönetimi” yazılmış daha sonra çıkan sonuçların konu kısmına turizm anahtar kelimesi girilmiş ve veriler süzölmüştür. Yapılan aramada toplam 57 (elli yedi) tez tespit edilmiştir. Bu tezlerin 12 (on iki) tanesi doktora tezi; 45 (kırk beş) tanesi ise yüksek lisans tezi olarak yazılmıştır. Tarama sonucunda tespit edilen turizm ve turist rehberliğinde kriz yönetimi kapsamında gerçekleştirilen lisansüstü tezlerin Ek-1’de sunulmakla birlikte, aşağıda konuyla ilgili seçilmiş belli başlı tezlerin sonuçlarına özet olarak yer verilmiştir.

Yılmaz (2022)’ın yaptığı araştırmada Covid-19 pandemisinin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisini araştırmak ve yiyecek içecek işletmelerinin pandemi sürecinde izledikleri kriz yönetim uygulamalarını ve bu çerçevedeki tutumların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Analiz sonucunda Erzurum ilinde faaliyette bulunan yiyecek içecek işletmelerinde Covid-19 nedeniyle hijyen sanitasyon giderlerinin artması gibi olumsuz durumlar yaşansa da kriz döneminde fırsatlardan hareketle Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçildiği belirlenmiştir. Bunun yanında işletmelerin olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek için devlet desteğine ait

uygulamalara daha fazla ihtiyaç duyduğu ve krizi yönetmek için reaktif yönetime başvurdıkları tespit edilmiştir. Yine koronavirüs sürecinde yapılmış başka bir çalışma Bilgen (2021) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, Marmaris'te faaliyet gösteren restoran işletmelerinin Koronavirüs salgın krizinin sebep olduğu etkileri ve kriz sonrası beklentilerini belirlemek için gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda restoran işletmeleri, koronavirüs salgınından dolayı ciddi kayıplar yaşadıklarını ve gelecekle ilgili endişelerini ifade etmişlerdir.

Canöz (2022) yaptığı çalışmada, Muğla destinasyonunda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri) kriz dönemi yaklaşımlarının belirlenmesi, krizlerin işletmelerde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçların tespit edilmesi ve işletme üst düzey yöneticileri tarafından tüm dünyayı etkileyen Covid-19 salgınının turizm endüstrisine muhtemel etkilerinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda; araştırmaya katılan yöneticilerin kriz yaklaşımı ölçeğinden elde ettiği puanlar ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, medeni durum, işletmedeki yönetim düzeyi ve turizm sektöründe çalışma süresi gibi demografik değişkenler arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmında turizm sektörünün Covid-19 salgın döneminde önemli mali kayıplar yaşadığı, otel işletmelerinin doluluk oranlarının düştüğü, maliyet giderlerinin arttığı bunların yanında; turizm çalışanlarının psikolojik olarak yıprandığı, işten atılmaları, ücretsiz izne çıkarılmaları nedeniyle sektöre yönelik güvenlerinin sarsıldığı belirlenmiştir. Sektörün eski haline dönebilmesi ve krizin neden olduğu yaraların sarılabilmesi için yeni turizm türlerine ve yeni pazar arayışlarına yönelilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Son olarak ise; devletin turizm çalışanları ve işletmelerine gereken mali desteği sağlamasının gerekliliği belirlenmiştir.

Tombaş (2021) yaptığı çalışmada, otel yöneticilerinin sahip olduğu entelektüel liderlik özelliklerinin kriz dönemlerinde uyguladıkları kurumsal stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden veri toplamıştır. Elde edilen sonuçlar, İstanbul'daki otel yöneticilerinin kriz dönemlerinde büyümeyi tercih ederken, Antalya'daki yöneticilerinin daha çok küçülmeyi tercih ettiğini göstermektedir. Aynı zamanda İstanbul'daki otel yöneticilerinin, Antalya'dakilere kıyasla entelektüel liderlik

özelliklerine yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Krizlerin otel yöneticilerinin büyüme kararları üzerinde etkili olmadığı, küçülme kararları üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jumayeva (2021) turistlerin, konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde ortaya koydukları müşteri kazanma, müşteri tutma ve müşteri derinleştirmede kullandıkları müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına karşı tutumlarını ve bakış açılarını Türkiye-Rusya arasında meydana gelen uçak krizi örneğinden yola çıkarak ortaya koymayı amaçlamıştır. Diğer yandan, konaklama işletmeleri tarafından gerçekleştirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının, misafirlerin Türkiye'yi tatil destinasyonu olarak seçmede etkili olup olmadığını ortaya koymak ise çalışmanın bir diğer ana amacını oluşturmuştur. Elde edilen verilerde konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde müşteri kazanma, müşteri tutma ve müşteri derinleştirmede kullandıkları müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının kriz dönemlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çoban (2020) Eskişehir'deki otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Eskişehir'de hizmet sunan 13 otel yöneticisi ile yüz yüze (12) ve çevrimiçi görüşme programı olan Zoom (1) programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin çalıştıkları otellerde krizin olumsuzluklarını önemli ölçüde hissettiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, otel yöneticileri koronavirüs (Covid-19) krizine hazırlıksız yakalanmalarına rağmen, bilgi, beceri ve deneyimleriyle kriz sürecini kontrol altına almayı başarmışlardır. Aynı zamanda, daha önce benzeri bir kriz durumunun yaşanmamasından dolayı yöneticilerin reaktif bir yaklaşım benimseyerek çalıştıkları otellerde krizin en az hasarla atlatılması için gerekli çabayı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Akkaşoğlu (2020)'nin araştırmasının temel amacı, kriz dönemlerinde otel işletmelerinin uyguladıkları pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca krizlerin pazarlama stratejileri ve işletme performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesi araştırmanın ikincil amacı olarak ifade edilebilir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, krizin pazarlama stratejileri üzerinde pozitif, işletme performansları üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu, bununla birlikte krizlere karşı uygulanan pazarlama stratejilerinin işletme performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinin en çok siyasal ve ekonomik kriz

türlerinden etkilendiği, işletmelerin krizlere yönelik en çok kullandıkları pazarlama stratejilerinin müşteri kazanma ve rekabete yönelik stratejiler olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2019)'ın araştırması konaklama işletmelerinin almış olduğu proaktif kriz önlemlerinin faaliyette bulundukları çevredeki koşulların meydana getirdiği belirsizlik durumlarını ne derecede etkilediğini konu edinmektedir. Elde edilen bulgular sonucunda proaktif kriz yönetimi ile çevresel belirsizliğin boyutları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetimine yönelik uygulamalar arttıkça çevresel belirsizlik algıları azalmaktadır. Ayrıca, proaktif kriz yönetiminin çevresel belirsizlik algısı içindeki tüm boyutlara (hükümet ve politikalar, ekonomi, hizmet ve kaynaklar, ürün pazarı ve talep, rekabet, teknoloji) olan etkisinin ters yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yani otel işletmesi yöneticilerinin proaktif kriz yönetimi uygulamaları arttıkça çevresel belirsizlik algıları azalmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin olası krizleri proaktif olarak yönetmeleri halinde çevresel koşullarda meydana gelen belirsizliklerle belirli oranda baş edebilecekleri tespit edilmiştir.

Özhasar (2019) yapmış olduğu araştırmada İstanbul'un Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin söz konusu kriz döneminde gösterdikleri kriz yönetimi uygulamaları ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, krizin bölgedeki konaklama işletmelerine oldukça önemli zararlar verdiği görülmüştür. İşletmelerin kriz yönetimi anlayışlarının büyük oranda birbirine benzediği ve genel olarak kriz öncesi yönetimi anlayışının başarısız olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin kriz anında giderlerini azaltmak için personel çıkarmak, ücretsiz izinler vermek, borç yapılandırmak, hizmet kalitesini düşürmek gibi yöntemler uyguladığı, gelirlerini arttırmak için ise yeni aracı kuruluşlarla anlaşmalar yaptıkları, internet üzerinden reklam verdikleri, aracı kuruluşlara ödenen komisyonları arttırarak daha fazla rezervasyon almaya çalıştıkları görülmüştür. Krizi diğerlerine göre daha hafif atlatan iki işletmenin ise kriz öncesi dönemde daha başarılı bir yönetim gerçekleştirdiği anlaşılmıştır.

Yardı (2018)'nin çalışmasının amacı, turistlerin dünyanın en çok tercih edilen destinasyonlarında yaşanan büyük terör eylemlerinden sonra o ülkeye olan talebin ve dolayısıyla turizm gelirinin ne yönde değiştiği ve bu ülkelerin terör eyleminden sonra var olan talebin etkilenmemesi adına yapmış oldukları kriz yönetim çalışmalarının incelenmesidir. Genel olarak terör olaylarının turizm destinasyonlarını, turist sayısı ve

turizm geliri yönünden etkilemiş olduğu gerçeği üzerine değinilmiştir. Turist sayısı ve gelirindeki değişimler, terör olaylarının tekrarlaması ve bölgenin devam eden süreçte hala güvensiz olarak tanınmasıyla yaşanan krizin boyutunun büyüyebileceği sonucuna varılmıştır.

Çiftçi (2015) çalışmasında, Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizinin yapılmasını amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre, kriz yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliği kabul edilmiştir. Hipotez testleri sonucunda turizm işletmelerinde kriz yönetimi kapsamında yapılan işletmenin bakım ve onarımı ile ilgili uygulamaların ve devlet destekleri ile uygulamaların örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak örgütsel öğrenmenin bilgiyi yayma boyutunun, işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sarı (2010)'nın çalışmasının amacı, söz konusu 2009 ekonomik krizine yönelik olarak konaklama işletmelerinde uygulanan olası kriz yönetim planlarının varlığını tespit ederek; krizin olumsuz etkilerine karşı oluşturduğu koruma mekanizmasını incelemektir. Araştırmadan elde edilen bulgular, 2009 krizi karşısında dört yıldızlı otellere göre kriz yönetimini daha çok ve etkin uyguladıkları görülen beş yıldızlı otellerde krizin olumsuz etkilerinin daha yoğun yaşandığını göstermekte olup; küresel ekonomik krizler karşısında kriz yönetim planlarının koruyucu etkilerinin sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Bununla beraber, otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda kriz yönetiminin halen yeterince tanınmadığı ve teorisiyle uyumlu biçimde uygulanamadığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Şahin (2005)'in araştırmasının temel amacı; konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde küçülme uygulamalarına başvurup vurmadıklarının belirlenmesi, işletme yöneticilerinin kriz yönetimi ve küçülme uygulamalarına yönelik olumlu, olumsuz düşüncelerinin tespiti, küçülme uygulamalarının konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırma sonucunda, konaklama işletmelerinin kriz yönetimine ve küçülme uygulamalarına yönelik düşüncelerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Yine araştırma sonucunda konaklama işletmeleri yöneticilerinin küçülmeye olumsuz yaklaştıkları, işletmelerin küçülmenin finansal açıdan, insan kaynakları açısından ve işletmenin geleceği açısından, olumsuz sonuçlar doğuracağı

konusunda genel bir görüşte birleştikleri tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde küçülmenin kriz dönemlerinde uygulanabilecek etkin bir uygulama olduğu konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

Mete (2023) Covid-19 pandemi sürecinde kriz yönetimi kapsamında A grubu seyahat acentalarına yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının Covid-19 salgınından kaynaklanan krizden olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Seyahat acentalarında kriz yönetim planına sahip olmanın ve kriz dönemlerine yönelik olarak kriz yönetim ekibi oluşturmanın krizi önlemek ve çözüm üretmek için önemli olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bir diğer araştırma sonucuna göre Covid-19 salgınından kaynaklanan kriz, turizm sektöründe ve seyahat acentalarında nitelikli eleman kayıplarının yaşanmasına, hizmet kalitesinin düşmesine ve bazı turizm işletmelerinin kapanmasına neden olmuştur. Öte yandan krizi bir fırsat olarak değerlendiren seyahat acentalarının da olumlu etkilendiği tespit edilmiştir. Söz konusu seyahat acentalarının farklı fikirleri değerlendirdikleri, ofis yerine evden çalışmanın sonucunda tasarruf ettikleri ve personel gelişimine yönelik eğitimler verdikleri araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Sarıaltun (2019) tarafından yapılan çalışma, Ankara'da faaliyet gösteren 135 A grubu seyahat acentası yöneticisinin kriz dönemlerinde seyahat acentalarında uyguladıkları kriz yönetimi stratejileri ve kriz yönetimi hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, seyahat acentalarının çoğunun kriz yönetimi uygulamalarına gereken önemi vermediği ve bir kriz planına sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Seyahat acentaları yöneticilerinin kriz dönemine ve kriz yönetimine ilişkin algılarına istinaden olumlu sonuç, olumsuz sonuç ve genel değerlendirme başlıkları altında tanımlayıcı değişkenlerle farklılık testlerine yer verilmiştir. Olumlu sonuç boyutu ile araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ve işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Genel değerlendirme boyutu ile araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Kılıçdere (2017)'nin çalışmasının amacı ise, İzmir ve Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentalarının kriz yönetiminden faydalanıp-faydalanmadıklarını belirlemek ve eğer faydalanıyorlarsa Türkiye'de son zamanlarda meydana gelen krizlere karşı uyguladıkları yöntem ve stratejileri ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda, seyahat acentalarının bulundukları sektör nedeniyle kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekliliği

ortaya konmuştur. 2016 yılında seyahat acentalarının yaşadıkları krizlerin dış faktörlere bağlı olarak gelişen krizler olduğu ve bu krizlere karşı daha savunmasız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Atay (2005) yaptığı çalışmada kuramsal düzeyde tartışılan bazı değişkenlerin, Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentaları yöneticileri tarafından nasıl algılandığını test etmiştir. Araştırma sonucunda, Kuşadası'ndaki A grubu seyahat acentası yöneticilerinin içsel kriz algılarının cinsiyet, turizm eğitimi alma ve kriz deneyimi gibi demografik faktörlerden dolayı farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tanrısevdi (2002) yaptığı araştırma ile Türkiye'deki seyahat acentalarının krizlerden nasıl etkilendiklerini, seyahat acentası yöneticilerinin krizlere yönelik ne tür bir yaklaşım gösterdiklerini ve yöneticilerin krizleri aşmak üzere hangi stratejileri uyguladıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan çalışma ile seyahat acentası yöneticilerinin kriz olgusunu teorik olarak anlamalarına karşın bilgilerini uygulama alanına yansıtamadıkları tespit edilmiştir. Seyahat acentalarının krizleri aşmak için birbirleriyle ve diğer kuruluşlarla bağlantılar kurmakta yetersiz kaldıkları görülmüştür. Seyahat acentalarının dışsal etkenlerden kaynaklanan krizlerin neden olduğu dolaylı etkilere ve bu krizlerin olumsuz etkilerini daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Seyahat acentası yöneticilerinin krizlere yönelik yaklaşımlarının daha çok reaktif özellik taşıdığı anlaşılmıştır.

Çakmak (2018)'ın çalışmasının amacı ise, turist rehberlerinin krizlerden ne şekilde etkilendiğinin, bir süreç olarak kriz yönetiminde ne kadar etkin bir yönetim sergilediklerinin ve krizlere karşı tutumlarının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda kriz yönetimi olgusunun turist rehberlerinde de tıpkı işletmelerde olduğu gibi bütünsel bir düşünce ile ele alınması gerektiği ortaya konmuştur. Her bir kriz aşaması için yapılan hazırlığın bir sonraki aşamayı doğrudan etkilediği gözlenmiştir. Sürecin bütünsel olarak değerlendirilmediği, sadece belirli bir aşamaya odaklanılmış hazırlıkların olduğu durumlarda ise etkin bir kriz yönetiminin meydana gelmediği, krizlerin mesleki yaşama olumsuz etkisinin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın demografik bilgiler kapsamında yapılan değerlendirmeleri kısmında ise öncelikle kadın turist rehberlerin, krizlerin pek çok evresinde erkek meslektaşlarına göre daha başarılı bir kriz yönetimi sergilediği görülmüştür. Meslekteki deneyim süresine göre yapılan incelemede de, deneyim süresinin krizlerden etkilenme oranını doğrudan etkilediği ve bireyin deneyimi arttıkça krizi yönetebilme becerilerinin daha da yükseldiği fark edilmiştir. Son olarak

turist rehberlerinin eğitim seviyesinin kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

YÖK Tez merkezindeki lisansüstü tezlerin yer aldığı Ek-1 incelendiğinde 1997 yılından günümüze kadar birçok farklı sektör, evren, örneklem üzerinde farklı araştırma yöntemleriyle (nitel-nicel-karma) çalışmaların yapıldığı ortaya konumştur. Genel olarak çalışmalardan görüldüğü kadarıyla her alanda farklı türlerde krizlerin meydana geldiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hareketin, faaliyetin olduğu her yerde krizler de bulunmaktadır. Ünlü düşünür Heraklitos “*Değişmeyen Tek Şeyin Değişimin Kendisi*” olduğunu söylemektedir. Evrende her şey bir dönüşüm değişim halindedir. Dolayısıyla benzer durumlar, krizler ve kriz yönetimi için de geçerlidir. Kriz ve kriz yönetiminde de değişmeyen yegâne şey krizlerin her zaman hem insan yaşamının hem de işletmelerin yaşam süreçlerinin içinde olduğu gerçeğidir. İşletmeler de canlı bir organizasyon olarak ele alınırsa doğasında her zaman kriz olgusunu taşıyacaktır. Krizler her ne kadar olumsuz olarak görülse de aslında hem kişileri hem de işletmeleri değişime zorlayacak hem de gelişip büyümelerinde de itici rol oynayacaktır. Yani kişiyi ya da işletmeyi öldürmeyen her şey onu güçlendirecek, ayaklarının daha sağlam yere basmasını sağlayacaktır.

Turizm sektörü kapsamında ele alınan lisansüstü tezlerin konaklama, seyahat acentacılığı, yiyecek içecek işletmeleri, turist rehberliği ile sektör paydaşları olan yöneticilerin değerlendirmeleri ve ekonomik, terör gibi dış faktörlerin meydana getirdiği krizler doğrultusunda ele alındığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinin kriz ve kriz yönetimleri ile ilgili yapılan lisansüstü tezler Türkiye’nin önemli turizm destinasyonları bağlamında da değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar Muğla, Bodrum, Antalya, İstanbul, Nevşehir, Kuşadası, Konya, Edirne illerinde yoğunlaşmıştır. Seyahat acentaları açısından destinasyonlar incelendiğinde, Kuşadası ve İzmir ön plana çıkmıştır. Restoran, yiyecek içecek işletmeleri bağlamında değerlendirildiğinde İzmir, Marmaris ve Erzurum illeri özelinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Turist rehberleri ile ilgili yapılmış tek çalışma Türkiye’de ruhsatnameye sahip ve bir odaya kayıtlı rehberler üzerine gerçekleştirilmiştir. Özellikle konaklama sektöründe yapılmış araştırmalarda ön plana çıkan iller aslında Türkiye’nin turizmde önemli marka değerleri olan destinasyonlardır. Bu iller, adeta Türkiye’nin konaklama sektöründe kriz yönetimi haritasını çıkartmıştır. Aynı zamanda farklı illerde bu çalışmaların gerçekleştirilmiş olması konaklama sektöründeki yöneticilerin bakış açıları arasındaki uyum ve farklılıkları da ortaya

koymuştur. Byylelikle bilimin birikimsel ilerlemesi özelliği açısından gelişme kaydedilmiş ve literatürdeki boşluklar doldurulmaya, parçalar tamamlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca özelden genele giden tümevarım mantığıyla hareket edilerek krizler için bir genelleme yapabilme imkânı doğmuştur. Bununla birlikte, bir ilde yaşanan krizin diğer illerdeki krizlerle aynı özellikleri taşıması ve her krizin sonucunun da diğer bir il için aynı olması beklenmemelidir. Bunun için de yöneticilerin konaklama sektöründe yapılmış yukarıda yer alan çalışmalardan faydalananarak muhtemel krizler hakkında ve bu krizlerin diğer illerdeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve yönetildiği hakkında çalışmalar yapılarak sonuçlar ortaya konabilir. Byylelikle farklı bölge, il, ile, destinasyonlardaki, krizler sınıflandırılarak kriz durumlarına uygun çözüm nerileri geliştirebilir.

Çoğu yönetici genellikle bir krizi önemli bir yıkıcı olay olarak tasavvur eder; ancak, etkili bir şekilde yönetilirse bir kriz yararlı olarak kabul edilebilir. Ayrıca, bir kriz sırasında etkili liderlik, bir yöneticiye ve işletmeye, krizde yol almak için güçlü yanlarını geliştirme fırsatı sunabilir (Tisdale, 2022). Kriz liderliği, bir kriz karşısında korkuyu azaltmak için doğru insanlara gerektiğinde neyin gerekli olduğunu ifade etmekten daha fazlasıdır (Gigliotti ve Fortunato, 2017). İnsanların davranış biçimlerinde, varsayımlarında ve istenen sonuçlara ulaşma yeteneklerinde değişiklik yaratmak için bir lider tarafından harekete geçirilen bir süreci gösterir (Gardner ve Laskin, 1995). Turist rehberleri, yönetim fonksiyonlarının planlama, organizasyon, liderlik, koordinasyon ve kontrol aşamaları ve bunların turist rehberliğine uygulanabilirliği hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Lider olarak bir turist rehberi her tur öncesi hazırlık yapar ve eksiklikleri kontrol eder. Güvenliğin, verimliliğin, zaman yönetiminin öneminin farkındadır ve oluşabilecek sorunlara karşı hazırlıklıdır. Tur programını planlar, misafirleri ağırlar, konaklama, yeme-içme ve eğlence tesisleri ile ilgilenir, tur programını yürütür ve turistleri bilgilendirir. Tüm bu aşamalar, turistin destinasyona vardığı andan ayrılacağı ana kadar turist rehberlerinin organizasyon becerilerinde üstün olmasını gerektirmektedir. Tur sırasında birçok şey meydana gelebilir. Yolcular hastalanabilir, yaralanabilir veya ölebilir. Bu nedenle bir turist rehberi, grupta karar verici olduğu için sakın kalmayı ve hızlı karar vermeyi öğrenmelidir. Bu kararlar duygusal değil, anlaşılır ve rasyonel olmalıdır (İrigüler ve Güler, 2016). Bu nedenle etkili bir kriz yönetimi için liderlerin

(turist rehberlerinin) “çok yönlü bir liderlik becerisine” sahip olmaları gerekir (Mutch, 2015).

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse kriz kavramının etimolojik kökenin Latince “krinein” ve Yunanca “krisis” kökünden geldiği, kriz kavramı üzerinde araştırmacıların fikir birliğine vardıkları ortak bir tanım olmadığı, kriz kavramına ilişkin farklı disiplinlerde tanımlar yapıldığı dolayısıyla farklı disiplinlerde de çalışma alanı geniş bir kavram olduğu bununla birlikte krizlerin aniden meydana geldiği ve krizlere hızlı cevap verilmesi gerektiği, krizlerin hem tehlike hem de fırsat içerdiği, aynı zamanda krizlerin her zaman kötü durumlar olmadığı ancak, dış çevreye kapalı bir işletme yönetiminin krizleri fark edemediği ve krizlerin işletmelerin varlığını tehlikeye attığı; genel olarak işletmelerin krizlere karşı bir hazırlıklarının olmadığı, ayrıca işletmelerin erken kriz sinyalleri algılama, kriz ekipleri ve senaryoları oluşturma, bu senaryoları belirli aralıklarla tatbik etme vb. gibi konularda maliyetler nedeniyle yeterli önemi vermedikleri ve kısa vadeli düşünerek hareket ettikleri söylenebilir. Krizleri yönetmek için kriz yönetimi araştırmacılarının kriz yönetim modelleri geliştirdikleri ve geliştirilen modeller arasında Henderson (2003) tarafından geliştirilmiş olan kriz yönetimi modelinin yaygın bir şekilde kullanıldığı; bu çalışmada da Henderson’un modeli referans alınarak kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası boyutlar tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası boyutlar olarak ele alınarak kriz yönetimi davranışı ölçeği boyutlarına dönüştürülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, genel olarak işletme temelinde kriz ve kriz yönetimlerinin ele alındığı görülmüş ve literatürdeki çalışmalarda turist rehberleri özelinde sınırlı çalışmanın olmasından da hareketle eksiklikler tespit edilmiş ve turizm sektöründe konaklama, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları dışında öğrenen bireyler olarak turist rehberlerinin tur yönetim sürecinde krizler ve kriz yönetim davranışları ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan liderlik tarzları rehberlerin tur süresince kriz yönetim davranışını ortaya koyarken önemli bir değişkendir. Krizleri yönetmek rehberlerin sergiledikleri liderlik tarzları ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle izleyen kısmında lider, liderlik tarzları, liderlerin sahip oldukları güç kaynakları ve liderlik teorilerine değinilmiştir.

2. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Araştırmanın bu bölümünde lider, liderlik, liderin güç kaynakları, liderlik yaklaşımları ve araştırma kapsamında seçilen liderlik tarzları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE TEORİK ARKA PLAN

Liderlik, örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı en karmaşık ve çok yönlü olgulardan biridir. Etimolojik sözlükler genel olarak liderlik etme fiilinin "yönlendirmek", "gitmek", "yol göstermek" anlamına gelen eski ingilizce kelime “leden” veya “loedan”dan ve "çizmek, sürüklemek, çekme; önderlik etmek, yol göstermek, idare etmek" anlamına gelen Latince “ducere” kelimesinden geldiğini belirtir. Lider, eski ingilizce lædere *"yönlendiren, ilk veya en önde gelen"* isim lædan'dan *"yönlendirmek, yürütmek"* anlamlarına gelmektedir. Liderlik ise *"lider olmak için gerekli özellikler, liderlik etme kapasitesi"* şeklinde tanımlanmıştır (Etymonline, 2022). Lider, liderlik etme ve yönlendirme sözcükleri, 1300'den günümüze Anglo-Sakson ve Latin kökenli birçok Avrupa dilinde kullanılmıştır (Rost, 1991). Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, ingilizce lider (leader) kelimesi, 1300'lü yıllarda ilk kez kullanılmış; 1821 yılında liderlik (leadership) kavramı Oxford İngilizce Sözlük'te yerini almıştır (Kostik, 2003: 5). Liderlik kavramı 1821'de Oxford sözlüğünde yer almasına rağmen, konuyla ilgili bilimsel araştırmalar yirminci yüzyıla kadar başlamamıştır (Bass, 1981). Ancak yirminci yüzyıldan itibaren liderlik hakkında yoğun araştırmalar yapılmaya başlamıştır (King, 1990). Liderliğin akademik araştırma konusu haline gelmesinden bu yana bir asırdan fazla zaman geçmiş ve bu süreçte tanımlar sürekli olarak gelişmiştir. Bu tanımlar, dünya meselelerinden ve siyasetten, konunun çalışıldığı disiplinin bakış açısına kadar birçok faktörden etkilenmiştir. Birçok araştırmacı liderliğin ne olduğuna dair içgüdüsel bir kavrayışa sahip olsa da, liderlik terimine bir tanım getirmenin hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için zorlu bir çaba olduğu kanıtlanmıştır (Northouse, 2016).

Liderlik üzerine akademik düzeyde 5000'den fazla ampirik araştırma yapılmış (Yukl, 2014) ve yaklaşık 350 farklı şekilde tanımlanmıştır (Bennis ve Nanus, 1985: 4). Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz liderlik kavramı üzerinde fikir birliğine varılmış ortak bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990: 18).

Bunun nedeni ise araştırmacıların liderliği genellikle bireysel bakış açılarına ve olgunun kendilerini en çok ilgilendiren yönlerine göre tanımlamasından kaynaklanmıştır (Yukl, 2010). Bu bağlamda literatürde lider ve liderlikle ilgili bazı tanımlar geliştirilmiştir. Bazı araştırmacılar liderliği etkileme ve bir süreç olarak ifade etmişlerdir (Thakur, vd., 2005; Schermerhorn, vd., 2010; Northouse, 2016; Schermerhorn, 2017). Liderlik, önemli görevleri başarmak için başkalarına çok çalışmaları için ilham verme (Schermerhorn, 2017: 354); Schermerhorn, vd., (2010) başkalarını etkileme ve ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma; Thakur, vd., (2005) kişinin diğer insanların eylemlerine önderlik etme, yönlendirme ve etkileme; Northouse (2016) liderliğin izleyenleri etkileme, bir grup içinde meydana gelme ve ortak bir amaç gerektirme özellikleri olduğunu dolayısıyla liderliği, *"ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı etkilemek"* olarak tanımlamıştır. Copeland (1942) ise liderliği *"insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı"* olarak tanımlamıştır. Eren (2001) liderliği, *"bir grup insanı belirli bir amaç etrafında toplamaya ve bu amacı gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı"* olarak tanımlamıştır.

Liderlik hem bir süreç hem de bir özelliktir. Liderlik süreci, organize bir grubun üyelerinin faaliyetlerini grup amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılmasıdır. Bir özellik olarak liderlik, böyle bir etkiyi başarıyla kullandığı düşünülen kişilere atfedilen nitelikler veya özellikler kümesidir (Jago, 1982). Liderlik, aynı zamanda liderlerin sahip olduğu gücü kullanma yeteneğidir. Lider sadece takipçileri etkilemek ve yönlendirmekle kalmaz aynı zamanda sahip olduğu güç kaynaklarını da etkili bir şekilde kullanır. Dolayısıyla etkilemek liderin kullandığı güç kaynaklarıyla ilgilidir (Koçel, 2018) Bu güç kaynakları her liderin sahip olduğu özelliğe ve bakış açısına göre değişkenlik gösterir. Lider, güç kaynaklarının bir kısmını yetkilendirme ile elde ederken (yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü vb.) diğer güç kaynaklarına ise doğuştan (karizmatik güç) ve kişisel gelişimlerinden (uzmanlık gücü) elde edebilmektedir. Liderin sahip olduğu güç kaynaklarına izleyen kısımda detaylı olarak değinilmiştir.

2.2. LİDERLİKLE İLGİLİ GÜÇ KAYNAKLARI

Liderin güç kaynaklarından bahsetmeden önce güç kavramının açıklanması liderin sahip olduğu güç kaynaklarını açıklamada faydalı olacaktır. Güç, başkalarının

davranışlarını etkileme yeteneğidir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2016: 180). Türk Dil Kurumu'nca “güç” *fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor*” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Örgütsel davranış alanında güç, liderin takipçilerinin davranışını etkilemesi gereken bir kapasiteyi ifade etmekte olup takipçiler, liderin isteklerine göre hareket eder (Robbins ve Judge, 2017).

Güç, başkalarının davranışlarını etkileme potansiyeli olan yetenektir. Bazen güç ve etki terimleri eşanlamlı olarak kullanılabilir; ancak, güç ve etkileme terimleri önemli yönlerden farklıdır. Temel olarak etki, bir kişinin eylemlerinin başkalarının tutumları, değerleri, inançları veya davranışları üzerindeki etkisidir. Güç, bir kişide değişime neden olma kapasitesi iken, etki gerçek değişimin derecesi olarak düşünülebilir. Güç, lider ve takipçilerin etkileşiminden kaynaklanır. Bazı güçler, bir bireyin organizasyondaki konumundan gelir. Güç, bir liderin kişisel çıkarları, hedefleri ve değerleri gibi organizasyon dışındaki etmenlerden yani kişisel kaynaklardan da gelebilir (Daft, 2007). Muhtemelen gücün en önemli yönü, bir bağımlılık işlevi olmasıdır. Takipçilerin lidere bağımlılığı ne kadar fazla olursa, ilişkide liderin gücü o kadar büyük olmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

Koçel (2018: 568) gücün ancak ilişki kurulması durumunda ortaya çıktığını ve bu gücün üstünlük aracı olarak kullanıldığında bir anlam ifade edeceğini, sadece güce sahip olmanın tek başına bir anlam ifade etmeyeceğini dolayısıyla etkileşim olması gerektiğini ifade etmiştir. Organizasyonlar içinde liderlerin kullandığı beş tane güç kaynağı bulunmaktadır. Bunlar: Yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür (French ve Raven, 1959). Liderler bu güç kaynaklarını, takipçilerini etkilemek için ihtiyaçları olduğunda bir tanesini veya daha fazla güç kaynağını birlikte kullanırlar (Hellriegel ve Slocum, 2010). Güç kaynakları, kişinin gücünü nereden aldığını, başkalarını etkileyebilmek için hangi güç kaynaklarından yararlandığını açıklar (Koçel, 2018). Bu kapsamda her bir güç kaynağına ilişkin açıklamalara izleyen kısımda yer verilmiştir.

2.2.1. Yasal Güç

Yasal güç, takipçinin, liderin kendisi için davranış belirleme konusunda meşru hakkı olduğu algısına dayanır. Yasal güç, birey tarafından kabul edilen ve liderin kendi

gücünü ortaya koyabileceği bir değer veya standart içerdiği güçtür (Raven ve French, 1958: 83). Bir işletmedeki resmi bir yönetim pozisyonundan gelen güç ve ona verilen yetkiye yasal güç denir. Bir kişi supervisor olarak seçildikten sonra, çoğu işçi, iş faaliyetleriyle ilgili olarak kendi talimatlarını takip etmek zorunda olduklarını anlar (Daft, 2007). Fabrika işçisinin, amirinin görevini sürdürme hakkını kabul ettiği varsayılırsa, amir, işçisinin davranışını yasal olarak belirleme hakkına sahip olacaktır; dolayısıyla işçi kendine verilen emirleri kabul etmek zorunda hissedecektir (Raven ve French, 1958: 83). Yine bir üst olarak, satış yöneticisinin satış görevlisinin davranışında bir değişiklik talep etme yetkisi satış yöneticisinin yasal gücüne işaret etmektedir (Busch, 1980: 93).

2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Türk Dil Kurumunca (2021), “*ödül, bir iyilik veya başarı karşılığında verilen armağan, mükâfat*” olarak tanımlanmıştır. Ödüllendirme gücü, liderin takipçisine, üst’ün ast’ına ödül verme kapasitesine sahip olduğu algısına dayanır (Busch, 1980: 93). Ödüllendirme gücü, ödüllerle etkileme yeteneğidir. Diğer insanların davranışlarını etkilemenin bir yolu olarak değerli bir şeyi olumlu bir sonuç sunma kapasitesidir. Bu, maaş artışları, ikramiyeler, promosyonlar, özel görevler ve sözlü veya yazılı övgüler gibi ödüllerin veya kaynakların kontrolünü içerir. Bir lider, ödül gücünü harekete geçirmek için, aslında “*Eğer istediğimi yaparsan, sana bir ödül vereceğim*” imasında bulunur (Schermerhorn vd., 2017: 356). Ancak, ödüllendirme gücü, zaman zaman liderin elinde olamayabilmektedir. İkramiye, promosyon vb. gibi maddi ödüllendirmeler ancak üst yönetimin onayı alındıktan sonra yapılabilir.

2.2.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün tam tersidir (Daft, 2007); liderin cezalara aracılık etme yeteneğine (Raven, 1993); ilişkideki bir kişinin, başka bir kişinin ödüllerini kaldırma veya cezaları uygulama kapasitesine sahip olduğu algısına dayanır. Zorlayıcı gücün kaynağı, bir kişinin diğerine karşı durumsal avantajından kaynaklanır (Busch, 1980: 93). Zorlayıcı güç, cezalandırma yoluyla etkileme yeteneğidir. Diğer insanların davranışlarını etkilemenin bir yolu olarak olumsuz sonuçları cezalandırma veya engelleme kapasitesidir. Bir lider sözlü kınama, cezalar ve hatta işten çıkarma ile tehdit ederek birini zorlamaya çalışabilir. Zorlayıcı gücü harekete geçirmek için, bir lider aslında “*İstediğimi yapmazsan seni cezalandırırım*” imasında bulunur (Schermerhorn vd.,

2017). Liderler, çalışanları işten çıkarma veya rütbe düşürme, eleştirme veya maaş artışlarını geri çekme hakkına sahip olduklarında zorlayıcı güce sahip demektir. Örneğin, bir satış elemanı, beklendiği gibi davranmazsa, amiri onu eleştirmek, kınamak, dosyasına olumsuz bir mektup koymak ve zam şansını düşürmek için zorlayıcı güce sahiptir (Daft, 2007).

2.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu özel bilgi veya uzmanlığına dayanır (Raven, 1993: 263). Uzmanlık gücü, tanınmış yetkinlikler, yetenekler veya özel bilgiler nedeniyle bir bireyin başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Liderler yetkinliklerini gösterebildikleri ölçüde uzmanlık gücü kazanmaktadırlar (Hellriegel ve Slocum, 2010: 292). Başka bir ifadeyle, insanların davranışlarını sahip olunan teknik bilgi birikimi ile etkileme kapasitesidir. Liderler bu gücü, güvenilirliklerini koruyarak ve kendi anlayışlarının sınırlarını aşmadan sürdürürler. Bu güç genellikle bilgide, bilgelikte, doğru kararlar, sağlam yargıda ve gerçekliğin doğru algılanmasında kendini gösterir. "Uzman" uzmanlaşma eğiliminde olduğundan, uzmanlık gücü belirli alanlarla sınırlıdır (Lee ve Low, 2008: 4). Bir lider, uzmanlık gücünü kullandığında, ima edilen mesaj: *"Benim özel uzmanlığım veya bilgilerim nedeniyle istediğimi yapmalısındır"* (Schermerhorn vd., 2017: 356).

2.2.5. Karizmatik Güç

Karizma kelimesi Eski Yunanca'dan gelmektedir ve anlamı *"ilahi ilham yeteneği"* veya *"ilahi hediye"*dir (Gül, 2003: 18). Karizma gücü ise, bir bireyin başkalarına saygı duyduğu, hayran olduğu veya hoşlandığı için başkalarını etkileme yeteneğidir. Karizma gücü genellikle takdir edilen kişilik özelliklerine, karizmasına veya iyi bir üne sahip kişilerle ilişkilidir. Genellikle politik liderler, film yıldızları, spor figürleri veya diğer tanınmış kişilerle ilişkilendirilir (Hellriegel ve Slocum, 2010). Karizma gücü, üyelerin birbirleriyle ilişkide algılanan çekiciliğine dayanır. Bu gücün kaynağı arkadaşlıktan, başarılı bir modelle özdeşleşmeden ya da paylaşılan kimlik hissinden kaynaklanabilir. Pazarlamayla ilgili araştırmalar, kişisel hedefler, ilgi alanları veya değerlerdeki algılanan benzerliklerin bu gücün etkinliğini artıran kaynaklar olduğunu göstermektedir (Busch, 1980: 93).

2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili farklı zamanlarda farklı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin ortaya çıkmasında her yeni teorinin zaman içinde kendinden önceki liderlik teorileriyle ilgili bazı noktaları açıklamada yetersiz kalması ve kendinden önceki teorinin eksikliklerini gidermeye, boşlukları doldurmaya çabalaması etkili olmuştur.

Rost (1991) 1900'den 1990'a kadar yapılan araştırmaları analiz ederek liderlik için 200'den fazla farklı tanım bulmuştur. Rost'un yapmış olduğu analiz, liderliğin geçen yüzyılda nasıl tanımlandığına dair kısa ve öz bir tarih sunmaktadır: 1900-1929 yılları arasında ortaya çıkan liderlik tanımları, ortak bir tahakküm temasıyla gücün kontrolünü ve merkezileştirilmesini vurgulamıştır. 1930'lu yıllarda liderliğin tahakküm yerine etki olarak ortaya çıkan bir görüşüyle özellikler liderliği tanımlamanın odak noktası haline gelmiştir. İlk teoriler kişilik özelliklerine odaklanmış ve bireyin performansına olan etkisiyle ilgilenmiştir. Bu konudaki ilk görüş “*Büyük Adam Teorisi*” olmuştur. Bu görüş liderin sadece erkek olduğu ve daha sonradan lider olunmadığı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunmuştur (Akoğlan Kozak, 2017). Liderlik ayrıca, bir bireyin belirli kişilik özelliklerinin bir grubunkilerle etkileşimi olarak da tanımlanmıştır; çoğunluğun tutumları ve faaliyetleri bir kişi tarafından değiştirilebileceği gibi, çoğunluğun da bir lideri etkileyebileceği kaydedilmiştir (Northouse, 2016).

1950 ve 1960'lı yıllar boyunca liderin davranışı üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda kuramcılar bireylerin becerilerini geliştirerek ve uygulama yaparak lider olmayı öğrenebileceklerini ileri sürmüştür. Dünya meseleleri için çalkantılı bir dönem olmasına rağmen 1960'larda liderlik kavramı, akademisyenler arasında uyum yakalamıştır. Liderliğin, insanları ortak hedeflere doğru etkileyen davranış olarak yaygın tanımı, liderliği "ortak bir yönde diğer kişileri etkileyen bireyler tarafından gerçekleştirilen eylemler" olarak tanımlayan (Seeman, 1960'dan Akt. Northouse, 2016) tarafından vurgulanmıştır. Daha sonra tek bir liderlik özelliğinin olamayacağı fikri ortaya atılmıştır. Ardından durum ve koşullara göre değişen davranışlar üzerinde duran davranışsal teori ortaya çıkmıştır. 1970'li yıllarda grup odağı, liderliğin “grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için grupları veya organizasyonları başlatmak ve sürdürmek” olarak görüldüğü örgütsel davranış yaklaşımına yol açmıştır (Rost, 1991). Modern sonrası dönemde çevre koşulları dikkate alınmaya başlamış ve bu bakış açısı kapsamında klasik ve modern bakış açısının ötesinde çeşitli liderlik tarzları (dönüşümcü liderlik vb.) ortaya

çıkmaaya başlamıştır (Akoğlan Kozak, 2017: 65-66). Bu kapsamda izleyen kısımda her bir liderlik yaklaşımı ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyıl boyunca bilim adamlarının ilgisini çeken özellikler yaklaşımı liderliği incelemeye yönelik ilk sistematik girişimlerden biridir. 20. yüzyılın başlarında, bazı kişileri büyük lider yapan şeyin ne olduğunu belirlemek için liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu teoride bilim adamları, sosyal, politik ve askeri büyük liderlerin (Örneğin, Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Indira Gandhi, Abraham Lincoln, Joan of Ark ve Napolyon Bonapart) sahip olduğu doğuştan gelen nitelikleri ve özellikleri belirlemeye odaklanmışlardır. Bunun nedeni kişilerin büyük liderler olmasında doğuştan gelen liderlik özelliklerini taşıdıkları ve bu liderlik tarzlarına sadece “büyük” insanların sahip olduğuna inanılmasıdır (Bass, 1990; Jago, 1982). Bu nedenle geliştirilen bu teoriye “*Great Man Theory – Büyük Adam Teorisi*” adı verilmiştir. Özellikler teorisinde, liderin cinsiyeti, yaşı, boyu gibi fiziksel özellikleri, sahip olduğu bağımsızlık duygusu, kendine olan güven gibi kişisel özellikleri ve doğuştan sahip olduğu yaratıcılık, zekâ gibi özellikleri ele alınmıştır (Demir vd., 2010: 132).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik teorisinin temel fikri; lideri etkili yapan temel faktörün, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğunu belirtmesidir. Liderin izleyicileriyle olan iletişim şekli, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Davranışsal teori kapsamında birçok araştırma yapılmıştır (Koçel, 2018). İzleyen kısımda davranışsal teori kapsamında yapılmış olan araştırmaların detaylarına yer verilmiştir.

Davranışsal yaklaşım liderin davranışı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşım, onu liderin kişilik özelliklerini vurgulayan özellikler yaklaşımından ve liderin yeteneklerini vurgulayan beceriler yaklaşımından ayırır. Davranışsal yaklaşım, yalnızca liderlerin ne yaptığına ve nasıl davrandığına odaklanır (Northouse, 2013). Davranışsal teori kapsamında yapılmış olan çalışmalar aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

II. Dünya Savaşı'nın sonunda, Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu liderlik üzerine bir dizi çalışma başlatmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomiden disiplinler arası bir araştırmacı ekibi, liderliği çeşitli grup ve durumlarda analiz etmek için “*Lider Davranışı Tanımlama Anketi'ni (LBDQ)*” geliştirmiş ve kullanmıştır. Bu kapsamda Hava Kuvvetleri komutanları ve bombardıman mürettebatı üyeleri, Donanma Departmanındaki subaylar, astsubay personel ve sivil yöneticiler; imalat denetçileri; bölgesel kooperatiflerin yöneticileri; kolej yöneticileri; öğretmenler, müdürler ve okul müfettişleri, çeşitli öğrenci ve sivil grupların liderleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Luthans, 2010). Bu araştırma, ekip ve örgütsel hedeflere ulaşmak için önemli olan lider davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmalarda, lider davranışının “bireyi önemseme ve inisiyatif” olmak üzere iki ana boyutu olduğu ortaya çıkmıştır (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004):

Bireyi Önemseme: Bir liderin hem kendi hem de çalışanların rolünün neler olduğunun belirlenmesi; çalışanların ilgili görevlere atanmasını sağlayan, işçilerin belirli performans standartlarını korumasını bekleyen ve işlerin tesliminin son teslim tarihlerine uyulmasını vurgular. Lider, bireyi önemseme davranışında bulunurken, astların duygularıyla ilgilenir ve astların fikirlerine saygı duyar. Lider-ast ilişkisi, karşılıklı güven, saygı ve iki yönlü iletişim ile karakterize edilir (Griffin ve Moorhead, 2014).

İnisiyatif: Bir liderin iş ilişkilerinin karşılıklı güvene dayalı olması, çalışanların fikirlerine ve duygularına önem vermesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Anlayış davranışları esasen ilişki davranışlarıdır; liderler ve takipçiler arasında yoldaşlık, saygı, güven ve beğeni oluşturmayı içerir (Northouse, 2013). Bir lider, inisiyatif davranışını kullanırken, astların kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri için liderin ast rollerini açıkça tanımlar. Lider ayrıca iletişim kanalları kurar ve grubun görevini yerine getirme yöntemlerini belirler (Griffin ve Moorhead, 2014).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sürdüğü dönemde Michigan Üniversitesi'nde bir grup araştırmacı da liderlik çalışmalarına başlamıştır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2021: 379). Bu araştırmada lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi arasındaki ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanmıştır

(Baytok, 2006: 77). Prudential Insurance Company'deki orijinal çalışmada, inceleme için 12 yüksek verimli grup çift seçilmiştir. Her çift, her çiftte aynı olan iş türü, koşullar ve yöntemler gibi diğer değişkenlerle birlikte, yüksek verimli bir bölümü ve düşük verimli bir bölümü temsil etmiştir. Bu kapsamda 24 bölüm amiri ve 419 büro çalışanı ile herhangi bir yönlendirme olmaksızın görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Luthans, 2010). Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda etkili ve etkisiz müdürleri birbirinden farklı kılan iki liderlik davranış tipi bulunmuştur. Bunlar görev-bağlantılı (task-oriented) ve ilişki-bağlantılı (relationship-oriented) davranışlardır (Baytok, 2006: 77).

İş merkezli lider davranışı sergileyen lider, astlarının çalışmalarına çok dikkat eder, iş prosedürlerini açıklar ve esas olarak performansla ilgilenir. Liderin birincil kaygısı, görevin verimli bir şekilde tamamlanmasıdır. Çalışan merkezli lider davranışı sergileyen lider, yüksek performans hedefleri olan etkili çalışma grupları oluşturmaya çalışır. Liderin temel kaygısı yüksek performanstır, ancak bu, grubun insani yönlerine dikkat edilerek elde edilmelidir. Bu iki lider davranış tarzının tek bir boyutun zıt uçlarında olduğu varsayılmıştır. Böylece, Michigan araştırmacıları, herhangi bir liderin ya iş merkezli ya da çalışan merkezli lider davranışı sergileyebileceğini, ancak ikisini aynı anda gösteremeyeceğini öne sürmüşlerdir (Griffin ve Moorhead, 2014: 327-328). Bu davranışlar Ohio State Liderlik çalışmalarındaki “*bireyi önemseme ve inisiyatif*” ile benzerlik göstermektedir (Baytok, 2006: 77).

2.3.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Liderlik Izgarası olarak yeniden adlandırılan Yönetim Izgarası, liderlerin işletmelerin amaçlarına ulaşmasına iki faktör aracılığıyla (üretime ilgi ve insana ilgi) nasıl yardımcı olduğunu açıklamak için tasarlanmıştır (Northouse, 2016). Liderlik Izgarası, liderlik tarzlarını değerlendirme yöntemidir (Griffin ve Moorhead, 2013). Liderlik Izgarası kullanan bir organizasyonun genel amacı, yöneticilerini organizasyonel gelişim teknikleri kullanarak eğitmektir (Griffin ve Moorhead, 2013). Bu faktörler modelde liderlik yönelimleri olarak tanımlansa da görev ve ilişki liderliği davranışlarıyla yakından paralellik göstermektedir (Northouse, 2016). Liderlik Izgarası ile ortaya çıkan beş liderlik tarzı aşağıdaki gibidir (Managementstudyguide, 2022):

Etkili olmayan lider (1,1): Bu yaklaşıma sahip liderler, örgütte kalabilmek için gerekli işlerin yerine getirilmesinde minimum çabayı gösterirler (Vecchio, 1995’ten akt.

Zel, 2011). Lider, çalışan memnuniyeti ve iş teslim tarihleri konusunda düşük endişeye sahiptir ve bunun sonucunda organizasyon içinde uyumsuzluk ve düzensizlik hâkimdir. Liderler, eylemlerinin yalnızca işi ve kıdemi korumayı amaçladığı durumlarda etkisiz olarak adlandırılır (Managementstudyguide, 2022).

Görev lideri (9,1): Diktatörlük veya yok olma tarzı olarak da adlandırılır (Managementstudyguide, 2022). Burada liderler üretimle insanlardan daha çok ilgilenirler (Griffin ve Moorhead, 2013). Bu tarz, McGregor'un X teorisine dayanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları karşılanmaz ve bunlar sadece bir amaca yönelik bir araçtır. Lider, verimliliğin ancak çalışma sistemlerinin uygun şekilde düzenlenmesi ve mümkün olan her yerde insanların ortadan kaldırılması yoluyla sağlanabileceğine inanır. Böyle bir tarz, kısa vadede organizasyonun çıktısını kesinlikle artırabilir, ancak katı politika ve prosedürler nedeniyle, yüksek işgücü devri kaçınılmazdır (Managementstudyguide, 2022).

Örgüt lideri (5,5): Bu temelde liderin işletmenin hedefleri ile insanların ihtiyaçları arasında bir denge sağlamaya çalıştığı uzlaşmacı bir tarzdır (Griffin ve Moorhead, 2013). Lider, organizasyon için ortalama performansla sonuçlanan başarının sınırlarını zorlamaz. Burada ne çalışan ne de üretim ihtiyaçları tam olarak karşılanmaz.

Kulüp lideri (1,9): Kulüp lideri, liderin insanların ihtiyaçlarına düşünceli bir şekilde dikkat ettiği ve böylece onlara samimi ve rahat bir ortam sağladığı, düşük görev ve yüksek insan yönelimi ile karakterize edilen bir tarzdır. Lider, çalışanlara böyle bir muamelenin öz motivasyona yol açacağını ve kendi başlarına çok çalışan insanları bulacağını varsayar. Bununla birlikte, görevlere düşük düzeyde odaklanma, üretimi engelleyebilir ve şüpheli sonuçlara yol açabilir.

Ekip lideri (9,9): Yüksek insan ve görev odaklılık ile karakterize edilen bu tarz, McGregor'un Y teorisine dayanmaktadır ve Blake ve Mouton'a göre en etkili tarz olarak adlandırılmıştır. Lider, yetkilendirme, bağlılık, güven ve saygının, otomatik olarak yüksek çalışan memnuniyeti ve üretimle sonuçlanacak bir ekip atmosferi yaratmanın temel unsurları olduğunu varsayar (Managementstudyguide, 2022).

Babacan (Paternalistic) liderlik (9+9): Bu liderlik davranışını sergileyen lider (1,9) insancıl (kulüp) liderliği ve (9,1) göreve bağlı liderlik stillerini eş zamanlı olarak uygulayan liderdir. Bu stilin (9+9) olarak nitelendirilmesinin sebebi liderin (1,9) insancıl

liderliğin “yumuşak” yönünü “9” ve (9,1) görev yönelimli liderliği “güçlü” yönünü “9” kullanmasından kaynaklanır. Aslında bu liderliğin Türkçe tam karşılığı “babalar hem döver hem sever” olarak ifade edilebilir.

Fırsatçı (Opportunism) liderlik: 9+9 davranışı sergileyen lider, izleyenlerine yaptıracağı herhangi bir şeyin gelecekte kendisini nasıl etkileyeceğini düşünür ve ona göre hareket eder. Bu liderler akıllarındaki şeyin gerçekleşmesini sağlamak için diğer liderlik stillerinin hepsini kullanır. Hangi stili seçeceğine karar verirken “istediğimi yapmasını sağlamak için o insanla hangi stilde etkileşimde bulunmalıyım” sorusunun cevabına bakarak hareket ederler. Aynı zamanda bu tür liderlerin en tepede olma istekleri ağır basar. Manipulasyon, kurnazlık, hesapçı, entrika, düşmanlarını izole etmek, iyiyi oynamak, ikiyüzlülük, ketumluk, dürüst olmamak, görmezden gelmek ve diğerlerini sabote etmek 9+9 fırsatçı liderlerin davranışlarına örnek olarak verilebilir (Sayılı ve Baytok, 2014: 65-66).

2.3.2.4. Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert vd., Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Michigan Üniversitesi’nde otuz yıl boyunca yöneticilerin kalıplarını ve tarzlarını incelemiş ve dört katlı bir yönetim sistemleri modeli belirlemişlerdir.

Tablo 1. Likert’in Sistem 4 Modeli

Önderlik değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı – Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver – Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçisi ile efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbestlik	İş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Kendilerini fazla serbest hissetmez.	Kendilerini oldukça serbest hissederler.	Kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün astlarla ilişkisi	Sorunların çözümünde fikirleri nadiren alınır.	Bazen fikrini sorar.	Genelde fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima fikirlerini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2018.

Model, 200'den fazla organizasyondaki yöneticilere uygulanan bir anket ve farklı organizasyon türlerinin performans özelliklerine yönelik araştırmalar temelinde geliştirilmiştir. Likert tarafından tanımlanan dört yönetim sistemi veya dört liderlik stili Tablo 1’de sunulmuştur (Managementstudyguide, 2022).

2.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Yöneticilerin davranışları, genellikle takipçileri hakkındaki varsayımlarından ve inançlarından bununla birlikte takipçilerini neyin motive ettiğinden etkilenir. Böylece yöneticilerin davranışlarındaki farklılıklar, yaptıkları farklı varsayımlara bakılarak anlaşılabilir. Bu varsayımlardaki farklılıkları tanımlamak için en çok alıntı yapılan ve tanınan modellerden biri 1957'de Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2010). Douglas McGregor, Teori X ve Teori Y'yi işyerinde insan davranışının iki yönünü veya başka bir deyişle, bireylere (çalışanlara) ilişkin iki farklı görüşü öne sürerek formüle etmiştir (Managementstudyguide, 2022).

X teorisine göre, yöneticilerin komuta ve kontrol yaklaşımı benimsemesi gerektiğine dair bir dizi inanca dayanmaktadır. Dolayısıyla X teorisi, insan doğasına ilişkin aşağıdaki olumsuz görüşleri benimser (Hellriegel ve Slocum, 2010):

- İnsanlar doğası gereği tembeldir ve bu nedenle teşviklerle motive edilmelidirler.
- İnsanların doğal hedefleri, işletmenin hedeflerine aykırıdır; bu nedenle, bireylerin kurumsal hedeflere doğru çalıştıklarından emin olmak için resmi kuralların yönetim tarafından kontrol edilmesi gerekir.
- Mantıksız duygular nedeniyle, insanlar temelde öz disiplin ve öz denetimden yoksundur.
- Ortalama insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister ve her şeyden önce güvenlik ister.

X teorisinde yöneticiler liderliği, astlarının davranışlarını organizasyonun ihtiyaçlarına uyacak şekilde yönlendirmeyi, kontrol etmeyi ve değiştirmeyi içeren bir süreç olarak görür. Bu bakış açısı, yöneticilerin güçlü müdahalesi olmadan, çoğu çalışanın örgütsel ihtiyaçlara karşı pasif hatta dirençli olacağını varsayar. Bu nedenle çalışanlar ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve faaliyetleri sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir.

Y teorisi hedeflerin entegrasyonu, ortalama bir kişinin işine olan içsel ilgisini, kendi kendini yönetme ve sorumluluk arama arzusunu ve iş sorunlarını çözmede yaratıcı olma kapasitesini vurgular (Morse ve Lorsch, 1970). Y teorisine göre (Northouse, 2020):

- Çalışanlar iş yapmaktan hoşlanırlar. İş yapmak oyun oynamak kadar doğaldır. Bu varsayım, işi bir yük veya kötü olarak görmekten ziyade, insanların işi bir ceza olarak değil, tatmin edici olarak gördüklerini öne sürmektedir. Bu onlar için doğal bir aktivitedir. Aslında, şans verildiğinde, insanlar çalışmaktan mutlu olurlar.

- Çalışanlar işi benimser ve sorumluluk alırlar. İnsanlar, taahhüt ettikleri hedeflere karşı sorumluluk ve öz kontrol gösterirler. Y Teorisi, insanların kendi başlarına çalışmak için bilinçli bir seçim yapabileceklerini öne sürmektedir. İnsanların işlerinin amaçlarına bağlı kalabileceğini varsaymaktadır.

- Uygun çevrede, ortalama bir insan sorumluluğu kabul etmeyi ve aramayı öğrenir. Y teorisi, ortalama bir insanın doğası gereği becerikli olduğunu ve şans verilirse sorumluluk almaya çalışacağını varsayar. Fırsat verildiğinde, insanlar çok çeşitli hedef belirleme ve yaratıcı problem çözme etkinliklerine katılma kapasitesine sahiptir. Y teorisi, fırsat verildiğinde insanların bağımsız hareket edeceklerini ve üretken olacaklarını savunur. Tablo 2’de X ve Y teorileri arasındaki temel farklar verilmiştir.

Tablo 2. X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma İlkeleri	X Teorisi	Y Teorisi
Tanım	Teori X, astlar üzerinde yüksek denetim ve kontrol ve daha yüksek derecede merkezileşme içeren bir motivasyon teorisidir.	Y Teorisi, çalışanların büyüme ve gelişme için kendi kendilerini yönettikleri ve kendilerini motive ettikleri ve karar vermede aktif rol aldığı varsayıldığı ileri bir teoridir.
Çalışma	İş yapmayı sevmez	İş yapmayı doğal karşılar
Hırs/Tutku	Yok denecek kadar az	Çok hırslı
Sorumluluk	Sorumluluktan kaçır	Sorumluluk üstlenir ve arar.
Liderlik Tarzı	Otokratik	Demokratik
Yönlendirilme Durumu	Sürekli yönlendirilmesi gerekir	Neredeyse hiç yönlendirilmesine gerek yoktur
Kontrol	Sıkı	Yumuşak
Otorite	Merkezi	Merkezi olmayan
Öz Motivasyon	Bulunmuyor	Mevcut
Odak Noktası	Psikolojik ve güvenlik ihtiyacı	Sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları.

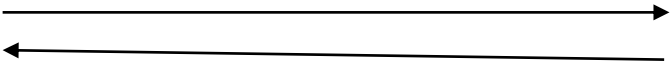
Kaynak: Surbhi, 2017.

2.3.2.6. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt’in ortaya attığı bu teoride liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir (Zel, 2011). Bu toerinin esası organizasyon içinde yöneticilerin karar verme haklarını (yetkilerini) kullanırken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Karar süreci aynı zamanda işgörenlerin yönetime katılmalarına olanak veren bir araç olarak düşünülebilir. Karar sürecindeki aşamalar, yönetici tarafından tek başına alınacağı gibi bu aşamalar astlarla birlikte de

kararlaştırılabilir. Bu aşamalar astlarla ne kadar paylaşılsa yönetici de astlarla yetkisini o kadar paylaşmış olur (Koçel, 2018). Tablo 3 yöneticiler için mevcut olan olası liderlik davranışının sürekliliğini veya aralığını göstermektedir. Her tür eylem, yönetici tarafından kullanılan otoritenin derecesi ve astların karar almada sahip oldukları özgürlüğün miktarı ile ilgilidir. Aşırı solda görülen eylemler, yüksek derecede kontrol sağlayan yöneticileri karakterize ederken, aşırı sağda görülenler, yüksek derecede kontrol bırakan yöneticileri karakterize eder. Hiçbir uç mutlak değildir; otorite ve özgürlük asla sınırsız değildir (Tannenbaum ve Schmidt, 1973).

Tablo 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Yönetici Merkezli Liderlik						İşgören Merkezli Liderlik
Yöneticinin Yetki Alanı				Astların Serbestlik Alanı		
Lider karar alır ve duyurur.	Lider kararlarını astlarına kabul ettirir.	Lider fikirlerini sunar ve astlarından soru sormalarını ister.	Lider değiştirebilecek bir karar alır.	Lider sorunu söyler, astların görüşlerini alır ve karar açıklar.	Lider konuyla ilgili sınırları belirler ve grubun karar almasını ister.	Lider kendisi tarafından belirlenmiş sınırlar içinde grup üyelerinin faaliyetleri yerine getirmesine izin verir.

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt, 1973'ten akt. Cinnioğlu, 2018.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımı, liderin özellikleri, davranışları ve liderin içinde bulunduğu durum arasındaki etkileşimle ilgilidir. Durumsallık teorileri, bir değişkenin liderlik üzerindeki etkilerinin diğer değişkenlere bağlı olduğu varsayımına dayanır. Bu kavram, liderliğin her durumda farklı olabileceği olasılığına kapı açtığı için ortaya çıktığı dönemde ortaya atılmış önemli bir yaklaşımdır (Saal ve Knight, 1988'den akt. Horner, 1997). Bu teori ile birlikte, genel etkinliğin karmaşıklığına ve durumsal özgülüğüne izin veren daha gerçekçi bir liderlik görüşü ortaya çıkmıştır (Horner, 1997).

Durumsallık yaklaşımları farklı durumlar için uygun lider davranışının ne olması gerektiğini ortaya koymaya çalışır (Baytok, 2006). Bazı araştırmacılar, bireyin liderlik tarzının belirli bir duruma bağlı olduğunu ve her duruma bağlı olarak değiştirilebileceğini varsaymaktadır. Başka bir deyişle, performansı artırmak için gereken liderlik davranışı kısmen koşullara bağlıdır ve bir durumdaki etkili liderliğin farklı bir durumda etkili

olmadığı düşünülebilir. Bu nedenle, durumsal liderlik teorileri, liderliğin etkinliğinin kişilik, başarılacak görev, güç, tutumlar ve algılar arasındaki uyuma, başka bir deyişle içinde bulunulan duruma bağlı olduğunu öne sürmektedir (Bertocci, 2009). Davranışsal yaklaşıma getirilen çeşitli eleştiriler süreç içerisinde liderlik araştırmalarında durumsallık yaklaşımlarının önem kazanmasına ve çeşitli teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur (Zorlu, 2013). Durumsallık yaklaşımları kapsamında geliştirilen teoriler izleyen kısımda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Bu teori, durumsal değişkenlerin lider kişiliği ve davranışı ile nasıl etkileşime girdiğini belirleyen ilk teoridir (House ve Aditya, 1997). Fiedler, önceki araştırma bulgularından formüle ettiği hipotezleri test etmek için liderlik etkinliğinin beklenmedik durum modeli dediği şeyi geliştirmiştir. Bu model, liderlik tarzı ile durumun elverişliliği arasındaki ilişkiyi içermektedir (Luthans, 2011).

Fred Fiedler, “*Least Prefer Co-worker*” ölçeğini geliştirmiştir. LPC ölçeği, hem liderin kişiliğini hem de durumun karmaşıklığını açıklamaya çalışır (Bu teori başlangıçta “liderliğin beklenmedik durum teorisi” olarak adlandırılmıştır. Ancak, bu etiket genel çağrışımlara sahip olduğu için, kafa karışıklığını önlemek için yeni etiketler kullanılmaktadır. “LPC” ise, “en az tercih edilen iş arkadaşı” anlamına gelir). LPC teorisi bir liderin etkinliğinin duruma bağlı olduğunu ve sonuç olarak bazı liderlerin bir durumda veya organizasyonda etkili olabileceğini, ancak başka bir durumda etkili olamayabileceğini iddia eder. Teori, ayrıca bu tutarsızlığın neden ortaya çıkabileceğini açıklar ve etkili performansla sonuçlanması gereken lider-durum eşleşmelerini tanımlar (Griffin ve Moorhead, 2014).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, liderin görev motivasyonuna karşı ilişki motivasyonunun bir ölçüsü ile başlangıçta “durumsal elverişlilik” olarak adlandırılan ve daha sonra yeniden etiketlenen “durumsal kontrol” ödülü ile astlar üzerindeki zorlayıcı güç arasında iki yönlü bir etkileşim olduğunu öne sürmektedir (House ve Aditya, 1997).

Fiedler, durumsallık yaklaşımını:

1. Durumun elverişliliğini belirlemede en kritik değişken olan lider-üye ilişkisi,

2. Durumun elverişliliğine ilişkin ikinci en önemli girdi olan görev yapısının derecesi,

3. Liderin, durumun en kritik üçüncü boyutu olan resmi otorite aracılığıyla elde ettiği konum gücü olarak üç boyutta tanımlamıştır (Luthans, 2011).

Bu modele göre liderin etkinliği, kişinin doğal liderlik tarzının duruma uygun şekilde eşleşip eşleşmediğine bağlıdır. Teori, daha önce tanımlanan insan odaklı ve görev odaklı tarzlara karşılık gelen iki liderlik tarzını inceler. Fiedler'in modeli, en iyi liderlik tarzının durumsal kontrol düzeyine, yani liderin belirli bir durumda sahip olduğu güç ve etki derecesine bağlı olduğunu öne sürer. Durum kontrolü, lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücü olarak önem sırasına göre üç faktörden etkilenir. Lider-üye ilişkileri, çalışanların lidere ne kadar güvendiğini, ona ne kadar saygı duyduğunu ve onun rehberliğini takip etmeye ne kadar istekli olduğunu; görev yapısı, işletim prosedürlerinin netliğini veya belirsizliğini; konum gücü ise, liderin meşru, ödül ve astlar üzerinde zorlayıcı gücünü ifade eder (McShane ve Von Glinow, 2018).

2.3.3.2. House ve Evans'ın Amaç-Yol Yaklaşımı

Liderliğe yönelik bir diğer önemli durumsallık yaklaşımı da amaç-yol teorisidir. Martin Evans ve Robert House tarafından ortaklaşa geliştirilen amaç-yol teorisi, liderin sabit özelliklerinden ziyade duruma ve lider davranışlarına odaklanır. En az tercih edilen iş arkadaşı (LPC-Least-Preferred Co-Worker) teorisinin aksine, amaç-yol teorisi, liderlerin farklı durumlara kolayca uyum sağlayabileceği görüşünü öne sürer (Griffin ve Moorhead, 2014). Amaç-yol teorisi, liderlerin takipçilerini belirlenmiş hedeflere ulaşmak için nasıl motive ettiği ile ilgilidir. Takipçileri neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan büyük ölçüde yararlanan amaç-yol teorisi, liderlik literatüründe ilk olarak 1970'lerin başında Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve House ve Mitchell'in (1974) çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Bu liderlik teorisinin amacı, takipçi motivasyonuna odaklanarak takipçi performansını ve takipçi memnuniyetini arttırmaktır (Northouse, 2016). Amaç-yol liderlik teorisi, beklenmedik durum yaklaşımını yönetsel liderliğe uygulayan baskın modeldir. Amaç-yol teorisinin ana önermesi, etkili liderlerin, arzu edilen sonuçlara (işle ilgili hedeflere) ulaşılmasına ilişkin çalışan beklentilerini (tercih ettikleri yol) ve bu sonuçlardan algılanan memnuniyetlerini etkilemek için bir veya daha fazla liderlik stili seçmesidir. Bu model, özellikle dört liderlik tarzını ve lider

etkinliğinin üç göstergesine yol açan çeşitli beklenmedik durum faktörlerini vurgulamaktadır. Modelde belirtilen dört liderlik tarzı şunlardır (House, 1996):

1. Otoriter liderlik: Bu tarz Lippitt ve White'ın otoriter lider tarzına benzer. Ortaklar, kendilerinden tam olarak ne beklendiğini bilir ve lider, belirli talimatlar verir. Astların katılımı yoktur (Luthans vd., 2021). Bu liderlik, daha önce açıklanan görev odaklı liderlikle aynıdır. Bu liderlik tarzı, astlar için psikolojik bir yapı sağlayan açıklayıcı davranışlardan oluşur. Performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmanın yollarını ve performansın değerlendirileceği standartları netleştirmeyi içerir. Otoriter liderlik ayrıca ödüllerin ve disiplin eylemlerinin makul kullanımını içerir (House, 1996).

2. Destekleyici liderlik: Bu liderlik, daha önce açıklanan insan odaklı liderlikle aynıdır. Bu tarz, astlar için psikolojik destek sağlar. Lider, arkadaş canlısı ve ulaşılabilir; işi daha keyifli hale getirir; çalışanlara eşit ve saygıyla davranır; çalışanların durumu, ihtiyaçları ve refahı için endişe duyar.

3. Katılımcı liderlik: Katılımcı liderler, çalışanların normal iş faaliyetlerinin ötesinde kararlara katılımını teşvik eder ve kolaylaştırır. Lider, bir karar vermeden önce çalışanlarına danışır, önerilerini ister ve çalışanların görüşlerini dikkatlice kararlara yansıtır. Katılımcı liderlik, çalışanları kararlara dâhil etmekle ilgilidir.

4. Başarı odaklı liderlik: Bu liderlik tarzı, çalışanları en yüksek performanslarına ulaşmaya teşvik eden davranışları vurgular. Lider, zorlu hedefler belirler, çalışanların en üst düzeyde performans göstermelerini bekler; çalışan performansında sürekli iyileştirme arar; çalışanların sorumluluk üstleneceğine ve zorlu hedeflere ulaşacağına dair yüksek derecede güven gösterir. Yol-amaç modeli, etkili liderlerin her durum için en uygun davranış tarzını (veya tarzlarını) seçme yeteneğine sahip olduğunu iddia eder. Ayrıca, eğer bu tarzlar şartlara uygunsa, liderler genellikle aynı anda iki veya daha fazla tarz kullanırlar (McShane ve Van Glinow, 2018)

2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Hersey ve Blanchard (1969), Reddin (1967) tarafından sunulan üç boyutlu liderlik çerçevesine dayanarak, daha sonra durumsal liderlik teorisini (1977) yeniden adlandırdıkları bir liderlik yaşam döngüsü teorisi geliştirmişlerdir. Başlangıçta yaşam döngüsü yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, farklı durumlarda farklı şekilde uygulanabilen liderliğin yönlendirici ve destekleyici boyutlarını ortaya koymaktadır.

Hersey ve Blanchard'a (1981) göre lider, durumu öğrenmeli ve buna göre bir tarz seçmelidir. Durumsal liderlik modeli, her tür organizasyondaki liderlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek kullanışlı bir araçtır. Aslında liderin görev davranışına, ilişki davranışına ve çalışanların hazır bulunuşluk düzeyine hitap eder (Hersey ve Blanchard, 1984). Bir lider, takipçinin hazır bulunuşluğuna bağlı olarak dört davranıştan birini seçmelidir. Takipçiler bir görevi yapamıyorsa ve yapmak istemiyorsa, liderin açık ve spesifik talimatlar vermesi gerekir; eğer beceriksiz ama istekliyse, liderin, takipçilerin yetenek eksikliğini telafi etmek için yüksek bir görev yönelimi ve onları liderin arzularını “kabul etmelerini” sağlamak için yüksek ilişki yönelimi sergilemesi gerekir. Takipçiler yetenekli ancak isteksizlerse, liderin destekleyici ve katılımcı bir tarz kullanması gerekir; ikisi de yetenekli ve istekliyse, liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur (Robbins ve Judge, 2017). Hersey ve Blanchard ayrıca, takipçilerin zamanla liderlik tarzlarının duruma göre ayarlanması gerektiğine de inanmaktadır (Schermerhorn vd., 2017).

2.3.3.4.Vroom-Yetton’un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton’un lider katılım modeli, bir liderin karşılaştığı sorunun doğasına en uygun karar verme yöntemini seçmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Bu yaklaşımda etkili bir lider, alternatifler arasından en uygun karar yöntemlerini tutarlı bir şekilde seçebilen ve uygulayabilen kişidir (Schermerhorn vd., 2017). Victor Vroom ve Arthur Jago, karar verme durumlarında liderlik rolüne odaklanan bir model geliştirmiştir. Bu modeli (1) durumsal faktörlerde var olabilecek varyasyonları değerlendirmek, (2) beş liderlik tarzı sunmak ve (3) karar verme durumlarıyla ilgili olarak liderlik tarzı seçimini vurgulamak için geliştirmişlerdir. Vroom-Jago liderlik modeli, bir liderin seçimlerini, yedi durumsal faktöre dayalı olarak beş liderlik tarzı arasından belirler ve her bir tarzla ilişkili zaman gereksinimleri ve maliyetleri tanımlar (Hellriegel ve Slocum, 2010).

Vroom, Yetton ve Jago'nun normatif modelleri, liderlik tarzı, durum ve etkililik sonuçları arasındaki etkileşimi modellemek için daha iddialı girişimleri temsil etmektedir (Vroom ve Jago, 2007). Liderin belirli bir karar için ortaklarını ve astlarını dâhil etmesi gerektiği ölçüde doğrudan etki içeren bu tür etkili durumsal faktörleri değerlendirmede liderlere yardımcı olan bir modeldir. Grup problemlerini kolayca çözmek amacıyla bu modelde belirtilen beş farklı tip için birkaç yönetim yöntemi vardır.

Otokratik (I): Lider sorunu çözer ve mevcut bilgileri kullanarak kendi kendine karar verir.

Otokratik (II): Lider, astlarından veya ortaklarından onları dâhil etmeden bilgi alır ve sonunda kendi başına bir karar verir.

Danışma (I): Lider, sorunları ve ilgili bilgileri belirli bir ast grubuyla bireysel olarak paylaşır ve daha sonra astların önerebileceği veya öneremeyeceği bir karar verir.

Danışma (II): Lider, kararı kendisinin aldığı bir grup toplantısı düzenleyerek astlarından tavsiye ve fikir alır.

Grup (II): Lider, sorunu bir grup astla paylaşır ve sorunu çözmek için farklı görüş ve çözümlerini sorar (Daniels, 2022).

2.3.3.5. Post Modern Liderlik Yaklaşımları

Geleneksek liderlik teorileri liderlik kavramını ve lider davranış biçimlerini açıklamada yetersiz kalınca yerini yeni liderlik teorilerine bırakmıştır (Ceylan vd., 2005: 33). İş dünyasının yapısında yaşanan hızlı değişim ve klasik yaklaşımların liderlik ile ilgili sağladığı bilgiler, liderlik ile ilgili yeni teori ve modellerin geliştirilmesini sağlamıştır. Özellikle işletmelerde görev ve insan faktörlerinin yapısında meydana gelen değişimler, bunların yönetilmesine yönelik yaklaşımlardaki bakış açılarının da değiştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Baytok, 2006). Dolayısıyla liderlik konusunda yaşanan paradigma değişikliği liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmanın yanı sıra görev ve ilişki odaklı yaklaşımlarından sıyrılmasına da neden olmuştur. Böylelikle liderlik konusunda son yıllarda duruma uygun liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Literatürde bu yeni liderlik teorilerine olan ilginin çoğu son 25 yılda meydana gelmiştir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009: 428). Çağdaş yaklaşımlar, hem liderlere hem de takipçilerinin gelişimine bu süre zarfında daha açık bir şekilde odaklanmıştır (Dansereau, Yammarino ve Markham, 1995: 253). Bu liderlik tarzları daha çok bireysel liderlik tarzları olan post modern liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, hizmet liderliği, stratejik liderlik, otantik liderlik, ruhani liderlik ve etik liderlik modern liderlik yaklaşımları içerisinde önem kazanan başlıca yaklaşımlar olarak sayılabilir (Sayılı ve Baytok, 2014: 112). Araştırma kapsamında bu yaklaşımlardan yararlanarak turist rehberlerinin liderlik tarzlarına izleyen kısımda detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

2.4. LİDERLİK TARZLARI

Durumsallık teorisinin son döneminde başlayan dış çevrenin ve rekabetin yönetim odağına girmesi ve çevreye bağlı bakış açısı post modern ya da yeni liderlik yaklaşımlarının paradigmasını oluşturmuştur. Son dönem, rekabetçi piyasa insana dayalı üstünlük sağlama, müşteri ihtiyaçlarını önemseme ve işletme odağına alma, esnek talepler ve hızlı değişen çevre, yönetim biçimini ve liderlik tarzlarını da etkilemeye başlamıştır (Akoğlu Kozak, 2017). Özellikle hizmet üreten turizm sektörünün odağında insanın olması, dolayısıyla turistlerin istek ve ihtiyaçlarında son yıllarda yaşanan dramatik değişimler, turizm sektöründe hizmet veren işgörenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin yanı sıra liderlik tarzlarını da önemli hale getirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yine turizm sektörünün önemli paydaşlarından olan turist rehberlerinin sundukları hizmetlerde turist grubunun özelliklerine uygun olarak verilen hizmetlerde rehberlerin sergileyecekleri liderlik tarzları turist memnuniyeti, turistlerde yeniden ziyaret etme isteği vb. gibi olumlu izlenimlerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca değişen çevre ve rekabet koşullarında hizmetlerin de bireyselleşmesi, turist rehberlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının insanın duygu ve düşüncelerini göz ardı eden ve insanı adeta bir makine gibi görmesine neden olan görev ve ilişki odaklı liderlik yaklaşımları yerine günümüz şartlarına uygun, daha çok turistlerin isteklerine göre şekillendirilmiş ve turistlerin memnuniyetini önceleyen hizmetkâr, etik, otantik, demokratik, karizmatik, dönüşümcü vb. post modern liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu kapsamda daha önce yapılmış farklı araştırmaları da göz önünde bulundurarak (Lopez, 1980; Asmadili vd., 2018; Gökdemir vd., 2020; Teng ve Tsaur, 2021) turist rehberlerinin mesleklerini icra ederken araştırmanın da değişkenlerini oluşturan turlarda sergiledikleri post modern liderlik tarzlarına ilişkin detaylı açıklamalara izleyen kısımda yer verilmiştir.

2.4.1. Otantik Liderlik

Otantiklik, ilk olarak Yunan kaynaklarında kullanıldığı bilinen ve 19. yüzyılda farklı bilim dallarından ve yaklaşımlardan bağımsız ortaya çıkmış olan bir kavramdır (Avolio ve Gardner, 2005: 319; Walumbwa vd., 2008: 89-90). Otantiklik, Yunanca “authentikos” kelimesinden türemiş; “auctor” ve “autos” kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur. Autos “*kendiliğinden ve aynı*”, “auctor” ise “*bir şeyin yaratıcısı, mucidi, bir şeyi yapan kişi*” anlamlarına gelmektedir (Schmid, 2001: 220). Otantiklik kelimesi, bir

kişinin toplumsal otoriteden kaçma, yani kendi gücünü takip etme otoritesinden türemiştir (Golomb, 1995). Kernis ve Goldman (2006), otantikliğin authenteo'dan ilk defa türetilmesine, "*tam bir güce sahip olma*" ve "*kendi nüfuz alanına sahip olmayı*" da eklemiştir. Bir bireyin deneyimleri kendi gerçek iç özüne veya benliğine uygun olduğunda, toplumsal normlar, kurallar ve değerler gibi dış etkilere ayrı olduğunda, bireyin özgünlük gösterdiği söylenmektedir (Goldman ve Kernis, 2002).

Luthans ve Avolio (2003: 243) başlangıçta gerçek liderliği "hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, bazı yazarlar (örneğin, Cooper vd., 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) gerçek liderliğin güven, umut, iyimserlik ve dirençlilik gibi pozitif psikolojik kapasiteleri kapsayacak şekilde tanımlanmasına ilişkin endişelerini dile getirmiştir. Michael Kernis'in (2003) özgünlük anlayışına dayanarak, Ilies vd. (2005) öz farkındalık, dengeli değerlendirme, otantik davranış / eylem ve otantik ilişkisel yönelimi içeren, dört bileşenli bir otantik liderlik modeli önermiştir. Shamir ve Eilam (2005: 399), otantik liderleri şu özelliklere sahip kişiler olarak tanımlamışlardır:

Liderin rolü, öz kavramlarının merkezi bir bileşenidir; yüksek düzeyde bir öz-kararlılık veya benlik kavramı netliği elde etmişlerdir; hedefleri kendileriyle uyumludur ve davranışları kendini ifade eder. Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderleri, nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının derinden farkında olan ve başkaları tarafından kendilerinin ve başkalarının değerlerinin/ahlaki perspektiflerinin, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olan; kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişiler olarak tanımlamışlardır. Otantik bir lider, insanların endişesine göre, doğru olduğunu bildiği şekilde hareket ettiğine inanılan lider türüdür (Brown ve Treviño, 2006). Davranışları, fikir ve eylemleri algılama biçimleri, diğer insanların gerçek dünyada beklediklerinden veya yaptıklarından farklıdır. Diğer insanların çıkarlarını önemsemeye meyillidirler; eylemlerinde yetkin, umutlu ve her zaman iyimserdirler. Otantik liderler, neşeli, kendine güvenen, dirençli ve verdikleri tepkileri ile güçlenen liderlerdir. Otantik liderleri diğer liderlerden ayıran nitelik, öz farkındalık, açıklık, şeffaflık, tutarlılık ve olumlu bir sonucu olan diğer pek çok şeyi içerir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005).

2.4.2. Etik Liderlik

Etik kelimesinin kökleri, “*gelenek, davranış veya karakter*” anlamına gelen Yunanca “*ethos*” kelimesinden gelir. Etik, bir bireyin veya bir toplumun arzu edilen veya uygun bulduğu değer ve ahlak türleri ile ilgilenir. Dahası, etik, bireylerin erdemli olması ve onların güdülerini ile ilgilenir (Northouse, 2016). Etik, bireylerin, gerek topluluk içinde gerekse kendi özel yaşamlarında, amaçlarını ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler ile takındıkları tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmasını sağlayan sistematik bir düşünce topluluğudur (Bolat ve Seymen, 2003: 69). Bir başka tanımda etik basit bir şekilde, “*doğru şeyi, doğru yapmak*” olarak tanımlanmaktadır (Çolakoglu, 2005: 370).

Etik lider ise, insanları ve toplumu önemseyen, kişisel ve mesleki yaşamında etik davranan, adil ve ilkeli karar vericiler olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Trevino, 2006: 597). Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesidir (Brown vd., 2005: 120). Zhu, May ve Avolio (2004) etik liderleri “*tarafsız, etik davranışlar sergileyen, insanların isteklerini dikkate alan ve çalışanlarının haklarını adil bir şekilde koruyan bireyler*” olarak tanımlamıştır.

2.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Robert K. Greenleaf, 1970 yılında liderlerin takipçilerine hizmet eden kişiler olduğu ve büyük liderlerin her şeyden önce hizmetkâr olduğu kavramını sunduğunda hizmetkâr liderlik terimini ortaya atmıştır (Spears, 1996). Greenleaf, hizmetkâr liderlik fikrini Hermann Hesse'nin (1956) *Doğuya Yolculuk* adlı romanına borçludur. Efsanevi bir yolculuğa çıkan bir grup yolcunun öyküsünü, gezginler için küçük işler yapan ama aynı zamanda ruhu ve şarkılarıyla onları destekleyen bir hizmetçinin eşlik etmesini anlatmaktadır. Hizmetçinin (Leo karakteri) varlığının grup üzerinde olağanüstü bir etkisi bulunmaktadır. Hizmetçi gruptan ayrılınca, yolcular endişeye kapılır dolayısıyla grup, hizmetçi (Leo) olmadan yolculuğuna devam edemez. Nihayetinde gruba liderlik eden, gezginlere gösterdiği özverili ilgi sayesinde Leo hizmetkâr lider olarak ortaya çıkar (Northouse, 2016).

Hizmetkâr liderlik teorisinin odak noktası, takipçilerinin bireysel çıkarlarına hizmet eden liderlerdir (Patterson, 2003). Greenleaf ve onun modelini daha da

geliştirenlere göre, hizmetkâr liderliğin kökleri başkalarına hizmet sağlamada yatar (Sosik, 2000) ve bu hizmet, hizmet etmeye yönelik doğal bir duygudan veya eğilimden kaynaklanır (Patterson, 2003). Hizmetkâr lider, öncelikle yüksek ahlaki standartlar, dürüstlük, iyi kalplilik ve özveri örneği oluşturarak takipçilerinin gereksinimlerini, benlik kavramını, inançlarını ve değerlerini geliştiren bir bireydir. Hizmetkâr liderler, gücün etik kullanımına inanır ve iş etkinliğini artıran katılımcı davranışları teşvik eder (Liden, Wayne, Meuser, Hu ve Liao, 2015). Hizmetkâr liderin ilkeleri, değerleri ve inançları, liderin davranışı için motivasyon kaynaklarıdır (Farling, Stone ve Winston, 1999). Hizmetkâr liderler, takipçilerine öncelik verir, onları güçlendirir ve kişisel kapasitelerini tam olarak geliştirmelerine yardımcı olur (Northouse, 2016). Farling, Stone ve Winston'a göre hizmetkâr liderler her şeyden önce hizmetkâr olduklarını bilirler; bu nedenle, birinci öncelikleri takipçinin kazancını gözetmektir. Hizmetkâr lider ayrıca, içindeki erdemler tarafından yönlendirilir. Aşağıda yer alan erdemli yapılar, hizmetkâr liderleri tanımlar; tutumlarını, özelliklerini ve davranışlarını şekillendirir. Hizmetkâr lider, agapao (ahlaki sevgi) sevgisini gösterir, tevazu ile hareket eder, fedakârdır, takipçileri için vizyonerdir, takipçilerine güvenir, güç verir ve onlara hizmet eder (Patterson, 2003).

2.4.4. Demokratik Liderlik

Demokratik bir lider nihai kararı verecek olsa da, ekibin diğer üyelerini karar verme sürecine katkıda bulunmaya davet eder (Bhatti, 2012). Demokratik liderler yaratıcılığı teşvik ederler ve ekip üyeleri genellikle kararlara oldukça bağlıdır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Lider, çalışanlara neyi ve nasıl yapacakları konusunda rehberlik ederken, çalışanlar deneyimlerini ve varsa önerilerini lidere iletir (Managementstudyguide, 2022). Bu yaklaşım, yalnızca çalışanları veya ekip üyelerini olup bitenlere dâhil ederek iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda insanların becerilerini geliştirmeye de yardımcı olur (Bhatti, 2012). Demokratik liderliğin birçok faydası vardır. Ekip üyeleri, yüksek iş doyumuna sahip olma eğilimindedir ve kararlara daha fazla dâhil oldukları için üretkendirler. Dolayısıyla ekip üyeleri daha büyük ve anlamlı bir şeyin parçası olduklarını hissederler ve bu nedenle sadece finansal bir ödülден daha fazlasıyla motive olurlar (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Bu liderlik tarzının avantajları, memnun, motive ve daha yetenekli çalışanların ortaya çıkmasını sağlamasıdır. Demokratik liderliğin hâkim olduğu bir yer uygun bir çalışma ortamına yol açar ve aynı zamanda yaratıcılığı da teşvik eder (Managementstudyguide, 2022).

Demokratik liderliğin tehlikesi ise, hızın veya verimliliğin gerekli olduğu durumlarda işlevsiz kalabilmesidir. Örneğin bir kriz sırasında, ekip veri toplamak için değerli zamanını boşa harcayabilir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Bu liderlik tarzının tek dezavantajı zaman alıcı olmasıdır (Managementstudyguide, 2022). Demokratik liderlikte katılım zaman aldığından, bu yaklaşım işlerin daha yavaş olmasına neden olabilir, ancak çoğu zaman sonuç daha iyidir. Bu yaklaşım, ekip çalışmasının gerekli olduğu ve üretkenliğin hızdan daha önemli olduğu durumlarda uygun olabilir (Bhatti, 2012). Bu duruma 12 Kızgın Adam filmi çarpıcı bir örnektir.

1957 yılında vizyona giren 12 Kızgın Adam filmi, cinayetle suçlanan bir genç ile ilgili karar vermekle yükümlü 12 jüri üyesinin karar verme sürecini konu eder (Beyazperde.com, 2022). Filmde kapalı özel bir odada birbirini tanımayan 12 jüri üyesinin yargılanan gencin suçlu olup olmadığı ile ilgili bir karar vermesi beklenmektedir. Alınacak kararın tüm jüri üyelerince oy birliği ile alınması gereklidir. Bu nedenle tüm jüri üyeleri gerekçelerini sunarak gencin suçlu olup olmadığı konusunda fikirlerini belirtir. Başlangıçta 12 jüri üyesinden 11 tanesi genci suçlu bulurken sadece 1 jüri gencin masum olduğunu ifade eder. Her jüri ortaya bir fikir atar ve bu fikri destekleyecek gerekçeler sunar. Uzun tartışmalar sonucunda ilk başta suçlu görülen genç filmin sonunda oy birliği ile masumiyetini kanıtlar ve ölüm cezası almaktan kurtulur. Bu filmin konusunu oluşturan karar verme süreci her ne kadar uzun bir süreç olsa da demokratik bir ortamda tartışmanın ve diğer tüm fikirleri sabırla dinleyerek doğruya ulaşılabileceğini göstermektedir. Bu filmin sonucu, Bhatti (2012)'nin yukarıda belirttiği ekip çalışmasının gerekli olduğu ve üretkenliğin hızdan daha önemli olduğu durumlarda uygun olduğu ifadesini desteklemektedir.

2.4.5. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, gücün bir birey üzerinde yoğunlaşması olarak tanımlanır (Ezerdi, 2020). Bu tarz genellikle klasik yaklaşım olarak kabul edilir. Bu tarz altında, tüm karar verme yetkileri, diktatörlerde olduğu gibi liderde merkezileştirilir. Liderler, astlarından gelen herhangi bir öneri veya girişimi kabul etmezler. Otokratik liderler, çalışanlara danışmaz, herhangi bir girdi vermelerine de izin vermezler. Çalışanlardan herhangi bir açıklama almadan sadece emirlere uymaları beklenir (Ivanko, 2012). Otokratik liderlik tarzında, bir lider, çalışanları/ekibi üzerinde tam bir komuta ve hâkimiyete sahiptir. Takım veya örgütsel çıkarlar için en iyisi olsalar bile çalışanlar takım

görüşlerini ortaya koyamazlar. Liderin işleri halletme şeklini eleştiremez veya sorgulayamazlar. Lider, işleri kendisi halleder. Bu tarzın avantajı, liderin gözetiminde hızlı karar vermeye ve daha fazla üretkenliğe yol açmasıdır. Otokratik liderlik tarzının dezavantajları ise, gücü merkezileştirme eylemi nedeniyle ekip üyelerinin küçümsenme ve haksızlığa uğrama duygularını harekete geçirmesi (Anderson ve Brown, 2010) ve daha fazla çalışan devamsızlığına yol açması açmasıdır. Otokratik liderlik tarzı, yalnızca liderin performansı en iyi olduğunda veya işin monoton, vasıfsız ve rutin olduğu ya da projelerin kısa vadeli ve riskli olduğu durumlarda işe yarar (Managementstudyguide.com, 2022).

2.4.6. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Fransızca bir kelime olan Laissez-faire, "*bırakınız yapsınlar*", kişilerin kendi başlarına çalışmasına izin veren liderleri tanımlar (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015). Tam serbesti taniyan (Laissez-faire) liderlik tarzı, müdahale etmeme politikasını içerir, tüm çalışanlara tam özgürlük tanır ve hedeflere ulaşmak için belirli bir yolu yoktur (Bhatti, 2012). Tam serbesti taniyan liderler, pratik anlamda lider olmayanlardır. Ne karar verirler ne de astlarına rehberlik ederler (Avolio ve Bass, 1995). Bu tarz liderlik özelliklerine sahip kişiler, sorumluluklardan feragat ederler ve karar vermekten kaçınırlar (Avolio, 1999); iş yapma ve işin tamamlanması noktasında astlarına tam bir özgürlük sunarlar (Chaudhry ve Javed, 2012).

Burada lider, işi kendileri yapmak için çalışanlarına/ekibine tamamen güvenir. Tam serbesti taniyan lider sadece işin entelektüel/rasyonel yönüne odaklanırken yönetim yönüne odaklanmaz. Çalışanların görüşlerini paylaşmaları ve kurumsal çıkarlar için en iyi önerileri sunmalarını memnuniyetle karşılar. Bu liderlik tarzı ancak çalışanlar yetenekli, sadık, deneyimli ve entelektüel olduğunda işe yarar (Managementstudyguide.com, 2022). Bass ve Avolio (1997) Çoklu Liderlik Ölçeğinde (Multi-Leadership Questionnaire) "*gerektiğinde yoktur*", "*karar vermekten kaçınır*", "*acil sorulara yanıt vermeyi geciktirir*" gibi ifadelerle tam serbesti taniyan liderliği ölçmüştür.

2.4.7. Yaratıcı Liderlik

Yaratıcılığın en eski tanımlarından birini Torrance (1966) yapmıştır. Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri, yaratıcılığı hem yeni hem de yararlı fikirler üretme yeteneği

olarak tanımlamıştır. Byron ve Khazanchi (2012) yaratıcılığı problem çözmenin yenilikçi yollarını bulmayı, mevcut fikirler arasında yeni ilişkiler kurmayı ve orijinal müzik, sanat veya edebiyat katkıları üretme olarak ifade etmişlerdir. Bir psikolog olan Sternberg (2006) ise yaratıcılığı, herhangi bir yaratıcı görev için faydalı olan orijinal bir çalışma üretme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Öğretmen, satış elemanı, iş adamı, yazar ve diğer birçok meslek gibi yaratıcılık çoğunlukla düşünmeyi gerektiren her türlü kariyer veya meslek için gereklidir. West-Burnham (2008)'den akt. Harris, (2009), yaratıcılığı aşağıdaki şekilde tanımlamanın uygun olabileceğini önermektedir:

- Hayal gücü, içgörü ve özgünlüğün kullanımı;
- Farklı bir ürün, süreç veya sonucun geliştirilmesi;
- Mevcut bir ürün veya sürece katma değer;
- Üst düzey beceri, bilgi ve niteliklerin kullanımı;
- Fark yaratma, iyileştirme, geliştirme veya zenginleştirme potansiyeli.

Bir lider yön verir ve standartları belirler, işine olan coşkusu işe yenilikçi bir yaklaşım getiren ilham verici insanlar yaratır ve ayrıca kişilerle etkileşim kurarken çalışanlara doğal coşku ve yetenekle ilham verir (Carstens ve Barnes, 2006). Yaratıcı liderler, yaratıcılığın gelişebileceği tonu, iklimi ve koşulları belirler (Stoll, 2007).

Yaratıcı liderlik, yenilikçi fikirler geliştirmek için işbirliği içinde çalışma kavramına dayanan bir liderlik tarzıdır (Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002). Yaratıcı liderlik uygulayanlar, yaratıcılığı teşvik eden koşullar yaratarak bunu yapma eğilimindedir. Bazen "destekleyici katkılar" olarak adlandırılan bu tür koşulların oluşturulması, başkalarında yaratıcı düşünceyi tetikleyen, etkinleştiren ve sürdüren psikolojik, maddi ve/veya sosyal destekler olarak tanımlanır (Mainemelis, Kark ve Epitropaki, 2015). Yaratıcı liderlik, fırsatlara ve her düzeyde öğrenmeyi engelleyen zorlu konulara yaratıcı ve derinlemesine düşünülmüş bir yanıttır. Kişilerin yaşam şanslarını artırmak için farklı şeyler görmek, düşünmek ve yapmakla ilgilidir (Stoll ve Temperley, 2009). Bu, insanların birlikte çalışmasını, birbirinden öğrenmesini, etkileşim ve diyalog yoluyla yaratıcı olmaları için birbirlerini donatmasını aktif olarak engelleyen yapısal ve kültürel engellerin ortadan kaldırılması anlamına gelir (Harris, 2009: 10).

Yaratıcı liderlik, sorunları bulma ve tanımlama, çözme ve yeni çözümleri uygulama konusunda ortak bir süreç veya yöntem aracılığıyla insanları yönlendirmek

anlamına gelir. Bu süreç, insanların düşüncelerini verimli bir şekilde iletmelerine yardımcı olmak için ortak bir dil gerektirir. Herhangi bir anda yaratıcı sürecin hangi aşamasında olduklarını hızlı bir şekilde anlayabilmeleri gerekir. Ayrıca, farklı insanların bu yaratıcı sürecin çeşitli aşamalarını tercih ettiğini de kabul etmelidirler. Ayrıca yaratıcı süreçte diğer insanları ve ekipleri akıcı ama düzenli bir şekilde yönetme konusunda beceri kazanmaları gerekir. Bu sürecin ustalığı, sonuç alan inovasyon liderliği sağlamak için kullanabilecekleri bir plan sağlar. Kısacası, liderlerin kendilerine rehberlik edecek bir süreç formülüne ve formülün işe yaramasını sağlayacak araçlara ihtiyacı vardır (Basadur, 2004: 111).

Yaratıcı bireyler, mükemmel liderlere de atfedilebilecek özellikler sergileyebilir. Bununla birlikte, yaratıcılık sadece bir dizi beceri, nitelik veya özellik değildir, aynı zamanda yaratıcı uygulamaların hayata geçirilmesi ile de ilgilidir. Yaratıcı düşünmenin farklı durumlarda ve başkalarıyla etkileşim yoluyla uygulanabilme yolları, yaratıcı bir lider olmanın merkezinde yer alır. Bu nedenle, yaratıcı liderlik genellikle diğer insanların kapasitelerini güçlendirmeyi, desteklemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir tür hizmetkâr liderlik olarak görülür (Harris, 2009).

2.4.8. Dönüşümcü Liderlik

Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderliği, liderin meslektaşları ve takipçileri arasında işlerini yeni bir bakış açısıyla görmeleri için ilgi uyandırdığında ortaya çıkan liderlik olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü lider, örgütün misyonu veya vizyonu hakkında bir farkındalık yaratır; meslektaşlarını ve takipçilerini yeteneklerini genişletmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için teşvik eder. Buna ek olarak, dönüşümcü lider, meslektaşlarını ve takipçilerini kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına olacak çıkarılara doğru bakmaya motive eder. Paylaşılan vizyon aynı zamanda dönüşümcü liderlerin ortak bir özelliğidir (Burns, 1978).

Dönüşümcü liderler, ürün ve teknolojilerde yeniliği teşvik etmenin yanı sıra kuruluşun misyonunda, stratejisinde, yapısında ve kültüründe değişikliklere öncülük etme yeteneğine sahiptir. Dönüşümcü liderler, takipçilerle belirli işlemleri kontrol etmek için yalnızca somut kurallara ve teşviklere güvenmezler. Vizyon, paylaşılan değerler ve fikirler gibi somut olmayan niteliklere odaklanırlar, ilişkiler kurarlar, çeşitli faaliyetlere

daha büyük anlamlar verirler ve değişim sürecinde takipçileri dâhil etmek için ortak bir zemin bulurlar (Daft, 2008).

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Judge ve Piccolo, 2004). İdealize edilmiş liderlik, ilham verici liderlik, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi ile karakterize edilen dönüşümcü liderlerin, aşağıdaki durumları amaçlayan, birbiriyle ilişkili stiller kümesini temsil etmektedir. Bunlar (Luthans, 2010):

- Durumları daha iyiye doğru değiştirmek,
- Takipçileri liderler haline getirmek,
- Yeni stratejik yönler sağlamak için işletmeleri elden geçirmek,
- Ahlaki ve etik davranış için enerji verici bir vizyon ve yüksek ideal sağlayarak insanlara ilham vermek.

Karizma veya idealleştirilmiş etki, liderin, takipçilerinin liderle özdeşleşmelerine neden olan takdire şayan şekillerde davranma derecesidir. Karizmatik liderler inanç gösterirler, tavır alırlar ve takipçilerine duygusal düzeyde hitap ederler. İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine çekici gelen ve ilham veren bir vizyonu ifade etme derecesidir. İlham verici motivasyona sahip liderler, takipçilerine yüksek standartlarla meydan okur, gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda iyimserlik iletir ve eldeki görev için anlam sağlarlar. Entelektüel teşvik, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini talep etme derecesidir. Bu özelliğe sahip liderler, takipçilerinde yaratıcılığı teşvik eder. Bireyselleştirilmiş ilgi ise, liderin her bir takipçinin ihtiyaçlarına ne ölçüde ilgi gösterdiği, takipçiye bir akıl hocası veya koç gibi davrandığı; takipçilerinin endişelerini ve ihtiyaçlarını dinleme derecesidir (Judge ve Piccolo, 2004).

Tez kapsamında değerlendirildiğinde turist rehberleri üzerine 1980 yılından günümüze kadar turist rehberleri özelinde çağdaş liderlik tarzları ile ilgili oldukça sınırlı çalışmaların yapılması (Lopez, 1980; Wong ve Lee, 2012; Asmadili, Asmadili ve Yüksek, 2018; Gökdemir, Yıldırım ve Ateş, 2020; Teng ve Tsaur, 2021) ve yine turist rehberliği bağlamında çalışmaların genel olarak görev ve ilişki odaklı yaklaşımlar temelinde (Acar, 2014; Türkmen, 2016; Kabakulak ve Pelit, 2022) yürütülmesi bu çalışmada daha çok çağdaş liderlik tarzları ile bir çalışma yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu tezde liderlik tarzları seçilirken post modern liderlik tarzları içinden

bireysel olarak turist rehberlerine en uygun olan liderlik tarzları tercih edilmiştir. Bu liderlik tarzları tercih edilirken kriz durumlarını en iyi, orta ve en kötü yönetmesi beklenen liderlik tarzları da literatürden faydalanılarak seçilmiştir. Bu kapsamda turizm ve turizm/turist rehberliğinde liderlik konusuna izleyen kısımda yer verilmiştir.

2.5. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİNDE LİDERLİK

Hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizmde memnuniyet kavramı önemli olduğundan yönetmek, yönlendirmek de ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu kapsamda turizm sektörünün çeşitli alanlarında (konaklama-seyahat işletmeciliği vd.) liderlik ile ilgili çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Özellikle son 22 yılda yapılan lisansüstü çalışmalarda konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmaların ağırlık kazandığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda genellikle yöneticiler ve işgörenler olarak çalışanların durumları değerlendirilmiştir. Ayrıca modern liderlik tarzları olan ve özellikle hizmet sektörü olması dolayısıyla hizmetkâr, etik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik gibi tarzların yanı sıra olumsuz liderlik tarzları (toksik liderlik vb.) ve yöneticilerin liderlik yönelimleri (görev-ilişki odaklı) ile ilgili araştırmalar da yapılmıştır.

Yapılan bu araştırmalar kapsamında Taşkiran (2005), turizm alt sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde, üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin insana ve göreve yönelik boyutlarda liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin insana yönelik boyutta hemen hemen düşük seviyede bir yönelime sahipken, göreve yönelik boyutta yüksek seviyeye yakın bir yönelim gösterdikleri belirlenmiştir. Tekin (2007), Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve şeflerinin görüş ve algılamalarının değerlendirildiği araştırmada yöneticilerin otel genel müdürlerini vizyoner lider olarak algıladıkları ve genel müdürlerin vizyoner lider nitelikleri taşıyarak, vizyoner lider davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan çalışmalara benzer birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, araştırmanın asıl konusunu oluşturan turist rehberliğinde liderlikle ilgili çalışmaların çok sınırlı olduğu; liderlikle ilgili ilk çalışmanın Lopez (1980) tarafından gerçekleştirildiği ve bu çalışmada demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının ele alındığı görülmüştür. 1980 yılından günümüze kadar uluslararası literatürde Wong ve Lee (2012), Tsaur ve Teng (2017), Teng

ve Tsaur, 2022; ulusal yazında ise Acar (2014) ve Türkmen (2016) turist rehberlerinin liderlik yönelimleri üzerine çalışmalar yapmışlardır. Ayrıca, Asmadili, Asmadili ve Yüksek (2018), Gökdemir, Yıldırım ve Ateş (2020) ise modern liderlik yaklaşımları içinde yer alan liderlik tarzlarını belirlemek için araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Hem ulusal hem de uluslararası alanyazında turist rehberlerinin doğrudan liderlik tarzlarını ortaya koymak yerine daha çok turist rehberlerinin rolleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Özellikle uluslararası alanyazında rol kavramı üzerine yoğunlaşmış birçok çalışma mevcuttur. Bu durum aynı zamanda turist rehberlerinin liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmaların da az olmasına neden olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle izleyen kısımda turist rehberlerinin üstlenmiş olduğu roller ve bu roller içinde liderlik rolü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Turist rehberi, turizm sektörünün önemli paydaşlarından biridir ve ülkeye gelen turistlerin memnuniyeti için canla başla çalışmaktadır. Grupların yönetilmesi ve yönlendirilmesi için de turist rehberlerinin çeşitli görev ve sorumluluklarını içeren birçok rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Literatürde turist rehberlerinin rolleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Turist rehberlerinin aktör ve elçi (Holloway, 1981); denge unsuru (Schmidt, 1979; Pearce, 1982; Fine ve Speer, 1985; Holloway, 1981); bakıcı ve gözetmen (Fine ve Speer, 1985); katalizör (Holloway, 1981); kültür simsarı (Holloway, 1981; Katz, 1985); bilgi aktarıcı (Holloway, 1981; Hughes, 1991); aracı (Schmidt, 1979; Ryan & Dewar, 1995); yorumcu ve çevirmen (Almagador, 1985; Holloway, 1981; Katz, 1985; Ryan ve Dewar, 1995); lider (Cohen, 1985; Geva & Goldman, 1991); arabulucu (Schmidt, 1979; Holloway, 1981; Cohen, 1985; Katz, 1985); organizatör (Van den Berghe, 1980; Hughes, 1991; Pearce, 1982; Schuchat, 1983); satış elemanı (Fine & Speer, 1985; Gronroos, 1978; Schmidt, 1979) ve öğretmen rolleri (Holloway, 1981; Pearce, 1982; Fine & Speer, 1985; Manchini, 2001) olduğunu ifade etmişlerdir (Zhang ve Chow, 2004). Turist rehberlerinin rollerine ilişkin net bir ayırım olmamasına rağmen mesleki ve anahtar roller olarak çeşitli sınıflandırmalar da mevcuttur (Güzel ve Köroğlu, 2014). Bahsedilen roller arasında; “*bilgilendirme, liderlik, yol gösterme, aktör, aracı, yorumcu, danışman, kültür elçisi, satış elemanı, sorumlu davranışlar sergileme, tur yöneticisi*” rolleri bulunmaktadır (Öter ve Sarıbaş, 2018). Daha sonraki yıllarda turist rehberlerinin rolleri üzerine yapılan çalışmalarda Rabotic (2010) rehberlerin tercüman rolünü vurgulamıştır. Tercüman olarak turist

rehberleri, turistlerin deneyimlerinin ardındaki bağlamı açıklarken ve turistlerin sorularına yanıt verirken turistleri farklı ilgi alanlarına yönlendirmektedir. Olumlu turist deneyimini daha da teşvik etmek için, sağlanan bilgiler hikâye anlatımında yaratıcı yorumlama yoluyla ve gerçekliğe mizah katarak daha anlamlı hale getirilmektedir (Khornjamnong, 2017).

Turistlerin çoğu, belirli bir destinasyonda yalnızca sınırlı bir süre geçirirler. Bir destinasyona yeni gelenler, ev sahibi destinasyonla ilgili yerel bilgiden yoksundur, bu nedenle çevrelerine yönelik turistik faaliyetler hakkında olumlu bir bakış açısına sahiptirler. Dolayısıyla turistler destinasyondaki yerel değerleri, inançları, gelenekleri ve günlük yaşam aktivitelerini kavrayacak donanıma sahip değildirler (Rabotić, 2010). Turist rehberleri, bir turist destinasyonu ile ziyaretçiler arasındaki tek aracıdır (Weiler ve Black, 2014). Turist rehberlerinin arabulucu olarak rolü Skinner ve Feldman (2019) tarafından yapılan bir çalışmada vurgulanmıştır. Turist rehberleri, belirli bir destinasyon ile ilgili ziyaretçiler arasında aracı görevi görerek, turistlerin kültürel farklılıkları algılamasına ve deneyimlemesine olanak tanırken, sosyal etkileşimler yoluyla turistlerin yerel toplumla ilgili anlayışlarını arttırırlar (Khornjamnong, 2017). Turist rehberleri, dolaylı olarak bir ülkenin tanıtılmasında tanıtım aracı olarak da kabul edilebilirler. Turist rehberleri, söz konusu rolün görevlerini yerine getirirken, belirli bir destinasyonun kültürel mirası hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Turistleri aydınlatmak ve ardından seyahat deneyimlerini zenginleştirmek için bir ülkenin veya bölgenin politikaları, kuralları, yasaları ve uygulamalarından da turist rehberlerinin haberdar olmaları gerekir (Heung, 2008).

Turist rehberleri aynı zamanda bir tur destinasyonunun eşsiz tarihi ve kendine özgü kültürel mirası ile birlikte temsilcisi olarak da hareket eder (Blyablina, 2015). Turist rehberlerinin temsilci olarak rolü, turist memnuniyetini ve tekrar ziyaret niyetini sağlamada önemli bir anahtardır (Modlin vd., 2011). Bir turist rehberinin yol gösterici rolü, ziyaret ettikleri yerleri daha derinlemesine keşfetmek isteyen turistler için geçerliliğini korumaktadır (Prakash ve Chowdhary, 2010). Turistlerin sıklıkla ihlal ettiği sosyal kurallar ve mahremiyet ihlali nedeniyle yol gösterici rol gereklidir (Tetik, 2006; Çetinkaya ve Öter, 2016). Bu gerekliliğe istinaden, McDonnell (2001), yabancı bir ortamda turist rehberlerinin yol gösterici rollerinin sağladığı güvenlik duygusunu da vurgulamıştır.

Organizatör olarak turist rehberleri turun yönetiminden sorumludur. Bu rol, güzergahların düzenlenmesini, ilgi noktalarına karar verilmesini, turistlerin konfor, güvenlik ve bir arada kalmalarını sağlamayı içerir (Çetin ve Yarcan, 2017). Bir turu organize etmede yer alan birçok değişken nedeniyle, detaylara dikkat etmek turist rehberleri için mesleğin önemli bir parçasıdır. Organizasyon ve koordinasyon becerisi gerektiren değişkenlere örnek olarak müzelerin veya sergilerin çalışma saatleri, öğle yemeği için düzenlemeler yapma, olası parasal konuları ele alma, yolculuk süresini değerlendirme vb. verilebilir (Tetik, 2006). Turist rehberleri turların organizasyonunu ve liderliğini sağlayarak rehberli turların başarısına katkı sağlayabilir (Kamel, 2021).

Turist rehberleri mesleğin yapısı gereği bahsedilen rollerin hepsinden farklı zamanlarda farklı grupları yönetirken yararlanmaktadır. Ancak bütün bu roller içinde turist rehberlerinin liderlik rolü ön plana çıkmaktadır. Rehberlerin tüm rollerinin başarılı bir şekilde ifa edilmesinde kilit öneme sahip rol, gruba hâkimiyet süreçlerini içeren liderlik rolüdür (Türkmen, 2016). Lider olarak bir turist rehberi, bir turun sorunsuz yürütülmesi ve turistlerin refahı için sorumluluk alır (Larsen ve Meged, 2013) ki bir turist rehberi, tur güzergâhını tur operatörü (acenta) adına sorunsuz bir şekilde yürütmekten sorumludur (Mak vd., 2011). Turist rehberlerinin liderlik rolü, diğer tüm görev ve sorumluluklar arasında önceliklidir (Kruczek, 2013). Çünkü turist rehberleri öncelikle grubu yönlendirmek ve gruba liderlik etmek durumundadır. Ap ve Wong (2001), turist rehberini, “*gruplara tercüme ve yorum sağlayarak önemli bölgelerde liderlik yapan, isteklerin, bilginin, kişilik niteliklerinin, yüksek standartlarda yönetme ve etik ilkelerini içeren insani karakterlerinin etkili bir birleşimi*” şeklinde tanımlamaktadır. Liderlik yoluyla, turist rehberleri yol göstermekten ve turistler için emniyet ve güvenlik sağlamaktan sorumludur. Ayrıca turistlerin seyahatleri sırasında ortaya çıkan krizleri çözmekten de sorumludurlar (Blyablina, 2015). Bununla sadece bir turun düzgün işleyişini değil, aynı zamanda turistlerin konforlu bir tur deneyimi yaşamalarını da sağlarlar (Larsen ve Meged, 2013). Turist rehberleri, bir tur grubu içinde karşılıklı iletişimi başlatabilmeli ve çatışmayı en aza indirebilmelidir. Bu nedenle, turist rehberleri liderlik rolünü duygusal zekâ ve grup dinamiklerini yönetme, çatışma çözme (Çetin ve Yarcan, 2017) ve kriz yönetimi becerileri ile donatmaları gerekmektedir. Turist rehberlerinin performansı sadece bir seyahat acentasının imajını değil aynı zamanda turistlerin memnuniyetini, sadakatini ve algılanan hizmet kalitesini de etkiler (Chan, Hsu ve

Baum, 2015; Chang, 2012; Cheng vd.; 2017; Huang, Weiler ve Assaker, 2015). Bir turist rehberinin tur boyunca üstlendiği sorumluluklar hayati olduğu kadar zorlu ve karmaşıktır (Teng ve Tsaur, 2022). Dolayısıyla da bir turist rehberinin sahip olduğu liderlik tarzı, turist ziyaretini bir turdan daha fazlası olan deneyime dönüştürmekle birlikte turistin turdan memnuniyetini de etkileyen kritik bir faktördür (Wong ve Lee, 2012). Bundan dolayı turizm ve özellikle turist rehberliği alanında liderlikle ilgili yapılmış ve yapılacak çalışmalar hem turizm sektörünün hem de turist rehberliği mesleğinin geliştirilmesi buna bağlı olarak rehberlik mesleğinin bir marka haline getirilerek daha kaliteli turisti çekme ve hizmet sunma noktasında tüm paydaşlara önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle izleyen kısımda hem turizm sektöründe hem de turist rehberliği özelinde liderlik alanında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.6. TURİZM VE TURİST REHBERLİĞİ ALANINDA LİDERLİK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Tezin bu bölümünde hem ulusal hem de uluslararası literatür taraması yapılmış bu bağlamda hem turizmde hem de turist rehberliğinde liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalara yer verilmiştir.

28.05.2023 tarihinde YÖK Tez veri tabanında arama motoruna “liderlik tarzları” yazılmış ve daha sonra çıkan sonuçlar içinden konu kısmına turizm anahtar kelimesi girilerek veriler süzölmüştür. Yapılan aramada toplam 37 (otuz yedi) tez tespit edilmiştir. Bu tezlerin 15 (on beş) tanesi doktora tezi; 22 (yirmi iki) tanesi ise yüksek lisans tezi olarak yazılmıştır. Tarama sonucunda tespit edilen çalışmalar Ek-2’de sunulmuştur.

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan İnan (2022) tarafından doktora tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışanların presenteeism davranışı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü incelenmeye çalışılmıştır. İstanbul ili’nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 442 otel çalışanından anket tekniği ile toplanan veriler doğrultusunda dönüşümcü liderliğin presenteeismi ve iş yaşam dengesini pozitif; iş yaşam dengesinin ise presenteeismi pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten, dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin kısmı aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Cinnioğlu (2018) yaptığı doktora çalışmasında yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları modern liderlik türlerinden hizmetkâr liderlik,

dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1. sınıf yiyecek içecek işletmelerindeki toplam 491 çalışandan anket tekniği ile bilgi toplanmış; araştırmada, çalışanların yöneticilerini birer hizmetkâr lider ve dönüşümcü lider olarak algıladığı, buna karşın etkileşimci bir lider olarak algılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Aynı zamanda araştırmada; hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkmen (2016) tarafından yüksek lisans tez çalışması kapsamında turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 209 turist rehberinden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların duygusal zekânın bazı faktörleri ve liderlik davranışları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklar olduğu; ayrıca araştırmada, duygusal zekâ ve liderlik davranışının yüksek ilişki düzeyine sahip oldukları ve duygusal zekâ düzeyinin büyük bir oranda, liderlik davranışı üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin orta seviyede olduğu, en yüksek ortalamaya sahip oldukları duygusal zekâ faktörünün ise "kişilerarası beceriler" faktörü ve bu faktör içinde "empati" boyutu olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük oranda görev yönelimli liderlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Acar (2014) tarafından turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini belirlemek için Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan ve aktif olarak çalışan 200 eylemli turist rehberinden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, profesyonel turist rehberlerinin "acentaya bağlı olarak çalışma" haricindeki diğer tüm demografik özellikleri ile insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Liderlik ile ilgili YÖKTEZ'de yer alan çalışmaların en eskisinin 2000 yılında gerçekleştirildiği görülmüştür. Konu ile ilgili çalışmaların 2022 yılı itibariyle

yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Liderlik ile ilgili çalışmaların çok eski dönemlere kadar gittiği ancak Ek-2’de sadece turizm bağlamında ele alınan çalışmalara yer verilmiştir. Ancak turist rehberliği bağlamında bakıldığında YÖKTEZ’de sadece 2 çalışmanın olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle işletme ve yönetim alanında çok fazla sayıda tez çalışması olmasına rağmen turist rehberleri özelinde liderlik araştırmalarının sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu bakımdan turist rehberliği ve liderlik kavramları ile ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Aynı zamanda ulusal literatürde Dergipark, Ulakbim ve Google Akademik’te yapılan araştırma sonucunda liderlik ile ilgili makale çalışmalarının olduğu görülmüştür. Liderlik kavramı çerçevesinde incelendiği zaman makalelerin, tez çalışmaları ile benzerlik gösterdiği ve özellikle son beş yıllık zaman dilimi içerisinde turist rehberliği ile liderlik kavramları arasındaki makale sayısında artış olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Kabakulak ve Pelit (2022) turist rehberlerinin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Bu kapsamda 164 eylemli turist rehberinden veri toplanmıştır. Turist rehberlerinin beş faktör kişilik özellikleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun sorumluluk olduğu; en düşük ortalamaya sahip boyutun ise nevroitiklik (duygusal dalgalı) olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışları ölçeği içinde en yüksek ortalamaya sahip boyut görev davranışı olurken en düşük ortalamaya sahip boyut ise değişim davranışı olarak belirlenmiştir. Beş faktör kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutunun liderlik davranışlarını etkilediği diğer kişilik özelliklerinin ise liderlik davranışlarını etkilemediği tespit edilmiştir. Gökdemir, Yıldırım ve Ateş (2020) tarafından turist rehberlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik çalışmada Çanakkale Rehberler Odası (ÇARO)’na kayıtlı 102 turist rehberinden veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlardan turist rehberlerinin benimsedikleri liderlik tarzının, daha çok otokratik liderlik özelliği en az ise dönüşümcü liderlik özelliği olduğu ve tur yönetimlerini bu eğilimde gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Asmadili vd. (2018) yılında turist rehberlerinin liderlik rollerine ilişkin bakış açılarını belirlemek için 11 eylemli turist rehberinin katılımı ile Eskişehir’de nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada turist rehberleri en fazla otokratik liderlik özelliğini öne çıkarırken en az rekreasyonel liderlik tarzını öne çıkardıkları belirlenmiştir.

Tsaur ve Teng (2017) turist rehberlerinin rolleri bağlamında liderlik rolünü ele almış ve turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek için liderlik tarzları ölçeği geliştirmiştir. Aynı şekilde Prakash, Chowdhary ve Sunayana (2010) turist rehberlerinin rolleri üzerinden liderlik tarzlarını ele alan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Weiler ve Yu (2007) ile Cohen (1985) de yine turist rehberlerinin rolleri bağlamında liderlik tarzlarını ele almışlardır. Bir başka çalışmada ise Teng ve Tsaur (2022) turist rehberlerinin karizmatik liderlik tarzlarını belirlemek için ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Ulusal ve uluslararası literatürde turist rehberleri ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlik kavramıyla yapılan çalışmaların sayısının artması son yıllarda turist rehberlerinin liderlik özelliklerine atfedilen önemine işaret etmektedir. Bir turist rehberi liderlik sorumluluklarını üstlenmezse kim üstlenir! Dolayısıyla turist rehberleri, turistleri ve bir turu yönetebilmek için bir lider gibi hareket etmek zorundadır (Al-Okaily, 2021).

Liderlik, çok sayıda tanım yapılmasına rağmen ortak tanımı olmayan kavramdır. Liderlik ile ilgili tarih incelendiğinde liderliğin yaklaşık 1700 yıllık bir geçmişe sahip olduğu buna rağmen yine ortak bir tanım geliştirilemediği bunun sebebinin de araştırmacıların bakış açılarından, farklı disiplinlerdeki yaklaşımlardan ve politik meselelerden ileri gelmektedir. Etimolojik köken olarak liderlik fiilinin ingilizce *lædere* "*yönlendiren, ilk veya en önde gelen*" anlamlarına geldiği; liderliğin bir etkileme ve süreç olduğunu ortaya atan araştırmacılar olduğu, liderlerin güç kaynaklarına sahip oldukları, bu güç kaynakları ile astlarını etkiledikleri ve yönettikleri ifade edilmiştir. Zaman içinde liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamış, bu yaklaşımlar kendilerinden önce gelen yaklaşımların tamamlayamadıkları eksikliklerden faydalanarak yeni teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda ilk olarak özellikler yaklaşımı, daha sonra davranışsal yaklaşım ve son olarak durumsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı kişinin doğuştan lider olarak dünyaya geldiğini; davranışsal yaklaşım liderin bulunduğu ortamlarda sergilediği davranışları temel aldığını belirtirken durumsal yaklaşım ise, içinde bulunulan durumun liderlik tarzlarını belirlediğini öne sürmüştür. Durumsallık teorisinin içinde yer alan post modern liderlik yaklaşımı kapsamında bireysel olarak araştırılmaya olanak sağlayan liderlik tarzları literatür yardımıyla turist rehberliği bağlamında ele alınmıştır. Ayrıca literatürde rehberler üzerine post modern liderlik tarzları ile yapılmış çalışmalar incelenmiş, hem rehberlik mesleğine uygun hem de kriz yönetimi ile ilişkili olabilecek liderlik tarzları ile turist rehberliğinde kriz

yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Bu ilişkinin incelenerek turist rehberlerinin en fazla ve en az sergiledikleri liderlik tarzları, tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışı düzeyleri, kriz yönetimi davranışı ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ve liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Bu kapsamda izleyen kısımda araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kapsam ve sınırlılıkları, veri toplama ve analiz yöntemine yer yer verilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

AMAÇ, ÖNEM VE HİPOTEZLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler ve hipotezlerin dayanak noktaları sunularak araştırmanın kapsam, varsayım ve sınırlılıklarına detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Krizler, geçmişten günümüze hayatın her anında ortaya çıkan ve çıkması muhtemel problemler dizisidir. Krizler, durumlar ve şartlar değişip geliştikçe daha sık ortaya çıkmaktadır. Turizm faaliyetlerinin ortaya çıktığı ilk dönemde yaşanan ve yaşanması muhtemel krizler daha sınırlı ve bu krizlerin etki alanı dardı. Ancak, yaşanan teknolojik gelişmeler ulaşım hizmetlerinin ve araçlarının gelişmesi, internetin insanların hayatına girmesi ve hızlı bir şekilde yayılması, kitle iletişim araçlarının gelişmesi gibi etkenler krizleri de hayatın vazgeçilmez bir parçası haline getirmiştir. Örneğin, Thomas Cook'un yapmış olduğu ilk seyahatlerde ulaşım aracının yavaş ve konforunun düşük olması, konaklama hizmetlerinin sınırlı olması ve yeterli olmaması krizlere çok az sebep olurken günümüzde uzak mesafeler arasında yapılan yolculuk sürelerinin kısalması, ulaştırma araçlarının hızının, konforunun ve donanımlarının son derece gelişmiş olması beklentileri de arttırmış buna bağlı olarak turizm sektöründe aşırı bir rekabet ortamının olmasından dolayı müşteri memnuniyeti kavramı turizmde ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla yaşanan/yaşanacak en ufak bir kriz durumu internet ve sosyal medya araçları vasıtasıyla saniyeler içinde tüm dünyaya yayılabilmektedir. Bununla birlikte kriz olarak tabir edilen durumların her an ve her yerde ortaya çıkma olasılıkları bulunmaktadır; ancak bu krizleri yönetecek liderlere de ihtiyaç vardır. Krizlerin her an ortaya çıkma ihtimalinin olması ve krizleri de yönetecek liderlerin gerekliliği bu çalışma kapsamında turist rehberleri özelinde incelenmiştir.

Bu kapsamda araştırma değişkenleri olan kriz, kriz yönetimi ve liderlik için hem ulusal hem de uluslararası veri tabanlarında turist rehberleri üzerine yapılmış çalışmalar taranmıştır. Turist rehberleri ile kriz yönetimi bağlamında ulusal literatürde 2018 yılında yapılmış tek bir doktora tezine ulaşılmıştır. Uluslararası literatür taramasında ise turist rehberleri/rehberliği özelinde kriz yönetimi ile ilgili yapılmış herhangi bir araştırmaya

rastlanamamıştır. Turist rehberleri ile yapılmış ve ulaşılabilen tek çalışma olan doktora tezinde ise konu makro düzeyde ele alınmıştır. Bu tez dışında herhangi bir çalışmanın olmaması ve turist rehberleri/rehberliği ile yapılan araştırmaların daha çok turist rehberlerinin yaşadıkları mesleki (taban altı yevmiye verilmesi, sosyal güvencenin olmayışı, sözleşme yapılmaması vb. gibi) ve paydaşlarla yaşanan sorunlar üzerine yoğunlaştığı (meslektaşlararası, seyahat acentaları, konaklama işletmeleri vb.) tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda bahsi geçen mesleki sorunlar kriz olarak adlandırılmadığı gibi sadece sorunların adları konmuş ancak herhangi bir davranış biçimi yaklaşımına dair önerinin getirilmediği de belirlenmiştir. Bu kapsamda Polat (2001) rehberlik mesleğinin sorunları ve çözüm önerileri üzerine bir araştırma yapmıştır. Pelit ve Katırcıoğlu (2018) turist rehberliği mesleğinde taraflar (paydaşlar) açısından yaşanan sorunlar üzerine bir değerlendirme yapmış ve mesleki sorunları ortaya koymuşlardır. Bir başka çalışmada turist rehberlerinin mesleki sorunlarını ortaya koymak amacıyla Kılıçhan ve Karamustafa (2019) Delphi tekniğini kullanmış ve mesleki sorunları belirleyip çözüm önerileri de ortaya koymuştur. Ancak, bu ve buna benzer birçok çalışmada turist rehberliği mesleğinde kriz olabilecek durumların mesleki sorunlar olarak ele alındığı ve araştırmaların da bu döngü içinde sürdürüldüğü belirlenmiştir. Mesleki sorunlar ilgili araştırmaların çok fazla çalışıldığı anlaşılmakla birlikte turist rehberliği mesleği için önemli bir konu olan turlar kapsamında krizlerin ise daha önce araştırılmadığı belirlenmiş, bu bağlamda tur öncesi, tur esnası ve tur sonrasında meydana gelen/gelmesi muhtemel krizlerin tanımlanması amaçlanmış ve buradan hareketle kriz yönetimi davranışı ölçeği geliştirilmesi için Delphi Tekniği ile uzmanlardan görüşler almak suretiyle kriz yönetimi davranışı ölçeği geliştirilmiştir.

Liderlik özelinde duruma bakıldığında, Kaygalak Çelebi ve Kırklar Can (2019) 2017 yılı itibarıyla turizm alanında yayın yapan etki faktörü en yüksek 5 dergide, 1980-2019 yılları arasında yer alan turizm rehberliği alanında araştırma makalelerinin bibliyometrik analizini yaptıkları çalışmada çeşitli veri tabanlarını incelemişler ve elde edilen makalelerin taramasında “tour/tourist guide, tour leader, guide ve leader” anahtar kelimelerini kullanmışlardır. İlk araştırma 1980 yılında Lopez (1980) tarafından turist rehberlerinin liderlik özelliklerinin tur kalitesine ve memnuniyete etkisini ölçmek amacıyla yapılmış ve Journal of Travel Research dergisinde yayımlanmıştır. Bu makale dışında uluslararası veri tabanlarında liderlikle ilgili iki makale daha yayınlandığı ifade

edilmiştir. Ancak, turist rehberlerinin liderlik rolleri ile ilgili 1980-2019 yılları arasında 14 çalışmanın yapıldığına da değinilmiştir (Kaygalak Çelebi ve Kırklar Can, 2019). Ulusal literatürde, turist rehberlerinin liderlik değişkeni ile yapılan çalışmaları da genel olarak rol kavramı bağlamında değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Köroğlu, Köroğlu ve Alper (2012) doğaya dayalı gerçekleştirilen turizm faaliyetleri içerisinde turist rehberlerinin rollerini; Köroğlu (2013) rehberlerin iş yaşamındaki rollerini; Güzel ve Köroğlu (2014) liderlik ve aracılık rollerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapmışlardır. Rol kavramı dışında Acar (2014), Türkmen (2016) ve Kabakulak ve Pelit (2022) turist rehberlerinin liderlik davranışları üzerine araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalara ek olarak Asmadili vd. (2018) ile Gökdemir vd. (2020) turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla farklı illerde (Eskişehir ve Çanakkale) çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan literatür taramalarında kriz yönetimi ve liderlik/ liderlik yaklaşımı/rolleri vb. değişkenlerin bir arada olduğu herhangi bir çalışmaya da rastlanamamıştır. Ayrıca, turist rehberleri ve turist rehberliği mesleğinde kriz yönetimi ile ilgili literatürdeki çalışmaların oldukça sınırlı olması bununla birlikte turist rehberlerinin turlarda meydana gelen kriz durumları üzerine yapılan herhangi bir çalışmanın olmaması, mesleğe yeni başlayan/başlayacak rehber ve rehber adaylarının mesleklerini icra ederken herhangi bir kriz ile karşılaştıklarında nasıl davranacaklarına dair bir fikir verebilmek, literatürdeki eksikliğin giderilmesi için öncü bir çalışma yapmak, bunu yaparken de kriz durumlarını tanımlayıp hangi liderlik tarzına sahip rehberlerin ortaya çıkan/çıkabilecek krizleri daha iyi yönettiğini ortaya koymak, bu bağlamda işveren olarak seyahat acentalarına turist rehberi istihdam ederken hangi liderlik tarzına sahip rehberlerin işveren kriterlerine daha uygun olduğuna karar vermesi için bir fikir verebilmek adına bu çalışmanın amacı turist rehberliğinde kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisi olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği ile liderlik tarzları envanteri geliştirilmesi dolayısıyla kriz yönetimi ve liderlik tarzları ile ilgili konularda gelecekte yapılacak çalışmalara da yol gösterici ve başucu niteliğinde bir araştırma olması bu tezi önemli kılmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Popüler bir İngiliz atasözü, *"ihtiyaç duyulduğunda mutlaka bir kahraman geleceğini"* ve kriz zamanlarında kaosa düzen ve anlayış getirmek için liderlerin ortaya çıkacağını öne sürer. Durumu idare etmede ne kadar etkili oldukları konusunda

değişkenlik olsa da, liderler kriz zamanlarında ortaya çıkarlar (Robbins ve Judge, 2022). Kriz liderliği, bir lider tarafından insanların davranış ve inançlarında hızlı bir değişiklik meydana getirmek ve gerekli sonuçlara ulaşmak için üstlenilen bir dizi eylemi ifade eder (Gardner ve Laskin, 1995). Kriz zamanında liderler, artan stres ve çevre baskısı altındayken, olası ciddi tehditleri içeren bilinmeyen ve karmaşık bir ortamda kararlar almak zorundadırlar (Muffet-Willett ve Kruse, 2009). Dolayısıyla kriz anlarında, durum kaotik olduğunda, liderlerin kontrollü ve sakin olması gerekir (Dwiedienawati vd., 2021). Çünkü bir kriz durumunda liderin “istikrar, güvence, güven ve kontrol duygusu” sağlaması gereklidir (Lussier ve Achua, 2015). Kriz için belirlenen liderlik tarzı ise, lidere güven vermeli, kişisel ve kolektif etkinlik oluşturmali ve liderlerin bazen çok az bilgiyle doğru kararı vermelerine izin vermelidir (Berson ve Avolio, 2004). Aksi takdirde, tek bir liderlik tarzının tüm durumlar için uygun olmadığı ve yanlış liderlik tarzının seçilmesinin etkisiz liderliğe yol açabileceği vurgulanmıştır (Vera ve Crossan, 2004). Bu bağlamda Choi, Sung ve Kim (2010), kriz durumlarında kriz yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu temel unsurları algı, empati ve güçlendirme olarak belirtmiştir. Patton (2007) bu unsurları liderlik, ekip oluşturma, ağ oluşturma, koordinasyon ve politik, bürokratik ve sosyal becerilerle genişletmiştir. Boin vd. (2005), durumu teşhis etmek için anlamlandırma, bir strateji için karar verme, uygulamanın koordinasyonu, başkalarını durumun ötesine geçmeye motive etmek için anlam oluşturma, sonuca ulaşmak için sorumluluk alarak hesap verme ve öğrenme olarak kriz liderliğinin beş kritik ölçütü olduğunu vurgulamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere krizi yönetmek oldukça zorlu ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Özellikle hizmet sektörü olan turizmde turistlerin satın aldıkları tatillerde zaman sınırının olması meydana gelen krizlerin hızlı bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Kaybedilen zamanın telafisinin pek mümkün olmadığı süreçlerin doğru bir şekilde yönetilmesi turistlerin destinasyona ve bu destinasyonda faaliyet gösteren turizm işletmeleri ile turist rehberlerine olan güveni tesis etmektedir. Turistlerin doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve tatillerinden en üst seviyede fayda sağlanmasında turist rehberleri kriz liderleri olarak önemli sorumluluk ve roller üstlenmektedir.

Turist rehberleri turistlere liderlik ve rehberlik etmelerinin yanı sıra turistleri de koordine eder (Mak, Wong ve Chang, 2011). Turlarda turistlere rehberlik ve eşlik etmenin dışında (Pond, 1993), turist rehberlerinden bazı ek roller üstlenmeleri beklenmektedir

(Tsaor ve Teng, 2017). Turistlerin kaliteli bir deneyim yaşamasını kolaylaştırmak için organizatör, grup lideri, öğretmen ve hatta ağırlayıcı (eğlendirici) rolleri dâhil olmak üzere bir dizi önemli rol oynamaları istenmektedir (Weiler ve Davis, 1993). Dolayısıyla turist rehberleri, tur sürecinin doğru bir şekilde uygulanmasında psikolojik, ruhsal ve pratik olarak önemli bir belirleyicidir (Bowie ve Chang, 2005). Bir acenta yetkilisi, bir turist rehberine bir grubun sorumluluğunu verirken paket turun ve turistlerin özelliklerine uygun liderlik tarzına sahip bir turist rehberini seçebilir (Wong ve Lee, 2012: 1120). Acentanın bu seçimi yapmasının altında kaliteli bir hizmet sunma, olumlu imaj ve sadakat oluşturma, güvenlik gerekçeleri vb. gibi nedenler olabilir. Cohen (1985) ve Schuchat (1983) yaptıkları araştırmalarda, bir turist rehberinin sorumluluğunun, güvenlik ve koruma sağlamayı, bilgi iletmeyi ve tur grubu içindeki etkileşimleri teşvik etmeyi içerdiğini belirtmişlerdir. Luoh ve Tsaor (2014), turist rehberinin acil durumlarla ilgilenmesi; turistlerin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması, tur düzenlemelerinden kaynaklanan krizleri ve çatışmaları çözmesi, turistlerin şikâyetlerini uygun şekilde ele alması, turistleri rahatlatması ve beklenmedik durumları (krizleri) yönetmesi gerektiğini belirtmiştir. Aksi durumda tur boyunca rehberler zamanlarının çoğunu beklenmeyen sorunlarla (krizlerle) uğraşmak için harcayabilmektedirler (Wong ve Wang, 2009). Turist rehberlerinden, tur katılımcıları ile kendi aralarında doğabilecek çeşitli problemleri tespit etmeleri ve çözmeleri beklenmektedir (Caber, Ünal, Cengizci ve Güven, 2019). Profesyonellik ilkesi gereği turist rehberleri, öncelikle turlardaki problemlili durumları mümkün olan en iyi çözümleri bularak çözmeye çalışırlar. Güzergâhla ilgili bir kriz ortaya çıktığında ise, turist rehberinin kriz yönetimi yeteneği, seyahatin genel kalitesinin korunmasına yardımcı olur (Geva ve Goldman, 1991; Wang, Hsieh ve Huan, 2000). Turist rehberlerinin liderlik tarzları krizlerin yönetilmesinde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla liderlik tarzları kriz durumlarında turist rehberlerinin tur yönetimini de belirler. Örneğin tur sırasında tur aracında bir yangın çıkması durumunda turist rehberi demokratik liderlik tarzı sergileyerek turistlerden tur aracını güvenli bir yere çektirip aracı tahliye edip etmeme konusunda fikir almak için zaman harcayamaz. Burada yapılması beklenen en doğru davranış zaman azlığı ve acil bir kriz durumu olması nedeniyle turist rehberinin tur aracını güvenli bir yere çektirip hızlı bir şekilde tur aracını tahliye etmesidir. Böylesi bir kriz durumunda turist rehberinden sergilenmesi beklenen liderlik tarzı otokratik liderlik tarzıdır. Dolayısıyla bir turist rehberinin sahip olduğu liderlik tarzı, bir turist ziyaretini deneyime dönüştürmede ve turistin turdan

memnuniyetini etkilemede önemli bir faktördür (Wong ve Lee, 2012). Yapılan bir araştırmada Geva ve Goldman (1991) turist rehberinin performansının acentanın hatta destinasyonun imajını etkilediğine dikkat çekmiştir. Zengin ve Erkol (2011) yaptıkları bir başka araştırmada turist rehberlerinin ülke ve işletme imajı üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkileri olduğuna dikkat çekmiştir. Ünal ve Caber (2019)'ın yaptığı araştırmada turist rehberlerinin mesleki yeterliliğinin turist memnuniyeti üzerinde yüksek seviyede bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Aksaray ve Ateş (2019) turist rehberlerinin hizmet kalitesinin destinasyon imajı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşım ve araştırmalardan hareketle bu tez çalışması kapsamında turist rehberlerinin kriz yönetimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin ortaya konmasına dair hipotez ve alt hipotezlere ait gerekçelere izleyen kısımda detaylı olarak yer verilmiş ve her bir liderlik tarzı ile kriz yönetimi (tur öncesi, esnası ve sonrası) arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Bu kapsamda ilk olarak turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik tarzı arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Sosyal psikologlar tarafından teorik olarak tanımlandığı ve işlevselleştirildiği şekliyle otantiklik (özgünlük), ileri düzeyde bilişsel, duygusal ve ahlaki gelişim ile ilişkilidir (Ryan ve Deci, 2000). Mevcut otantik liderlik kavramları, pozitif psikolojideki kavramsal köklerini yansıtır ve otantik liderlik gelişimini neyin oluşturduğuna daha olumlu bir odaklanma benimser (Luthans ve Avolio, 2003). Örgütsel bağlamda otantik liderlik, köklerini hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan alır ve bu kombinasyon, liderler ve iş arkadaşları tarafında daha fazla öz-farkındalık ve öz-kontrollü olumlu davranışlara yol açar ve kişisel gelişime olumlu katkıda bulunur (Gardner vd., 2005: 345). Otantik liderin ilk görevi, takipçilerine güven vererek takipçilerinin öz-yeterliğini oluşturmaktır; otantik lider takipçilerinin kendi yeteneklerini fark etmelerini sağlar (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Otantik liderin ikinci görevi umut yaratmaktır; üçüncü görevi ise iyimserlik uyandırmaktır. Bu tür liderler, takipçileriyle olan bilgileri, alışverişleri ve etkileşimleri olumlu bir bakış açısıyla yorumlayabilir ve böylece olumlu duygular ortaya çıkarabilir. Otantik liderin dördüncü ve son görevi dayanıklılığı arttırmaktır. Otantik liderler potansiyel olumsuzluklar konusunda yüksek düzeyde farkındalığa sahiptir ve takipçilerin bu olumsuzluklarla başa çıkmalarına destek olmak için acil durum planları oluşturabilirler (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Bu kapsamda Grossman (2000) yaptığı bir araştırmada duyguları

anlayan liderlerin, takipçilerini daha etkili ve verimli çalışmaya motive ettiğini öne sürmüştür. Aynı zamanda otantik liderle takipçi özdeşleşmesini artırmanın, olumlu tutumları ve yüksek düzeyde performansı teşvik ettiği ifade edilmiştir (Avolio vd., 2004; Luthans ve Avolio, 2003). Kriz kavramı ile birlikte çok az sayıda liderlik tarzı birlikte çalışılmıştır. Zehir ve Narcıkara (2016), krizler sırasında otantik liderliğin etkililiğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda otantik liderliğin, takipçilere güven sağlayarak takipçilerin öz yeterliliklerini geliştirdiğini ortaya koymuşlardır. Topaloğlu (2019)'nın Muğla'da faaliyette olan işletmelerin kriz yönetimini otantik liderlik özellikleri açısından incelediği araştırmada otantik liderlik alt boyutlarından olan ilişkilerde şeffaflık alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlar içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık alt boyutlarının değerleri arttıkça işletme çalışanı ve yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Yurtsever (2022) tarafından okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimleri arasındaki ilişkinin saptanması ve bazı değişkenlere göre incelenmesi amacıyla 424 öğretmen tarafından okul yöneticileri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimi becerileri arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalar göz önüne alındığında çalışmaların genel olarak yöneticiler üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Kriz yönetimi ve liderlik tarzları farklı örneklemeler üzerine yapılmış olmasına rağmen turizm sektörü üzerine yapılan çalışmalarda da turist rehberleri üzerine otantik liderlik ve kriz yönetimi davranışı üzerine yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotez ve alt hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

H₁: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Etik sözcüğü köken olarak eski Yunanca bir sözcük olan “ethos” sözcüğünden gelir. Bu sözcüğün kökeninde ise “ethica” sözcüğü vardır. Buradaki (ethika) sözcüğü, ethos sözcüğünün çoğulu olan (ethe), en eski anlamıyla ifade edilirse, canlı bir varlığın mekânı, hep gittiği, sığındığı yer anlamına gelmektedir. İlk anlamıyla “bir canlının barındığı, sığındığı yer, ortam” anlamına gelen (ethe) tekili olarak ethos sözcüğü de, karakter, huy demektir (Kuçuradi, 1986). Etik, bir insanın davranışları esnasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünüdür (Akçelik, 2011). Etik liderlik ise, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilerin teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Etik liderlik kapsamında yapılan araştırmada Brown vd. (2005), etik liderlik davranışının çalışan tutum ve davranışlarını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür.

Meslek etiği çerçevesinde, turist rehberleri karşılıklı ilişkilere sahip oldukları turizm paydaşlarına karşı sorumluluklara sahiptir. Tur esnasında turist rehberleri etkileşimde bulundukları turizm personeliyle ilişkilerini profesyonelliğin gerektirdiği çerçevede yürütmesi gerekmektedir. Turist rehberliği mesleğinde etik hem turizm sektöründe yer alan paydaşlarla ilişkilerini düzenlemede hem de mesleğin icrası sırasında turistlerle olan iletişimlerinde önemli bir yere sahiptir. Mesleğin iyi bir şekilde icra edilmesi ve daha ileriye taşınması için de turist rehberleri tarafından etik ilkelerin benimsenip uygulanması gerekmektedir (Çokal, 2019). Turist rehberlerinin turistlere karşı iyi bir tutum sergilemeleri meslek etiği çerçevesinde gerekli görülmektedir. Turist rehberlerinin eşlik ettikleri turistlere karşı genel tutumları da mesleki etik açısından önem taşımaktadır. Meslek etiği bağlamında değerlendirildiğinde bazı turist rehberlerinin turistlere doğru bilgiler vermediği, turistlerle münakaşa ettiği, turistlere karşı kaba ve saygısız davranabildiği ifade edilmiştir. Bu gibi davranışlar, tüm rehberleri ve ülke turizmini zor duruma sokmaktadır (Düz, 2017). Bir turist rehberinin mesleğini icra ederken karşı karşıya kaldığı güç durumlarda ilkeli davranması gerekmektedir. Ancak turist rehberleri mesleğinin amacına uygun davranmakta zaman zaman güçlüklerle karşılaşabilmekte ve turist rehberliği etik ilkeleri bu tür durumlarda nasıl davranılması gerektiğine ilişkin rehberlere yol gösterici olmaktadır (Yarcan, 2007: 37).

Turist rehberleri çalıştıkları destinasyonda üretilen ürünlerin tanıtımını yapmaktadırlar. El sanatlarından gıdaya kadar farklı ürünlerin satışının gerçekleşmesinde

turist rehberlerinin önemli bir rolü vardır. Turist rehberleri anlatımları aracılığıyla yaptıkları ürün tanıtımları sayesinde turistleri alışveriş yapmaya teşvik ederler ve ülkenin turizmden elde ettiği gelirin artmasına katkı sağlarlar. Göstermiş oldukları bu çaba sebebiyle, tüm dünyada satış mağazaları turist rehberlerine alışverişe götürdükleri gruplar için farklı oranlarda komisyon vermektedir. Alışveriş komisyonları turist rehberleri için önemli bir gelir kaynağını oluşturmaktadır. Ancak Düz (2017) tarafından yapılan araştırmada bazı rehberlerin alışveriş yapmaları için turistlere baskı uyguladığını ya da bazı ürünler hakkında yanlış bilgiler vererek turistleri aldattığını ortaya koymuştur. Bu duruma önemli bir örnek vermek gerekirse, 2010 yılında Almanya’da psikolog olarak çalışan Hiltje Johanna M. Kleine turist olarak geldiği İstanbul Kapalıçarşı bölgesinden bir halı satın almak istemiş ve Rehber Hakan T. aracılığı ile Robert K.’nın halı galerisine gitmiştir. Kleine, gerçek Hereke halısı olarak gösterilen bir halıyı 28 bin Euro’ya satın almıştır. Kleine, Almanya’ya döndükten sonra halı satıcıları ile temasa geçerek kendisinde bulunan 2 halıyı almalarını istemiş; ancak halı satıcıları çeşitli gerekçeler sunarak halıları teslim almamıştır. Gümrükte bir takım sorunlar yaşandığı ifade edilerek Kleine’den 30 bin Euro daha istenmiş ve Kleine, halıların teslim alınmamasından şüphelenerek satın aldığı halıyı incelettirmiş ve alınan ekspertiz raporunda halının Hereke halısı değil 3000-3500 Euro’luk Çin halısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda hem rehber hem de satıcı hapis ve para cezasına çarptırılmıştır (Gökçe, 2010). Bu gibi davranışların turistler tarafından fark edilmesi tüm turist rehberlerinin ve ülke turizminin imajını olumsuz etkilemektedir (Düz, 2017). Meslek etiği kapsamında, Nebioğlu, (2013) turist rehberlerinin çalışma hayatında meslek etiğine uygun davranıp davranmadıklarını araştırmak ve rehberlerin hangi konularda etik dışı davranışlarda bulunduğunu tespit etmek amacıyla 403 turist üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda turistlerin %87’sinin Türkiye’deki rehberlik hizmetlerinden memnun olduğu, yabancı turistlerin %99’unun Türkiye’ye tekrar gelmeyi düşündüğü, yabancı turistlerin %90,1’inin rehberlerin ülke tanıtımında önemli rol oynadıklarını düşündükleri ve %74,3’ünün ise Türkiye’yi tekrar ziyaret etmesinde veya etmeyi düşünmesinde turist rehberlerinin büyük bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Türkmen ve Deniz (2022) seyahat acentalarının turist rehberlerine yönelik sergiledikleri etik dışı davranışları araştırdıkları çalışmada ÇARO’ya bağlı 19 profesyonel turist rehberiyle görüşme sağlamıştır. Rehberlere tur öncesinde, tur

esnasında, tur sonrasında ve genel olarak maruz kaldıkları ve şahit oldukları acentaların etik dışı davranışları hakkında sorular sorulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgulara, rehberler ile acentalar arasındaki etik dışı sorunların en fazla ücret konusunda yaşandığı ortaya çıkmıştır. Diğer karşılaşılan etik dışı davranışlar ise acentaların plan dışı tur programlarını değiştirmeleri ve rehberlik mesleğine saygı göstermemeleri olmuştur. Etik dışı davranışlara karşı yapılan denetimlerin eşit ve kimseyi kayırmadan uygulanması ve bu sorunlara karşı etik bir kurul oluşturularak etik dışı davranışların önüne geçilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla yapılan araştırmalarda turist rehberlerinin kendilerinin maruz kaldıkları etik dışı davranışlar rehberlerin de gruplarını yönlendirirken turistlere karşı sergileyecekleri etik liderlik davranışlarını etkilemektedir. Etik dışı davranışlar hem paydaşlar hem de turistler ile turist rehberleri arasında krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Börü (2021) yapmış olduğu çalışmada çalışanların etik liderlikleri ile kriz yönetimleri arasında yüksek düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderlik ile kriz yönetimi değişkenleri işletme çalışanları, turizm sektöründe seyahat acentaları özelinde araştırılmıştır. Ancak, turist rehberlerinin etik liderlik davranışlarını kriz yönetimi bağlamında ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Etik liderlik, turist rehberlerinin başarılı kriz yönetimi için gereklidir (Coldwell, 2017). Dolayısıyla da krizlerin risk aşamasında kalmasına ve krize dönüşmemesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte etik liderlik özelliklerine sahip liderleri tespit etmek ve etik liderlerin turlardaki kriz yönetimi davranışını ortaya koymak yukarıda yer alan araştırmaların sonuçlarının sağlamasını yapmak amacıyla aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₂: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Türk Dil Kurumunca (2023) hizmet “*birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma*” olarak tanımlanmıştır. Hizmet, "bir tarafça diğerine sunulabilen, esasen soyut olan ve mülkiyetle hiçbir ilgisi olmayan bir eylem veya faaliyet" olarak tanımlanır (Kotler, 2001). Hizmet, somut veya soyut bir ürünle ilgili olabilir. Hizmet kalitesi, hizmet sağlayıcının hizmete erişmeden önceki beklentileri ile hizmet kalitesi düzeyi arasındaki eşitsizliğin derecesini ifade eder (Ninpradith vd., 2018). Turizm endüstrisindeki en önemli faktörlerden biri de turist rehberlerinin sunduğu hizmetin kalitesidir (Satar vd., 2022). Turist rehberlerinin hizmet sunumu ve hizmet çıktıları (örneğin, güler yüzlülük, nezaket, verimlilik, güvenilirlik, personel yetkinliği) turizm endüstrisinde hizmet kalitesini oluşturmaktadır. Turist rehberleri tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi, müşteri hizmetleri yaklaşımı, güler yüzlülük, verimlilik ve turistlerin yanlarında götördükleri hatıraların kalitesini içerir (Chand, 2010; Chen vd., 2016). İyi turist rehberleri, turistlerin yerel çekiciliklere ve geleneklere yaklaşımları için rehberlik edebilirler (Chen ve Chen, 2010; Cho ve Wang, 2011; Žabkar vd., 2010). Bu kapsamda turistlerin bilgilerini arttırır, fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak rahatlamalarını sağlar ve turistlerin güzel anılar biriktirmesine katkı sağlar. Bir turist rehberinin hizmet kalitesi, hizmet beklentisi ile turistler tarafından algılanan gerçek duygular arasındaki fark hakkındaki yargı ile belirlenebilir. Bilgili bir turist rehberi, ziyaretçilerin ziyaret ettikleri ülkenin kültür ve geleneklerini daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir. Turist rehberliği bağlamında, bir turist rehberinin algılanan hizmet kalitesi üç ana yapı kullanılarak değerlendirilebilir: (1) temel hizmet sunumu, (2) müşteri odaklılık ve (3) etkili iletişim (Heung, 2008). Ayrıca, Heung (2008) çekirdek hizmetin, rehberin sürekli sunması gereken hizmetin özüne atıfta bulunduğunu (örneğin, kararlaştırılan güzergâhı takip etmek, yorum sağlamak ve tur sırasında müşteri memnuniyetini sağlamak) ifade ettiğini açıklar. Müşteri odaklılık ise, rehberin turistlere üstün değer sağlamada turistlerin ihtiyaç ve ilgilerini kendisinininkinden önde tutma derecesini ifade eder (Satar vd., 2022). Turist rehberleri tüm bu hizmetleri yerine getiren bir hizmetkâr lider olarak turlarını yönetir. Aynı zamanda turist rehberinin görev ve müşteri odaklı yaklaşımı benimsemesini gerektiren durumlar söz konusudur. Bu kapsamda Wong ve Lee (2012) tarafından yapılan turist rehberlerinin liderlik tarzlarını araştırdıkları araştırmanın sonucunda ast ve üst arasındaki genel liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, turist rehberlerinin görev odaklı liderlik yaklaşımı sergileyerek tur boyunca turistleri önemsediklerini hissettirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ek olarak, turist rehberlerinin turistlerle ilgilenmesi ve onlara

hizmet etmesi gerekir ki bu da "turist (müşteri) odaklı yaklaşımı" ifade eder. Turist rehberlerinin bu iki boyutun yanı sıra turistlere keyifli bir yolculuk ve anılar yaşatması, dolayısıyla “grup iklimini kontrol etmeye” dikkat etmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda turist rehberlerinin sahip olduğu liderlik tarzı, seyahat sırasında ortaya çıkan herhangi bir krizle başa çıkma şeklini etkiler. Müşteri odaklı bir yaklaşımla hizmet eden turist rehberleri turistlerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir; turistler arasında adaletli olmaya olmaya çalışır; açık yürekli davranır; turistlerin sağlıkları ve hijyen durumlarıyla yakından ilgilenir; turistlere tur bitiminden sonra ihtiyaç duymaları halinde yardımcı olarak son dakikaya kadar hizmet eder. Hizmetkâr lider olarak turist rehberleri her şeyin yolunda gittiğinden emin olmak için her ayrıntıyı önceden hazırlamayı sever. Yeterli hazırlık kriz ve çatışmaları da önleyebilir. Bu duruma örnek olarak otobüse binerken tüm katılımcılardan saatlerini yerel saat olan araç saatine göre ayarlamaları istenebilir. Böylelikle ortaya çıkması muhtemel bir karışıklık ve yanlış anlamaların yaratacağı krizler de önlenmiş olur. Dolayısıyla turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzları ile kriz yönetme davranışları arasındaki ilişkiden hareketle aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₃: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Gastil (1994) demokratik liderliğin özelliklerini, üyelerin arasında sorumluluk dağıtmak, grup üyelerini güçlendirmek ve grubun karar alma sürecine yardımcı olmak olarak tanımlamıştır. Kuczmarski ve Kuczmarski (1995) demokratik bir liderin ayırt edici özelliklerinden bilgili, etkili, motive edici, işbirliği odaklı, mantıklı sonuçlar ileri süren, teşvik eden, takipçilerinin kendi kaderini tayin etmesine izin veren, takipçilerine yol gösteren, saygı duyan, iyi bir dinleyici ve durum odaklı olarak bahsetmiştir. Demokratik liderlik tarzı, konuşmayı kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve

ardından mevcut tüm bilgileri mümkün olan en iyi karara dönüştürmek anlamına gelmektedir. Liderlik tarzları üzerine yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe yol açtığını göstermiştir. Durumlar sık sık değiştiğinde, demokratik liderlik, işleri daha iyi yapmaya uyum sağlamak için büyük bir esneklik sunar. Demokratik liderlik, grup üyelerinin yetenekli ve bilgilerini paylaşmaya istekli olduğu durumlarda en iyi sonucu verir (Ray ve Ray, 2012).

Demokratik liderlik tarzında, yönetime ilişkin yetkilerini turist grubu ile paylaşmaya eğilimli olan ve onların tura uyumlarını etkileyen durumların belirlenmesi için turistlerin düşüncelerine, önerilerine önem verdiğini gösteren turist rehberi, aynı zamanda, uzmanlığı ve çekim gücüyle grubu etkileyerek, turun karar alma dışındaki faaliyetlerinin, kendisi olmaksızın, yani kendiliğinden gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Demokratik liderlik tarzı daha çok kapalı gruplarda (vip) genellikle birbirini tanıyan aile bireyleri, arkadaş grubu, eş dost akraba vb. kişilerin satın almış oldukları turlarda sergilenabilmektedir. Bunun nedeni ise, demokratik liderlik tarzı turist rehberlerine tur programında esneklik sağlayabilmekte; turu katılımcıların istekleri doğrultusunda güncellemelerine olanak tanımaktadır. Turist rehberlerinden özellikle özel gruplu turlarda beklenen daha çok grup katılımcılarının isteklerine göre zamanlamaları ve gezilecek güzergâh, müze, ören yeri vb. gibi yerleri organize etmeleridir. Böyle bir durumda turist rehberi grubun önerilerini alabilir ve çoğunluğun vereceği karara göre davranabilir. Bu kapsamda yapılmış olan araştırmalarda Asmadili vd. (2018) bir turist rehberinin gerektiğinde demokratik liderlik tarzını benimseyebileceğini ve buna göre, grubun fikrinin alınması gerektiğinde özellikle demokratik liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğine vurgu yaparak “*yaratıcılık ve yenilik gerektiren keyifli anların kararlarında*” demokratik liderlik tarzının tercih edilebileceğini ortaya koymuştur. Lopez (1980) ise yaptığı araştırmada turist rehberleri ile grup üyeleri arasında daha özgür bir ilişki yaratan demokratik liderlik tarzına dikkat çekmiştir. Bir başka çalışmada da Gökdemir vd. (2020) turist rehberlerinin en az sergiledikleri ikinci liderlik tarzı olarak demokratik liderliğin olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu durum özellikle tercih yapılması gereken durumları ortaya çıkarmakta ve turistlerin fikir beyan etmelerine de olanak tanımaktadır. Ancak, turist rehberleri demokratik yöntemlerle bir şeye karar vermek isterken aslında grubun bir kısmını memnun ediyor gibi görülürken diğer kısmını ise yok sayıyor algısı yaratmaktadır. Bu

durum turist memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Ayrıca demokratik liderlik tarzı kriz durumlarında turist rehberlerinin hızlı karar almasını engellemekte ve yaşanan zaman kayıpları nedeniyle daha büyük krizlere sebep olabilmektedir. Demokratik liderlik tarzı turlarda daha çok 15 Temmuz darbe girişimi, bir turistin vefatı, sel, deprem gibi krizlerin olduğu zamanlarda turun devam edip etmemesi için alınması gereken kararlarda (tüm turistlerden oy birliği ile alınmak koşuluyla) faydalı olabilir. Çünkü, böylesi bir kriz anında turistler çeşitli nedenlerle (can korkusu vb.) motivasyon kaybı yaşayıp demoralize olabilir ve tura devam etmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda demokratik liderlik daha iyi fikirlere ve krizlere daha yaratıcı çözümler için öncülük edebilir (Ray ve Ray, 2012). Bu noktadan hareketle aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₄: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Liderlik tarzı, herhangi bir çabanın, özellikle de hızlı yanıt gerektiren olayların başarı düzeyi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Lester ve Krejci, 2007). Hadley, Pittinsky, Sommer ve Zhu (2011), kriz durumlarındaki liderlerin ciddi bir zaman baskısı altında olduklarını ve bilgileri etkili bir şekilde elde etmek, güvenceye almak ve işlemek için zamanları olmadığını öne sürmektedir. Argyris ve Schon (1978), kriz koşullarında, liderlerin anlık eylem gerektiren çok önemli karar verme senaryolarıyla karşılaştığını öne sürmüştür. Bu nedenle, yaşamı etkileyen, zamanında ve bilinçli kararlar alma baskısı, aciliyete ve ortak bilgiye ihtiyaç duyan bir ortam oluşturur. Otokratik liderlik tarzı, liderin bir grup veya organizasyonda mutlak güce sahip olması nedeniyle liderin gücü tarafından belirlenir. Lider tek başına karar verir ve organizasyonun yürütülmesi, sonuçları ve başarısı için sorumluluk alır (Chukwusa, 2019). Bir karar verme ihtiyacı ile karşı karşıya kaldığında, otokratik bir lider, tüm grup için kendi başına bir çözüm bulan kişidir. Otokratik lider genellikle bir sorunu çözer ve gözlemleri kullanarak grup adına kararlar

alır ve o sırada grup üyelerinin çoğunluğunun yararlanması için neyin gerekli olduğunu veya en önemli olduğunu düşünür (Val ve Kemp, 2015). Lider, daha az bilgili ekip üyeleriyle değerli zamanı harcamak yerine, grubun çıkarına en uygun kararları hızlı bir şekilde alabilir (Cherry ve Susman, 2020).

Ayrıca, otokratik liderlik tarzını kullanmak için uygun koşullardan bazıları, sorunu çözmek için tüm bilgilere sahip olduğunuz, zamanınızın kısıtlı olduğu durumlardır (Chukwusa, 2019). Bu liderlik tarzı, büyük bir baskının söz konusu olduğu ya da liderin farklı bir seçeneğinin olmadığı durumlarda kullanılabilir. Örneğin acil bir durum ya da kriz gibi özellikle stresli durumlarda, grup üyeleri otokratik bir tarzı tercih edebilir (Tuna ve Ural, 2021). Zaman baskısının yoğun olduğu ve hızlı karar verilmesi gereken durumlarda otokratik liderler tüm karar verme yetkisini ellerinde bulundurduğundan daha hızlı ve etkin kararlar alma şansına sahiptirler. Otokratik liderlik tarzına sahip bir turist rehberinin verdiği talimatları, turda yer alan turistler koşulsuz yerine getirme yükümlülüğü altındadır (Sabuncuoğlu, 2016). Otokratik bir turist rehberi kararları kendisi alırken, turist grubunun bu karar verme sürecine dâhil edilmeyişi otokratik liderlik tarzının en belirgin özelliğidir (Keçecioğlu, 1998). Bu kapsamda Lopez'in (1980) yaptığı çalışma, turist rehberi performansı, özellikle de rehberlerin liderlik tarzı ve turist memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışmadır. Turist rehberleri etkili iletişim ve duygusal güvenlik ile daha yapılandırılmış bir ortam sağlayan otoriter bir liderlik tarzını benimsediğinde, turistlerin turun başlarında turist rehberlerinden daha memnun olduklarını tespit etmiştir. Dolayısıyla turist rehberleri grup lideri olarak grup adına ne zaman uyanıp yola çıkacaklarına ve o gün için tam olarak ne kadar yol almaları gerektiğine karar verecek olan tek yetkilidir. Grup, gezi sırasında herhangi bir çatışma veya engelle karşılaşır, turist rehberleri kendi başlarına kararlarını almak durumundadırlar (Chukwusa, 2019). Kendi başına karar alma turist rehberlerinin otokratik liderlik özellikleri sergilediklerine işaret etmektedir. Asmadili, Asmadili ve Yüksek (2018)'de Eskişehir'de turlara çıkan rehberler üzerine yaptığı araştırmada rehberlerin daha çok otokratik liderlik tarzını benimsediklerini ortaya koymuştur. Yine, Gökdemir, Yıldırım ve Ateş (2020)'in Çanakkale Bölgesel Turist Rehberliği Odasına (ÇARO) kayıtlı turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada rehberlerin daha çok otokratik liderlik tarzını benimsediklerini belirlemiştir. Asmadili vd.'nin (2018) yaptıkları çalışmada bir turist rehberi "*turist rehberlerinin zaman*

yönetimi ve daha hızlı karar alabilmek amacıyla otokratik liderlik tarzı benimsemesini gerektiğini; zaman yönetiminde grup içi çatışma ve anlaşmazlıkların çözümünde otokratik liderliğin önemli olduğunu ve daha hızlı ve etkin karar alınabileceğini” belirtmiştir. Turist rehberlerinin kriz, grup içi çatışma vb. durumları en hızlı ve doğru bir şekilde yönetmesine, çözmesine imkân verdiği düşüncesinden hareketle aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₅: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{5c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yaratıcılık, “yeni fikirlerin veya kavramların üretilmesini veya yaratıcı zihnin mevcut fikir veya kavramlar arasında yeni çağrışımlarını içeren zihinsel ve sosyal bir süreçtir (Rabotic, 2010). İnsan deneyimi, kriz zamanlarıyla kesintiye uğrar. Bazı krizler kişisel düzeyde (örn: yaşamı tehdit eden bir hastalığın teşhisi), kurumsal düzeyde (örn: iflasla karşı karşıya olan bir işletme) ve yine de diğerleri toplumsal veya küresel düzeyde (örn: Covid-19 salgını) yaşanır. Krizler rahatsız edici ve kaygı uyandırıcı olsa da, bireysel düzeyde ve ötesinde yaratıcı eylem ve yenilikçi sonuçlar için önemli bir katalizör görevi görebilir (Cameron vd., 2018; Cohen ve Cromwell, 2020). Liderler ve liderlik hakkındaki geleneksel teoriler, fiziksel, kişilik veya bilişsel özellikler, davranış biçimleri ve belirli durumlara odaklanmıştır. Etkili liderler, bireylerin, ekiplerin ve kuruluşların yaratıcı problem çözme tarzlarında farklılık gösterdiğinin farkındadır. En etkili liderler, sürekli olarak yeni sorunları keşfetmeyi ve tanımlamayı, bu sorunları çözmeyi ve yeni çözümleri uygulamayı içeren uygulamalı bir yaratıcılık süreci aracılığıyla bireylerin ve ekiplerin farklı tarzlarını koordine etmelerine ve bütünleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Yaratıcı kriz yönetme, liderlerin performansı üzerinde önemli bir etki yaratmasını sağlamaktadır (Basadur, 2004).

Turlarda yaratıcı yaklaşım ise, katılımcıların profili ve tur temasıyla ilgili orijinal ama uygulanabilir bir fikir bulunmasını gerektirir. Yaratıcılıkta etkileşim kurmak, turistlerin potansiyel bilgilerini harekete geçirerek iletişim sürecine aktif olarak katılmaya teşvik etmek, görüş ve algılarını ifade etmelerini sağlamak hayati önem taşır (Rabotic, 2010). Turist rehberliğinde yaratıcılık, esas olarak tur konsepti ve programı rehberlerin elinde olduğunda ortaya çıkar. Bu bakımdan, programı ve güzergâhı bir acenta tarafından hazırlanan turlarda veya işverenin talebi üzerine turdaki “senaryoya” uymak zorunda olduklarında olduğu gibi, önemli ölçüde daha az manevra alanına sahip olabilirler. Başarı arzusu, coşku ve iş yaratıcılığı, kaliteli turist rehberliğinin ana tetikleyicileridir. Bu mesleğin mensuplarının bu özellikleri ne derece ortaya koyabilecekleri kişiliklerine, bilgi ve becerilerine olduğu kadar etik değerlerine de bağlıdır (Rabotic, 2010). Yaratıcı liderlik özelliklerine sahip bir turist rehberi daha önce edindiği iş ve arkadaş çevresinin yanı sıra önceki turlarda yaşadıkları deneyimleri harmanlayarak kriz durumlarına her zaman hazır durumdadırlar. Tur esnasında tur aracının veya donanımlarının bozulması ve tamir edilmesinin uzun sürecek olması tur programında aksamalara neden olmaktadır. Sınırlı süreli alınmış paket turlarda zamanın telafisinin az olduğu veya hiç olmadığı durumlarda turist rehberi bulunmuş olduğu bölgede acenta ile de iletişim kurup acentanın onayını da alarak iş ve arkadaş çevresinin de desteğiyle başka bir araç temininde bulunabilir. Bu durum seyahat acentasının turist rehberine ne kadar güç devri yaptığıyla ilgilidir. Bir başka kriz durumu olan tur aracı şoförünün yanlış yola sapması ve zaman kaybına neden olmasına bağlı olarak turist rehberi uzmanlık gücünü kullanıp alternatif yollardan tur aracını gidilecek destinasyon, müze, antik kent vb. yerlere sanki kısa yoldan götürüyormuş gibi durumu turistlere fark ettirmeden krizi yönetebilmesini içerir. Böyle bir durumda rehber hem acenta hem turist hem de şoförün saygısını kazanır. Dolayısıyla turist rehberleri her turda edindiği tecrübeleri (yol güzergâhı, restoranların yeme içme kalitesi, tur programı dışında yer alan gezilebilecek yerler vb.) bir sonraki turda ihtiyaç duyduğunda kullanabilmelidir. Başka bir kriz durumu olan her zaman kullanılan güzergâhlarda yol çalışması olması veya büyük etkinliklerin olduğu (örn: Şeb-i Arus Mevlana Anma Törenleri) dönemlerde bazı yolların o tarihler için kapatılması turist rehberlerini zor durumda bırakabilmektedir. Ancak yaratıcı liderler olarak turist rehberleri böyle bir durumda yine uzmanlık gücünü kullanıp alternatif güzergâhlardan büyük tur araçlarının dar yollarda ve trafikte sıkışmadan ulaşılacak istenen yere rahatça ve zamanında ulaşılmasını sağlayabilmelidir. Böylelikle tur programı zamanlamaya da

uygun olarak gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla da kriz zamanlarında lider olarak turist rehberinin uzmanlık gücü yaratıcılığı teşvik eder. Söz konusu açıklamalardan hareketle turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı ile ilişkisi olduğu düşünüldüğünden aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₆: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{6c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bugüne kadar, kriz liderliği literatürü büyük ölçüde dönüşümcü liderlerin ortaya çıkışına ve krizlerdeki etkinliklerine odaklanmıştır (Bass, 1998; Halverson vd., 2004). Dönüşümcü liderlik, ekip kimliğini geliştirerek ekiple çalışan, ilham yoluyla vizyon yaratan ve değişimi veya organizasyonu yürüten ve ekip taahhüdü oluşturan liderdir. Dönüşümcü liderlik tarzı karizmatik, yetki veren, ilham veren, iletişim kuran, yeniliği teşvik edendir (Cismas vd., 2016). Dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderlerin karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarım olmak üzere dört farklı özelliği bulunur (Datche ve Mukulu, 2015). Daha önce yapılan araştırmalara dayalı olarak, kriz anlarında liderin etkililiğini etkileyen birçok özellik, dönüşümcü liderlik özellikleriyle örtüşmektedir (Lacerda, 2019; Özşahin vd., 2011; Zehir ve Narcıkara, 2016). Dönüşümcü liderlerin karakteristik özellikleri, ekip güveni oluşturmak, umut yaratmak ve büyük resmi paylaşmak, ekip ilişkisi kurmak bununla birlikte ekip çalışmasını güçlendirmektir.

Bir krizi yönetmek için en iyi liderlik tarzlarından biri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler, müdahale etmeden önce krizin boyutunu daha iyi anlamak için daha büyük resmi görürler. Mantıklı, esnek ve uyarlanabilir bir plan oluşturmak için duruma en yakın olanların tavsiyelerini ararlar ve başkalarının bilgi birikiminden yararlanırlar. Dönüşümcü liderler, acil durum dinamiklerini yönetecek kadar çeviktirler (Desyatnikov, 2020). Dönüşümcü liderlik son yıllarda yapılan çalışmalarda kapsamlı bir şekilde

incelenmiş; dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan birkaç çalışma, çalışan etkinliği (Srithongrung, 2011); yaratıcı esneklik (Sharma, Nagar ve Pathak, 2012); iletişim yeterliliği (Çetin, Karabay ve Efe, 2012); liderlik etkinliği (Zhang vd., 2012); ve çalışanların iş tatmini (Munir, Rahman, Malik ve Ma'amor, 2012) gibi birçok değişkenle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Arslan (2013) işletme yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin kriz yönetimi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Irak, Erbil'deki Planlama Bakanlığı'nda liderlik tarzları ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen Hasan ve Rjoub (2017)'un araştırmasından elde edilen bulgular dönüşümcü liderlerin kriz yönetimini tahmin edebildiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sarkar ve Ray (2015), Batı Bengal örgütlerinin memurlarına yönelik kriz yönetimindeki dönüşümcü liderlik tarzının rolünü inceledikleri araştırmada dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan bireylerin kriz yönetimi ile önemli bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmalara ek olarak önceki araştırmalar, dönüşümcü liderlik ile kriz yönetimi arasındaki ilişki hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir (Cho ve Tseng, 2009; Zhang vd., 2012; Pillai, 2013; Alkhawlanı vd., 2019). Bu kapsamda, daha önce yapılan araştırmaların önerilerinden hareketle aşağıda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₇: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{7c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, turun yönetimine ilişkin yetkilerini nadiren kullanarak sorumluluk almaktan kaçınan, düşüncelerini açıkça belli etmeyip, kendisine danışıldığında görüşlerini beyan eden, grubu serbest bırakarak onların turdan nasıl tatmin sağlayacaklarını kendilerine bırakan serbest bırakıcı lider olarak turist rehberi, yönettiği gruba sağladığı kaynaklar ve bu kaynaklarla ilgili ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm

getirme gayesi ile hareket etmektedir (Sabuncuoğlu, 2016). Bu liderlik tarzında, liderin gerçek bir yetkisi olmadığı için grubun kendi kararlarını geliştirmesine olanak tanır. Bir lider olarak turist rehberi soruları yanıtlar, bilgi sağlar veya gruba destek verir. Ayrıca çok az değerlendirmede ve eleştiride bulunur. Tam serbesti tanıyan lider olarak rehber, turistlerin kendi kararlarını vermelerine izin verir (Bartol vd., 2003). Ancak, bazı turist rehberleri, tura liderlik etmek için pasif bir yaklaşım sergilemektedir. Örneğin, turistlerin fark etmesini istedikleri hususları bildirdikten sonra herhangi bir kontrol yapmadıkları gibi turistler bir sorun yaşarlarsa turistlerin kendilerine ulaşmalarını beklerler. Dolayısıyla harekete geçmeden önce turistlerin ihtiyaçlarını ifade etmelerini beklerler (Wong ve Lee, 2012). Gökdemir vd.'nin (2020) turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek için yapmış oldukları araştırmada turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik özelliklerini ara sıra göstermiş oldukları belirlenmiştir. Yine Wong ve Lee (2012) tarafından yapılan araştırmada katılımcılardan biri turist rehberinin pasif davrandığını ancak talep ettiğinde turist rehberinden hizmet alabildiğini ifade etmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzına sahip bir turist rehberi yönetimindeki grup üyelerinin performans ve iş doyumunun, otokratik liderlik tarzına sahip bir turist rehberi yönetimindeki grup üyelerinden daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Keçecioğlu, 1998). Bu durumun nedeni de sadece kriz zamanlarında, grup ikliminin bozulduğu, turistler arasında gerginlik, kavga, çatışma, kriz vb. durumlar ortaya çıktığında turist rehberlerinin duruma müdahale ettiği zamanlarda ortaya çıkan bir liderlik tarzı olmasından kaynaklanmaktadır. Ali ve İbrahim'e (2014) göre, tam serbesti tanıyan liderliğinin inovasyon üzerinde olumlu etkisi vardır. Ayrıca bu tür liderlerin yeni çözüm yolları getirme konusunda daha yenilikçi oldukları belirtilmiştir. Dolayısıyla bu liderlik tarzının krizlerin çözümünde sağlayabileceği faydalar olduğu düşünüldüğünden izleyen kısımda yer alan hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H₈: Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8a}: Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

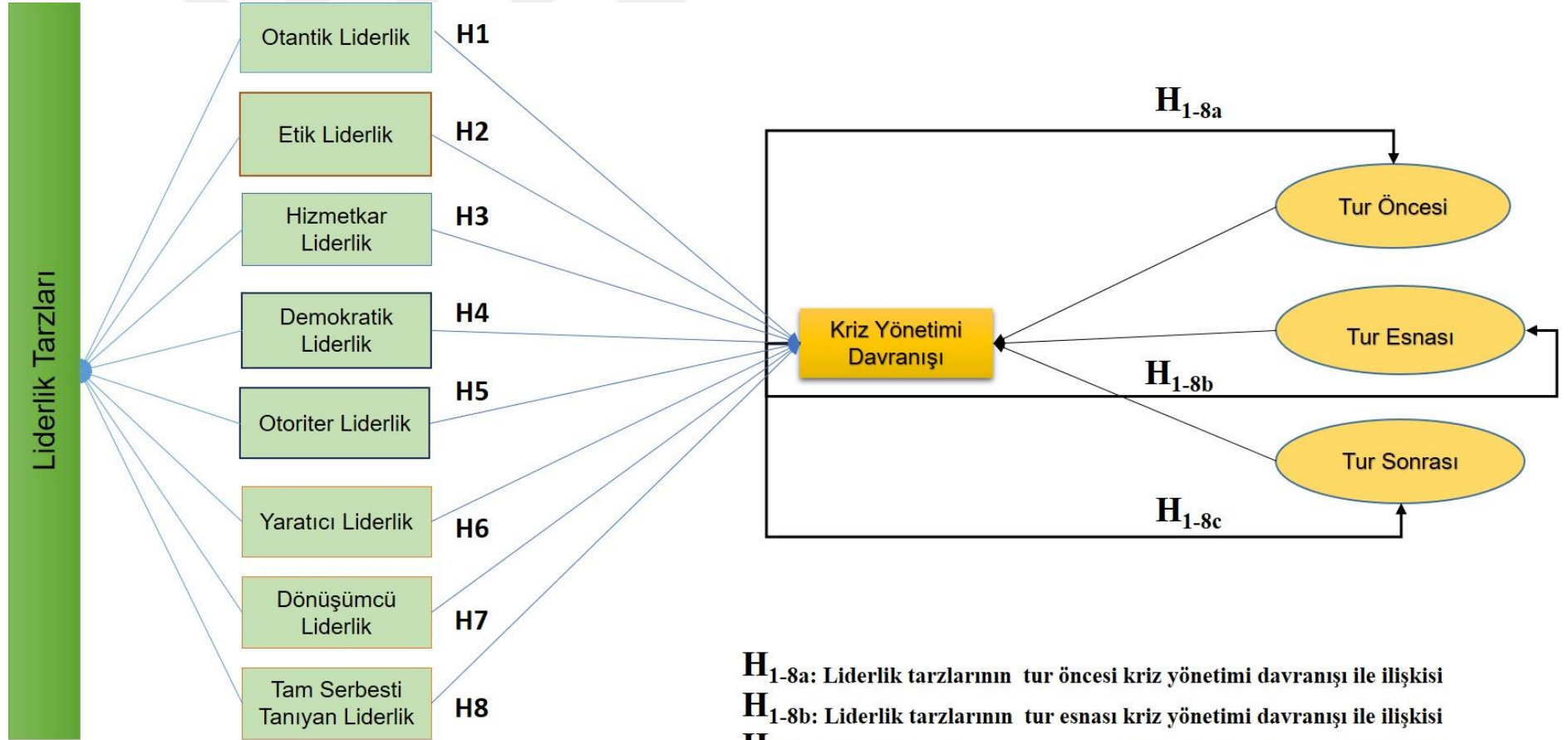
H_{8b}: Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{8c}: Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda yer alan araştırma hipotezlerinin yer aldığı araştırmanın şekilsel modeli (Şekil 2) aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırmanın Şekilsel Modeli



3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada turist rehberliğinde kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de 7 coğrafi bölgeye dağılmış Turist Rehberleri Odaları Birliği’ne (TUREB) bağlı 13 rehber odasına kayıtlı eylemli turist rehberleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında zaman ve maliyet unsurlarına dikkat edilmiş ve araştırma evrenine ulaşmakta güçlük çekileceği düşüncesinden hareketle araştırma sınırlı sayıda eylemli turist rehberinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın TUREB’e bağlı 13 odaya kayıtlı rehberler üzerine gerçekleştirilmiş olması turist rehberlerine ulaşma ve veri elde etme noktasında sorunlar yarattığından araştırma evreninden örneklem alma yoluna gidilmiş, veriler belirlenen örneklemden toplanmıştır. Bu kapsamda eylemsiz (pasif) turist rehberleri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bilgi toplanması öngörülen turist rehberlerinin kayıtlı oldukları oda sayısı ve bu odalara üye kaç rehber olduğunun belirlenmesinin hangi yollarla yapıldığı, araştırmanın yöntem bölümünde açıklanmıştır.

Araştırmanın konu sınırlılığını alan araştırması olması nedeniyle turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışı değişkenleri oluşturmaktadır. Araştırmada bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeridir. Bu kapsamda kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisine etki etmesi muhtemel diğer değişkenler bu araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmanın coğrafi sınırlılığını Türkiye Cumhuriyeti oluşturmaktadır. Bu kapsamda 7 bölgede yer alan 13 rehber odasının tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeğinin ve liderlik tarzları envanterinin geliştirilmesinde başvurulmuş Delphi tekniği ve sürecine, toplanan verilerin analiz yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye’de çalışma kartına sahip eylemli turist rehberleri oluşturmaktadır. TUREB (2022) kayıtlarına göre Türkiye’de rehber odalarına kayıtlı 11945 rehber bulunmaktadır. Bu rehberler arasından, 8900 turist rehberi eylemli olarak hizmet vermektedir. Bu kapsamda, söz konusu araştırmanın evrenini 13 rehber odasına (ARO, ADRO, ATRO, İRO, İZRO, ÇARO, BURO, ŞURO, MUTRO, NERO, ANRO, GARO, TRO) kayıtlı 8900 eylemli turist rehberi oluşturmaktadır. Turist Rehberleri Odaları Birliği’ne (TUREB) bağlı odalara kayıtlı turist rehberine ait sayılar Tablo 4’te sunulmuştur.

Çalışmada evreni oluşturan bireylerin tamamı yerine zaman, maliyet, mesafe ve ulaşılabilirlik gibi kısıtlardan dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda her bir rehber odasına kayıtlı eylemli rehberlerin araştırmada temsil edilmesi açısından aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, küme örnekleme yöntemi ve tabakalı örnekleme yöntemi birlikte kullanılmıştır. Araştırmalarda, bu yöntemlerin sadece biri kullanıldığı gibi iki veya daha fazlası da birlikte kullanılabilir. Aşamalı örnekleme yöntemi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanımının zorunlu olduğu araştırmalarda başvurulmuş bir örnekleme yöntemidir (Çingir 1994; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002; Pelit, 2008). Tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerini içeren aşamalı örnekleme yönteminin kullanılması, evreni oluşturan birimlerin sınırlarını oluşturma zorluğu, geniş bir alana yayılmış örneklem birimlerini soruşturma maliyetinin yüksekliği ve örnekleme planının yürütülmesine ilişkin güçlüklerden (Ural ve Kılıç, 2018) kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmada tabakalı ve küme örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmış olup evren; bölgesel ve bölgesel değişkenlerine göre tabakalanmış, ayrıca rehber odaları (Adro, Aro, İzro, İro, Nero vd.) küme olarak ele

alınmıştır. Örneklem hacminin belirlenmesinde nicel çalışmalar için Özdamar (2002) ve Sekaran (2003) tarafından sınırlı evrenler ($N < 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen $N = S^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / (N-1) \cdot d^2 + S^2$. Z_{α}^2 örneklem büyüklüğü formülü kullanılarak araştırmanın örneklem hesaplaması yapılmıştır.

Özdamar (2002) ve Sekaran (2003) tarafından yukarıda önerilen formülden yararlanılmıştır. 30 kişilik örneklem grubundan oluşan pilot uygulama sonucunda örneklem formülündeki standart sapma $s=1$; 0,05 anlamlılık düzeyine karşılık gelen $Z=1,96$ ve örneklem hatasını ifade eden etki büyüklüğü $d=0,1$ olarak alınmış ve minimum örneklem büyüklüğü 375 olarak hesaplanmıştır. Her ne kadar örneklem büyüklüğü 375 olarak hesaplanmış olsa da araştırma kapsamında rehber odaları birer tabaka olarak ele alındığından her bir odanın sahip olduğu eylemli turist rehberi sayısı minimum örneklem büyüklüğüne (375 kişi) oranlanarak anketler toplanmıştır. Elde edilen anketlerin eksik ve/veya hatalı çıkma ihtimaline karşı mümkün olduğunca fazla veri toplanmıştır. Bu çerçevede, rehber odalarına kayıtlı eylemli turist rehberi sayısı ve oranı dikkate alınarak toplam 850 anket dağıtılmış olup bunların 610 tanesi geri dönmüş; eksik veya hatalı anketler analizden çıkartılarak 520 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4. Eylemli Turist Rehberlerinin Rehber Odalarına Göre Dağılım Oranları

Üye Olunan Oda	Odaya Kayıtlı Rehber Sayısı	Eylemli Turist Rehberi Sayısı	Araştırmaya Katılan Eylemli Turist Rehberleri Sayı ve Oranları		
			Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	Eylemli Rehberler İçindeki Oranı	Oda İçindeki Oranı
ADRO	177	113	42	%37,1	%23,73
ANRO	840	518	39	%7,52	%4,64
ARO	1784	1313	59	%4,49	%3,31
ATRO	722	598	26	%4,34	%3,60
BURO	152	118	16	%13,5	%10,53
ÇARO	233	190	23	%12,1	%9,87
GARO	184	145	12	%8,27	%6,52
İRO	5021	3743	164	%4,38	%3,27
İZRO	1162	807	72	%8,92	%6,20
MUTRO	463	341	20	%5,86	%4,32
NERO	874	748	17	%2,27	%1,95
ŞURO	185	149	16	%10,7	%8,65
TRO	148	117	14	%11,9	%9,46
Toplam	11945	8900	520	%5,8	%4,35

Kaynak: Tureb, 2022'den faydalanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2. VERİLERİN TOPLANMASI

Kriz, kriz yönetimi, liderlik ve liderlik tarzları konuları ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür göz önünde bulundurularak şekillendirilen kavramsal çerçeve doğrultusunda araştırmanın uygulama noktasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden

faýdalanılmıştır. Tez kapsamında oluşturulan anket formu, veri toplama süreci başlatılmadan önce etik açıdan herhangi bir sakıncası olup olmadığına dair görüş ve izin almak amacıyla Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na sunulmuştur. Anket formunda yer alan maddelerin uygulama açısından sakıncalı olmadığı yönünde etik kurulundan yazılı izin alınmıştır. Alınan kurul kararı Ek-3'te sunulmuştur.

Araştırma kapsamında hem “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği*” hem de “*Liderlik Tarzları Envanteri*” araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Ölçek ve envanter oluşturulurken Delphi tekniği kullanılmıştır. Delphi tekniği ve araştırmada kullanılan ölçek, envanter ve ankete ilişkin detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Delphi Tekniği ile Ölçek Oluşturma: Delphi tekniği, kendi uzmanlık alanlarındaki katılımcılardan veri toplamak için yaygın olarak kullanılan ve kabul edilen bir yöntemdir. Teknik, gerçek bir sorun üzerinde fikir birliğini sağlamayı amaçlayan bir grup iletişim süreci olarak tasarlanmıştır. Delphi süreci, program planlama, ihtiyaç değerlendirmesi, politika belirleme ve kaynak kullanımı gibi çeşitli çalışma alanlarında, bir dizi alternatif geliştirmek, temel varsayımları keşfetmek veya ortaya çıkarmak ve ayrıca geniş bir konuyu kapsayan disiplinler arası bir konudaki yargıları ilişkilendirmek için kullanılmıştır. İlk olarak Dalkey ve Helmer (1963) tarafından 1950'lerde Rand Corporation'da geliştirilen Delphi tekniği, seçilen deneklerden oluşan bir panelden veri toplamak için çoklu yinelemeler kullanılarak sunulan bir dizi anket kullanarak fikir birliği oluşturmaya yönelik bir yöntem olarak çok uygundur (Dalkey, 1969). Delphi tekniğinde bir soruna farklı bakış açılarına sahip kişi veya grupların yüz yüze görüşmeden fikir birliğine varmaları amaçlanır (Hsu ve Sandford, 2007). Denek seçimi, bir çalışmayı yürütmek ve tamamlamak için zaman çerçeveleri, düşük yanıt oranları olasılığı ve yanıtlayan gruptan istemeden yol gösterici geri bildirimler, bir Delphi çalışması tasarlarırken ve uygularken göz önünde bulundurulması gereken alanlardır (Hsu ve Sandford, 2007). Rowe ve Wright (1999), klasik Delphi tekniğinin dört temel özelliği olması gerektiğini ifade etmiştir. Söz konusu bu özelliklere ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

1. Delphi katılımcılarının anonimliği: Katılımcıların, gruptaki diğer kişilerden gelen aşırı sosyal baskılar olmaksızın fikirlerini özgürce ifade etmelerine olanak tanır. Kararlar, fikri kimin önerdiğinden ziyade liyakatlerine göre değerlendirilir.

2. Yineleme: Katılımcıların, grubun çalışmasının turdan tura ilerlemesi ışığında görüşlerini iyileştirmelerine olanak tanır.

3. Kontrollü geribildirim: Katılımcıları diğer katılımcının bakış açıları hakkında bilgilendirir ve Delphi katılımcılarına görüşlerini netleştirme veya değiştirme fırsatı sunar.

4. Grup yanıtının istatistiksel olarak toplanması: Verilerin nicel olarak analiz edilmesine ve yorumlanmasına olanak tanır.

Teorik olarak Delphi süreci, fikir birliğine ulaşılan kadar sürekli tekrarlanabilir. Bununla birlikte, Ludwig (1994; 1997); Custer, Scarcella ve Stewart (1999), gerekli bilgiyi toplamak ve bir fikir birliğine varmak için genellikle üç tekrarın yeterli olduğuna işaret etmiştir. Bir dizi tur (tipik olarak üç) aracılığıyla süreç, fikir birliği sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Custer, Scarcella ve Stewart (1999)). Delphi tekniği, bir konu veya içerik alanı hakkında özel bilgi istemek için seçilmiş uzmanlardan oluşan bir panel verilen açık uçlu bir anket ile başlar (Custer, Scarcella ve Stewart, 1999). Panel üyeleri ankete yanıt verdikten sonra, araştırmacılar verilen bilgileri iyi yapılandırılmış bir belgeye dönüştürür. Bu belge, veri toplamanın ikinci turu için anket aracı olarak kullanılır (Brady, 2015). Delphi tekniğinin sonraki turlarında, katılımcılar öğelerin tek tek önemini derecelendirir ve ayrıca öğelerin ifadesinde veya özünde değişiklikler yapabilir (Custer, Scarcella ve Stewart (1999)). Panel üyelerinden, öğeler arasında ön öncelikleri belirlemek için öğeleri derecelendirmeleri veya "sıralama düzenlemeleri" istenebilir. İkinci tur sonucunda, anlaşmazlık ve anlaşma alanları belirlenir" (Ludwig, 1994, 54-55).

Üçüncü turda, her Delphi panelisti, önceki turda araştırmacılar tarafından özetlenen maddeleri ve derecelendirmeleri içeren bir anket alır ve her bir panelistten yargılarını gözden geçirmeleri veya "uzlaş dışı kalma nedenlerini belirtmeleri" istenir (Pfeiffer, 1968'den aktaran Hsu ve Sandford, 2007). Bu tur, Delphi panelistlerine hem bilgiler hem de maddelerin önemine ilişkin yargıları hakkında daha fazla açıklama yapma fırsatı verir (Weaver, 1971'den aktaran Hsu ve Sandford, 2007). Araştırmacılar daha sonra kalan maddeleri, uzmanların derecelendirmelerini, azınlık görüşlerini ve ulaşılan

fikir birliğini toplar ve analiz eder (Kim ve Yeo, 2018). Süreç boyunca, panelistler bireysel bilgilere katkıda bulunur, grup görüşlerini değerlendirir ve yargılarını gözden geçirir ve aynı fikirde olmadıklarında nedenlerini ifade eder. Cevaplarda fikir birliği veya istikrar sağlandığında ise delphi süreci sona erer (Skulmoski, Hartman ve Krahm, 2007). Bu araştırmada bu kapsamda geliştirilen “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışları Ölçeği*” ve “*Liderlik Tarzları Envanteri*”nin geliştirilmesi sürecinde Delphi tekniği ile ilgili yukarıda belirtilen süreçlere benzer aşamalar uygulanmıştır.

Semerci ve Semerci (2001), Delphi tekniğinde uygulanması gereken 7 aşamadan bahsetmektedir. Bu aşamalar şekil 3’te belirtilmiştir. Şekil 3’ün ilk aşaması ana amacın yani araştırmadaki temel problemin belirlenmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın problemi belirlenmiştir.

Şekil 3. Delphi Tekniğinin İşleyişi



Kaynak: Semerci ve Semerci, 2001.

Problemin Belirlenmesi: “*Bilimsel araştırma sürecinin ilk adımı, araştırma probleminin tespit edilmesidir. Araştırma problemi, araştırılmak istenen alandaki herhangi bir durumla ilgili problemin ifadesi olup problemin ne olduğunun, neden böyle bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğunun izahıdır*” (Gürbüz ve Şahin, 2018: 51). Araştırma problemi birkaç yolla elde edilir. Örneğin, danışman yardımıyla öğrenci ile birlikte ortaklaşa geliştirilebilir veya araştırmacının kendi sektör deneyimi genellikle araştırma

alanına olan ilgisine katkıda bulunur. Teorik bir boşluk olup olmadığını belirlemek için birçok etmenin yanı sıra literatür taraması da yapılır. Pilot çalışmalar genellikle: Sorunu belirlemek, çalışmayı kavramsallaştırmak, çalışmayı tasarlamak, örneği geliştirmek, araştırma aracını iyileştirmek ve veri analiz tekniklerini geliştirmek ve test etmek gibi çeşitli nedenlerle yapılır (Prescott ve Soeken, 1989).

Araştırma Tasarımı: Uygulanabilir bir araştırma problemi geliştirdikten sonra, araştırma makrodan mikro perspektife doğru tasarlamaya başlanır. Tipik olarak farklı araştırma yöntemleri birlikte (hem nitel hem de nicel) incelenir ve her bir yöntemin (nicel-nitel) artıları ve eksileri değerlendirildikten sonra, araştırma probleminin yanıtlanmasına yardımcı olacak en uygun yöntem/yöntemler seçilir. Araştırmacı, bir grup karar verme ortamında uzmanların yargılarını toplamak istediğinde Delphi yöntemi uygun bir seçenektir. Delphi sürecinde hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılabilir. Delphi yöntemi, araştırma projesinin yalnızca bir bileşeni olabilir; örneğin, Delphi çıktıları bir anketle doğrulanabilir ve genelleştirilebilir.

Panel Üyelerinin Seçimi: Panel üyelerinin seçilmesi, Delphi çıktısının dayandığı uzman görüşleri olduğundan, Delphi araştırmasının kritik bir bileşenidir (Ashton, 1986). Araştırmacının ilk zorluğu, tahmin görevine katkıda bulunabilecek bir uzmanlar grubu belirlemektir (Demirdağ, 2019). Panel üyeleri uygun alan bilgisine sahip kişiler arasından seçilmelidir (Jolson ve Rossow, 1971). Dolayısıyla Delphi panelistlerinin “uzman” olarak kabul edilmeleri için dört şartı yerine getirmeleri gerekir. Bunlar: Araştırılan konularla ilgili bilgi ve deneyim; araştırmaya katılma istekliliği; Delphi'ye katılmak için yeterli zaman ve etkili iletişim becerileridir (Adler ve Ziglio, 1996'dan aktaran Jones, 2018). Araştırma için uzmanlar belirlenirken olağan öneri, farklı uzmanlığa sahip kişilerin olması (Delbecq, Van de Ven ve Gustafson, 1975'den aktaran Grime ve Wright, 2016) ve uzman sayısının 5 ile 20 arasında olmasıdır (Armstrong, 1985). Uzmanlar seçildikten sonra, araştırılacak konu ile ilgili tahminlerde bulunmakla birlikte ayrıntılı nitel gerekçeler sunmalıdır. Delphi yönteminin temel bir özelliği de, katılan uzmanların her zaman anonim kalmasıdır. Bu, uzmanların tahminlerinde siyasi ve sosyal baskılardan etkilenmemesi anlamına gelmektedir. Dahası, tüm uzmanlara eşit söz hakkı verilip, herkes tahminlerinden sorumlu tutulur (Hyndman ve Athanasopoulos, 2018).

Araştırma kapsamında Delphi tekniği sürecine uygun olarak ilk olarak araştırma problemi belirlenmiş ve “turist rehberlerinin tur boyunca (tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası) karşılaştıkları krizlerin tespit edilmesi ve bu krizlerin çözümünde sergilenmesi gereken en doğru davranış(lar) nedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği*” ve “*Liderlik Tarzları Envanteri*” geliştirilmiştir. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası karşılaşılan (acenta, müşteri, ulaştırma, konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri kaynaklı) krizler ve çözüm önerileri şeklinde üç boyut olarak geliştirilmiştir.

Liderlik tarzlarına ilişkin ise literatür taraması yapılmış, literatürde daha çok turist rehberlerinin görev ve ilişki davranışı (Acar, 2014; Türkmen, 2016; Kabakulak ve Pelit, 2022) odaklı çalışmaların yapıldığı; modern liderlik tarzları bağlamında da sınırlı çalışmaların (Lopez, 1980; Asmadili, Asmadili ve Yüksek, 2018, Gökdemir, Yıldırım ve Ateş, 2020; Teng, 2022) olduğu tespit edilmiş ve turist rehberleri için en uygun liderlik tarzının tespit edilmesi amacıyla liderlik tarzları envanteri geliştirilmiştir.

Veri toplamada kullanılmak üzere öncelikle araştırmacı tarafından literatür taraması yapılmış ve toplanan veriler ışığında içinde yönergesi bulunan ve araştırmanın amacının da belirtildiği Delphi panel davet mektubu ve anket formu hazırlanmıştır. Delphi tekniği’nin uygulama adımlarında ise her panele özgü açıklama mektubu ve panel anket formları kullanılmıştır. Delphi tekniğinin uygulama aşamalarından sonra örneklem grubu üzerinde veri toplamada kullanmak için literatür doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilen “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (TRKYDÖ)*” ve “*Liderlik Tarzları Envanteri*” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde turist rehberlerinin bireysel ve sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 12 soru; ikinci bölümde turist rehberlerinin liderlik tarzlarını tespit etmeye yönelik otantik liderlik için 5 madde; etik liderlik için 5 madde; hizmetkâr liderlik için 6 madde; demokratik liderlik için 5 madde; otokratik liderlik için 5 madde; yaratıcı liderlik için 6 madde; dönüşümcü liderlik için 7 madde ve tam serbesti tanıyan liderlik için 5 madde; üçüncü bölümde ise turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışını tespit etmeye yönelik ise tur öncesi 8; tur esnası 27 ve tur sonrası 5 olmak üzere toplam 40 soru yer almakta olup anket formu toplamda 96 sorudan oluşmuştur.

İlk Aşama: Delphi Tekniği ile Ölçek Madde Havuzunun Oluşturulması:

Delphi sürecinin ilk turu tipik olarak açık uçlu bir soru formu veya anket ile başlar. Bu, Delphi panelinden belirli bir konu hakkında özel bilgi toplamanın bir yolu olarak hizmet eder (Custer, Scarcella ve Stewart, 1999). Delphi panelinin birinci turunda üzerinde çalışılması planlanan konu ve olaylar belirlenir. Bu turda uzmanlara konuya ilişkin bir ya da birden fazla soruyla görüşleri sorulur (Çalışkan, 2006).

Birinci Delphi Paneli (I. Tur): Araştırmanın bu aşamasında Delphi panel gruplarında yer alacak uzmanlara davet mektubu gönderilmiştir. Delphi tekniğinin birinci turunda anket formuyla birlikte tüm uzmanlara gönderilmek üzere “araştırmanın amacının, Delphi sürecinin ve katılımcılardan beklentilerin yer aldığı bir açıklama mektubu” hazırlanmıştır. Bu turda uzmanlara “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği’ne (TRKYDÖ)*” ilişkin tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası olmak üzere üç boyutta turlarda turist rehberlerinin karşılaşma sıklığının en yüksek olduğu turist, acenta, ulaştırma, yiyecek içecek ve konaklama işletmeleri kaynaklı muhtemel krizlerin ve bu krizlerin çözümü için gösterilmesi gereken en doğru davranış(lar)ın belirtilmesi (Ek-4) istenmiştir. Liderlik Tarzları Envanteri’nin (Ek-5) oluşturulması için ise literatür taranarak belirlenen liderlik tarzlarına ilişkin yine araştırmanın amacının, Delphi sürecinin ve katılımcılardan beklentilerin yer aldığı bir açıklama mektubu hazırlanmıştır. Katılımcılardan kriz yönetimi için üç boyut altına (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) ve belirlenen liderlik tarzlarının (otantik, etik, hizmetkar, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan) altına bırakılan boş alana bahsi geçen liderlik tarzı ile ilgili mümkün olduğunca madde, görüş ve değerlendirme yazmaları istenmiştir.

Birinci Anket ve Açıklama Mektubunun Gönderilmesi: Araştırma anketi ve açıklama mektubu uzmanlara (katılımcılara) e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Kriz yönetimi davranışları için anketlerin dağıtım işlemleri 30 Temmuz – 10 Ağustos 2020 tarihleri arasında (on bir iş günü) tamamlanmıştır. Liderlik tarzları envanteri için anketlerin dağıtım işlemleri 6-20 Şubat 2021 tarihleri arasında (on dört iş günü) tamamlanmıştır. Katılımcı listesine iletilmiş anket formları işlenmiştir. Açıklama mektubunda uzmanlardan, anketi en kısa sürede (yaklaşık iki haftalık) yanıtlamaları ve araştırmacıya e-posta yoluyla iletmeleri istenmiştir.

Birinci Tur Anketlerinin Toplanması: Birinci tur anketlerine verilen yanıtların toplanması e-posta üzerinden gerçekleşmiştir. Birinci tur kriz yönetimi davranışları anket

yanıtlarının toplanma süreci 10 Eylül 2020 tarihinde sona erdirilmiştir. Katılımcı listesinden yanıt katılımları takip edilerek, yanıt katılım oranının yüksek olması için anket yanıtlama süresi olarak belirtilen iki haftalık süreç yaklaşık dört haftaya uzatılmıştır. Birinci tur sonunda kriz yönetimi davranışı ölçeği anketlerinin yanıtlanma oranı %100 olarak gerçekleşmiştir. Birinci tur sonunda kriz yönetimi davranışı ölçeği için oluşturulan panel grubundaki bir uzman yoğunluğu nedeniyle diğer panellere katılamayacağını bildirmiştir.

Liderlik tarzları envanteri anketlerinin toplanması 4 Mart 2021 tarihinde sona erdirilmiştir. Katılımcı listesinden yanıt katılımları takip edilerek gelen yanıtlar kaydedilmiştir. Birinci tur sonunda liderlik tarzları envanteri için oluşturulan panel grubundaki bir uzman yoğunluğu nedeniyle diğer panellere katılamayacağını bildirmiştir.

Birinci Tur Anket Verilerinin Değerlendirilmesi: Her katılımcı Turist Rehberliğinde Kriz yönetimi Davranışları'na ilişkin düşüncelerini listelemiştir. Birinci tur anketinde boş anket formuna yazılan katılımcı yanıtları, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) paket programında oluşturulan veri tabanına kaydedilmiştir. Verilen yanıtların sınıflanması ve değerlendirilmesinde araştırmacı, alan uzmanı akademisyenler ile birlikte çalışmıştır. Ankete verilen yanıtların ait oldukları kategorilere karar verilmiştir (Örneğin; tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası).

Liderlik tarzları envanteri için de uzmanlar görüşlerini listelemiştir. Birinci tur sırasında boş anket formuna yazılan katılımcı yanıtları, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) paket programında oluşturulan veri tabanına kaydedilmiştir. Verilen yanıtların sınıflanması ve değerlendirilmesinde araştırmacı, alan uzmanı akademisyenler ile birlikte çalışmıştır. Ankete verilen yanıtların ait oldukları kategorilere karar verilmiştir (Örneğin; turistleri karar alırken serbest bırakırım demokratik liderlik boyutu altında değil tam serbesti tanıyan liderlik boyutu altında yer almıştır). Katılımcıların verdikleri yanıtların her birinin belirlenen başlıklar altına alınıp alınamayacağı değerlendirilmiştir.

Birinci Tur Delphi Anketi ve Anketin Yanıtlanması: Delphi'nin odak noktası olan ilk soruyu geliştirmeye özen gösterilmelidir; çünkü katılımcılar geliştirilen soruyu anlamadıklarında uygun olmayan cevaplar verebilirler (Delbeq ve diğerleri, 1975'den aktaran Skulmoski vd., 2007). Konuyla ilgili görüşlerin alınması ve bu doğrultuda madde havuzu oluşturmak amacıyla araştırmanın problemi kapsamında belirlenmiş olan

faktörler e-posta yoluyla uzmanlara gönderilebilir. Uzmanların bireysel beyin fırtınası gerçekleştirerek konuya ilişkin mümkün olduğu kadar çok sayıda yeterlik maddesi belirlemesi için ricada bulunulur. Belirlenen yeterlik maddelerinin diğer üyelerin belirttiği maddelerle bir araya getirilerek İkinci Delphi Anketi oluşturulacağı belirtilir. Aynı yöntem ile bu araştırma için belirlenen faktörler (boyutlar) çerçevesinde panelistlerin görüşleri alınmak üzere ve madde havuzu oluşturulması için (Demirdağ, 2019) Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği'ne (TRKYDÖ) yönelik faktörler e-posta yoluyla panel üyelerine gönderilmiştir.

Konuyla ilgili görüşlerin alınması ve madde havuzunun oluşturulması amacıyla kriz yönetimi literatürü ve turist rehberlerinin mesleklerinde karşılaştıkları sorunlardan faydalanarak kriz olan/olabilecek durumlar (acenta, müşteri, ulaştırma, konaklama, yiyecek içecek işletmeleri kaynaklı) tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası boyutları olarak belirlenmiştir. Kriz yönetimi davranışı ölçeği için panelistler (uzmanlar) seçilirken her bir turist rehberinin eylemli rehber olmasına, ülkesel ya da bölgesel olarak belirli bir bölgede uzmanlaşmış olmasına, farklı odalara kayıtlı olmasına, aynı zamanda sadece rehberler değil akademisyen rehber olmalarına da dikkat edilmiş, panelistler bu kriterlere göre seçilmiştir. Panelistlerin oluşturulan ölçek taslağını nasıl dolduracaklarına ilişkin bir yönerge hazırlanmış ve bir davet mektubu oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak 27 paneliste e-posta yoluyla gönderilmiştir. Panelistlerden belirlenmiş kriz durumlarında sergilenmesi gereken en uygun davranışların yazılması ve bununla birlikte panelistlerin madde eklemelerini de teşvik etmek amacıyla taslakta yer alan boşluklara ek maddeler yazabileceklerini ifade eden bilgilendirme notu eklenmiştir. Panelistler, bu turda birbirlerinden habersiz olarak belirlenmiş boyutlara (tur öncesi, tur sırası, tur sonrası) ilişkin düşüncelerini yazıp 30 Temmuz – 10 Eylül 2020 tarihleri arasında araştırmacıya geri göndermiştir. 14 panelistten toplam 56 maddelik bir havuz elde edilmiştir. Böylelikle kriz yönetimi davranışı ölçeği'ne ilişkin “Birinci Delphi Anketinin Yanıtlanması (I. Tur)” aşaması tamamlanmıştır.

Liderlik tarzlarına ilişkin literatür taraması yapılmış ve turist rehberleri için uygun olduğu düşünülen liderlik tarzlarının belirlenmesi için liderlik tarzlarını içeren bir taslak oluşturulmuş ve 6 Şubat – 4 Mart 2021 tarihleri arasında liderlik tarzlarına ilişkin taslak envanter ve madde önerme yönergesi akademisyenlere gönderilmiş, uzmanlıkları ve bilgileri dâhilinde mümkün olduğunca madde yazmaları istenmiştir. Bu kapsamda liderlik

tarzları envanteri içine yönergesi de eklenerek 24 paneliste e-posta yoluyla gönderilmiştir. Panelistlerin seçiminde liderlikle ilgili çalışmaları olan (örgütsel davranış alanında çalışmaları olan, liderlikle ilgili tez, makale, kitap, kitap bölümü vb. yazmış ya da lisansüstü tezlerde liderlik konusunda danışmanlık yapmış) akademisyenlerin tercih edilmesine dikkat edilmiş ve panelist seçimi bu ölçütler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen 24 panelistten 12'si geri bildirimde bulunmuş ve bu doğrultuda havuzda oluşan maddeler içerik analizine tabi tutularak ortak maddeler bir araya getirilmiş; farklı olan maddeler ise dil geçerliliği açısından kurallı cümleler haline getirilerek taslakta bırakılmıştır. Liderlik tarzları envanteri havuzunda 8 liderlik tarzı için toplam 141 madde oluşmuştur. Oluşturulan madde havuzu için ikinci tur (round) çalışmaları başlamış ve madde havuzu ile birlikte 2. tur yönergesi de hazırlanarak araştırmanın ikinci aşamasına geçilmiştir.

İkinci Delphi Paneli (II. Tur): Delphi panelinin ikinci adımında uzmanların birinci anketteki değerlendirmelerine ilişkin olarak yazılan cevaplar hem kriz yönetimi davranışı ölçeği hem de liderlik tarzları envanteri için bir araya getirilmiştir. Bir araya getirilen cevaplardan ikinci Delphi anketi oluşturulmuştur. Yukarıda belirtilen işlemler sonucunda birinci ankette kriz yönetimi davranışı ölçeğine verilen yanıtlar (kriz yönetimi için tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası için) 3 boyut altında toplanmış ve toplam 56 maddeyi içeren madde havuzu oluşturulmuştur. Bu başlıklar bir tablo haline getirilerek ikinci Delphi anketi oluşturulmuştur (Ek-6).

Liderlik tarzları için de benzer süreçler işletilmiş olup ilk tur sonunda otantik liderlik için 15 madde; etik liderlik için 22 madde, hizmetkâr liderlik için 25 madde, demokratik liderlik için 13, otokratik liderlik için 14, yaratıcı liderlik için 26, dönüşümcü liderlik için 16 ve tam serbesti tanıyan liderlik için 10 madde oluşturulmuştur. Uzmanların liderlik tarzları için yazdıkları aynı maddeler birleştirilmiş, farklı olan maddeler de anket formuna eklenip kurallı ve anlaşılabilir cümleler haline getirilerek ikinci Delphi anketi oluşturulmuştur (Ek-7).

İkinci Anket ve Açıklama Mektubunun Gönderilmesi: İkinci anket ile birlikte katılımcılara, birinci anketi yanıtladıkları için teşekkür eden, ikinci ankette kendilerinden beklenenleri açıklayan, anket ölçeği ve puanlamayı içeren bir açıklama mektubu gönderilmiştir. Katılımcılardan ikinci ankette kendilerine liste halinde sunulan turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği için (tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası olmak

üzere 3 boyut) 56 maddeye ve sekiz (8) liderlik tarzında (otantik, etik, hizmetkar, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan) yer alan maddelere (otantik liderlik için 15 madde; etik liderlik için 22 madde, hizmetkar liderlik için 25 madde, demokratik liderlik için 13, otokratik liderlik için 14, yaratıcı liderlik için 26, dönüşümcü liderlik için 16 ve tam serbesti tanıyan liderlik için 10 madde) katılım düzeylerini (uygun değil=1, kısmen uygun=2, uygun=3 aralığında) belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların hem kriz yönetimi davranışı ölçeği hem de liderlik tarzlarına ilişkin değerlendirmelerini bir önceki cevaplarını dikkate alarak yapmaları istenmiştir.

İkinci anketlerin katılımcılara iletilmesinde, birinci anketin dağıtımında izlenen yol takip edilmiştir. İkinci tur anketlerinin dağıtım işlemleri kriz yönetimi davranışı ölçeği için 06-08 Şubat 2021 haftasında (üç iş günü); liderlik tarzları envanteri için 20-22 Nisan 2021 haftasında (üç iş günü) tamamlanmıştır.

İkinci Tur Anketlerinin Toplanması: İkinci tur anketlerinin toplanmasında birinci turda izlenen yol takip edilmiştir. Kriz yönetimi davranışı ölçeği için ikinci tur anket yanıtlarının toplanma süreci 16 Şubat 2021 tarihinde; liderlik tarzları envanteri için 28 Nisan 2021 tarihinde sona erdirilmiştir. Katılımcı listesinden yanıt katılımları takip edilmiştir. İkinci tur sonunda turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği için anket doldurma oranı %92,8; liderlik tarzları envanteri için anketlerin yanıtlanma oranı ise %91,6 olarak gerçekleştirilmiştir.

İkinci Tur Anket Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi: İkinci ve üçüncü tur anketinin veri işleme sürecinde karışıklık yaşanmaması için ikinci tur anketlerinin kayıt işlemleri sırasında her katılımcıya bir numara verilmiştir. İkinci tur anketinden elde edilen puanlar SPSS paket programında veri tabanına kaydedilmiştir. Anketteki her maddenin birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerleri (Şahin, 2001) hesaplanmıştır. İkinci Delphi anketinden elde edilen istatistiklerde her maddenin genişlik (R) değeri incelendiğinde (Ek-8) madde 17. ve 44. maddelerin genişlik değeri (Ç3-Ç1) > 1.2'dir. Bu sebeple toplamda 2 maddede uzmanlar arası uzlaşma sağlanamamıştır. Liderlik tarzları envanteri oluşturma sürecinde de kriz yönetimi davranışı ölçeğinin oluşturulması sürecine benzer süreçler işletilmiştir. İkinci Delphi anketinden elde edilen istatistiklerde her maddenin genişlik (R) değeri incelendiğinde (Ek-9) otantik liderlikte madde 12; etik liderlikte madde 10 ve 20; hizmetkâr liderlikte 9, 10, 14, 15, 20, 21 ve 25; yaratıcı liderlikte 1, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 20 ve 25; demokratik liderlikte 8 ve 12; otokratik

liderlikte 6, 10 ve 11; dönüşümcü liderlikte sadece madde 16; tam serbesti tanıyan liderlikte ise 9 ve 10. maddelerin genişlik değeri ($\text{Ç3-Ç1} > 1.2$)'dir. Bu sebeple liderlik tarzları envanterinde toplam 27 maddede uzmanlar arası uzlaşma sağlanamamıştır.

İkinci Delphi Anketi ve Anketin Yanıtlanması: Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranış Ölçeği için ilk turda gönderilen birinci tur anketindeki ifadelerden bir madde havuzu oluşturulmuş, maddelerde yer alan ortak noktalar belirlenerek yeni bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Ayrıca, her bir ifade içinde uzmanlardan değerlendirme istenerek maddelerin daha anlaşılır, turist rehberliği mesleğine uygun, maddeleri okuyan kişileri farklı düşüncelere sevk etmeyecek şekilde taslak ölçekte birleştirme veya ayırma yapıp maddeler düzenlenmiştir. Maddeler, tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası olmak üzere 3 boyut altında toplanmıştır. Boyutlarda yer alan maddeler 1=uygun değil, 2=kısmen uygun, 3=uygun puanlama yöntemiyle düzenlenmiştir. İkinci tur için oluşturulan Delphi anketi, birinci turda araştırmaya katılmayı kabul eden uzmanlara (rehber akademisyenlere ve eylemli turist rehberlerine) e-posta yoluyla gönderilmiş ve taslak ölçekteki maddeleri 1 ile 3 arasında puanlamaları istenmiştir. Ayrıca, madde önerisi yapabilmeleri amacıyla ankette boş olan yerlere ekleme yapabilecekleri hatırlatılmıştır. İkinci tur Delphi anketi, 8-16 Şubat 2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yukarıda yer alan sürece benzer bir süreç işletilmiştir. Liderlik tarzlarına ilişkin 1. tur 06 Şubat – 17 Nisan 2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Birinci turun tamamlanmasının ardından araştırmaya katılmayı kabul eden ve geri bildirimde bulunan 12 uzmana ait yanıtlar içerik analizine tabi tutularak benzer ifadeler birleştirilmiş, farklı ifadeler ise rehberlik mesleğine uygun şekilde düzenlenerek 141 maddelik taslak envanter oluşturulmuştur. Bu kapsamda 2. tur süreci başlatılmış, taslağa yönerge eklenerek araştırmaya katılmayı kabul eden aynı uzmanlara tekrar gönderilmiş 1=uygun değil, 2=kısmen uygun, 3=uygun olacak şekilde 1 ile 3 arasında puanlamaları istenmiştir. Uzmanlar, 22-28 Nisan 2021 tarihleri arasında taslakta yer alan maddeleri puanlayarak geri bildirimde bulunmuşlardır. Bu kapsamda anketlerdeki (kriz yönetimi davranışı ve liderlik tarzları envanteri) her maddenin birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerleri hesaplanmıştır. Genişlik farkının az olması görüş birliği olduğunu, yüksek olması ise görüş ayrılığı olduğunu ifade etmektedir (Şahin, 2001).

“Medyan (Md): Cevapların %50’sini sağına %50’sini soluna alan noktadır”.

“Birinci Çeyrek (Ç1): Cevapların %25’ini soluna, %75’ini sağına alan noktadır”.

“Üçüncü Çeyrek (Ç3): Cevapların %25’ini sağına, %75’ini soluna alan noktadır”.

“Genişlik (R = Ç3 – Ç1): Üçüncü çeyrek ile birinci çeyrek arasındaki farktır”.

II. tur olarak ifade edilen bu aşamada, geri dönen anketler numarandırılarak sıralanmış ve puanlar uygunluk düzeyine göre (1=uygun değil, 2=kısmen uygun, 3=uygun) SPSS paket programına girilmiştir. Yapılan geri bildirimlerin ardından taslak ölçek ve envantere yer alan maddelere SPSS paket programında analizler yapılarak maddelerin uygunluk durumları kontrol edilmiş ve 3. tur için uzmanlara gönderilmek üzere gerekli çalışmalar başlatılmıştır.

Üçüncü Delphi Paneli (III. Tur): Delphi panelinin üçüncü adımında, tüm katılımcıların birinci ve ikinci uygulamada her bir soruya ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları alınarak, her katılımcının kendi bireysel değerlendirmesinin yer aldığı anket formu oluşturulmuştur (Ek-10 ve Ek-11). Üçüncü Delphi anket formunda her bir maddenin başında ankete ilişkin olarak hesaplanan birinci çeyrek, üçüncü çeyrek, medyan ve genişlik değerlerine yer verilmiştir. Katılımcıların ikinci ankette her bir madde için verdikleri cevaplarda madde başına eklenmiştir. Yönergede açıklama mektubundaki örnek tablonun istatistiklerinin ne anlam ifade ettiği açıklanmıştır. Katılımcılardan (kriz yönetimi davranışı ölçeği (Ek-10) ve liderlik tarzları envanteri için (Ek-11) her bir maddeyi, hem uzman grup ortalaması hem de ikinci turda verdikleri yanıtları dikkate alarak değerlendirmeleri ve puanlamaları istenmiştir.

Üçüncü Anket ve Açıklama Mektubunun Gönderilmesi: Üçüncü anket ile birlikte katılımcılara, ikinci anketi yanıtladıkları için teşekkür eden, üçüncü ankette kendilerinden beklenenleri açıklayan ve uygulama örneği içeren bir e-posta gönderilmiştir. Üçüncü ankette katılımcılardan, ikinci ankette kriz yönetimi davranışı (tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası) ölçeğindeki ve liderlik tarzları envanterindeki her bir maddeye verdikleri puanları grubun değerlendirmeleri ile karşılaştırarak nihai bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Katılımcılardan değerlendirme sonucunda kararları değişmedi ise o madde için aynı puanı, değişti ise o madde için yeni puanı (1=uygun değil, 2=kısmen uygun, 3=uygun aralığında) yazmaları istenmiştir. Üçüncü tur anketlerinin katılımcılara iletilmesinde, birinci ve ikinci tur anketlerinin dağıtımında

izlenen yol takip edilmiştir. Üçüncü tur anketlerinin dağıtım işlemleri kriz yönetimi davranışı ölçeği için 22-24 Şubat 2021 tarihlerinde (üç iş günü); liderlik tarzları envanteri için ise 10-12 Mayıs 2021 tarihlerinde (üç iş günü) tamamlanmıştır.

Üçüncü Tur Anketlerinin Toplanması: Üçüncü tur anketlerinin toplanmasında birinci ve ikinci turda izlenen yol takip edilmiştir. Üçüncü tur anket yanıtlarının toplanması kriz yönetimi davranışı ölçeği için 15 Mart 2021 tarihinde; liderlik tarzları envanteri ise daha uzun bir sürede tamamlanmış olup, 5 Haziran 2021 tarihinde sona erdirilmiştir. Katılımcı listesinden yanıt katılımları takip edilmiştir. Üçüncü tur sonunda anketlerin yanıtlanma oranı hem ölçek hem de envanter için %100 olarak gerçekleşmiştir.

Üçüncü Tur Anket Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi: İkinci anketin veri işleme sürecinde karışıklık yaşanmaması için her katılımcıya verilen numaralar doğrultusunda üçüncü tur anketlerinden elde edilen puanlar SPSS paket programında veri tabanına kaydedilmiştir. Bu puan değerlerinin her biri için ortalamalar verilmiştir. Üçüncü Delphi anketinin analizinde ikinci Delphi uygulanmasında yapılan istatistikler kullanılmıştır. Bu aşamada çeyrekler arasındaki (Ç1-Ç3) genişliğin azalıp azalmadığına bakılmıştır. Çeyrekler arasında azalma varsa olası bir uzlaşmadan söz edilebilir. Üçüncü Delphi anketlerinden elde edilen analizler Ek-12’de sunulmuştur. Ek-12’deki her maddenin genişlik (R) ve aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde madde 17, 27, 29, 44 ve madde 55’in genişlik değeri (Ç3-Ç1) > 1.2 ’dir ve bu maddelerde uzlaşma sağlanamadığı için kapsam dışında tutulmuştur. Bu maddeler ölçekten çıkartıldıktan sonra toplam 51 madde ile aday ölçek formu oluşturulmuştur. Daha sonra uzmanlarla yapılan odak grup çalışması ile kriz yönetimi davranışı ölçeğinde yer alan her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler yapılmış; birbirine yakın maddeler birleştirilmiş, boyutlar düzenlendikten sonra tur öncesi 8, tur esnası 27 ve tur sonrası 5 madde olmak üzere toplam 40 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Carmines ve Zeller (1979) güvenilir bir ölçek geliştirmek için madde sayısının 30’dan fazla olması gerektiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla oluşturulan turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeğinin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Liderlik tarzları envanteri oluşturma sürecinde ikinci turda olduğu gibi kriz yönetimi davranışı ölçeğinin oluşturulması sürecine benzer süreçler işletilmiştir. Üçüncü Delphi anketinden elde edilen istatistiklerde her maddenin genişlik (R) değeri incelendiğinde (Ek-13) otantik liderlikte madde 8 ve 12; etik liderlikte madde 7, 10, 20

ve 21; hizmetkâr liderlikte madde 9, 10, 14, 15, 20 ve 25; yaratıcı liderlikte madde 7, 11, 12, 13, 16, 17 ve 18; demokratik liderlikte madde 8 ve 12; otokratik liderlikte madde 6, 7, 9, 10 ve 11; dönüşümcü liderlikte madde 8 ve 16; tam serbesti tanıyan liderlikte ise madde 8, 9 ve 10. maddelerin genişlik değeri (Ç3-Ç1) > 1.2'dir. Bu sebeple liderlik tarzları envanterinde toplam 31 maddede uzmanlar arası uzlaşma sağlanamamıştır. Ayrıca hizmetkâr liderlikte madde 21, tam serbesti tanıyan liderlikte madde 5'in ortalama değeri < 3 olduğundan kapsam dışında kalmıştır. Bu maddeler de çıkarıldıktan sonra otantik liderlik 13; etik liderlik 18; hizmetkâr liderlik 18; yaratıcı liderlik 18; demokratik liderlik 11; otokratik liderlik 9; dönüşümcü liderlik 14 ve tam serbesti tanıyan liderlik 6 maddeden oluşmuştur. Daha sonra liderlik tarzları envanterinde yer alan her bir liderlik tarzına ilişkin uzmanlarla yapılan odak grup çalışması ile birbirine yakın ifadeler birleştirilmiş, farklı ifadelerin de doğru tarza eklenmesiyle otantik liderlikte 5; etik liderlikte 5; hizmetkar liderlikte 6; demokratik liderlikte 5; otokratik liderlikte 5; yaratıcı liderlikte 6; dönüşümcü liderlikte 7 ve tam serbesti tanıyan liderlikte 5 madde olmak üzere 44 maddelik envanter oluşturulmuştur. Tüm liderlik tarzları bir araya gelerek liderlik tarzları envanterini oluştururken aynı zamanda envanterde yer alan her bir liderlik tarzı bir ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü Delphi Anketi ve Anketin Yanıtlanması: Turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği'ne ve liderlik tarzları envanterine ilişkin birinci ve ikinci turda gelen maddeler ve bu maddelere ilişkin istatistiksel analizlerin yer aldığı kişiye özel anket formları oluşturulmuştur. Turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeğine ait anket formunda tur öncesi, tur esnası ve tur sonrasına; liderlik tarzları envanterine ilişkin gelen öneriler doğrultusunda yapılmış düzeltmeler/düzenlemeler ve her bir panelistin II. turda her bir maddeye ilişkin vermiş oldukları puanlar (1=uygun değil, 2=kısmen uygun, 3=uygun), istatistiksel analizlerle hesaplanmış; medyan, birinci çeyrek, üçüncü çeyrek ve genişlik değerleri eklenmiştir. Bunun yanı sıra panelistlerin daha özgün değerlendirme yapmaları için 2 hafta zaman aralığı verilerek panelistlere III. tur Delphi anketi e-posta yoluyla gönderilmiş, panelistlerin son bir kez daha vermiş oldukları puanları kontrol etmeleri ve son defa anketteki maddeleri puanlamaları istenmiştir. III. tur "*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı*" Delphi anketi, genişlik açıklığı fazla olan ifadeler görüş ayrılığı olduğundan dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Genişlik değerinin değişmediği, farkın az değiştiği görülen maddelerde görüş birliği olduğu saptanmış ve bu

ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda 40 maddeli “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği*” geliştirilmiştir. Liderlik tarzları envanterinde otantik liderlik 5; etik liderlik 5; hizmetkâr liderlik 6; demokratik liderlik 5; otokratik liderlik 5; yaratıcı liderlik 6; dönüşümcü liderlik 7 ve tam serbesti tanıyan liderlik 5 olmak üzere 44 maddelik liderlik tarzları envanteri geliştirilmiştir.

Araştırmada öncelikle kriz, kriz yönetimi ve liderlik tarzları konularında yerli/yabancı literatür taraması yapılarak elde edilen sonuçlar/çıkarımlar doğrultusunda oluşturulan kavramsal çerçevenin uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde turist rehberlerinin demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ruhsatname alma şekli, sektörde çalışma süresi, bildiği yabancı dil sayısı, bağlı bulunduğu oda, ruhsatname türü, çalışma şekli, hangi gruplara hizmet verdiği, yıllık ortalama çalışılan gün sayısı) belirlemeyi amaçlayan 12 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, Turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından Delphi tekniğiyle uzman görüşleri alınarak geliştirilen “*liderlik tarzları envanteri*” kullanılmıştır. Bu kapsamda turist rehberlerinin liderlik tarzlarını belirlemek için bireysel olarak uygulanabilir olması ve aynı zamanda turist rehberliği mesleğini icra eden tüm turist rehberlerinde olması gereken bununla birlikte 6326 sayılı Turist Rehberliği Kanunu ve 29217 sayılı turist rehberliği meslek yönetmeliğinde de yer alan özellikleri, rehberlik mesleğinin de doğasında bulunan özellikleri kapsayıcı olmasından dolayı otantik, etik, hizmetkâr, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada da kullanılan söz konusu envanterin derecelendirmesi 5’li Likert derecelemesi olarak kullanılmış olup ölçekteki ifadeler; “1= hiç katılmıyorum, 2= az katılıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= çok katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, yine araştırmacı tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış tur öncesi 8 madde, tur esnası (sırası) 27 madde ve tur sonrası için 5 madde olmak üzere toplam 40 maddeyi içeren “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (TRKYDÖ)*” kullanılmıştır. Bu ölçeğin derecelendirmesi de 5’li Likert derecelemesi olarak kullanılmış olup ölçekteki ifadeler; 1= hiç katılmıyorum,

2= az katılıyorum, 3= orta düzeyde katılıyorum, 4= çok katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler istatistiksel veri analiz paket programıyla çözümlenmiştir. Çalışmada ilk olarak geliştirilen ölçek ve envantere ilişkin geçerlilik analizi için ölçeklere yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik analizlerine ilişkin iç tutarlılık kat sayıları Cronbach’ın Alpha (α) kat sayıları hesaplanarak analiz edilmiştir. Katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular frekans ve yüzde dağılımlarıyla verilmiştir. Diğer taraftan kriz yönetimi ve liderlik tarzlarına ilişkin her bir madde yüzde ve frekans dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleriyle betimlenmiştir. Ural ve Kılıç (2018) parametrik test varsayımlarını verilerin normal dağılıma sahip olmaları, varyansların homojen dağılımları, örneklem büyüklüğünün 10’dan az olmaması gerektiği bununla birlikte örneklem büyüklüğünün 30’dan büyük olması durumunda parametrik testlerin parametrik olmayan testlerden her zaman üstün olduğunu belirtmiştir. Bu çerçevede bu varsayımların gerçekleştiği görülmüş olup bu araştırmada parametrik testler kullanılmıştır. Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile liderlik tarzlarının katılımcıların bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında veriler normal dağılıma uyduğu için parametrik testlerden iki grup için t testi, ikiden fazla grup için varyans analizi (anova) testi kullanılmıştır. Gruplar arası farklılığın tespitinde ise Tukey analizinden yararlanılmıştır. Çalışmada her bir ölçeğe ilişkin alt boyutlar (değişkenler) arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle test edilmiş olup turist rehberliğinde kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisi ortaya konmuştur. Korelasyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında Pearson korelasyon katsayısından (r) yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan “Korelasyon Analizi” ile ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişki düzeyine ilişkin ilgili literatürde (Büyüköztürk, 2003: 32) korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek düzeyde ilişki olduğu şeklinde değerlendirmeler mevcuttur. Söz konusu bu husus, bu araştırma verilerinin yorumlanmasında da göz önünde bulundurulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu kısımda Türkiye’de mesleğini icra eden eylemli turist rehberlerinden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve liderlik tarzları envanterine ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçek ve envanter ile katılımcıların bireysel özelliklerine göre görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur. Daha sonra araştırmanın konusunu oluşturan turist rehberliğinde kriz yönetiminin liderlik tarzlarıyla ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

1. TURİST REHBERLERİNİN DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Türkiye’de eylemli olarak çalışan turist rehberlerinin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular tablo 5’te sunulmuştur. Tablo 5’e göre araştırmaya katılan turist rehberlerinin cinsiyete göre dağılımları (%63,7)’si erkek, (%36,3)’ü kadın; medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde ise (%54,2)’si evli, %45,8’i bekârdır.

Araştırmaya katılan eylemli turist rehberlerinin yaş grupları incelendiğinde, sırasıyla, 50 yaş ve üzeri (%33,1), 30-39 yaş arası (%32,3), 40-49 yaş arası (%22,3) ve 20-29 yaş arası (%12,2) arasında oldukları; deneyim süreleri incelendiğinde, sırasıyla 16 yıl ve üzeri (%37,7), 11-15 yıl (%20,8), 6-10 yıl (%17,3), 2-5 yıl (%13,1) ve 2 yıldan az (%11,2) deneyime sahip oldukları; eğitim düzeylerine bakıldığında, sırasıyla lisans (%54,0), lisansüstü (%23,7) ve önlisans (%22,3) eğitimi aldıkları; ruhsatname alma şekli incelendiğinde, sırasıyla, bakanlık kursu (%39,8), lisans (%30,0) önlisans (%21,3) ve lisansüstü (%8,8) eğitimlerini tamamladıktan sonra çalışma kartlarını aldıkları; çalışma şekillerine bakıldığında, sırasıyla, serbest (%86,5) ve bir seyahat acentesine bağlı (%13,5) olarak çalıştıkları, çalışma kartlarında yazan dillere bakıldığında, sırasıyla İngilizce (%58,7), Almanca (%6,5), Rusça (%4,0), Fransızca (%3,3), Arapça (%2,7), İspanyolca (%2,3), Japonca (%1,0) olurken İngilizce-Almanca (%3,8), İngilizce-İspanyolca (%3,7), İngilizce-Fransızca (%2,1), İngilizce-Çince (%1,7), İngilizce-Rusça (%1,5), İngilizce-Arapça (%1,3), İngilizce-Diğer diller (%3,0) ve diğer diller (%4,4) dillerinde rehberlik yaptıkları; çalışma süreleri incelendiğinde, sırasıyla 101-150 gün (%31,2), 51-100 gün

(%22,3), 0-50 gün (%20,0), 151-200 gün (%15,6) ve 201 gün ve üzeri (%11,0) çalıştıkları; hizmet verdikleri gruplara göz atıldığında, sırasıyla sadece yabancı gruplara (%45,4), hem yerli hem yabancı gruplara (%36,3) ve sadece yerli gruplara (%18,3) hizmet verdikleri, bağlı oldukları odalara bakıldığında, Adro (%8,1), Anro (%7,5), Aro (%11,3), Atro (%5,0), Buro (%3,1), Çaro (%4,4), Garo (%2,3), İro (%31,5), İzro (%13,8), Mutro (%3,8), Nero (%3,3), Tro (%2,7) ve Şuro (%3,1)'ya kayıtlı olduğu, ruhsatname türüne göre en fazla ülkesel eylemli turist rehberi (%75,2) olduğu; bölgesel rehberlik ruhsatnamesine sahip rehberlerin oranının (%24,8) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Turist Rehberlerinin Demografik ve Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	189	36,3	Deneyim	2 Yıldan az	58	11,2
	Erkek	331	63,7		2-5 Yıl	68	13,1
Medeni Durum	Evli	282	54,2		6-10 Yıl	90	17,3
	Bekâr	238	45,8		11-15 Yıl	108	20,8
Yaş	20-29 Yaş	64	12,3		16+	196	37,7
	30-39 Yaş	168	32,3	Eğitim	Önlisans	116	22,3
	40-49 Yaş	116	22,3		Lisans	281	54,0
	50 Yaş ve üzeri	172	33,1		Lisansüstü	123	23,7
Çalışılan Ortalama Gün Sayısı	0-50 Gün	104	20,0	Çalışma Şekli	Serbest	450	86,5
	51-100 Gün	116	22,3		Acentaya Bağlı	70	13,5
	101-150 Gün	162	31,2	Ruhsatname Alma Şekli	Bakanlık Kursu	207	39,8
	151-200 Gün	81	15,6		Önlisans	111	21,3
	201+	57	11,0		Lisans	156	30,0
Hizmet Grubu	Sadece Yerli	95	18,3		Lisansüstü	46	8,8
	Sadece Yabancı	236	45,4	Ruhsatname Türü	Ülkesel	391	75,2
	Hem Yerli Hem Yabancı	189	36,3		Bölgesel	129	24,8
Rehberlik Dili	İngilizce	305	58,7	Üye Olunan Rehber Odası	ADRO	42	8,1
	Almanca	34	6,5		ANRO	39	7,5
	Rusça	21	4,0		ARO	59	11,3
	Fransızca	17	3,3		ATRO	26	5,0
	Arapça	14	2,7		BURO	16	3,1
	İspanyolca	12	2,3		ÇARO	23	4,4
	Japonca	5	1,0		GARO	12	2,3
	İngilizce-Almanca	20	3,8		İRO	164	31,5
	İngilizce-İspanyolca	19	3,7		İZRO	72	13,8
	İngilizce-Fransızca	11	2,1		MUTRO	20	3,8
	İngilizce-Çince	9	1,7		NERO	17	3,3
	İngilizce-Rusça	8	1,5		TRO	14	2,7
	İngilizce-Arapça	7	1,3		ŞURO	16	3,1
	İngilizce-Diğer	15	3,0				
	Diğer	23	4,4				

2. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada kullanılan liderlik tarzları envanteri ve kriz yönetimi davranış ölççeği geçerlik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmada, ölçeklerin geçerliği ile ilgili içerik ve yapısal geçerlik ölçütleri temel alınmıştır. İçerik geçerliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğini belirlemek için

yapılır. Yapı geçerliği ise, ölçeğin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesidir (Altunışık vd., 2010).

Tablo 6. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü
2. Faktör: Tur Öncesi	Tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acentaya ve turistlere durum hakkında bilgi vererek turistlere uygun bir yerde bir şeyler ikram ederim.	0,567
	Tur aracı buluşma noktasına geldiğinde araç içi donanımların ve malzemelerin (mikrofon, klima, kalorifer, ilk yardım, yangın ekipmanları, ikramlık) sorunsuz ve tam olup olmadığını kontrol ederim; eğer bir eksiklik var ise, acentaya bilgi verip ulaştırma firmasından eksikliklerin giderilmesini isterim.	0,578
	Tur aracında iki şoför bulunup bulunmadığını ve şoförlerin iyi dinlenip dinlenmediklerini kontrol ederim; şoförler uykusuz ise, acentaya bilgi verir, şoförlerin değiştirilmesini sağlarım.	0,589
	Şoförlerle tur programını, mola yerlerini ve varış saatlerini istişare eder; şoförlerin -güzergâha hâkimiyetine göre- önerilerini dikkate alırım.	0,448
	Tur için gerekli belgeleri (TÜRSAB belgesi, rehber acenta sözleşmesi, turist sigortaları ve faturaları, konaklama bilgileri vb.) kontrol eder, eksiklik varsa acenta yetkilisiyle iletişime geçer, belgelerin tarafıma (e-mail, whatsapp, bip vb.) ulaştırılmasını sağlarım.	0,574
	Acentaların sürekli kullandıkları kalkış noktasında veya saatinde meydana gelen zorunlu değişikliklerde turistlerle iletişime geçerim ve turistleri zaman konusunda bilgilendirip hızlıca yeni kalkış noktasına yönlendiririm.	0,505
	Tur sırasında acenta ile kriz yaşamamak için sözleşme yaparken tur ücreti, rehber koltuğu ve konaklama şartları ile ilgili maddeleri sözleşmeye ekletirim.	0,743
	Turun geneli ile ilgili ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için; tur programı, restoranlardaki yemek çeşitleri, içerikleri ve fiyatları hakkında turistleri detaylı olarak bilgilendiririm.	0,624
	Özdeğer: 7,484 Varyans: % 19,695 Cronbach Alpha: 0,898	
1. Faktör: Tur Esnası	Tur aracının kaza yapması durumunda turistlerin güvenliğini sağlar, 112'yi arar ve acenta yetkililerine bilgi veririm.	0,488
	Tur aracının veya donanımlarının arızalanması durumunda turistlere verilen serbest zamanı uzun tutar, arızanın giderilmesini ve gerekirse aracın değiştirilmesini sağlarım.	0,656
	Tur aracında yangın çıkması durumunda itfaiyeyi arar, aracı emniyet şeridinde çektiyip turistleri araçtan hızlı ve güvenli bir şekilde tahliye ederim.	0,615
	Tur aracının trafikten men edilmesi durumunda turistlere uygun bir dille durumu anlatırım ve acenta yeni araç yollayana kadar turistleri sakinleştirip turistlere ikramda bulunurum.	0,627
	Şoförün yolları bilmemesi veya karıştırması durumunda kaybedilen zamanın telafisi için turistlere ilgi çekici konularda bilgilendirme yapmaya devam ederim.	0,726
	Şoförün yorgun olduğunu fark ettiğimde aracı güvenli bir yerde durdurarak şoförün yedek şoförle yer değişmesini sağlarım.	0,576
	Tur aracında hırsızlık olması durumunda öncelikle turistleri sakinleştirip durumu anlamaya çalışırım; kolluk kuvvetlerine ve acentaya haber verip çalınan eşyanın bulunması için çaba sarf ederim.	0,634
	Turistin herhangi bir tanıdığının ölüm haberini alması durumunda turistin turu yarıda bırakma sebebini kayıt altına alıp acantanın bilgisi dâhilinde turisti gideceği yere ulaşması için en uygun ulaşım noktasına (terminal, havaalanı, otogar vb.) bırakmaya çalışırım.	0,640
	Yurt dışı turlarda değerli evrakın (pasaport, kimlik) kaybolması/çalınması durumunda; turistleri sakinleştirip yerel polise haber veririm ve turistleri kaybolmuş/çalınmış belgeleri çıkarmaları için Konsolosluga yönlendiririm.	0,586
	Turistin vefat etmesi durumunda derhal 112'yi (polis, jandarma, ambulans vb.) ararım; diğer turistlerin sakin kalmasını sağlarım ve acentaya haber veririm.	0,490
	Turistlerin din, futbol, siyaset vb. konularda konuşmaları durumunda bunların hassas konular olduğunu, bu konularda görüş ayrılıkları olabileceğini ifade ederek kimseyi incitmeden konuyu kapatmaya çabalarım.	0,626
	Turistlerin rehberin koyduğu kurallara uymaması; turistin rehberle küfür, hakaret vb. etmesinden dolayı turistin gezi yerinde bırakılması durumunda acentayı durumdan haberdar ederim.	0,758

Tablo 6. (Devamı) Kriz Yönetimi Davranış Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonuçları

	Servis yapmaya uygun olmayan yollarda, turistlerin sıcak servis istemesi durumunda; zarar görebilecekleri gerekçesiyle düz ve geniş bir yola çıkana kadar servis yaptırmam.	0,695
	Tur sonunda, turistlerin valizlerinin ve tur boyunca satın aldıkları diğer eşyaların karışıp kaybolmaması için eşyalarını alırken dikkatli davranmaları konusunda turistlere uyarılarda bulunurum.	0,647
	Turistin valizini/eşyasını otelde unutması durumunda, otel ile iletişime geçer; valizin/eşyanın kargo ile turiste ulaştırılmasını sağlarım.	0,726
	Turistlerin turun başlama ve bitiş noktası dışında evlerine yakın noktalarda tur aracından inmek istemeleri durumunda; yasal gerekçeler nedeniyle acentanın toplama ve indirme durakları dışında tur aracını durduramayacağımı belirtirim.	0,722
	Turistin gezi sırasında sakatlanması; arı, böcek, yılan vb. sokması; kalp krizi geçirmesi veya turiste araç çarpması durumunda 112'yi arar; turistin en yakın hastaneye ulaşımını sağlayıp durumu ilgili acentayı bilgilendiririm.	0,514
	Turistlerin toplanma yerinden alınmaması durumunda turistlerle iletişime geçerek taksi ücretini Acenta adına ödeyeceğimi söylerim ve turistlerin taksi ile araca yetişmelerini sağlarım.	0,693
	Olağan dışı durumlar nedeniyle tur programının tam uygulanamaması durumunda gezilemeyen yerlerin yerine tur güzergâhı üzerinde uygun yeni yerleri gezi programına eklerim.	0,687
	Rezervasyonla ilgili sorunların önüne geçebilmek için otel ile rezervasyon teyidi yapar; otel girişinde hızlı bir biçimde gerekli bilgilendirmeleri (minibarın ücretli olduğu, restoranın yeri, kahvaltı saati vb.) yaparak turistleri odalarına yönlendiririm.	0,706
	Check-in yapıldıktan sonra otel odalarının hazır olmamasından dolayı uzun bir süre beklenilmesi gereken durumlarda, turistleri lobiye yönlendiririm ve oda hazırlanırken turistlere ikramda bulunulmasını sağlarım.	0,796
	Otel odasındaki donanımların (klima, kalorifer, telefon, fön, priz vb.) çalışmaması ve malzemelerin (terlik, sabun vb.) eksik olması durumunda resepsiyondan donanımlardaki arızanın ve eksikliklerin giderilmesini sağlarım; arıza giderilemiyorsa oda değişikliği yaptırım.	0,733
	Turistlerin uyandırma saati ile ilgili çıkabilecek krizleri engellemek için uyandırma saatinden önce uyanıp resepsiyona grubun uyandırma saati ile ilgili hatırlatma yaparım.	0,692
	Restoranlarda alınacak yemeklerde zaman kaybı yaşamamak için önceden rezervasyon yaptırım; gruptaki turist sayısına göre masa ayırtırım.	0,663
	Turistlerin yemek konusunda sağlık sorunları yaşamamaları için farklı bir bölgede alınacak yerel/yöresel yemeklerin içerikleri hakkında turistlere detaylı bilgi veririm ve uyarılarda bulunurum.	0,684
	Özdeğer: 13,045 Varyans: % 34,328 Cronbach's Alpha: 0,916	
3. Faktör: Tur Sonrası	Tur sonunda acenta yetkilisine, tur süresince turistlerle yaşanan olumsuz durumlar ile ilgili önemli olayları sonraki turlarda ortaya çıkabilecek krizlerin önüne geçmek için detaylarıyla anlatırım.	0,816
	Tur sırasında turistlerle ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde tarafıma herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmadan yaşanan olayı doğrudan yetkililere (polise ve/veya acentaya) bildiririm.	0,797
	Tur bitiminde, turistlerin aceleci davranarak başka turistlerin eşyasını alması durumunda; öncelikle eşyaları karışan turistleri sakinleştirerek turistlerle iletişimde kalıp eşyalarının bulunmasına yardımcı olurum.	0,759
	Tur bitiminde turistlerin aceleci davranarak araçta eşyalarını unutması durumunda; koltuk numarasından turisti tespit edip, telefonla bilgilendirir, unutulmuş eşyaları turiste verilmek üzere acenta yetkilisine teslim ederim.	0,751
	Tur sonunda transfer araçlarının transfer saatinde buluşma yerinde hazır olmaması durumunda, durumu açıklamak için misafirlere; geçerli nedenler (trafik, plan dışı arıza vb. gibi) sunar, turistleri sakinleştirmeye çalışırım.	0,768
	Özdeğer: 6,362 Varyans: % 16,742 Cronbach Alpha: 0,876	
Kriz Yönetimi Davranış Ölçeği (KYDÖ) Kümülatif Varyans: %70,765 Cronbach's Alpha: 0,926		

Genel Kriz Yönetimi Davranış Ölçeği İçin: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,983; Bartlett's Testi: $\chi^2= 21452,608$; $p=0,000$

Hazırlanan anket formu saha uygulaması öncesinde alanda uzman kişilerce incelenmiştir. İçerik, kapsam, madde sayısı ve maddelerin anlaşılabilirliği gibi konular ile ilgili uzmanlardan alınan görüş neticesinde ankete son şekli verilmiştir. Araştırma

kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ise, Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Turist Rehberliğinde Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği'ne (TRKYDÖ) ve Otantik, Etik, Hizmetkâr, Demokratik, Otokratik, Yaratıcı, Dönüşümcü ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik tarzlarına ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları tablolarda sunulmuştur. Tablo 6'da kriz yönetimi davranışı ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik uygulanan faktör analizi sonuçlarına, güvenilirliklerine ilişkin iç tutarlık katsayılarına (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 6'da sunulan KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ($KMO=0,983$; Bartlett's Testi; $p<0,001$) ve faktör analizinin uygulanabileceği görülmüştür. Ayrıca, kriz yönetimi davranışı ölçeğinin toplam varyansın %70,765'ini açıklayan 3 boyut (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) altında toplandığı tespit edilmiştir. Kriz yönetimi davranışı ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,926 olarak hesaplanmış; tur öncesi kriz yönetimi davranışı boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı 0,898; tur esnası kriz yönetimi davranışı boyutunun 0,916; tur sonrası kriz yönetimi davranışı boyutunun ise 0,876 olarak belirlenmiştir. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği'nin tur esnası boyutunda yer alan *“tur aracının kaza yapması durumunda ihtiyacı olan turistlere bilgin dâhilinde ilk yardım yaparım”* ve *“turistlerin restoranlardaki tur ücretine dahil olmayan yemeklerin lezzetini ve çeşitliliğini beğenmemesi nedeniyle yaşanan krizlerde turistlere ücret iadesi yaptırırım”* maddelerinin faktör yükleri 0,35'ten küçük olduğu (Tabachnick, 2007; Kılıç ve Bozkurt, 2020) ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğü için yapılan analizler neticesinde ölçekten çıkarılmıştır. Cronbach (1951), Maltby, Day ve Macaskill (2017) ile Kılıç ve Bozkurt (2020) faktör yüklerinin 0.70 üstünde olması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeğinin tur esnası boyutundan 2 madde (0.35'ten küçük olması nedeniyle) çıkarılmış; tur öncesi 8, tur esnası 25 ve tur sonrası da 5 madde olmak üzere toplam 38 maddelik turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında ayrıca, liderlik tarzlarının ilki olan otantik liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7'de verilen KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu ($KMO=0,799$;

Bartlett's Testi; $p < 0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda otantik liderliğin toplam varyansın %52,944'ünü açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Otantik liderliğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,775 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7. Otantik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Turda hata yaptığımda (buluşma yerine geç gelme, yolları karıştırma vb.) bu hatayı kabul ederim.	0,740
Turist grubumu kendi düşüncelerini söylemeleri için teşvik ederim.	0,734
Turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim.	0,785
Turist grubuma inandığım değerler doğrultusunda davranırım.	0,661
Bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim.	0,712
Özdeğer	2,647
Varyans%	52,944
Kümülatif Varyans%	52,944
Cronbach's Alpha	0,775

Otantik Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,799; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 632,780$; $p = 0,000$

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının ikincisi olan etik liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Etik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Adil ve dengeli kararlar veririm.	0,834
İşlerin doğru yapılması konusunda hassasımdır.	0,846
Turistleri, alışveriş yapılacak mağazalara yönlendirirken baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınırım.	0,777
Rehberler arasında komisyon almaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları eleştiririm.	0,468
Katıldığım turlarda, karar alırken, doğru kararın ne olması gerektiğini sorgularım.	0,806
Özdeğer	2,885
Varyans%	57,705
Kümülatif Varyans%	57,705
Cronbach's Alpha	0,792

Etik Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,817; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 916,311$; $p = 0,000$

Tablo 8'de verilen KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,817; Bartlett's Testi; $p < 0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda etik liderliğin toplam varyansın %57,705'ini açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Etik liderliğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,792 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının üçüncüsü olan hizmetkâr liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9’da verilen KMO değerleri ve Bartlett’s testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,852; Bartlett’s Testi; $p<0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda hizmetkâr liderliğin toplam varyansın %55,369’unu açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,788 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Turist grubumun ihtiyaçları benim ihtiyaçlarımdan daha önemlidir.	0,758
Turist grubuma karşı her zaman empati ile yaklaşırım.	0,863
Turda operasyonel işlerin (yemek rezervasyonu, transfer, gezi zamanlarının ayarlanması vb.) gerçekleştirilmesinde grubuma bizzat hizmet ederim.	0,745
İşimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım.	0,822
Tur boyunca, turist grubum için yaptıklarımdan dolayı takdir beklemem.	0,231
Turist grubumun fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmesi için gereken çabayı gösteririm.	0,848
Özdeğer	3,322
Varyans%	55,369
Kümülatif Varyans%	55,369
Cronbach’s Alpha	0,788

Hizmetkar Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,852; Bartlett’s Testi: $\chi^2= 1240,465$; $p=0,000$

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının dördüncüsü olan demokratik liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach’s Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 10’da sunulmuştur. Tablo 10’da verilen KMO değerleri ve Bartlett’s testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,773; Bartlett’s Testi; $p<0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda hizmetkâr liderliğin toplam varyansın %57,664’ünü açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Hizmetkâr liderliğin geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,812 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10. Demokratik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Karar verirken turistlerin önerilerini dikkate alırım.	0,714
Turda önemli bir karar alınacaksa, turist grubumun onayını alırım.	0,731
Tur sırasında ters giden bir şey olursa, turist grubumun bu durumu çekinmeden bana söylemesine imkân veririm.	0,777
Turda görev alan sorumluluğum altındaki yardımcı personelin (muavin, apranti vb.) iş bölümlerini, görev tanımlarına (araç temizliği, araç içi servis vb.) uygun olarak yaparım.	0,776
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyonu ön planda tutarım.	0,796
Özdeğer	2,883
Varyans%	57,664
Kümülatif Varyans%	57,664
Cronbach’s Alpha	0,812

Demokratik Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,773; Bartlett’s Testi: $\chi^2= 936,239$; $p=0,000$

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının beşincisi olan otokratik liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Otokratik Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Turist grubumdan, tur boyunca talimatlarıma tam olarak uymalarını isterim.	0,797
Turdaki tüm kararları ben veririm.	0,748
Turun verimliliğı benim için önemlidir.	0,814
Turda görevli olan personelden (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) disiplinli olmalarını isterim.	0,836
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım.	0,546
Özdeğer	2,855
Varyans%	52,134
Kümülatif Varyans%	52,134
Cronbach's Alpha	0,742

Otokratik Liderlik Ölçeğı: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,714; Bartlett's Testi: $\chi^2= 724,827$; p=0,000

Tablo 11'de verilen KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğı (KMO=0,714; Bartlett's Testi; p<0,001) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda otokratik liderliğin toplam varyansın %52,134'ünü açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Otokratik liderliğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,742 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının altıncısı olan yaratıcı liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Yaratıcı Liderlik Ölçeğı ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Turda karşılaşılan sorunları yeni yöntemler ile çözerim.	0,724
Turda inisiyatif almaktan korkmam.	0,720
Turu ilgi çekici hale getiririm.	0,839
Turist grubumun yeni fikirler sunmasını teşvik ederim.	0,793
Turist grubuma ilham veririm.	0,865
Turist rehberliğı ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederim.	0,703
Özdeğer	3,619
Varyans%	60,321
Kümülatif Varyans%	60,321
Cronbach's Alpha	0,867

Yaratıcı Liderlik Ölçeğı: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,872; Bartlett's Testi: $\chi^2= 1394,428$; p=0,000

Tablo 12’de verilen KMO değerleri ve Bartlett’s testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,872; Bartlett's Testi; $p<0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda yaratıcı liderliğin toplam varyansın %60,321’ini açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Yaratıcı liderliğin geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,867 olarak hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının yedincisi olan dönüşümcü liderliğin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach’s Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Turist grubumun bireysel gelişimlerine yardımcı olurum.	0,659
Turistleri grup üyesi olarak değil, birey olarak görürüm.	0,692
Turist grubumdaki bireylerle tek tek ilgilenir, onlara önemli olduklarını hissettiririm.	0,805
Tur boyunca alınan ortak kararlara önem veririm.	0,752
Tur faaliyetlerinin yürütülmesine engel olabilecek durumların önlenmesi için yoğun çaba harcarım.	0,807
Turlarda, turist grubumdaki her bireye eşit düzeyde yaklaşırım.	0,790
Turist grubumla iletişimim güçlüdür.	0,757
Özdeğer	3,973
Varyans%	56,762
Kümülatif Varyans%	56,762
Cronbach’s Alpha	0,871

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,889; Bartlett’s Testi: $\chi^2=1546,421$; $p=0,000$

Tablo 13’te verilen KMO değerleri ve Bartlett’s testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,889; Bartlett's Testi; $p<0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda dönüşümcü liderliğin toplam varyansın %56,762’sini açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin geneli için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,871 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 14. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi Sonucu

Maddeler	Faktör Yüğü
Tur süresince restoran ve gezilecek yer seçimi kararlarını turist grubumun almasına izin veririm.	0,673
Tur boyunca sadece istisnai durumlarda (tartışma, kavga vb.) gruba müdahale ederim.	0,677
Turistleri kendileri ile ilgili karar alırken serbest bırakırım.	0,593
Turist grubum arasında çatışma çıktığı zaman sorunu kendilerinin çözmelerini beklerim.	0,621
Tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım.	0,568
Özdeğer	1,614
Varyans%	52,286
Kümülatif Varyans%	52,286
Cronbach’s Alpha	0,721

Otantik Liderlik Ölçeği: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,735; Bartlett’s Testi: $\chi^2= 879,234$; $p=0,000$

Çalışma kapsamında, liderlik tarzlarının sekzincisi ve sonuncu liderlik tarzı olan tam serbesti tanıyan liderliğin yapı geçerliliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) ve ek olarak bazı betimsel istatistikler Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14'te verilen KMO değerleri ve Bartlett's testlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu (KMO=0,735; Bartlett's Testi; $p<0,001$) belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda tam serbesti tanıyan liderliğin toplam varyansın %52,286'sını açıklayan tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Tam serbesti tanıyan liderliğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0,721 olarak hesaplanmıştır.

3. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Tur öncesi kriz yönetimi davranışı ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15'te sunulmuştur. Tablo 15'e göre turist rehberliği için geliştirilen kriz yönetimi davranışı ölçeğine ilişkin genel ortalama $\bar{x}=4,15$ olarak tespit edilmiştir. Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışlarına ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=3,99$ olarak hesaplanmıştır.

Tur öncesi kriz yönetimi davranışı alt ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, *“turun geneli ile ilgili ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için; tur programı, restoranlardaki yemek çeşitleri, içerikleri ve fiyatları hakkında turistleri detaylı olarak bilgilendiririm”* maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,16$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %10,0'unun “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %73,8'nin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri gözlenmiştir.

Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,65$) sahip olan maddenin ise *“tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acentaya ve turistlere durum hakkında bilgi vererek turistlere uygun bir yerde bir şeyler ikram ederim”* maddesine katılımcıların %20,6'sının “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %79,6'sının “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri gözlenmiştir.

Tablo 15. Tur Öncesi Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Tur Öncesi Kriz Yönetimine İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
1. Tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acentaya ve turistlere durum hakkında bilgi vererek turistlere uygun bir yerde bir şeyler ikram ederim.	f	41	66	106	126	181	3,65	1,28
	%	7,9	12,7	20,4	24,2	34,8		
2. Tur aracı buluşma noktasına geldiğinde araç içi donanımların ve malzemelerin (mikrofon, klima, kalorifer, ilk yardım, yangın ekipmanları, ikramlık) sorunsuz ve tam olup olmadığını kontrol ederim; eğer bir eksiklik var ise, acentaya bilgi verip ulaştırma firmasından eksikliklerin giderilmesini isterim.	f	17	56	71	117	259	4,05	1,16
	%	3,3	10,8	13,7	22,5	49,8		
3. Tur aracında iki şoför bulunup bulunmadığını ve şoförlerin iyi dinlenip dinlenmediklerini kontrol ederim; şoförler uykusuz ise, acentaya bilgi verir, şoförlerin değiştirilmesini sağlarım.	f	18	51	99	114	238	3,97	1,16
	%	3,5	9,8	19,0	21,9	45,8		
4. Şoförlerle tur programını, mola yerlerini ve varış saatlerini istişare eder; şoförlerin güzergâha hâkimiyetine göre- önerilerini dikkate alırım.	f	38	54	62	98	268	3,97	1,30
	%	7,3	10,4	11,9	18,8	51,5		
5. Tur için gerekli belgeleri (TÜRSAB belgesi, rehber acenta sözleşmesi, turist sigortaları ve faturaları, konaklama bilgileri vb.) kontrol eder, eksiklik varsa acenta yetkilisiyle iletişime geçer, belgelerin tarafıma (e-mail, whatsapp, bip vb.) ulaştırılmasını sağlarım.	f	41	43	66	52	318	4,08	1,33
	%	7,9	8,3	12,7	10,0	61,2		
6. Acentaların sürekli kullandıkları kalkış noktasında veya saatinde meydana gelen zorunlu değişikliklerde turistlerle iletişime geçerim ve turistleri zaman konusunda bilgilendirip hızlıca yeni kalkış noktasına yönlendiririm.	f	43	48	57	74	298	4,03	1,34
	%	8,3	9,2	11,0	14,2	57,3		
7. Tur sırasında acenta ile kriz yaşamamak için sözleşme yaparken tur ücreti, rehber koltuğu ve konaklama şartları ile ilgili maddeleri sözleşmeme ekletirim.	f	14	44	92	124	246	4,05	1,11
	%	2,7	8,5	17,7	23,8	47,3		
8. Turun geneli ile ilgili ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için; tur programı, restoranlardaki yemek çeşitleri, içerikleri ve fiyatları hakkında turistleri detaylı olarak bilgilendiririm.	f	12	40	84	100	284	4,16	1,09
	%	2,3	7,7	16,2	19,2	54,6		
Tur Öncesi Boyut							3,99	0,99

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama, SS: Standart Sapma

Tur esnası kriz yönetimi davranışı boyutunda yer alan her bir madde için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 16’da sunulmuştur. Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranış düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=4,19$ olarak hesaplanmıştır. Tur esnası kriz yönetimi davranışı ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*turistin gezi sırasında sakatlanması; arı, böcek, yılan vb. sokması; kalp krizi geçirmesi veya turiste araç çarpması durumunda 112’yi arar; turistin en yakın hastaneye ulaşımını sağlayıp durumla ilgili acentayı bilgilendiririm*” ve “*turistin vefat etmesi durumunda derhal 112’yi (polis, jandarma, ambulans vb.) ararım; diğer turistlerin sakin kalmasını sağlarım ve acentaya haber veririm*” maddelerinin en yüksek ortalama ($\bar{x}=4,42$) sahip olduğu belirlenmiştir. “*Turistin gezi sırasında sakatlanması; arı, böcek, yılan vb. sokması; kalp krizi geçirmesi veya turiste araç çarpması durumunda 112’yi arar; turistin en yakın hastaneye ulaşımını sağlayıp durumla ilgili acentayı bilgilendiririm*” maddesi için katılımcıların %4,8’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %83,7’sinin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ortalaması yüksek olan “*turistin vefat etmesi durumunda derhal 112’yi*

(polis, jandarma, ambulans vb.) ararım; diğer turistlerin sakin kalmasını sağlarım ve acantaya haber veririm” maddesi için katılımcıların %6,9’unun “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz; %83,3’ünün ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,80$) sahip olan maddenin ise “*turistlerin toplanma yerinden alınmaması durumunda turistlerle iletişime geçerek taksi ücretini acenta adına ödeyeceğimi söylerim ve turistlerin taksi ile araca yetişmelerini sağlarım*” seçenekleriyle katılımcılara yöneltildiği; bu madde için katılımcıların %21,0’i “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %64,8’i “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Ölçekteki en olumsuz ($\bar{x}=3,86$) diğer madde ise “*turistlerin uyandırma saati ile ilgili çıkabilecek krizleri engellemek için uyandırma saatinden önce uyanıp resepsiyona grubun uyandırma saati ile ilgili hatırlatma yaparım*” maddesi için katılımcıların %20,0’si “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %66,0’sı “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 16. Tur Esnası/Sırası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Tur Esnası Kriz Yönetimine İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
1. Tur aracının kaza yapması durumunda turistlerin güvenliğini sağlar, 112’yi arar ve acenta yetkililerine bilgi veririm.	f	12	20	66	83	339	4,38	0,99
	%	2,3	3,8	12,7	16,0	65,2		
2. Tur aracının veya donanımlarının arızalanması durumunda turistlere verilen serbest zamanı uzun tutar, arızanın giderilmesini ve gerekirse aracın değiştirilmesini sağlarım.	f	15	41	62	92	310	4,23	1,11
	%	2,9	7,9	11,9	17,7	59,6		
3. Tur aracında yangın çıkması durumunda itfaiyeyi arar, aracı emniyet şeridinde çektiği turistleri araçtan hızlı ve güvenli bir şekilde tahliye ederim.	f	31	40	58	51	340	4,21	1,25
	%	6,0	7,7	11,2	9,8	65,4		
4. Tur aracının trafikten men edilmesi durumunda turistlere uygun bir dille durumu anlatırım ve acenta yeni araç yollayana kadar turistleri sakinleştirip turistlere ikramda bulunurum.	f	34	56	50	64	316	4,10	1,31
	%	6,5	10,8	9,6	12,3	60,8		
5. Şoförün yolları bilmemesi veya karıştırmaması durumunda kaybedilen zamanın telafisi için turistlere ilgi çekici konularda bilgilendirme yapmaya devam ederim.	f	30	40	59	80	311	4,16	1,23
	%	5,8	7,7	11,3	15,4	59,8		
6. Şoförün yorgun olduğunu fark ettiğimde aracı güvenli bir yerde durdurarak şoförün yedek şoförle yer değişmesini sağlarım.	f	10	21	63	104	322	4,36	0,97
	%	1,9	4,0	12,1	20,0	61,9		
7. Tur aracında hırsızlık olması durumunda öncelikle turistleri sakinleştirip durumu anlamaya çalışırım; kolluk kuvvetlerine ve acentaya haber verip çalınan eşyanın bulunması için çaba sarf ederim.	f	10	26	83	86	315	4,29	1,02
	%	1,9	5,0	16,0	16,5	60,6		
8. Turistin herhangi bir tanıdığının ölüm haberini alması durumunda turistin turu yarıda bırakma sebebini kayıt altına alıp acentanın bilgisi dâhilinde turisti gideceği yere ulaşması için en uygun ulaşım noktasına (terminal, havaalanı, otogar vb.) bırakmaya çalışırım.	f	20	41	76	75	308	4,17	1,17
	%	3,8	7,9	14,6	14,4	59,2		
9. Yurt dışı turlarda değerli evrakin (pasaport, kimlik) kaybolması/çalınması durumunda; turistleri sakinleştirip yerel polise haber veririm ve turistleri kaybolmuş/çalınmış belgeleri çıkarmaları için Konsolosluga yönlendiririm.	f	23	37	61	63	336	4,25	1,17
	%	4,4	7,1	11,7	12,1	64,6		

Tablo 16. (Devamı) Tur Esnası/Sırası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

10.Turistin vefat etmesi durumunda derhal 112'yi (polis, jandarma, ambulans vb.) ararım; diğer turistlerin sakin kalmasını sağlarım ve acantaya haber veririm.	f	9	27	51	83	350	4,42	0,98
	%	1,7	5,2	9,8	16,0	67,3		
11.Turistlerin din, futbol, siyaset vb. konularda konuşmaları durumunda bunların hassas konular olduğunu, bu konularda görüş ayrılıkları olabileceğini ifade ederek kimseyi incitmeden konuyu kapatmaya çabalarım.	f	28	54	80	86	272	4,00	1,25
	%	5,4	10,4	15,4	16,5	52,3		
12.Turistlerin rehberin koyduğu kurallara uymaması; turistin rehberle küfür, hakaret vb. etmesinden dolayı turistin gezi yerinde bırakılması durumunda acantayı durumdan haberdar ederim.	f	35	34	62	72	317	4,16	1,25
	%	6,7	6,5	11,9	13,8	61,0		
13.Servis yapmaya uygun olmayan yollarda, turistlerin sıcak servis istemesi durumunda; zarar görebilecekleri gerekçesiyle düz ve geniş bir yola çıkana kadar servis yaptırmam.	f	30	48	56	68	318	4,15	1,26
	%	5,8	9,2	10,8	13,1	61,2		
14.Tur sonunda, turistlerin valizlerinin ve tur boyunca satın aldıkları diğer eşyaların karışıp kaybolmaması için eşyalarını alırken dikkatli davranmaları konusunda turistlere uyarılarda bulunurum.	f	18	43	67	78	314	4,21	1,15
	%	3,5	8,3	12,9	15,0	60,4		
15.Turistin valizini/eşyasını otelde unutması durumunda, otel ile iletişime geçer; valizin/eşyanın kargo ile turiste ulaştırılmasını sağlarım.	f	22	31	64	70	333	4,27	1,14
	%	4,2	6,0	12,3	13,5	64,0		
16.Turistlerin turun başlama ve bitiş noktası dışında evlerine yakın noktalarda tur aracından inmek istemeleri durumunda; yasal gerekçeler nedeniyle acentanın toplama ve indirme durakları dışında tur aracını durduramayacağımı belirtirim.	f	29	50	74	79	288	4,05	1,25
	%	5,6	9,6	14,2	15,2	55,4		
17.Turistin gezi sırasında sakatlanması; arı, böcek, yılan vb. sokması; kalp krizi geçirmesi veya turiste araç çarpması durumunda 112'yi arar; turistin en yakın hastaneye ulaşımını sağlayıp durumla ilgili acentayı bilgilendiririm.	f	9	16	60	96	339	4,42	0,93
	%	1,7	3,1	11,5	18,5	65,2		
18.Turistlerin toplanma yerinden alınmaması durumunda turistlerle iletişime geçerek taksi ücretini Acenta adına ödeyeceğimi söylerim ve turistlerin taksi ile araca yetişmelerini sağlarım.	f	57	52	74	93	244	3,80	1,40
	%	11,0	10,0	14,2	17,9	46,9		
19.Olağan dışı durumlar nedeniyle tur programının tam uygulanamaması durumunda gezilemeyen yerlerin yerine tur güzergâhı üzerinde uygun yeni yerleri gezi programına eklerim.	f	30	37	83	108	262	4,03	1,21
	%	5,8	7,1	16,0	20,8	50,4		
20.Rezervasyonla ilgili sorunların önüne geçebilmek için otel ile rezervasyon teyidi yapar; otel girişinde hızlı bir biçimde gerekli bilgilendirmeleri (minibarın ücretli olduğu, restoranın yeri, kahvaltı saati vb.) yaparak turistleri odalarına yönlendiririm.	f	18	37	62	65	338	4,28	1,13
	%	3,5	7,1	11,9	12,5	65,0		
21.Check-in yapıldıktan sonra otel odalarının hazır olmamasından dolayı uzun bir süre beklenilmesi gereken durumlarda, turistleri lobiye yönlendiririm ve oda hazırlanırken turistlere ikramda bulunulmasını sağlarım.	f	22	49	69	75	305	4,14	1,20
	%	4,2	9,4	13,3	14,4	58,7		
22.Otel odasındaki donanımların (klima, kalorifer, telefon, fön, priz vb.) çalışmaması ve malzemelerin (terlik, sabun vb.) eksik olması durumunda resepsiyondan donanımlardaki arızanın ve eksikliklerin giderilmesini sağlarım; arıza giderilemiyorsa oda değişikliği yaptırım.	f	12	28	64	90	326	4,33	1,03
	%	2,3	5,4	12,3	17,3	62,7		
23.Turistlerin uyandırma saati ile ilgili çıkabilecek krizleri engellemek için uyandırma saatinden önce uyanıp resepsiyona grubun uyandırma saati ile ilgili hatırlatma yaparım.	f	68	36	73	67	276	3,86	1,45
	%	13,1	6,9	14,0	12,9	53,1		
24.Restoranlarda alınacak yemeklerde zaman kaybı yaşamamak için önceden rezervasyon yaptırım; gruptaki turist sayısına göre masa ayırtırım.	f	20	31	58	74	337	4,30	1,12
	%	3,8	6,0	11,2	14,2	64,8		
25.Turistlerin yemek konusunda sağlık sorunları yaşamamaları için farklı bir bölgede alınacak yerel/yöresel yemeklerin içerikleri hakkında turistlere detaylı bilgi veririm ve uyarılarda bulunurum.	f	11	31	81	110	287	4,21	1,04
	%	2,1	6,0	15,6	21,2	55,2		
Tur Esnası (Sırası) Boyut							4,19	0,96

Tur sonrası kriz yönetimi davranışı boyutunda yer alan her bir madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de sunulmuştur. Turist

rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranış düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=4,27$ olarak hesaplanmıştır. Tur sonrası kriz yönetimi davranışı ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*tur sonunda acenta yetkilisine, tur süresince turistlerle yaşanan olumsuz durumlar ile ilgili önemli olayları sonraki turlarda ortaya çıkabilecek krizlerin önüne geçmek için detaylarıyla anlatırım*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,34$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %9,5’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %83,7’sinin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 17. Tur Sonrası Kriz Yönetimi Davranışı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Tur Sonrası Kriz Yönetimine İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
1. Tur sonunda acenta yetkilisine, tur süresince turistlerle yaşanan olumsuz durumlar ile ilgili önemli olayları sonraki turlarda ortaya çıkabilecek krizlerin önüne geçmek için detaylarıyla anlatırım.	f	17	32	36	105	330	4,34	1,06
	%	3,3	6,2	6,9	20,2	63,5		
2. Tur sırasında turistlerle ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde tarafıma herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmadan yaşanan olayı doğrudan yetkililere (polise ve/veya acentaya) bildiririm.	f	23	34	53	110	300	4,21	1,13
	%	4,4	6,5	10,2	21,2	57,7		
3. Tur bitiminde, turistlerin aceleci davranarak başka turistlerin eşyasını alması durumunda; öncelikle eşyaları karışan turistleri sakinleştirerek turistlerle iletişimde kalıp eşyalarının bulunmasına yardımcı olurum.	f	18	45	54	86	317	4,23	1,14
	%	3,5	8,7	10,4	16,5	61,0		
4. Tur bitiminde turistlerin aceleci davranarak araçta eşyalarını unutması durumunda; koltuk numarasından turisti tespit edip, telefonla bilgilendirir, unutulmuş eşyaları turiste verilmek üzere acenta yetkilisine teslim ederim.	f	11	32	53	101	323	4,33	1,02
	%	2,1	6,2	10,2	19,4	62,1		
5. Tur sonunda transfer araçlarının transfer saatinde buluşma yerinde hazır olmaması durumunda, durumu açıklamak için misafirlere; geçerli nedenler (trafik, plan dışı arıza vb. gibi) sunar, turistleri sakinleştirmeye çalışırım.	f	18	45	47	92	318	4,24	1,14
	%	3,5	8,7	9,0	17,7	61,2		
Tur Sonrası Boyut							4,27	0,99

Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=4,21$) sahip maddenin ise “*tur sırasında turistlerle ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde tarafıma herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmadan yaşanan olayı doğrudan yetkililere (polise ve/veya acentaya) bildiririm*” maddesi için katılımcıların %10,9’unun “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %78,9’unun “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

4. TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan liderlik tarzları değişkeni ile ilgili Türkiye’de eylemli olarak çalışan turist rehberlerinin görüşleri doğrultusunda şekillenen her bir maddeye ilişkin yüzde, frekans, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalarla ilgili ifadeler tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Otantik liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 18’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin otantik liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=3,87$ olarak hesaplanmıştır. Otantik liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,18$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %9,8’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %76,9’unun ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,63$) sahip olan maddenin ise “*turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim*” olduğu; bu madde için katılımcıların %15,8’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %58,7’sinin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 18. Turist Rehberlerinin Otantik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Otantik Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Turda hata yaptığımda (buluşma yerine geç gelme, yolları karıştırma vb.) bu hatayı kabul ederim.	f	32	51	75	127	235	3,93	1,24
	%	6,2	9,8	14,4	24,4	45,2		
Turist grubumu kendi düşüncelerini söylemeleri için teşvik ederim.	f	43	43	85	138	211	3,83	1,27
	%	8,3	8,3	16,3	26,5	40,6		
Turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim.	f	38	44	133	162	143	3,63	1,18
	%	7,3	8,5	25,6	31,2	27,5		
Turist grubuma inandığım değerler doğrultusunda davranırım.	f	35	56	103	120	206	3,78	1,25
	%	6,7	10,8	19,8	23,1	39,6		
Bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim.	f	16	35	69	117	283	4,18	1,09
	%	3,1	6,7	13,3	22,5	54,4		
Otantik Liderlik Ölçeği Ortalaması							3,87	0,87

Etik liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19’da sunulmuştur. Turist rehberlerinin etik liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=3,84$ olarak hesaplanmıştır. Etik liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*işlerin doğru yapılması konusunda hassasımdır*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,35$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %9,4’ünün “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %80,8’inin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=2,63$) sahip olan maddenin ise “*rehberler arasında komisyon almaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları eleştiririm*” olduğu; bu madde için katılımcıların %47,7’sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %26,2’sinin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 19. Turist Rehberlerinin Etik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Etik Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Adil ve dengeli kararlar veririm.	f	18	38	68	127	269	4,14	1,11
	%	3,5	7,3	13,1	24,4	51,7		
İşlerin doğru yapılması konusunda hassasımdır.	f	10	39	51	77	343	4,35	1,05
	%	1,9	7,5	9,8	14,8	66,0		
Turistleri, alışveriş yapılacak mağazalara yönlendirirken baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınırım.	f	32	39	79	100	270	4,03	1,23
	%	6,2	7,5	15,2	19,2	51,9		
Rehberler arasında komisyon almaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları eleştiririm.	f	148	100	136	69	67	2,63	1,35
	%	28,5	19,2	26,2	13,3	12,9		
Katıldığım turlarda, karar alırken, doğru kararın ne olması gerektiğini sorgularım.	f	9	39	91	141	240	4,08	1,04
	%	1,7	7,5	17,5	27,1	46,2		
Etik Liderlik Ölçeği Ortalaması							3,84	0,86

Hizmetkâr liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer ($\bar{x}=4,04$) olarak hesaplanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*işimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,53$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %3,3’ünün “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %85,6’sının ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,29$) sahip olan maddenin ise “*tur boyunca, turist grubum için yaptıklarımın dolayısı takdir beklemem*” olduğu; bu madde için katılımcıların %28,1’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %46,6’sının “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 20. Turist Rehberlerinin Hizmetkâr Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	SS
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Turist grubumun ihtiyaçları benim ihtiyaçlarımdan daha önemlidir.	f	30	51	93	146	200	3,84	1,20
	%	5,8	9,8	17,9	28,1	38,5		
Turist grubuma karşı her zaman empati ile yaklaşırım.	f	11	31	77	134	267	4,18	1,02
	%	2,1	6,0	14,8	25,8	51,3		
Turda operasyonel işlerin (yemek rezervasyonu, transfer, gezi zamanlarının ayarlanması vb.) gerçekleştirilmesinde grubuma bizzat hizmet ederim.	f	11	23	67	142	277	4,25	0,98
	%	2,1	4,4	12,9	27,3	53,3		
İşimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım.	f	3	14	58	75	370	4,53	0,83
	%	0,6	2,7	11,2	14,4	71,2		
Tur boyunca, turist grubum için yaptıklarımın dolayısı takdir beklemem.	f	79	67	132	109	133	3,29	1,37
	%	15,2	12,9	25,4	21,0	25,6		
Turist grubumun fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmesi için gereken çabayı gösteririm.	f	19	34	68	103	296	4,20	1,12
	%	3,7	6,5	13,1	19,8	56,9		
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Ortalaması							4,04	0,76

Demokratik liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 21’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin demokratik liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=3,95$ olarak hesaplanmıştır.

Demokratik liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*tur sırasında ters giden bir şey olursa, turist grubumun bu durumu çekinmeden bana söylemesine imkân veririm*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,25$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %8,5’inin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %80,8’inin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,75$) sahip olan maddelerin “*karar verirken turistlerin önerilerini dikkate alırım*” ve “*turda önemli bir karar alınacaksa, turist grubumun onayını alırım*” şeklinde katılımcılara yöneltildiği; bu maddelerden “*karar verirken turistlerin önerilerini dikkate alırım*” maddesi için katılımcıların %16,0’sının “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %65,0’inin çok ve tam seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri; “*turda önemli bir karar alınacaksa, turist grubumun onayını alırım*” maddesi için ise katılımcıların %15,4’ünün “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %62,1’inin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 21. Turist Rehberlerinin Demokratik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Demokratik Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	ss
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Karar verirken turistlerin önerilerini dikkate alırım.	f	31	52	99	170	168	3,75	1,18
	%	6,0	10,0	19,0	32,7	32,3		
Turda önemli bir karar alınacaksa, turist grubumun onayını alırım.	f	35	45	117	139	184	3,75	1,21
	%	6,7	8,7	22,5	26,7	35,4		
Tur sırasında ters giden bir şey olursa, turist grubumun bu durumu çekinmeden bana söylemesine imkân veririm.	f	14	30	56	134	286	4,25	1,03
	%	2,7	5,8	10,8	25,8	55,0		
Turda görev alan sorumluluğum altındaki yardımcı personelin (muavin, apranti vb.) iş bölümlerini, görev tanımlarına (araç temizliği, araç içi servis vb.) uygun olarak yaparım.	f	52	50	61	107	250	3,87	1,36
	%	10,0	9,6	11,7	20,6	48,1		
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyonu ön planda tutarım.	f	18	43	49	140	270	4,16	1,11
	%	3,5	8,3	9,4	26,9	51,9		
Demokratik Liderlik Ölçeği Ortalaması							3,95	0,89

Otokratik liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 22’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin otokratik liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=4,02$ olarak hesaplanmıştır. Otokratik liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*turun verimliliği benim için önemlidir*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=4,42$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %6,4’ünün “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %85,3’ünün ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=3,34$) sahip olan maddenin ise “*turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım*” olduğu; bu madde için katılımcıların

%23,7'sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %44,2'sinin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 22. Turist Rehberlerinin Otokratik Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Otokratik Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	ss
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Turist grubumdan, tur boyunca talimatlarıma tam olarak uymalarını isterim.	f	8	28	72	156	256	4,20	0,97
	%	1,5	5,4	13,8	30,0	49,2		
Turdaki tüm kararları ben veririm.	f	20	51	113	198	138	3,74	1,07
	%	3,8	9,8	21,7	38,1	26,5		
Turun verimliliği benim için önemlidir.	f	15	18	43	99	345	4,42	0,98
	%	2,9	3,5	8,3	19,0	66,3		
Turda görevli olan personelden (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) disiplinli olmalarını isterim.	f	9	26	48	98	339	4,41	0,96
	%	1,7	5,0	9,2	18,8	65,2		
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım.	f	40	83	167	119	111	3,34	1,19
	%	7,7	16,0	32,1	22,9	21,3		
Otokratik Liderlik Ölçeği Ortalaması							4,02	0,71

Yaratıcı liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 23’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}$ =4,02 olarak hesaplanmıştır. Yaratıcı liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*turda inisiyatif almaktan korkmam*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}$ =4,23) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %9,4’ünün “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %79,2’sinin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}$ =3,72) sahip olan maddenin ise “*turist grubumun yeni fikirler sunmasını teşvik ederim*” olduğu; bu madde için katılımcıların %16,7’sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %60,8’inin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 23. Turist Rehberlerinin Yaratıcı Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Yaratıcı Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	ss
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Turda karşılaşılan sorunları yeni yöntemler ile çözerim.	f	29	25	120	186	160	3,81	1,09
	%	5,6	4,8	23,1	35,8	30,8		
Turda inisiyatif almaktan korkmam.	f	12	37	59	124	288	4,23	1,05
	%	2,3	7,1	11,3	23,8	55,4		
Turu ilgi çekici hale getiririm.	f	13	37	51	141	278	4,22	1,04
	%	2,5	7,1	9,8	27,1	53,5		
Turist grubumun yeni fikirler sunmasını teşvik ederim.	f	36	51	117	135	181	3,72	1,23
	%	6,9	9,8	22,5	26,0	34,8		
Turist grubuma ilham veririm.	f	29	45	75	139	232	3,96	1,20
	%	5,6	8,7	14,4	26,7	44,6		
Turist rehberliği ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederim.	f	17	36	50	135	282	4,21	1,08
	%	3,3	6,9	9,6	26,0	54,2		
Yaratıcı Liderlik Ölçeği Ortalaması							4,02	0,86

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24. Turist Rehberlerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	ss
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Turist grubumun bireysel gelişimlerine yardımcı olurum.	f	19	52	124	132	193	3,82	1,14
	%	3,7	10,0	23,8	25,4	37,1		
Turistleri grup üyesi olarak değil, birey olarak görürüm.	f	28	29	109	159	195	3,89	1,13
	%	5,4	5,6	21,0	30,6	37,5		
Turist grubumdaki bireylerle tek tek ilgilenir, onlara önemli olduklarını hissettiririm.	f	13	47	97	152	211	3,96	1,08
	%	2,5	9,0	18,7	29,2	40,6		
Tur boyunca alınan ortak kararlara önem veririm.	f	16	39	108	145	212	3,96	1,09
	%	3,1	7,5	20,8	27,9	40,8		
Tur faaliyetlerinin yürütülmesine engel olabilecek durumların önlenmesi için yoğun çaba harcarım.	f	16	29	77	103	295	4,22	1,08
	%	3,1	5,6	14,8	19,8	56,7		
Turlarda, turist grubumdaki her bireye eşit düzeyde yaklaşırım.	f	16	42	66	131	265	4,13	1,10
	%	3,1	8,1	12,7	25,2	51,0		
Turist grubumla iletişimim güçlüdür.	f	6	35	60	110	309	4,31	0,99
	%	1,2	6,7	11,5	21,2	59,4		
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ortalaması							4,04	0,81

Turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama $\bar{x}$ =4,04 olarak hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*turist grubumla iletişimim güçlüdür*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}$ =4,31) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %7,9’unun “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %80,6’sının ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}$ =3,72) sahip olan maddenin ise “*turist grubumun bireysel gelişimlerine yardımcı olurum*” olduğu; bu madde için katılımcıların %13,7’sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %62,5’inin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 25. Turist Rehberlerinin Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tam Serbesti Taniyan Liderliğe İlişkin Maddeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	ss
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Tur süresince restoran ve gezilecek yer seçimi kararlarını turist grubumun almasına izin veririm.	f	168	127	94	70	61	2,48	1,36
	%	32,3	24,4	18,1	13,5	11,7		
Tur boyunca sadece istisnai durumlarda (tartışma, kavga vb.) gruba müdahale ederim.	f	64	66	113	126	151	3,45	1,35
	%	12,3	12,7	21,7	24,2	29,0		
Turistleri kendileri ile ilgili karar alırken serbest bırakırım.	f	18	40	104	142	216	3,96	1,11
	%	3,5	7,7	20,0	27,3	41,5		
Turist grubum arasında çatışma çıktığı zaman sorunu kendilerinin çözmelerini beklerim.	f	128	126	150	73	43	2,57	1,23
	%	24,6	24,2	28,8	14,0	8,3		
Tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım.	f	247	110	84	46	33	2,05	1,25
	%	47,5	21,2	16,2	8,8	6,3		
Tam Serbesti Taniyan Liderlik Ölçeği Ortalaması							2,90	0,79

Tam serbesti tanıyan liderlik ölçeğinde yer alan her madde için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 25’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeylerine ilişkin genel ortalama değer $\bar{x}=2,90$ olarak hesaplanmıştır. Tam serbesti tanıyan liderlik ölçeğindeki maddeler incelendiğinde, “*turistleri kendileri ile ilgili karar alırken serbest bırakırım*” maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x}=3,96$) sahip olduğu belirlenmiştir. Bu madde için katılımcıların %11,2’sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz cevap verdikleri, %68,8’inin ise “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Ölçek genelinde en düşük ortalamaya ($\bar{x}=2,05$) sahip olan maddenin ise “*tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım*” olduğu; bu madde için katılımcıların %68,7’sinin “hiç” ve “az” seçenekleriyle olumsuz, %15,1’inin “çok” ve “tam” seçenekleriyle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir.

5. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞI İLE LİDERLİK TARZLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ve alt boyutları ile liderlik tarzlarının bireysel özelliklere göre karşılaştırması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 26’daki bulgulara göre, gerek liderlik tarzları gerekse kriz yönetimi davranışının yapılan t testi sonucunda turist rehberlerinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 26. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Kadın	3,91	0,86	0,799	0,425
		Erkek	3,84	0,88		
	Etik Liderlik	Kadın	3,89	0,84	0,874	0,383
		Erkek	3,82	0,87		
	Hizmetkâr Liderlik	Kadın	4,04	0,73	0,062	0,950
		Erkek	4,04	0,78		
	Demokratik Liderlik	Kadın	4,03	0,89	1,536	0,125
		Erkek	3,91	0,89		
	Otokratik Liderlik	Kadın	4,00	0,70	0,513	0,608
		Erkek	4,03	0,71		
	Yaratıcı Liderlik	Kadın	4,03	0,85	0,110	0,912
		Erkek	4,02	0,87		
	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	4,08	0,83	0,892	0,373
		Erkek	4,01	0,81		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Kadın	2,98	0,78	1,802	0,072
		Erkek	2,85	0,79		

Tablo 26. (Devamı) Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Kadın	4,04	0,99	0,822	0,411
		Erkek	3,96	0,99		
	Tur Esnası	Kadın	4,22	0,97	0,589	0,556
		Erkek	4,17	0,95		
	Tur Sonrası	Kadın	4,32	1,00	0,835	0,404
		Erkek	4,24	0,98		

*: $p < 0,05$; $\bar{X}$: Ortalama; ss: Standart Sapma

Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ve liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur. Turist rehberlerinin liderlik tarzları ile kriz yönetimi davranışı değişkenlerine yönelik yapılan t testi sonucunda liderlik tarzları ile kriz yönetimi davranışı ve alt boyutları ile medeni durum arasında (demokratik liderlik - $p > 0,05$ dışında) tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışı ölçeğine verdiği cevaplar incelendiğinde; tam serbesti tanıyan liderlik tarzı (sadece bu liderlik tarzında bekârlar evli olan rehberlere göre daha yüksek ortalamaya sahip) dışında kalan ve farklılık gösteren (demokratik liderlik hariç - $p > 0,05$) diğer tüm liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışında evli olan rehberlerin bekâr olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 27. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Evli	3,95	0,82	2,350	0,019*
		Bekâr	3,77	0,92		
	Etik Liderlik	Evli	3,91	0,82	1,994	0,047*
		Bekâr	3,76	0,89		
	Hizmetkâr Liderlik	Evli	4,15	0,70	3,569	0,000***
		Bekâr	3,91	0,82		
	Demokratik Liderlik	Evli	3,98	0,89	0,821	0,412
		Bekâr	3,92	0,89		
	Otokratik Liderlik	Evli	4,10	0,69	2,720	0,007**
		Bekâr	3,93	0,72		
	Yaratıcı Liderlik	Evli	4,10	0,78	2,192	0,029*
		Bekâr	3,93	0,95		
	Dönüşümcü Liderlik	Evli	4,13	0,79	2,703	0,007*
		Bekâr	3,93	0,83		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Evli	2,82	0,75	-2,366	0,018*
		Bekâr	2,99	0,83		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Evli	4,10	0,92	2,692	0,007**
		Bekâr	3,86	1,05		
	Tur Esnası	Evli	4,30	0,89	3,060	0,002**
		Bekâr	4,05	1,02		
	Tur Sonrası	Evli	4,35	0,96	2,068	0,039*
		Bekâr	4,17	1,01		

*: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$; $\bar{X}$: Ortalama; ss: Standart Sapma

Turist rehberlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin ruhsatname türüne göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur. Etik, hizmetkâr, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü, tam serbesti tanıyan liderlik liderlik tarzları ile kriz yönetimi davranışı boyutları olan tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışı için yapılan t testi sonucunda, liderlik tarzları ile ruhsatname türü arasında otantik ve demokratik liderlik tarzları ($p>0,05$) haricinde tüm liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Liderlik tarzlarında ülkesel ruhsatnameye sahip olan rehberlerin bölgesel ruhsatnameye sahip olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında ise bölgesel ruhsatnameye sahip olanların ülkesel ruhsatnameye sahip olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ölçeğine verdiği cevaplar incelendiğinde ise, tur öncesi boyutta anlamlı bir farklılık bulunmazken ($p>0,05$); tur esnası ve tur sonrası boyutlarda ülkesel ruhsatnameye sahip olan rehberlerin bölgesel ruhsatnameye sahip olanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 28. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Ruhsatname Türüne Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Ülkesel	3,90	0,86	1,584	0,114
		Bölgesel	3,76	0,91		
	Etik Liderlik	Ülkesel	3,89	0,83	2,213	0,027*
		Bölgesel	3,70	0,93		
	Hizmetkâr Liderlik	Ülkesel	4,10	0,70	2,922	0,004**
		Bölgesel	3,87	0,91		
	Demokratik Liderlik	Ülkesel	3,99	0,83	1,786	0,075
		Bölgesel	3,83	1,06		
	Otokratik Liderlik	Ülkesel	4,06	0,67	2,211	0,027*
		Bölgesel	3,90	0,80		
	Yaratıcı Liderlik	Ülkesel	4,08	0,81	2,561	0,011*
		Bölgesel	3,85	1,00		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Ülkesel	4,09	0,76	2,480	0,013*
		Bölgesel	3,88	0,94		
	Tur Esnası	Ülkesel	2,86	0,76	-2,053	0,041*
		Bölgesel	3,02	0,86		
	Tur Sonrası	Ülkesel	4,03	0,97	1,740	0,082
		Bölgesel	3,86	1,03		
	Tur Esnası	Ülkesel	4,26	0,91	3,252	0,001**
		Bölgesel	3,95	1,07		
	Tur Sonrası	Ülkesel	4,33	0,94	2,442	0,015*
		Bölgesel	4,08	1,09		

Turist rehberlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin çalışma şekline göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları Tablo 29’da sunulmuştur. Etik, hizmetkâr, otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarında turist rehberlerinin çalışma

şekillerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu liderlik tarzları dışında kalan otantik, demokratik, yaratıcı ve dönüşümcü liderlik tarzlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Kriz yönetimi davranışı ölçeğinde ise turist rehberlerinin çalışma şekillerinde sadece tur esnasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Tablo 29 incelendiğinde serbest çalışan rehberlerin (tam serbesti tanıyan liderlik hariç) acentaya bağlı rehberlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	t	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Serbest	3,90	0,85	2,197	0,028*
		Acentaya Bağlı	3,66	0,98		
	Etik Liderlik	Serbest	3,86	0,84	1,360	0,174
		Acentaya Bağlı	3,71	0,93		
	Hizmetkâr Liderlik	Serbest	4,07	0,73	1,702	0,092
		Acentaya Bağlı	3,87	0,92		
	Demokratik Liderlik	Serbest	4,01	0,83	3,911	0,002**
		Acentaya Bağlı	3,57	1,13		
	Otokratik Liderlik	Serbest	4,03	0,69	1,002	0,317
		Acentaya Bağlı	3,94	0,80		
	Yaratıcı Liderlik	Serbest	4,08	0,80	3,220	0,002**
		Acentaya Bağlı	3,64	1,11		
	Dönüşümcü Liderlik	Serbest	4,07	0,79	2,130	0,036*
		Acentaya Bağlı	3,81	0,96		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Serbest	2,89	0,77	-0,764	0,447
		Acentaya Bağlı	2,98	0,93		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Serbest	4,02	0,96	1,772	0,080
		Acentaya Bağlı	3,77	1,12		
	Tur Esnası	Serbest	4,25	0,90	3,079	0,000***
		Acentaya Bağlı	3,79	1,18		
	Tur Sonrası	Serbest	4,29	0,97	1,227	0,220
		Acentaya Bağlı	4,13	1,07		

Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışının yaşa göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Tablo 30’daki bulgular incelendiğinde gerek turist rehberlerinin liderlik tarzları gerekse kriz yönetimi davranışlarının tamamının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde 30-39 yaş arasındaki rehberlerin tam serbesti tanıyan liderlik tarzı dışında diğer tüm liderlik tarzlarında (otantik, etik, hizmetkâr, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü) ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzındaysa 20-29 yaş aralığındaki rehberlerin diğer yaş gruplarına göre ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışının yaşa göre karşılaştırılmasına yönelik tablo 30 incelendiğinde, 30-39 yaş arasındaki rehberlerin tur

öncesi, tur esnası ve tur sonrasındaki kriz yönetimi davranışlarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	20-29 Yaş	3,78 ^b	5,830	0,001**
		30-39 Yaş	4,08 ^a		
		40-49 Yaş	3,86 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,69 ^b		
	Etik Liderlik	20-29 Yaş	3,67 ^b	8,335	0,000***
		30-39 Yaş	4,11 ^a		
		40-49 Yaş	3,75 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,71 ^b		
	Hizmetkâr Liderlik	20-29 Yaş	3,88 ^b	6,998	0,000***
		30-39 Yaş	4,26 ^a		
		40-49 Yaş	3,93 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,97 ^b		
	Demokratik Liderlik	20-29 Yaş	3,82 ^b	7,552	0,000***
		30-39 Yaş	4,20 ^a		
		40-49 Yaş	3,92 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,77 ^b		
	Otokratik Liderlik	20-29 Yaş	3,81 ^b	8,313	0,000***
		30-39 Yaş	4,22 ^a		
		40-49 Yaş	3,88 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,98 ^b		
	Yaratıcı Liderlik	20-29 Yaş	3,89 ^b	8,073	0,000***
		30-39 Yaş	4,28 ^a		
		40-49 Yaş	3,96 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,85 ^b		
	Dönüşümcü Liderlik	20-29 Yaş	3,93 ^b	6,896	0,000***
		30-39 Yaş	4,27 ^a		
		40-49 Yaş	3,94 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,91 ^b		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	20-29 Yaş	3,19 ^a	4,483	0,004**
		30-39 Yaş	2,94 ^b		
		40-49 Yaş	2,84 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	2,79 ^b		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	20-29 Yaş	3,81 ^b	8,101	0,000***
		30-39 Yaş	4,29 ^a		
		40-49 Yaş	3,88 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	3,84 ^b		
	Tur Esnası (Sırası)	20-29 Yaş	3,87 ^b	9,877	0,000***
		30-39 Yaş	4,50 ^a		
		40-49 Yaş	4,05 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	4,09 ^b		
	Tur Sonrası	20-29 Yaş	4,11 ^b	5,986	0,001**
		30-39 Yaş	4,52 ^a		
		40-49 Yaş	4,09 ^b		
		50 Yaş ve üzeri	4,20 ^b		

*: p<0,05 $\bar{X}$: Aritmetik Ort., s.s: Standart Sapma, ^{a,b}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışının sektördeki deneyim sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur. Tablo 31’deki bulgulara göre gerek turist rehberlerinin liderlik tarzları

gerekse kriz yönetimi davranışının tamamının sektördeki deneyim sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 31. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Sektördeki Deneyim Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	2 Yıldan az	3,94 ^b	0,77	2,294	0,036*
		2-5 Yıl	3,75 ^c	0,89		
		6-10 Yıl	3,94 ^b	0,76		
		11-15 Yıl	4,06 ^a	0,84		
		16+	3,76 ^c	0,95		
	Etik Liderlik	2 Yıldan az	3,88 ^b	0,86	3,772	0,005**
		2-5 Yıl	3,79 ^{bc}	0,94		
		6-10 Yıl	3,90 ^b	0,79		
		11-15 Yıl	4,08 ^a	0,80		
		16+	3,69 ^c	0,86		
	Hizmetkâr Liderlik	2 Yıldan az	4,14 ^b	0,73	3,657	0,006**
		2-5 Yıl	3,88 ^c	0,86		
		6-10 Yıl	4,12 ^b	0,67		
		11-15 Yıl	4,22 ^a	0,64		
		16+	3,94 ^c	0,82		
	Demokratik Liderlik	2 Yıldan az	4,14 ^b	0,80	7,008	0,000***
		2-5 Yıl	3,73 ^c	1,11		
		6-10 Yıl	4,04 ^b	0,80		
		11-15 Yıl	4,24 ^a	0,68		
		16+	3,77 ^c	0,92		
	Otokratik Liderlik	2 Yıldan az	3,96	0,65	0,689	0,600
		2-5 Yıl	4,01	0,85		
		6-10 Yıl	4,03	0,68		
		11-15 Yıl	4,11	0,66		
		16+	3,98 ^b	0,71		
	Yaratıcı Liderlik	2 Yıldan az	4,17 ^b	0,76	5,802	0,000***
		2-5 Yıl	3,81 ^c	0,97		
		6-10 Yıl	4,06 ^b	0,85		
		11-15 Yıl	4,30 ^a	0,67		
		16+	3,88 ^c	0,91		
Dönüşümcü Liderlik	2 Yıldan az	4,17 ^b	0,76	4,662	0,001**	
	2-5 Yıl	3,86 ^c	0,90			
	6-10 Yıl	4,09 ^b	0,77			
	11-15 Yıl	4,26 ^a	0,75			
	16+	3,91 ^c	0,83			
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	2 Yıldan az	3,17 ^a	0,90	3,497	0,008**	
	2-5 Yıl	2,97 ^b	0,83			
	6-10 Yıl	2,82 ^c	0,78			
	11-15 Yıl	2,98 ^b	0,75			
	16+	2,78 ^c	0,75			
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	2 Yıldan az	4,09 ^b	0,94	4,477	0,001**
		2-5 Yıl	3,82 ^c	1,06		
		6-10 Yıl	4,05 ^b	0,95		
		11-15 Yıl	4,29 ^a	0,76		
		16+	3,83 ^c	1,06		
	Tur Sırası	2 Yıldan az	4,21 ^b	0,89	3,581	0,007**
		2-5 Yıl	4,03 ^c	1,09		
		6-10 Yıl	4,27 ^b	0,91		
		11-15 Yıl	4,44 ^a	0,80		
		16+	4,05 ^c	1,00		
	Tur Sonrası	2 Yıldan az	4,31	0,88	1,492	0,203
		2-5 Yıl	4,19	1,05		
		6-10 Yıl	4,22	0,94		
		11-15 Yıl	4,46	0,91		
		16+	4,20	1,05		

*: $p<0,05$ $\bar{X}$: Aritmetik Ort., s.s: Standart Sapma, ^{a,b,c}: farklı harleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde 11-15 yıl arasında sektör tecrübesine sahip rehberlerin otokratik liderlik tarzı dışında diğer tüm liderlik tarzlarında (otantik, etik, hizmetkâr, demokratik, yaratıcı, dönüşümcü, tam serbesti tanıyan) ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzındaysa 2 yıldan az sektör tecrübesine sahip rehberlerin diğer sektör tecrübelerine sahip rehberlere göre ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kriz yönetimi davranışının turist rehberlerinin sektördeki deneyim sürelerine göre karşılaştırılması incelendiğinde 11-15 yıl arasında sektör tecrübesine sahip rehberlerin tur öncesi ve tur esnası kriz yönetimi davranışının daha yüksek olduğu görölmektedir. Tur sonrası kriz yönetimi davranışına göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tur sonrası kriz yönetimi davranışına ait ortalamalar incelendiğinde 11-15 yıl sektör tecrübesine sahip rehberlerin ortalaması diğer ortalamalara göre en yüksek ortalama olurken 2-5 yıl sektör tecrübesine sahip rehberlere ait ortalama değer ise diğer ortalamalara göre en düşük değere sahiptir.

Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışının eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi testi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur. Tablo 32’deki bulgulara göre turist rehberlerinin, liderlik tarzlarının tam serbesti tanıyan liderlik tarzının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), diğer tüm liderlik tarzlarının ise eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ($p<0,05$) görölmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde lisansüstü eğitime sahip rehberlerin tam serbesti tanıyan liderlik tarzı dışında diğer tüm liderlik tarzlarında ortalama değerlerin en yüksek değerlere sahip olduğu, buna karşın önlisans düzeyinde eğitime sahip rehberlerin en düşük ortalamaya sahip oldukları görölmektedir.

Turist rehberlerinin tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Gruplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, lisansüstü eğitime sahip olan rehberlerin gerek tur öncesi, gerek tur esnası gerekse tur sonrası kriz yönetimi davranışlarının daha yüksek olduğu, buna karşılık önlisans eğitim düzeyine sahip rehberlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görölmüştür.

Tablo 32. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Önlisans	3,50 ^c	1,00	20,197	0,000***
		Lisans	3,87 ^b	0,83		
		Lisansüstü	4,19 ^a	0,69		
	Etik Liderlik	Önlisans	3,38 ^c	0,97	30,182	0,000***
		Lisans	3,88 ^b	0,80		
		Lisansüstü	4,20 ^a	0,66		
	Hizmetkâr Liderlik	Önlisans	3,62 ^c	0,93	29,289	0,000***
		Lisans	4,09 ^b	0,67		
		Lisansüstü	4,33 ^a	0,61		
	Demokratik Liderlik	Önlisans	3,48 ^c	1,00	27,742	0,000***
		Lisans	4,00 ^b	0,81		
		Lisansüstü	4,29 ^a	0,79		
	Otokratik Liderlik	Önlisans	3,78 ^c	0,85	11,085	0,000***
		Lisans	4,04 ^b	0,68		
		Lisansüstü	4,20 ^a	0,54		
	Yaratıcı Liderlik	Önlisans	3,60 ^c	1,02	24,900	0,000***
		Lisans	4,05 ^b	0,80		
		Lisansüstü	4,36 ^a	0,65		
	Dönüşümcü Liderlik	Önlisans	3,61 ^c	0,95	29,139	0,000***
		Lisans	4,07 ^b	0,75		
		Lisansüstü	4,37 ^a	0,64		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Önlisans	2,88	0,80	0,255	0,775
		Lisans	2,89	0,80		
		Lisansüstü	2,94	0,77		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Önlisans	3,49 ^c	1,10	27,643	0,000***
		Lisans	4,02 ^b	0,94		
		Lisansüstü	4,39 ^a	0,75		
	Tur Sırası	Önlisans	3,70 ^c	1,15	28,006	0,000***
		Lisans	4,22 ^b	0,90		
		Lisansüstü	4,58 ^a	0,66		
	Tur Sonrası	Önlisans	3,87 ^c	1,17	16,869	0,000***
		Lisans	4,29 ^b	0,97		
		Lisansüstü	4,59 ^a	0,68		

*: $p < 0,05$ $\bar{X}$: Aritmetik Ort., s.s: Standart Sapma, ^{a,b,c}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışına ilişkin görüşlerinin sektörde ortalama çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi testi sonuçları Tablo 33'te sunulmuştur. Tablo 33'teki bulgulara göre turist rehberlerinin, liderlik tarzlarının tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sektörde ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği ($p > 0,05$), diğer tüm liderlik tarzlarının sektörde ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ($p < 0,05$) anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde tam serbesti tanıyan liderlik tarzı dışında diğer tüm liderlik tarzlarında 0-50 güne ait çalışma süresinin en yüksek ortalama değerlere sahip olduğu, buna karşın 101-150 gün çalışan rehberlerin en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 33. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Sektörde Ortalama Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar	Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	0-50 Gün	4,24 ^a	11,307	0,000***
		51-100 Gün	3,96 ^b		
		101-150 Gün	3,55 ^c		
		151-200 Gün	3,89 ^b		
		201+	3,85 ^b		
	Etik Liderlik	0-50 Gün	4,26 ^a	16,396	0,000***
		51-100 Gün	4,00 ^b		
		101-150 Gün	3,48 ^e		
		151-200 Gün	3,90 ^c		
		201+	3,73 ^d		
	Hizmetkâr Liderlik	0-50 Gün	4,37 ^a	14,243	0,000***
		51-100 Gün	4,15 ^b		
		101-150 Gün	3,72 ^d		
		151-200 Gün	4,15 ^b		
		201+	3,98 ^c		
	Demokratik Liderlik	0-50 Gün	4,31 ^a	10,508	0,000***
		51-100 Gün	4,05 ^b		
		101-150 Gün	3,64 ^d		
		151-200 Gün	3,88 ^c		
		201+	4,09 ^b		
	Otokratik Liderlik	0-50 Gün	4,20 ^a	9,794	0,000***
		51-100 Gün	4,07 ^b		
		101-150 Gün	3,77 ^d		
		151-200 Gün	4,25 ^a		
		201+	3,95 ^c		
	Yaratıcı Liderlik	0-50 Gün	4,29 ^a	9,635	0,000***
		51-100 Gün	4,11 ^b		
		101-150 Gün	3,69 ^c		
		151-200 Gün	4,15 ^b		
		201+	4,08 ^b		
	Dönüşümcü Liderlik	0-50 Gün	4,38 ^a	11,258	0,000***
		51-100 Gün	4,11 ^b		
		101-150 Gün	3,74 ^d		
		151-200 Gün	4,12 ^b		
		201+	3,96 ^c		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	0-50 Gün	3,01	1,266	0,282
		51-100 Gün	2,93		
		101-150 Gün	2,86		
		151-200 Gün	2,90		
		201+	2,73		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	0-50 Gün	4,33 ^a	11,822	0,000***
		51-100 Gün	4,22 ^a		
		101-150 Gün	3,60 ^c		
		151-200 Gün	3,99 ^b		
		201+	4,00 ^b		
	Tur Sırası	0-50 Gün	4,54 ^a	9,006	0,000***
		51-100 Gün	4,31 ^b		
		101-150 Gün	3,87 ^d		
		151-200 Gün	4,24 ^b		
		201+	4,13 ^c		
	Tur Sonrası	0-50 Gün	4,61 ^a	6,593	0,000***
		51-100 Gün	4,31 ^b		
		101-150 Gün	4,02 ^c		
		151-200 Gün	4,37 ^b		
		201+	4,12 ^c		

*: p<0,05 $\bar{X}$: Aritmetik Ort., s.s: Standart Sapma, ^{a,b,c,d}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Turist rehberlerinin tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışının sektörde ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Gruplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, 0-50 gün çalışma süresine sahip olan rehberlerin gerek tur öncesi, gerek tur esnası gerekse tur sonrası kriz yönetimi davranışlarının daha yüksek olduğu buna karşın 101-150 gün çalışma süresine sahip rehberlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Turist rehberlerinin liderlik tarzları ve kriz yönetimi davranışı konularına ilişkin görüşlerinin sektörde hizmet verdikleri gruplara göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 34. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ve Kriz Yönetimi Davranışının Hizmet Verdikleri Gruplara Göre Karşılaştırılması

Ölçekler/Boyutlar		Gruplar	$\bar{X}$	SS	F	p
Liderlik Tarzları	Otantik Liderlik	Yerli	4,00 ^a	0,70	8,890	0,000***
		Yabancı	3,69 ^b	0,97		
		Yerli ve Yabancı	4,02 ^a	0,78		
	Etik Liderlik	Yerli	4,11 ^a	0,71	24,659	0,000***
		Yabancı	3,56 ^b	0,91		
		Yerli ve Yabancı	4,06 ^a	0,75		
	Hizmetkâr Liderlik	Yerli	4,23 ^a	0,58	17,738	0,000***
		Yabancı	3,83 ^b	0,85		
		Yerli ve Yabancı	4,22 ^a	0,66		
	Demokratik Liderlik	Yerli	4,11 ^a	0,75	15,575	0,000***
		Yabancı	3,72 ^b	0,96		
		Yerli ve Yabancı	4,16 ^a	0,79		
	Otokratik Liderlik	Yerli	4,17 ^a	0,56	11,051	0,000***
		Yabancı	3,86 ^b	0,80		
		Yerli ve Yabancı	4,14 ^a	0,61		
	Yaratıcı Liderlik	Yerli	4,15 ^a	0,76	17,599	0,000***
		Yabancı	3,78 ^b	0,96		
		Yerli ve Yabancı	4,25 ^a	0,70		
	Dönüşümcü Liderlik	Yerli	4,23 ^a	0,63	18,923	0,000***
		Yabancı	3,80 ^b	0,89		
		Yerli ve Yabancı	4,23 ^a	0,72		
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	Yerli	2,96	0,79	1,362	0,257
		Yabancı	2,83	0,80		
		Yerli ve Yabancı	2,94	0,77		
Kriz Yönetimi	Tur Öncesi	Yerli	4,15 ^a	0,77	18,134	0,000***
		Yabancı	3,71 ^b	1,08		
		Yerli ve Yabancı	4,25 ^a	0,87		
	Tur Sırası	Yerli	4,40 ^a	0,77	10,104	0,000***
		Yabancı	3,98 ^b	1,02		
		Yerli ve Yabancı	4,33 ^a	0,91		
	Tur Sonrası	Yerli	4,44 ^a	0,76	10,951	0,000***
		Yabancı	4,05 ^b	1,12		
		Yerli ve Yabancı	4,45 ^a	0,86		

***: $p<0,001$; $\bar{X}$: Aritmetik Ort., s.s: Standart Sapma^{a,b}: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir.

Tablo 34’teki bulgulara göre turist rehberlerinin, liderlik tarzlarının tam serbesti tanıyan liderlik tarzının hizmet verdikleri gruplara göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), kalan diğer tüm liderlik tarzlarının hizmet verdikleri gruplara göre anlamlı

farklılıklar gösterdiği ($p<0,05$) anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde tam serbesti tanıyan liderlik tarzı dışında diğer tüm liderlik tarzlarında yerli gruplar ile yerli ve yabancı gruplara hizmet veren turist rehberlerinin en yüksek ortalama değerlere sahip olduğu, buna karşın yabancı gruplara hizmet veren rehberlerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Turist rehberlerinin tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışlarının hizmet verdikleri gruplara göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Gruplara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, yerli ile yerli ve yabancılara hizmet veren rehberlerin gerek tur öncesi, gerek tur esnası gerekse tur sonrası kriz yönetimi davranışlarının daha yüksek olduğu, buna karşılık yabancılara hizmet veren rehberlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

6. TURİST REHBERLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞININ LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada turist rehberlerinin liderlik tarzları boyutları ile kriz yönetimi davranışı ve alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur. Pearson korelasyon analizinin sonuçlarına göre değişkenlerin tamamı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Otantik liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,696$; $p<0,000$) olduğu; etik liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,768$; $p<0,000$) olduğu; hizmetkâr liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,789$; $p<0,000$) olduğu; demokratik liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,768$; $p<0,000$) olduğu; otokratik liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,639$; $p<0,000$) olduğu; yaratıcı liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,772$; $p<0,000$) olduğu; dönüşümcü liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,809$; $p<0,000$) olduğu; tam serbesti tanıyan liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin ($r=0,170$; $p<0,000$) olduğu görülmüştür.

Kriz yönetimi davranışı boyutlarından tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,698$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,780$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,773$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,758$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,635$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,768$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,800$; $p<0,000$) olduğu; tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönlü, çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,164$; $p<0,000$) olduğu tespit edilmiştir.

Tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,678$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,738$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,769$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,754$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,623$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,753$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,784$; $p<0,000$) olduğu; tur esnası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönlü, çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,165$; $p<0,000$) olduğu belirlenmiştir.

Kriz yönetimi davranışının son boyutu olan tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,558$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,650$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz

yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,661$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,612$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,519$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,624$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,690$; $p<0,000$) olduğu; tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönlü, çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,150$; $p<0,000$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 35. Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzları ile Kriz Yönetimi Davranışı ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Matrisi

Değişkenler		Tur Öncesi	Tur Esnası	Tur Sonrası	Kriz yönetimi Davranışı Ölçeği
Otantik Liderlik	r	0,698**	0,678**	0,558**	0,696**
Etik Liderlik	r	0,780**	0,738**	0,650**	0,768**
Hizmetkâr Liderlik	r	0,773**	0,769**	0,661**	0,789**
Demokratik Liderlik	r	0,758**	0,754**	0,612**	0,768**
Otokratik Liderlik	r	0,635**	0,623**	0,519**	0,639**
Yaratıcı Liderlik	r	0,768**	0,753**	0,624**	0,772**
Dönüşümcü Liderlik	r	0,800**	0,784**	0,690**	0,809**
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	r	0,164**	0,165**	0,150**	0,170**

** : $p<0,01$; r: Korelasyon Kat Sayısı

Çalışmada, turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 36’da sunulmuştur.

Turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=491,670$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,930+0,792.OL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,792 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=439,658$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,318+0,743.OL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,743 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Tablo 36. Turist Rehberlerinin Otantik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	0,930	0,142	6,557	0,000***	F=491,670
	Otantik Liderlik (OL)	0,792	0,036	22,174	0,000***	p=0,000*
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	1,318	0,141	9,366	0,000***	F=439,658
	Otantik Liderlik (OL)	0,743	0,035	20,968	0,000***	p=0,000*
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	1,844	0,163	11,288	0,000***	F=233,186
	Otantik Liderlik (OL)	0,628	0,041	15,270	0,000***	p=0,000*
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	1,306	0,133	9,817	0,000***	F=485,870
	Otantik Liderlik (OL)	0,738	0,033	22,042	0,000***	p=0,000*

Bağımlı Değişken: Kriz Yönetimi Davranışı (KYD); b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata; ***: $p<0,001$

Turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=233,186$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,844+0,628.OL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,628 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin otantik liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=485,870$; $p<0,005$).

$$KYD=1,306+0,738.OL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışları (tur öncesi, tur esnası ve tur

sonrası) üzerinde 0,738 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir ve bu durum yüksek bir etkiyi ifade etmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37. Turist Rehberlerinin Etik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	0,538	0,125	4,307	0,000***	F=803,354 p=0,000*
	Etik Liderlik (EL)	0,780	0,032	28,343	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	1,018	0,131	7,797	0,000***	F=619,659 p=0,000*
	Etik Liderlik (EL)	0,825	0,033	24,893	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	1,395	0,152	9,208	0,000***	F=378,632 p=0,000*
	Etik Liderlik (EL)	0,748	0,038	19,458	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	0,967	0,120	8,056	0,000***	F=743,595 p=0,000*
	Etik Liderlik (EL)	0,830	0,030	27,269	0,000***	

Turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=803,354; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,538+0,780.EL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,780 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=619,659; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,018+0,825.EL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,825 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=378,632$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,395+0,748.EL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,748 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin etik liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=743,595$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,967+0,830.EL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışları (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,830 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38. Turist Rehberlerinin Hizmetkâr Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	-	-	-	-	F=771,439 p=0,000*
	Hizmetkâr Liderlik (HL)	0,773	0,036	27,775	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	0,300	0,145	2,070	0,039*	F=749,145 p=0,000*
	Hizmetkâr Liderlik (HL)	0,769	0,035	27,731	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	0,829	0,175	4,738	0,000***	F=400,984 p=0,000*
	Hizmetkâr Liderlik (HL)	0,851	0,042	20,025	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği	Sabit	0,297	0,135	2,209	0,000***	F=853,244 p=0,000*
	Hizmetkâr Liderlik (HL)	0,789	0,033	29,210	0,000***	

Bağımlı Değişken: Kriz Yönetimi Davranışı (KYD); b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata; *: $p<0,05$; ***: $p<0,001$

Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit

doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=771,439; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,773.\text{HL}$$

Bu modele göre turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,773 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=749,145; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,300+0,769.\text{HL}$$

Bu modele göre turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,769 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=400,984; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,829+0,851.\text{HL}$$

Bu modele göre turist rehberlerinin etik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,851 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=853,244; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,297+0,789.\text{HL}$$

Bu modele göre turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,789 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39. Turist Rehberlerinin Demokratik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	0,678	0,129	5,268	0,000***	F=697,877 p=0,000*
	Demokratik Liderlik (DL)	0,838	0,032	26,417	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	0,991	0,126	7,883	0,000***	F=682,126 p=0,000*
	Demokratik Liderlik (DL)	0,809	0,031	26,118	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	1,595	0,156	10,244	0,000***	F=310,607 p=0,000*
	Demokratik Liderlik (DL)	0,677	0,038	17,624	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	1,004	0,118	8,478	0,000***	F=746,313 p=0,000*
	Demokratik Liderlik (DL)	0,798	0,029	27,319	0,000***	

Turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=697,877; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,678+0,838.DL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,838 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=682,126; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,991+0,809.DL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,809 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=310,607$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,595+0,677.DL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,677 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=746,313$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,004+0,798.DL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,798 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 40'ta sunulmuştur.

Turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=350,467$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,440+0,884.OTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,884 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit

doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=328,404; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,811+0,840.OTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,840 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Tablo 40. Turist Rehberlerinin Otokratik Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	0,440	0,193	2,279	0,000***	F=350,467 p=0,000*
	Otokratik Liderlik (OTL)	0,884	0,047	18,721	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	0,811	0,189	4,278	0,000***	F=328,404 p=0,000*
	Otokratik Liderlik (OTL)	0,840	0,046	18,122	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	1,373	0,213	6,437	0,000***	F=190,737 p=0,000*
	Otokratik Liderlik (OTL)	0,721	0,052	13,811	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	0,806	0,180	4,472	0,000***	F=356,878 p=0,000*
	Otokratik Liderlik (OTL)	0,834	0,044	18,891	0,000***	

Turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=190,737; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=1,373+0,721.OTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,721 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=356,878; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,806+0,834.OTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,834 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 41’de sunulmuştur.

Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=745,465$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,458+0,879.YL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,879 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Tablo 41. Turist Rehberlerinin Yaratıcı Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	0,458	0,133	3,456	0,001**	$F=745,465$ $p=0,000^*$
	Yaratıcı Liderlik (YL)	0,879	0,032	27,303	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	0,828	0,132	6,274	0,000***	$F=678,693$ $p=0,000^*$
	Yaratıcı Liderlik (YL)	0,835	0,032	26,052	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	1,403	0,162	8,687	0,000***	$F=330,166$ $p=0,000^*$
	Yaratıcı Liderlik (YL)	0,713	0,039	18,170	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	0,826	0,123	6,689	0,000***	$F=762,846$ $p=0,000^*$
	Yaratıcı Liderlik (YL)	0,828	0,030	27,620	0,000***	

Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=678,693$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,828+0,835.YL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,835 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit

doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=330,166; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=1,403+0,713.YL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,713 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=762,846; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,826+0,828.YL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,828 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 42’de sunulmuştur.

Turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=919,585; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$\text{KYD}=0,969.DÖL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,969 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=826,650; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,470+0,921.DÖL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,921 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Tablo 42. Turist Rehberlerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	-	-	-	-	F=919,585 p=0,000*
	Dönüşümcü Liderlik (DÖL)	0,969	0,032	30,325	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	0,470	0,132	3,559	0,000***	F=826,650 p=0,000*
	Dönüşümcü Liderlik (DÖL)	0,921	0,032	28,752	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	0,901	0,159	5,680	0,000***	F=470,016 p=0,000*
	Dönüşümcü Liderlik (DÖL)	0,834	0,038	21,680	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	0,445	0,121	3,677	0,000***	F=982,083 p=0,000*
	Dönüşümcü Liderlik (DÖL)	0,919	0,029	31,338	0,000***	

Turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=470,016; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,901+0,834.DÖL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,834 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=982,083; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=0,445+0,919.DÖL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,919 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışmada, turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43. Turist Rehberlerinin Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzının Tur Öncesi, Tur Esnası, Tur Sonrası ve Genel Kriz Yönetimi Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	P	ANOVA
Tur Öncesi Kriz Yönetimi (TÖKY)	Sabit	3,402	0,163	20,866	0,000***	F=14,237 p=0,000*
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (TSTL)	0,204	0,054	3,773	0,000***	
Tur Esnası Kriz Yönetimi (TEKY)	Sabit	3,611	0,053	22,847	0,000***	F=14,483 p=0,000*
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (TSTL)	0,200	0,053	3,806	0,000***	
Tur Sonrası Kriz Yönetimi (TSKY)	Sabit	3,778	0,163	22,849	0,000***	F=11,956 p=0,000*
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (TSTL)	0,188	0,054	3,458	0,000***	
Genel Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği (GKYDÖ)	Sabit	3,582	0,153	23,444	0,000***	F=15,389 p=0,000*
	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik (TSTL)	0,199	0,051	3,923	0,000***	

Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=14,237; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=3,402+0,204.TSTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur öncesi kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,204 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir (F=14,483; p<0,005). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=3,611+0,200.TSTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur esnası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,200 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir

Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=11,956$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=3,778+0,188.TSTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, tur sonrası kriz yönetimi davranışı üzerinde 0,188 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzının genel kriz yönetimi davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=15,389$; $p<0,005$). İlgili regresyon modeli aşağıda yer almaktadır:

$$KYD=3,582+0,199.TSTL$$

Bu modele göre turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını gösterme düzeylerindeki bir birimlik artış, kriz yönetimi davranışlarında (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde 0,199 birimlik bir artış yarattığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında turist rehberlerinin liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin kriz yönetimi davranışları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışmada hipotezler aracılığıyla liderlik tarzları ile kriz yönetimi davranışlarını oluşturan boyutlar (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) üzerinde etkileri ortaya çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin desteklenme durumları Ek-14'te sunulmuştur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizmdeki paradigma değişimlerinin en önemli nedenlerinden biri de yaşanan teknolojik değişimlerdir (Akoğlan Kozak ve Bahçe 2009: 8). Bu açıdan ele alındığında tekerleğin icadından, jet motoruna; dil ve yazının bulunmasından, bilgi ve iletişim teknolojilerine kadar birçok teknolojik gelişmenin turizmde yapısal değişimlere neden olduğu; hatta bazı dönemlerde paradigma değişimlerine yol açan etkenler arasında olduğu görülür. Özellikle 17. yüzyılda rönesans ve reform hareketlerinin yaşandığı döneme ek olarak sanayi devrimi ve Fransız ihtilali ile birlikte din kavramının ikinci plana atılarak aklın, bilimin ve insanın öne çıkması Avrupa’da köklü değişimlere yol açmıştır. Dolayısıyla bu gelişmelerden turizmde etkilenmiş paradigmatik bir değişim yaşanmasına neden olmuştur. Grand Tour ve sanayi devrimi sonrasında özellikle turizme kitlesel katılım ve ulaşım-iletişim imkânları gelişmiştir. 1980’lerden sonra kitlesel turizm yerini bireyselleşmiş kitlesel turizme bırakmıştır. Dolayısıyla da özel ilgiye dayalı turistik ürünlere yönelim ortaya çıkmıştır (Akoğlan Kozak, Evren ve Çakır, 2013). Tüm bu süreçlerde nasıl ki bir paradigmatik değişim meydana geldiyse bu süreçlerin doğal bir parçası olan krizlerde de önemli değişimler meydana gelmiştir. 17. yüzyıl Avrupası’nda toplu ulaşımı sağlayan trenlerin konforu o dönemde birçok kişi tarafından göz ardı edilerek bir kriz haline dönüşmese de günümüzde yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak tatil planlamalarında turistler, önemli miktarlarda paralar ödeyerek tatil-paket tur satın almakta ve bunun karşılığında tur operatörü veya seyahat acentasından krizlerin yaşanmadığı sorunsuz bir tatil süreci talep etmektedirler. Dolayısıyla turizm hareketlerinin ortaya çıktığı ilk dönemlerde turistler sınırlı imkânlarla müsamaha gösterirken ulaşım, konaklama, internet altyapısı gibi imkânların üst seviyelere çıkması; son yıllarda yaşanan koronavirüs gibi salgın hastalıklar ve ekonomik imkânlarında artmasından dolayı insanlar butik turlara yönelmeye başladı ve bireyselleşmenin de bir sonucu olarak müşteri memnuniyeti kavramı ortaya çıkmıştır. Yaşanan hızlı değişimler rekabet ortamının gelişmesini sağlarken aynı zamanda verilen hizmet kalitesini de ön plana çıkarmaktadır. Ulaşım, iletişim ve teknolojik altyapıdaki hızlı değişimler aynı zamanda krizlerin de değişmesini sağlamıştır. Önceden toplu turizm faaliyetlerinde kriz olmayan durumlar günümüzde turizm faaliyetlerinin daha bireysel ve butik turlara evrilmesinden dolayı ciddi krizler olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bunun nedeni ise kişilerin zamanlarının kısıtlı olması ve önemli miktarlarda paket turlara/turlara

ödeme yapmalarından kaynaklanmaktadır. Paket tur satın alan bir turist yılın belirli bir zamanında tatile çıkabildiği için tatili süresince tüm planlamalarının eksiksiz olmasını beklemektedir. Dolayısıyla tatil boyunca meydana gelebilecek en küçük bir olumsuz durum krizlere davetiye çıkarabilir. Bu duruma turistlerin Anadolu turuna katılmaları örnek olarak verilebilir. Seyahat acentasından veya tur operatöründen paket tur satın alan turistler kendileri için konaklama, yeme içme, turist rehberliği vb. hizmetini önceden planlayıp gerekli rezervasyonları yapmasını bekler. Herhangi bir planlamanın tatil zamanından önce yapılmaması turu satın alan turistleri mağdur edebilmektedir. Dolayısıyla bu durum müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bu nedenle özellikle günlük, iki günlük, haftalık ve aylık turlarda yaşanan herhangi bir olumsuz durum krizlere sebep olmaktadır. Turist rehberleri, acenta veya operatör kaynaklı krizleri sahip olduğu liderlik tarzı ile yöneterek olumsuzlukları olumlu duruma çevirebilir. Bu nedenle krizlerin yönetilmesinde turist rehberlerine hem acenta-tur operatörünün imajını düzeltme hem de müşteri tatmini sunmada yani iki yönlü bir fayda sağlamada önemli rol oynayacaktır.

Yapılan bu araştırmanın iki önemli amacı bulunmaktadır. Birincisi bu araştırma kapsamında turist rehberleri özelinde kriz yönetimi davranışı ölçeği ve liderlik tarzları envanteri geliştirilmiştir. İkincisi ise, turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile liderlik tarzları ortaya konmuş ve birbirleriyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada ölçek ve envanter geliştirilirken Delphi tekniği kullanılarak üç aşamadan oluşan bir süreçten faydalanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak literatürdeki eksiklik tespit edilmiş olup bir sonraki aşamada alanın uzmanı olan kişilere araştırmanın amacını ifade eden davet mektubu gönderilmiş; hem kriz yönetimi davranışı ölçeği için (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) hem de liderlik tarzları envanteri (otantik, etik, hizmetkâr vd.) için mümkün olduğunca madde yazmaları istenmiştir. Daha sonra bu maddeleri yazmaları için uzmanlara makul bir süre verilerek o süre içinde 1. tur tamamlanmıştır. Ardından oluşan madde havuzları değerlendirilmiş yazılan maddelerin ortak ve farklı yönleri belirlenerek kurallı ve öz cümlelere dönüştürülmüş, 2. tur için taslak bir anket formu elde edilmiştir. Birinci turda olduğu gibi süreç işletilmiş, taslak bir ölçek ve envanter formu oluşturulup aynı uzmanlara 1-3 arasında puanlamaları istenmiştir. Yine belirli bir süre verilip belirtilen süre içinde uzmanların yanıtladıkları formlar tekrar araştırmacıya gönderilmiş ve karışıklık olmaması için her bir form için numaralandırma yapılmıştır. Böylelikle

uzmanların her birine özel form oluşturulmuştur. Daha sonra maddelerin puanlamaları SPSS istatistik programıyla her bir maddenin çeyreklik, medyan vb. değerleri alınmıştır. Ölçek ve envanter anket formu oluşturulmuş, sürecin işleyişini ve uzmanlardan istenenlerin yer aldığı 3. tur anket formu hazırlanmıştır. Bu aşamada uzmanların önceki puanlarının ve diğer uzmanlara ait her bir maddeye ait ortalamaların yer aldığı taslak anket formu uzmanlara gönderilmiştir. Uzmanlardan her bir madde ile ilgili 2. turda verdikleri puanın değişip değişmediğini belirtmeleri istenmiştir. Ardından 3. turda verilen puanlar SPSS istatistik programına girilerek çeyreklik, medyan vd. analizler yapılmıştır. Yapılan 3 turun sonunda taslak ölçek ve envanter oluşturulmuş ve pilot teste tabi tutulmuştur. Hem ölçek hem de envanterde yer alan maddeler uzmanların da yer aldığı odak grup çalışmasında titizlikle değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çeyreklikler arası açıklığı fazla olan maddeler ölçek ve envanterden çıkarılmıştır. Bir sonraki aşamada uzmanlar tarafından kriz yönetimi davranışı ölçeğinde hangi maddenin hangi boyut altında yer alması gerektiği; aynı şekilde hangi maddenin hangi liderlik tarzını daha çok temsil ettiğine karar verilerek Delphi süreci tamamlanmıştır. Yapılan pilot test ve odak grup çalışması sonucunda ölçek ve envantere son hali verilerek ölçek ve envanter eylemli turist rehberlerine uygulanmıştır. Oluşturulan kriz yönetimi davranışı ölçeği üç boyut (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) altında toplanmıştır. Tur öncesi için 8, tur esnası 27 ve tur sonrası 5 madde olmak üzere toplam 40 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Liderlik tarzları envanterinde yer alan 8 liderlik tarzı için toplam 44 maddelik envanter oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında otantik, etik, hizmetkar, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüştürücü ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları ele alınmıştır. Liderlik tarzları envanterinde yer alan her bir liderlik tarzı ise ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan literatür taramasında kriz yönetimine dair yapılan çalışmaların genel olarak işletme bağlamında yapılması ve turist rehberliğinde turlarda kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanamaması ve ölçeğin olmayışı, bu kapsamda da literatürdeki ölçek eksikliğini gidermesi ve bu alanda çalışmak isteyen hem rehberlere hem rehber adaylarına hem de araştırmacılara katkı sunması bakımından literatürde önemli bir boşluğu doldurmuştur. Aynı şekilde liderlik alanında çok fazla sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen turist rehberliğine özgü oluşturulmuş ne bir ölçek ne de bir envantere rastlanamamıştır. Bu kapsamda kriz yönetimi davranışı ölçeğinde olduğu gibi liderlik tarzları envanteri geliştirilmiş ve turist rehberleri özelinde liderlik çalışmak

isteyen araştırmacılar için geliştirilen envanter önemli bir eksikliği gidermiştir. Araştırmanın Delphi tekniği ile geliştirilmesi ve alan uzmanları ile birlikte çalışılması literatürde yer alan yönetici ve işletme temeliyle oluşturulmuş liderlik ölçeklerinden uzaklaştırdığı ve turist rehberliği alanına daha uygun hale getirildiği söylenebilir. Bununla birlikte acentaların liderlik tarzları envanterini kullanarak kendi çalışma sistemlerine uygun turist rehberinin seçiminde liderlik tarzları envanteri acentalara katkı sağlayabilecektir. Hem kriz yönetimi davranışı leği hem de liderlik tarzları envanteri araştırmalarda kullanıldıkça hem turist rehberliği mesleğinin hem de literatürün gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Bu araştırmada kriz yönetimi ile liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin ortaya konması ölçek ve envanterin geliştirilmesi kadar önemlidir. Dolayısıyla izleyen kısımda araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Bu araştırmada turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Turist rehberleri acentalar ile sözleşmelerini yaptıkları zamana göre turlara çıkmaktadırlar. Yoğun olan dönemlerde acentalar turist rehberleri ile tur tarihinden 3 ay öncesine kadar sözleşme yapıp kendisini garanti altına alırken kimi acentalar turun başlangıcından 1 veya 2 gün önce rehber ile sözleşme imzalamaktadır. Dolayısıyla bu durum rehber için olmasa da acentalar için büyük bir kriz durumu olarak değerlendirilebilir. Seyahat acentaları, uzun zaman önce turist rehberleri ile yaptıkları sözleşmeye bağlı olarak tur katılımcılarına rehberin iletişim bilgilerini göndermektedir. Böylelikle acentalar, turla ilgili tüm planlamaları tamamladıkları imajı yaratırken aynı zamanda turistlerin gidilecek gezi gzerghına dair bilgi almak istedikleri konularda doğrudan bölgenin uzmanı olan rehberlerle iletişime geçmelerini sağlamaktadır. Böylelikle acentalar iş yüklerinin bir kısmını rehberlere yüklerken aynı zamanda bu iletişimin kurulması rehber ile turist arasında tur öncesinde iyi ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine vesile olmaktadır. Bu bağlamda tur tarihinde buluşma yerine gelen rehber ve turistler daha önce kurmuş oldukları iletişim sayesinde birbirlerine karşı güven geliştirebilmekteler. Dolayısıyla, buluşma zamanında tur aracının gelmemiş olması vb. gibi durumlarda rehber ile turist arasında yaşanabilecek krizler daha ortaya çıkmadan yönetilebilir hale gelmektedir. akmak (2018) da kriz yönetiminin en önemli aşamasının kriz öncesi sürecin etkinliği olarak ifade etmiştir. Kriz öncesinde yapılacak doğru hamleler ve etkin önlemlerin krizlerden kurtulmaya olanak sağladığı veya daha az zarar görmeyi sağlayabilmektedir. Turist rehberi tur öncesinde ortaya çıkan bir krizde buluşma

noktasının uygunluğuna göre erken gelip beklemek zorunda kalan turistlere imkânlar dâhilinde birşeyler ikram edebilir, böylelikle turistlerin dikkatini başka yöne çekerek tur öncesi krizleri ynebilir. Tur öncesinde yaşanan krizler genellikle seyahat acentası ve ulaştırma işletmesi kaynaklı krizler olmasına rağmen zaman zaman rehber kaynaklı da olabilmektedir. Tur öncesinde en sık yaşanan krizler acentanın turu satarken turiste rezerve ettiği koltuklardan kaynaklanmaktadır. Tüm turistler, rehber koltuğu olan 3-4 numaralı koltuklarda yolculuk yapmak istemektedirler. Ancak, bu genellikle mümkün olmamaktadır. Özellikle belli bir yaşın üzerinde olan turistler kendilerine tahsis edilen koltuklar olmasına rağmen rahatsızlıklarını bahane ederek rehberden 3-4 numaralı koltukları kendilerine vermelerini istemektedirler. Hatta zaman zaman turistler daha da ileri giderek rehber muavin koltuğuunda seyahat etmesini ğtleyebilmektedir. Bir başka tur öncesi kriz durumu ise, grup halinde tur satın almış turistlerin bir arada oturmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bu gruptaki turistlerin bir kısmı n tarafta diğer kısmı arka tarafta olacak şekilde koltuk rezervesayonları yapıldığından tur öncesinde durumlarını rehberine bildirmelerine rağmen tur aracının tam kapasite dolu olduğu zamanlarda koltuk değişikliği yapılamayacağı bilgisi verildiğinde kriz ortaya çıkmaktadır. Ayrıca turistler zaman zaman acentanın kendilerine özellikle istedikleri koltukları verdiğini bu durumu tur öncesinde rehberine bildirmeleri durumunda rehberin yardımcı olacağını sylemelerinden dolayı tur öncesinde turist ile rehber arasında krizler ortaya çıkmaktadır. Özellikle yerli gruplarla çalışan turist rehberleri buna benzer durumları neredeyse her turda deneyimlediklerinden böyle bir kriz meydana geldiğinde alternatifler yaratarak krizleri yönetmektedirler. Dolayısıyla da tur öncesinde turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışlarının iyi düzeyde olması beklenen bir durumdur.

Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışlarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Turist rehberleri, tur öncesi ve tur sonrasına göre turistlerle en fazla vakit geçirdikleri süre tur esnasıdır. Bu süre, kimi zaman 1 gün, 2 gün veya 1 haftalık turlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, haftalık turlarda tur programlarının da içeriğine bağlı olarak birçok planlama ve organizasyon yapılması gerekmektedir. Bu nedenle bir kriz durumuyla karşılaşma ve bu krizleri yönetme ihtimali artmaktadır. Güçlütürk Baran (2019) turist rehberlerinin unutulmaz gezi deneyimlerini araştırdığı bir çalışma yapmıştır. Güçlütürk Baran'ın araştırmasının bulgularıyla bu araştırmanın sonucunun benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu alışma kapsamında araştırmacı, turist

rehberlerinin sorun çözme odaklılıklarını (kriz yönetimi) bir boyut altında incelemiştir. Araştırmada tur esnasında mesleğe yeni başlamış bir rehberin ilk defa yönettiği yürüyüş turunda yolu kaybettiğini, ortaya çıkan bu kriz durumunu turistlere fark ettirmeden fotoğraf çekmeleri için boş zaman verip bu sırada ana yolu bulduğunu; bunun dışında mesleğe yeni başlamış bir başka rehberin Çanakkale turunda, şoför ile tur liderinin tartışmasından dolayı kriz yaşandığını ve şoförün turistleri bir tesiste bırakıp gitmesiyle krizin daha büyük bir boyuta ulaştığını ifade etmiştir. Yaşanan krizin 18 Mart haftasında bölgede oluşan yoğunluğun fazla olduğu bir döneme gelmesinden dolayı rehber büyük bir kaostan içinde kaldığını ve krizin daha büyük bir felakete dönüşmemesini feribotu önceden ayarlamasına ve turistleri otele ulaştırmasına borçlu olduğunu belirtmiştir. Bir başka turda turist rehberi, Efes antik kentine grupla girmeyen birkaç alkollü turistin tur sırasında kaybolduğunu ve antik kent kalabalık olunca turistlerin grupta olmadığını fark edemediğini; tur akışını bozdukları için de turistleri gruptan attığını ve taksile otellerine geri gönderdiğini aktarmıştır. Karamustafa ve Çeşmeci (2006) tur esnasında rehberlerin en sık yaşadıkları krizlerin sürücülerle olan sorunlardan (sürücülerin tur güzergâhını bilmemesi, sürücülerin turistlere yönelik uygunsuz tutum ve davranışlar sergilemeleri) kaynaklandığını belirtmiştir. Bu bilgi tur esnasında turist rehberlerinin kriz yönetimlerinin yüksek düzeyde olması gerektiğine işaret etmektedir. Aksi bir durumda yanlış yola sapan bir sürücü tur programının aksamasına dolayısıyla da krizlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Yetgin ve Yolal (2018) yaptıkları çalışmada tur esnasında değerli evrak olan pasaportun kaybolması, hırsızlık vakalarının meydana gelmesi, hastalık, zehirlenme veya kaza sonucu yaralanma ve tur sırasında ölüm olaylarının yaşanması gibi kriz durumlarında kolluk kuvvetlerine (polis, jandarma vb.) haber verilmesi, tutanak tutulması ve seyahat acentasına bilgi verilmesi gerekliliğinin öneminden bahsetmiştir. Bunların dışında bir Doğu Karadeniz tur programında yaylalara çıkmak için minibüs organize etme, Batum için sınır geçişinde sınır prosedürlerini tamamlama ve yine Batum gezisi için Batum'da araç organize etme, yaylalarda konaklama yapma ve bu konaklamalar esnasında rahatsızlanma, böcek, yılan, arı sokması vb., yaralanma, temiz havanın çarpması, içilen suyun rahatsızlığa neden olması; zamanlamanın doğru yapılmaması, otele varış ve otelden ayrılışların doğru planlanmaması, tur programında yazan yerlere geç kalmamak için uyandırmanın ve sabah kahvaltısının hazır olup olmadığının kontrol

edilmemesi, gezilmesi planlanan müzelerin açık olup olmadığının kontrol edilmemesi vb. gibi tur boyunca yapılacak birçok organizasyonun olması yine krizlere davetiye çıkarmaktadır. Bu nedenle turist rehberleri böyle bir tur programını yönetmiş olsalar bile planlama ve organize etme dışında aslında kriz yönetimini de öğrenmektedirler. Yayla konaklaması esnasında bir turistin rahatsızlanması turist rehberi için bir kriz durumudur. Böyle bir kriz durumunda turist rehberi resepsiyon görevlisiyle iletişime geçmeli ve otele ait özel araçla en yakın hastaneye turisti götürmelidir. Turistin sağlık durumuna göre acentaya bilgi vermelidir. Eğer, kısa süreli bir sağlık sorunuysa rehber turist ile birlikte hastanede beklemeli ve hastane işlemlerini turist adına yürütmeli, turistin taburcu edilmesiyle tekrar konaklama işletmesine dönüş transferi gerçekleştirilmelidir. Bu ve buna benzer birçok olay her turda meydana gelmesi muhtemel krizlerdir. Dolayısıyla turist rehberleri sektörde mesleklerini icra ettikleri sıklıkta olumsuz kriz durumuyla karşılaşacakları için her bir kriz durumu için öğrenen bireyler olarak kendilerine çıkarımlar yapacaklardır. Sadece turist rehberinin kendisinin yaşadığı kriz durumları değil aynı zamanda meslektaşlarının farklı zamanlarda yaşadığı krizlerden de dersler çıkartarak aynı durumla kendisi karşılaşsa nasıl bir kriz yönetimi davranışı sergileyeceğine dair çıkarımlarda bulunabilmelidir. Bu nedenle turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışlarının iyi düzeyde olması şaşırtıcı değildir. Güçlütürk Baran'ın (2019) yaptığı araştırmada mesleğe yeni başlamış turist rehberlerinin tur esnası krizleri yönetirken içgüdüsel davrandıklarını belirtmeleri hem bu araştırmanın sonucunu desteklemesi hem de kriz yönetimi davranışı ölçeğinin geliştirilmesinin turist rehberliği mesleği açısından önemini vurgulamaktadır.

Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışları tur öncesi ve tur esnasına nazaran çok daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni turist rehberlerinin tur esnasında ortaya çıkan aksaklıklardan (satın alınan eşyaların unutulması, turistin taleplerinin yerine getirilmemesi vb.) kaynaklandığı ifade edilebilir. Turist rehberleri genel olarak serbest çalışan kişiler oldukları için turun bitimiyle birlikte sorumlulukları da bitmektedir. Ancak, araçta unutilan valiz, hediyelik eşya vb. eşyaların tur sonunda varış noktasında araçtan ayrılmadan önce teslim alınması ve acenta yetkilisine teslim edilmesi gerekmektedir. Eşyaların tur aracında unutulmasının önüne geçilebilmesi için turist rehberinin varış noktasına gelmeden önce veda konuşması sırasında tur aracının içindeki üst rafların, koltuk ceplerinin kontrol edilmesi, araçtan

indikten sonra eşyaların sakın ve dikkatli bir biçimde alınması hatta mümkünse muavin tarafından eşyaların turistlere tek tek sorularak eşyaların, valizlerin teslim edilmesi vb. gibi gerekli tüm hatırlatmaları turistlere yapması önemlidir. Ayrıca rehberin tur aracında, tur sonunda unutulmuş bir şey olup olmadığını kontrol etmesi gerekir. Bununla birlikte, eğer unutulmuş bir eşya, valiz vs. var ise turist rehberi unutulmuş eşyaları bulduğu koltuk numarasından turisti tespit ederek turist ile iletişime geçip unutulmuş eşyaları acentadan teslim alması konusunda yönlendirmeler yapabilir. Turist rehberi, turunu bitirdikten hemen sonra başka bir tura katılabilir. Bu durumda turistlerin varış noktasına sağ salım ulaştırılmasıyla rehberin görevi sonlanmış olur. Dolayısıyla turist rehberinin sorumluluğu tur sonrasında oldukça kısıtlı kaldığından böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir. Araştırma kapsamında ilk olarak tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kriz yönetimi davranışına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve sonuçlar tartışılmıştır. İzleyen kısımda turist rehberlerinin liderlik tarzlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Turist rehberlerinin otantik liderlik tarzının yüksek düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Topaloğlu (2019) ve Yurtsever (2022) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile bu araştırmanın sonucu uyumluluk göstermektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında turist rehberlerinin “öz” kavramına bağlı kalması ve bunun bir sonucu olarak turist ile rehber arasında oluşan olumlu izlenimlerden kaynaklandığı söylenebilir. Turist rehberinin tur süresince turistlere kendilerini rahat hissettirmesi, turistlerin düşüncelerini özgürce ifade etmeleri konusunda teşvikte bulunması ve rehberin turlarda yaptığı hatalar varsa bu hataları kabul etme erdemini göstermesi turist rehberlerinin otantik liderlik tarzlarının yüksek seviyeye yakın çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Turist rehberlerinin etik liderlik düzeyi orta düzeyin biraz üzerinde bulunmuştur. Bunun nedeni de turist rehberlerinin aldıkları günlük yevmiye dışında satışlardan elde ettikleri ek gelirleri olan komisyonlardan dolayıdır. Turist rehberleri, serbest çalışanlar oldukları için sadece çalıştıkları günlerde gelir elde ettikleri gibi SGK primi gibi ekstra harcamaları da kendileri karşılamak durumundadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak elde ettikleri temel gelir olan yevmiyeler rehberlerin geçimlerini sağlamasına yetmemektedir. Bu nedenle turist rehberleri çıktıkları her turda ekstra gelir elde etmenin yollarını aramak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle turistleri deri, kuyum, halı, onix (değerli taş) satış mağazalarına yönlendirmekte ve bu ürünlerin satışından acenta ile birlikte ekstra gelir (komisyon) elde etmektedirler. King, Dwyer ve Prideaux (2006)

tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, seyahat acentalarının asıl gelir kaynaklarının satılan turlar değil alışveriş komisyonları ile rehber bahşışlerinin olduğu belirlenmiştir. Li (2003), rehberlerin tur operatörlerinden maaş almadığını, bu kayıplarını ise turistik mağazalardan aldıkları komisyonlarla telafi ettiklerini vurgulamıştır. Acar vd. (2020) tarafından Kuşadası'nda faaliyet gösteren deri ve halı mağazaları özelinde yaptıkları araştırmada günümüzden 25-30 yıl öncesiyle kıyaslandığında seyahat acentalarının mağazalardan aldıkları komisyon oranlarının oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu komisyonun yüksek olması turist rehberlerinin de bu komisyonda payının olmasından acentanın da düşük ücretlerle sattıkları paket turlardan elde ettikleri kazançları bu şekilde arttırma yoluna gitmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu kapsamda yorucu ve uzun çalışma saatleri ile uzun yolculuklara dayanma gücünü turist rehberlerine veren en temel motivasyonun eksta kazançlar olduğunu söylemek mümkündür. Hiçbir turist rehberi ekstra kazanç elde etmeyeceği tura zorunlu olmadıkça çıkmak istemez. Dolayısıyla da her ne kadar etik davranılması konusunda turist rehberlerine üniversitelerde etik ile ilgili dersler verilerek etik dışı davranışların önüne geçilmeye çalışılsa da geçimin maliyetinin pahalı olması ve turizm sektörünün turist rehberlerine sınırlı sürelerde (yoğun sezonda 3 ay gibi) çalışma imkânı sunması nedeniyle az çıkılan turlardan maksimum kazanç elde etme çabası turist rehberlerinin etik liderlik özellikleri göstermelerinde bir engel gibi durduğu ifade edilebilir. Daha önce de bahsedildiği gibi bir halı mağazasındaki görevlinin Alman bir turiste sahte halı satması ve bu turisti halı mağazasına yönlendiren kişinin de bir rehber olması aslında etik liderlik davranışlarının rehberler ve rehber adayları arasında tam anlamıyla karşılık bulmadığını dolayısıyla da turist rehberlerinin etik liderlik davranışlarının orta düzeyin biraz üzerinde çıkmış olması sonucunu da destekler niteliktedir.

Turist rehberlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerinin diğer liderlik tarzlarına göre yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu sonucu Asmadili vd.'nin (2018) yapmış olduğu araştırmanın sonucu desteklemektedir. Asmadili vd. *“grubu yöneten kişinin rehber olduğunu, grubu yönetmenin rehberlik faaliyetinin yarısı olduğunu diğer yarısının da gruba hizmet etmek”* olduğunu vurgulamıştır. Hizmetkâr liderlik, “hizmet”in altını çizen, turistlerin ihtiyaç ve ilgilerinin karşılanmasına öncelik veren bir liderlik tarzını ifade eder (Van Dierendonck, 2010). Turist rehberliği mesleğinin özünde de her meslekte olduğu gibi hizmet etme yer almaktadır. Turizm sektörünün emek yoğun yapısı göz önüne

alındığında turist rehberleri çok uzun saatler turistlere hizmet vermektedir. Zaman mefhumu olmadan rehberlik hizmetini verebilmek her meslek grubuna ait bir özellik değildir. Turist rehberleri günün ilk ışıklarıyla hatta kimi zaman bir gün önceden turlara başlamakta ve uzun yolculuklar yapmanın yanı sıra bu esnada planlama, organizasyon, koordinasyon, sunum yapma ve bilgilendirme gibi birçok görevi aynı anda turistlere sunmaktadır. Turist rehberliği mesleğinin yoğun çalışma temposuna sahip olmasından dolayı bu meslekte çalışan kişilerin rehberlik mesleğini yapmaya gönüllü olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu meslek hizmet etmeyi seven ve bu işi ahlaki bir sevgi (agapao love) ile icra edebilecek kişilerin yapabileceği bir meslektir. Turist rehberleri de katılmış oldukları turlarda hizmetkâr birer lider olarak her türlü kişisel menfaatin ötesinde, turist grubunun ihtiyaçlarını önceleyen, turistlerin turlardan en üst düzeyde memnun kalmasını sağlayan kişilerdir. Bu bağlamda, hasta olan bir turiste refakat etmek, günlük ihtiyaçlarını (döviz bozdurma vb.) gidermek hem mesleğin imajını yükseltir hem de ülkenin turist ve döviz girdisine de katkı sağlar. Ayrıca, turistlerle kuracağı samimi ilişkilerle ülkenin tanıtımına pozitif katkı sunar. Bununla birlikte turist rehberi tarafından hizmetkâr liderlik tarzının sergilenmesi rehberin kendisinin de performansı üzerinde olumlu bir etki yapar. Bu kapsamda Cinnioğlu (2019)'nın restoran çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda algılanan hizmetkâr liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Tuan (2022) hizmetkâr liderliğin, turizm endüstrisindeki satış görevlilerinin iş becerikliliği davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Turizm sektörünün farklı alanlarında yapılan farklı çalışmalarda hizmetkâr liderlik tarzının iş becerikliliği ve iş performansı üzerinde olumlu etkileri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla da turizm sektörünün önemli paydaşlarından turist rehberlerinin de hizmetkâr liderlik tarzını sergilemesi hem iş becerikliliklerine hem de iş performanslarına önemli katkılar sağlayabilir.

Turist rehberlerinin demokratik liderlik düzeylerinin orta düzeyin üzerinde yüksek seviyeye yakın olduğu belirlenmiştir. Gökdemir vd.'nin (2020) yaptıkları araştırmanın sonucu ile bu araştırmanın sonucu ters düşmektedir. Araştırmada Çanakkale Rehberler Odasına bağlı turist rehberlerinin turlarda demokratik liderlik tarzını nadiren sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun çıkması Çanakkale'yi ziyaret eden yerli ve yabancı grupların genelde birbirlerini tanıyan öğrenci grupları, Anzak grupları gibi turistlerden oluşmasından ileri geldiği söylenebilir. Turist rehberlerinin turlarda

sergilemiş oldukları demokratik liderlik tarzı her grup için uygun bir tarz olmamaktadır. Bu liderlik tarzı daha çok kapalı veya özel grupların olduğu turlarda faydalı olabilmektedir. Bunun nedeni ise, tur programının esnek olduğu ve turist rehberinden sadece anlatım ve organizasyon yapması istendiğinde yararlıdır. Bunun dışında birbirini tanımayan, turdan beklentileri farklı olan 46 kişilik bir tur aracında her turist farklı isteklerde bulunabilmekte ve turist rehberi her turistin isteğini yerine getirecek zamana ve imkâna sahip olmamaktadır. Tur boyunca turist rehberi bir turistin talebini yerine getirip bir başka turistin herhangi bir talebini yerine getirmedğinde kriz ve çatışma ortaya çıkar. Dolayısıyla, tur ikliminin bozulmaması, turistler arasında ayrım yapıldığına dair bir algının oluşup turistlerde memnuniyetsizlik yaşanmasına meydan vermemek için grubun özelliklerine ve taleplerine göre hareket etmek gerekir ki böylece turist rehberi her seferinde bir karar vermeden önce fikir almak durumunda kalsın. Demokratik lider olarak turist rehberleri herhangi bir konuda turistlerin fikrini almaya başlarsa bu hem ciddi zaman kaybı yaratacağı gibi turistlerin de her karara itiraz etmelerine ve her olumsuzlukta fikir almak için seçim yapılması gibi gereksiz taleplerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Dolayısıyla bu durumda turist rehberi grup kontrolünü kaybedecek ve tur iklimini bozacaktır.

Turist rehberlerinin otokratik liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Asmadili vd.'nin (2018) yapmış oldukları araştırmanın sonucuyla tam benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda *“turist rehberlerinin zaman yönetimi ve daha hızlı karar alabilmek amacıyla otokratik liderlik tarzı benimsemesini gerektiğini; “Zaman yönetiminde grup içi çatışma ve anlaşmazlıklarda otokratik liderlik önemlidir. Daha hızlı ve etkin karar alınabilir”* sözleriyle ifade etmiştir. Yapılan başka bir çalışmada Yıldız ve Asunakutlu'nun (2017) aile işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin davranışlarının diğer liderlik türlerine göre daha çok otokratik liderlik özelliği gösterdiklerini ifade etmekle birlikte, otokratik liderliğe ilişkin elde edilen sonuç çalışma bulgusunu desteklemektedir. Tur yönetiminin daha çok turist rehberinin kontrolü çerçevesinde gerçekleştirildiği izlenimiyle, uygulamada turun aksamaması ve başarılı bir şekilde tamamlanması için turist rehberlerinin otokratik liderlik tarzını benimsedikleri ileri sürülebilir (Gökdemir vd., 2020).

Turist rehberlerinin yaratıcı liderlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Turist rehberliği mesleğinde yaratıcı olmak oldukça önemlidir. Turistlerle

etkileşim kurmak, turistlerin potansiyel bilgilerini harekete geçirerek iletişim sürecine aktif olarak katılmaya teşvik etmek, görüş ve algılarını ifade etmelerini sağlamak hayati önem taşır (Rabotic, 2010). Özellikle kriz zamanlarında hem acenta hem turist hem de rehberin kendisine önemli faydalar sağlar. Örneğin tur aracının arızalanması hem rehber, hem acenta hem de turist için olumsuz bir durumdur. Ya da tur programında yazan bir noktanın gezilememesi durumu yine taraflar açısından bir kriz durumudur. Bu bağlamda yaratıcı liderlik özellikleri gelişmiş bir turist rehberi tur aracı yolda kaldığında uzmanlık gücünü de işin içine katıp yakın çevrede görülmesi gereken bir yere turistleri kiralayacağı başka bir araçla götürüp gezdirebilmelidir. Böyle davranarak tur aracının tamir edilmesine imkân sağlar, turistlerin de zaman kaybını önlediği gibi krizi de doğru bir şekilde yönetmiş olur. Böylelikle hem acentanın hem de turistlerin takdirini kazanabilir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da acenta aynı rehberle daha fazla tur verebilir; turist rehberinin iş doyumunu sağlamasına da yardımcı olabilir. Bir başka kriz durumu olan tur programında gezilmesi gereken yerlerin gezilememesi durumunda yine uzmanlık gücü bağlamında yeni yerleri programa ekleyerek acentanın daha sonra yaşayacağı yasal zorluklarında önüne geçebileceği gibi aynı zamanda turist memnuniyeti de sağlayabilir.

Turist rehberlerinin tam serbesti tanıyan liderlik düzeyi diğer liderlik tarzlarına göre en düşük ortalama sahip liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı bir bakımdan hizmetkâr liderliğin tam tersi konumundadır. Turist rehberliği mesleğinin en önemli özelliklerinden bir tanesi “turistin ülkeye varışından ayrılışına kadar onlara refakat etmesi” olarak ifade edilirken yani tatil süresince hizmet edilmesi gerekirken bu liderlik tarzı sadece ihtiyaç duyulduğunda sergilenmektedir. Bu liderlik tarzının daha çok kapalı gruplarda ve VİP gruplarda uygulanması muhtemeldir. Bu liderlik tarzında turist rehberlerinden beklenen sınırlı hizmet olduğundan rehberlerden sadece organizasyon yapması ve zaman zaman merak edilen konu, yer vb. ile ilgili bilgi aktarması istenebilmektedir. Bunun dışında grup daha önceden tur programını belirlemeyerek duruma göre grup üyelerinin istedikleri yerleri gezmesi sağlanabilir. Bu tür gruplarda bir grup lideri bulunur ve rehber grup lideri ile sürekli istişare içinde kalır; turu ve programı grubun istekleri doğrultusunda şekillendirebilir. Gökdemir vd.’nin (2020) yaptığı çalışmanın sonucuyla bu araştırma sonucu çelişmektedir. Çanakkale Bölgesel Turist Rehberleri Odası (ÇARO) üyelerinin en yüksek ortalama sahip liderlik tarzının serbest bırakıcı liderlik olduğu ortaya çıkmıştır. Çanakkale, dünyanın birçok yerinden gelen turistleri ağırlamaktadır. Turistlerin daha

önce aynı yeri birkaç defa gezmiş olmaları, gelen turist gruplarının sadece belli bir alanı gezmek istemeleri ve zamanlarının çoğunu sadece bu noktalarda geçirmek istemeleri bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Bunun sebebinin tura katılan misafirlerin özelliklerinden ve onların tura olan ilgi düzeylerinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir (Gökdemir vd., 2020). Grup liderlerinin sadece ihtiyaç duyduklarında rehberlerle iletişime geçmesi de tam serbesti tanıyan liderlik tarzını tetiklemiş olabilir.

Turist rehberlerinin liderlik tarzları medeni durumlarına göre karşılaştırıldığında tüm liderlik tarzları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Turist rehberlerinin medeni durumlarına göre kriz yönetimi davranışı incelendiğinde ise evli olanların bekâr olanlara göre tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası kısacası genel olarak krizleri daha iyi yönettikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında evli turist rehberlerinin sorumluluklarının bekârlara göre daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Evli turist rehberleri, evin geçiminin sağlanması, çocuk büyümesi, kira, fatura vb. ödenmesi gibi önemli sorumluluklarının olması evli turist rehberlerini hayata karşı daha deneyimli yapmaktadır. Ayrıca, evlilik süresi boyunca eşler arasında yaşanan krizler, çocukla ve çocuğun yetiştiği çevrede ortaya çıkan kriz durumları evli rehberleri daha sabırlı, bilinçli ve donanımlı hale getirmektedir. Turlarda karşılaşılan krizlerde de evli olan turist rehberleri normal yaşamlarındaki tecrübeleri ile kriz durumlarının üstesinden kolayca gelebilmektedir.

Bu araştırmada turist rehberlerinin liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin ve kriz yönetimi davranışının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup özellikle 30-39 yaş grubundaki turist rehberlerinin liderlik tarzlarını gösterme düzeylerinin ve kriz yönetimi davranışının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla 30-39 yaş aralığında olan rehberlerin diğer yaş gruplarına göre daha iyi liderlik tarzı sergiledikleri ve krizleri daha iyi yönettikleri ortaya çıkmıştır. Soysal vd.'nin (2011) yaptıkları çalışmada yaş arttıkça krizlerde daha doğru kararlar verildiği sonucuna ulaşılmıştır. Turist rehberi olma yaşının reşit olma yaşı 18 yaş olduğu düşünüldüğünde erken yaşta rehberlik mesleğine başlayan bir turist rehberinin deneyim eksikliğinden kaynaklı olarak bir süre hata yapma potansiyeli yüksektir. Türkiye’de üniversiteden mezun olmadan dolayısıyla çalışma kartına sahip olmadan rehberler turlara resmi olarak çıkamamaktadır. Üniversite öğrencilerinin stajlarını da genel olarak otellerde yapma eğiliminde olmaları rehberlik bölümü öğrencilerinin üniversite öğrenimi

sırasında mesleğin çalışma şartlarını ve koşullarını öğrenmelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca grupla iletişim ve göz teması kurma, gruba hitap etme, tur programının zaman planlamasını yapma, koordinasyon sağlama, turu yönetme gibi becerilerden de mahrum kalmaktadırlar. Dolayısıyla da çalışma kartına sahip olsalar bile turist rehberleri uzun süre mesleğin icrasını öğrenmekle geçirmektedir. Uzun yıllar çalışıp deneyim sahibi oldukça turist rehberlerinin karşılaştıkları sorunlar, çatışmalar ve krizlere karşı yeni önlemler geliştirebilmektedirler. Bu bağlamda bir turist rehberinin en erken 22 yaşında mesleğe başlayabileceği düşünüldüğünde meslekte geçirilmiş yaklaşık 10 yıllık bir yaşam krizleri en iyi yöneten rehberlerin 30-39 yaş aralığında olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Nitekim turist rehberlerinin de yaşlarına bağlı olarak da 30-39 yaş aralığında olgunluk düzeyine ulaştıkları, daha dengeli düşünce yapısına sahip oldukları ve karşılaşılan krizler karşısında hem enerjik hem de soğukkanlı davranabilecek seviyeye geldikleri söylenebilir.

Turist rehberlerinin sektördeki deneyim sürelerine göre liderlik tarzlarının otantik ve otokratik liderlik tarzları dışında ($p>0,05$), diğer tüm liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışları ile sektördeki deneyim süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu araştırma sonucunda krizi en iyi yönetenlerin 11-15 yıl arasında sektör deneyimine sahip turist rehberleri olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonucu ile Çakmak (2018)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucu kısmen benzerlik göstermektedir. Bu iki çalışma arasındaki farkın çalışmaların çıkış noktalarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Çakmak (2018) yapmış olduğu doktora tezinde kriz yönetimine makro çerçevede (2013 Gezi Parkı olayları, 15 Temmuz Darbe Girişimi vb.) yaklaşırken bu tez çalışmasında ise daha çok mikro bakış açısıyla yaklaşmış ve turlarda meydana gelen/gelebilecek krizler tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası olarak ele alınmıştır. Bu tezde ortaya çıkan sonuç aslında olağan bir sonuçtur. Bunun nedeni ise sektörde eylemli olarak mesleğini icra eden turist rehberlerinin her turda mutlaka birçok kez kriz durumuyla karşılaşması ve diğer meslektaşlarının farklı güzergâhlarda farklı milletten turistlerle yaşadığı kriz durumlarından ayrıca elde ettiği deneyimlerle yıllar içinde karşılaşacağı krizlere karşı bir yol haritası çıkarmasına olanak sağlamaktadır. Pelit, Katırcıoğlu ve Kabakulak'ın (2022) turist rehberlerinin iş beceriklilik düzeylerini araştırmaya yönelik yaptıkları çalışmada 15 ve daha fazla yıllık sektör tecrübesi olan turist rehberlerinin diğer

sektör tecrübesi olan rehberlere göre daha fazla iş becerikliliği sergilediklerini tespit etmişlerdir. İş yaşamında beceriklilik de krizlerin yönetilmesinde önemlidir. Dolayısıyla tecrübe arttıkça krizleri yönetmek de kolaylaşmaktadır. Karamustafa ve Çeşmeci (2006) ile Soysal vd.'nin (2011) yaptıkları çalışmada da, çalışma süresi arttıkça kriz yönetimi konusunda daha doğru kararların alındığı ve krizlerden kaçınmaya yönelik daha etkili adımların atıldığı belirtilmiştir. Benzer bir sonuca Maya (2014) tarafından da ulaşılmıştır. Dolayısıyla ortaya çıkan bu sonuç şaşırtıcı değildir. Gerek yaş grupları gerekse de sektör tecrübelerine ilişkin ortaya çıkan sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde 30-39 yaş aralığında olan rehberlerin mesleğe başlayabileceği en erken yaştan 22 olacağı düşünüldüğünde ortalama 11-15 yıl aralığında edindikleri sektör tecrübesiyle birleştirildiğinde krizlerin yönetilmesinde sahip oldukları en az 11 yıllık sektör deneyimi ile önemli bir mesafe kat etmiş olacaklardır. Dolayısıyla ortaya çıkan her iki sonuç araştırmanın bir anlamda önemini ortaya koymaktadır.

Turist rehberlerinin eğitim düzeylerinde tam serbesti tanıyan liderlik dışında ($p>0,05$) tüm liderlik tarzları ile rehberlik eğitiminin alındığı kurum arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile rehberlerin eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,05$). Bu kapsamda krizleri (tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası) en iyi yönetenlerin lisansüstü eğitim alan rehberler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonucu ile Çakmak (2018)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucu yüksek oranda benzerlik göstermektedir. Turist rehberliği mesleğinin doğasında kendini güncel tutma ve sürekli geliştirme bulunmaktadır. Bunun içinde gezip görmenin yanı sıra eğitim bağlamında da turist rehberlerinin hep en iyiye ulaşma hedefi bulunmaktadır. Lisansüstü eğitimde turist rehberliği mesleğindeki güncel gelişmeler, yeni eğilimler, kriz yönetimi vb. gibi birçok alanda daha derinlemesine çalışmaların yapılmasına imkân vermesi, alanda uzmanlaşmayı teşvik etmesi, literatürün detaylı bir şekilde incelenmesini sağlayarak dünyadaki gelişmelerden haberdar olunmasına imkân vermesi; ayrıca dünyada yaşanan kriz durumlarında (örn: koronavirüs salgını, deprem vb.) alınan önlemlerle ilgili fikirler vermesi bakımından lisansüstü eğitimlerini yapmış/yapmakta olan turist rehberlerinin bakış açılarını geliştirmekte ve ortaya çıkan/çıkabilecek krizleri daha iyi yönetmelerinde önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda genel kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₁) desteklenmiştir. Yurtsever (2022) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla bu araştırmanın sonucu tam uyumluluk göstermektedir. Kriz yönetimi ve otantik liderlik birbirleri ile bağımsız olarak uyum içindedir (Topaloğlu, 2019). Balta (2020) otantik liderliğin inovatif işyeri davranışlarını yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Güngör (2019) yaptığı araştırmada psikolojik sahiplenme ve otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Zehir ve Narcıkara (2016), krizler sırasında otantik liderlerin, takipçilere güven sağlayarak takipçilerin öz yeterliliklerini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bahsi geçen çalışmalarda da otantik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi davranışlarına olumlu yansıdığı söylenebilir. Turistlere karşı dürüst olunması, turistlerin açıkça kendi düşüncelerini söylemeye teşvik edilmesi, turistlere karşı rehberlerin inandıkları değerler doğrultusunda davranması turistlerde olumlu bir izlenime vesile olmakla birlikte turist ve rehber arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine zemin hazırladığı buna bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkması muhtemel krizlerin karşılıklı güven ortamında etkili bir şekilde çözülebilmesine olanak sağladığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında turist rehberlerinin genel kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₂) desteklenmiştir. Bu sonuç Börü (2021) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla örtüşmektedir. Araştırma kapsamında böyle bir sonucun ortaya çıkması olağandır. Daha önceki bölümde de bahsedildiği üzere turist rehberleri mesleğin gerektirdiği gibi turistlere karşı etik davranışlar sergilemek zorundadır. Bu durum hem yönetmelik hem de yasada özellikle belirtilmiştir. Etik dışı davranışların mesleğin saygınlığını zedeleyeceği bilinen bir gerçek olması nedeniyle yasa ve yönetmelikler hazırlanırken etik konusuna özellikle vurgu yapılmıştır. Turist rehberinin etik liderlik davranışları sergilemesi kısa vadede rehberler için maddi kayıp olarak ortaya çıkarken uzun vadede hem turist rehberine hem de ülkeye olumlu kazanımlar sağlayacaktır. Özellikle rehberler satış yerlerine turistleri istekleri dışında götürmemeli, derici, kuyumcu vb. gibi mağazalar tur programında yer alıyor olsa

bile mağazadan bir şeyler satın almaları için turistlere karşı baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınmalıdırlar. Yanlış bilgiler vererek ve zorunlu tutarak satış mağazasına götürmek suretiyle sahte kuyum veya halı satılmasına neden olmak turist, mağaza ve rehber arasında krizlere neden olmaktadır. Böyle bir durum zaman zaman yerel olmaktan çıkmakta ulusal ve uluslararası ölçekte krizler yaratmaktadır. Dolayısıyla etik liderlik özellikleri gelişmiş turist rehberleri satışlardan alacakları komisyon, hediye vb. şeyler yerine ülke menfaatini önceleyen, sunumu, kültürü, yabancı dil bilgisi ve kriz yönetimiyle ön plana çıkan turist rehberlerinin sergilediği etik liderlik tarzı sayesinde ortaya çıkan krizleri etkin bir şekilde yönettikleri söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre turist rehberlerinin genel kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma kapsamında “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₃) desteklenmiştir. Hizmetkâr liderlik, çalışanların bazı psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı için çalışan davranışını olumlu yönde etkiler (Hsiao vd., 2015). Araştırmalar, astları desteklemek ve güçlendirmek için çalışan merkezli yönelimi göz önüne alındığında, hizmetkâr liderliğin belirgin etkinliğini göstermektedir (Liden, Wayne, Liao ve Meuser, 2014). Hizmetkâr liderlik özgecildir ve normalde hem işletme içinde hem de dışında başkaları için değer yaratır; bu davranış takipçilerine pozitif enerji aşılar. Kişisel çıkarlarının üstesinden gelen hizmetkâr liderler, kendi ihtiyaçlarını karşılamadan önce takipçilerine hizmet etmeye öncelik verirler. Bu tip lider, kişiselleştirilmiş ilgi yoluyla astlarının ihtiyaç ve isteklerini fark eder ve başkalarına yardım etmeye odaklanırken adaletin sağlanmasında kilit rol üstlenir (Huertas-Valdivia vd., 2019). Turist rehberleri turiste son ana kadar hizmet eden kişidir. Dolayısıyla turist rehberi turisti bölgeden, ülkeden yolcu eden son kişidir. Bu da turiste son ana kadar hizmet vermek anlamına gelmektedir. Turist rehberi turistin menfaati her şeyden önce gelir düsturuyula hareket edip turistlerle etkileşim kurarken önce turist grubunun çıkarlarını düşünür. Gerektiğinde, bazı olumsuz durumlar oluştuğunda müşterilerinin haklarını savunmak için sert bir tavır bile takınabilirler (Wong ve Lee, 2012).

Araştırma kapsamında turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki*

vardır” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₄) desteklenmiştir. Demokratik liderlik tarzını benimsemiş turist rehberleri ile turlara katılan turistlerin istek ve görüşlerine önem verirler. Bu tarz liderliğe sahip olan turist rehberleri herhangi bir kriz anında (yaralanma, sakatlanma, ölüm vb.) sakinliğini koruyarak ve doğru bir iletişim kurup turistleri dinleyerek kriz yönetimini kolaylaştırabilirler. Bu durum kriz anında zaman kaybı yaratsa da turist rehberi turistleri dinleyerek en doğru kararı verebilir. Böylelikle üzerinde oluşan baskı ve sorumluluğu büyük ölçüde üstünden atmış olur. Demokratik liderlik tarzı krizin türü ve boyutuna bağlı olarak turistlerin ve şoförlerin de görüşlerini almak gerektiğinde faydalı olabilir. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse 15 Temmuz darbe girişimi meydana geldiğinde o dönemin rutin turu olan Doğu Karadeniz turları için saat 17.00 gibi tur araçları yola çıkmıştır. Dolayısıyla birçok acenta ve rehber darbe girişimi olduğunu akşam geç saatlerde yol üzerinde öğrenmiştir. Bu kriz ortaya çıktığında turistler can güvenliklerinden endişe ettiği için evlerine geri dönmek istemişlerse de bazı turistler ise tam aksi bir görüş sunarak yola devam etmek istediklerini belirtmişlerdir. İki ayrı fikrin ortaya çıkması sebebiyle turist rehberi acenta ile istişare edip resmi makamlardan gelen bilgileri de değerlendirerek bir karar almak durumunda kalmıştır. Ancak, bu karar sadece acentanın ya da rehberin tek başına verebileceği bir karar olmaması sebebiyle tur katılımcılarına tura devam edip etmeme konusunda fikirleri sorulmuştur. Burada turist rehberinin turistlerden beklediği şey tüm katılımcıların oy birliği ile bir karar almasıdır. Aksi takdirde bir grup için kriz durumu çözülürken diğer grup için kriz durumu devam etmektedir. Bu durum da memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Burada eve geri dönmek isteyen turistler az sayıda ise acentanın bilgisi dâhilinde turist rehberi bu turist grubu için bir araç ayarlayıp onları evlerine/memleketlerine göndermeli ve kalan diğer turistlerle yoluna devam etmelidir. Burada aynı zamanda turist rehberi darbe gibi büyük bir kriz durumunda insanların yaşamlarını riske etmemek adına turist grubunun kendi kararlarını vermesini sağlaması daha sonra ortaya çıkabilecek her türlü başka krizleri de engelleyebilir. Demokratik liderlik tarzı bu gibi durumlarda krizlerin yönetilmesinde oldukça faydalıdır. Ancak araştırmada çıkan sonuç ile Ölmez (2021) tarafından yapılan araştırmanın sonucu çelişmektedir. Turist rehberlerinin demokratik liderlik tarzı ile kriz yönetimleri arasındaki ilişkinin yüksek çıkması krizlerin özelliklerine ters düşmektedir. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli farkın acil cevap verme ve hızlı hareket etme zorunluğunun olması (Vergiliel Tüz, 2004: 12) demokratik liderlik tarzının özellikleriyle uyuşmamaktadır. Kriz yönetimi proaktif davranmayı öne sürerken demokratik liderlik

tarzı ortak bir noktada buluşmayı amaçlamakta ve paydaşlardan görüş, öneri almaktadır. Dolayısıyla da ortak bir noktada buluşmak için görüş ve öneri almak oldukça fazla zaman almaktadır. Bu da krizlerin daha geniş alanlara yayılmasına ve çözümün daha uzun sürmesine ve belirli bir grup için memnuniyetsizliğe yol açtığı söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç genel kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğudur. Bu kapsamda *“turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır”* şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₅) desteklenmiştir. Araştırma kapsamında böyle bir sonucun ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Literatürde de bahsedildiği üzere otokratik liderler tüm kararları kendi başlarına aldıkları için kriz durumunda herhangi bir görüş ve öneri almadan durumun gerektirdiği şartlara uygun olarak tüm kararları kendileri alabilmekte ve hızlı bir şekilde uygulamaya geçebilmektedirler. Krizin özelliklerinden kaynaklı olarak hızlı karar almayı gerektirmesi otokratik liderlik ile kriz yönetimi arasında doğrudan ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Turist rehberleri turun sorumlusu olmalarından dolayı her türlü planlama, zamanlama, organizasyon yapma vb. gibi birçok sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Turun yönetilmesinde ve tur programının doğru bir şekilde uygulanmasında turist rehberinin sergileyeceği liderlik tarzı oldukça önemlidir. Rehber, tur aracına binip tura ilişkin ilk bilgilendirmeyi yaparken aslında turist üzerinde ilk izlenimini de bırakmaktadır. Kendinden emin bir ses tonu, turun hâkimi olduğunu gösteren otokratik liderlik tarzı ve sahip olduğu uzmanlık gücü ile turistleri etkileyebilir. Bu etkiyi oluşturmak turist rehberleri için oldukça önemlidir. Bir anlamda turun işleyişi hakkında turistlere bir fikir vermektedir. Özellikle tur süresince tur kurallarına uyulması konusu krizleri engelleyebilecek önemli bir faktördür. Bu nedenle turist rehberlerinin tur boyunca uyulması gereken kuralları her durakta turistlere hatırlatması; tur kurallarına uymayan turistleri gerektiğinde gidilen yerde bırakarak cezalandırması gerekebilir. Tur kurallarına uymayan bir turistin sürekli olarak tolere edilmesi turun işleyişini tehlikeye atarak krizlere davetiye çıkarabilmektedir. Dolayısıyla zaman içinde turistler kendinde tur kurallarını ihlal etme hakkı görebilir. Her seferinde yaşanan bu durum ciddi zaman kayıplarına ve bir süre sonra da turistler arasında sözlü tartışmalara, sözlü tartışmalarda fiziki müdahalelere evrilebilir. Bu durumun önüne geçmek için turun lideri olarak turist rehberi otokratik liderlik tarzı sergileyerek tura ait tüm kararları verebilmeli ve

gerektiğinde turun düzenini bozan turistleri tur aracından indirmelidir. Bunu da tatlı sert ve kararlı bir biçimde yapması gerekir. Böyle bir olaya şahit olan turistler kendilerinin turun sahibi olmadığının ve uymaları gereken kurallar olduğunun farkına varır. Böylelikle turist rehberi tura katılan herkesin eşit haklara sahip olduğu, kimsenin tur iklimini bozma hakkına sahip olmadığı konusunda turistlere mesaj vermiş olur. Otokratik liderlik tarzı daha sonra ortaya çıkması muhtemel krizler için bir önlem niteliği taşımaktadır.

Araştırmada genel kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₆) desteklenmiştir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Turist rehberleri üstlenmiş oldukları roller dikkate alındığında tüm bu rolleri ihtiyaç duyduğu zamanlarda kullanması onların yaratıcı özelliklerini de geliştirmektedir. Tur süresince meydana gelebilecek kriz durumlarında yaratıcı davranışlar sergilemeleri turun sürdürülmesinde büyük önem taşımaktadır. Rabotic (2010) de yaptığı çalışmada turist rehberlerinin yaratıcılıkları üzerinde durmuştur. Örneğin, tur programında herhangi bir nedenle gezilemeyen bir müze, ören yeri vb. olması durumunda yine uzmanlık gücünü de işin içine katarak yol güzergâhı üzerinde görülmesi gereken tarihi, kültürel, doğal vb. çekiciliklerden herhangi biri veya birkaçının tur programına dâhil edilerek telafisinin yapılması turist rehberlerinin yaratıcı liderlik tarzı ile kriz yönetimi davranışları arasındaki ilişkinin yüksek olmasına iyi bir örnektir. Bunun dışında bazı özel zamanlarda (Şeb-i Arus turu, Adana Portakal Çiçeği Karnavalı vb.) yolların kapatılması nedeniyle güzergâh değişikliklerinde kestirme yolları bilerek yoğun trafikten kaçınmayı başarabilmesi ve turistlere en az zaman kaybını yaşatarak daha verimli bir tur programı ve zamanlama sunması yaratıcı liderlik tarzının kriz yönetimi davranışı ile ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla turist rehberlerinin sahip oldukları uzmanlık gücü turist rehberlerinin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmasına vesile olduğu söylenebilir. Dolayısıyla başarı arzusu, coşku ve iş yaratıcılığı, kaliteli turist rehberliğinin ana tetikleyicileri olarak kabul edilmiştir (Rabotic, 2010).

Araştırma kapsamında turist rehberlerinin dönüşümcü liderlik ile genel kriz yönetimi davranışı arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda “*turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde geliştirilen araştırma

hipotezi (H₇) desteklenmiştir. Araştırma kapsamında böyle bir sonucun ortaya çıkmasında acenta yetkilisi olarak yönetim gücünü elinde bulunduran turist rehberlerinin sorumluluğu altında bulunan turistleri önceleyen, onların kişisel gelişimine katkı sağlayan, turistlere kendilerini özel hissettiren, tur faaliyetlerinin yürütülmesine engel olabilecek krizlerin önlenmesi için çabalayan ve iletişimi güçlü turist rehberlerinin çabaları şeklinde açıklanabilir. Othman vd.'nin (2022) çalışmasının sonucu bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Bir başka araştırma olan Almanie (2023) araştırmasında dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile kriz yönetimi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası aşamada da okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği yüksek düzeyde uyguladıklarını göstermiştir. Bu sonuç araştırmanın sonucuyla tam olarak uyuşmaktadır. Ulusoy (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonucu da bu bulguyu destekler niteliktedir. Ulutaş (2010) kriz yönetimi ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Canöz ve Öndoğan (2015) yaptıkları çalışmada kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolünün çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmaya göre kriz dönemlerinde dönüşümcü lidere sahip olan işletmelerin (örgütlerin) krizi daha rahat yönettiği belirlenmiştir. Aksoy (2022) yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik etkin bir şekilde uygulandığında krizin negatif etkilerini azalttığını ortaya koymuştur. Alzoubi ve Jaaffar (2020) Ürdün'de kriz yönetiminin liderlik tarzları ve otel performansı üzerinde aracılık etkisini inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü liderliğin kriz yönetimi üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre genel kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda *“turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır”* şeklinde geliştirilen araştırma hipotezi (H₈) desteklenmiştir. Ulusoy (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Ulusoy'un yaptığı çalışmada tam serbestlik tanıyan liderlik ile kriz yönetimi becerisi arasında düşük düzeyde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında böyle bir sonucun ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Bunun nedeni ise tam serbesti tanıyan lider olarak turist rehberlerinin sadece belirli zamanlarda (VIP turlarda, kapalı gruplarda vb.) bu liderlik tarzına başvurduklarından turist rehberleri genel olarak sorumluluğu grup başkanı ile paylaşmaktadır. Bu turlarda grubun beklentisi sadece

isteklerine göre bir gezi organize edilmesi olduğundan turist rehberine çok fazla sorumluluk yüklenmemektedir. Ayrıca, grup üyelerinin birbirini tanıyor olması da aralarında çıkan/çıkması muhtemel krizlerde de turist rehberinin krizlere müdahale şansını azaltmaktadır. Kriz durumunda sadece ihtiyaç duyulması veya talep edilmesi halinde rehberler duruma müdahale edebilmektedir. Burada turist rehberinden beklenen tek sorumluluk acenta adına doğru bir şekilde turun işleyişini sağlamak ve tur iklimini korumaktır. Dolayısıyla tam serbesti tanıyan liderlik tarzı herkesin katılımına açık genel amaçlı turlar için uygun bir liderlik tarzı değildir. Bu liderlik tarzına sahip bir turist rehberini böyle bir tura göndermek turist tatminsizliği, acenta ve ülke imajı için olumsuz sonuçlar doğuracağı gibi karşılaşılabilecek herhangi bir kriz durumunda çözüm üretmekten çok çözümsüzlük sunacağından turistlere yarardan çok zarar sağlayacaktır.

Bu araştırmanın çıkış noktası hem liderlik tarzları hem de kriz yönetimi ile ilgili literatürdeki çalışmaların eksikliği olmuştur. Özellikle literatür taramasında kriz yönetimi ile ilgili çalışmaların otelcilik ve seyahat acentacılığı bağlamında yani kurumsal olarak ele alındığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda kriz yönetimine bakış açısı makro düzeyde olmuştur. Turist rehberliği özelinde yapılan kriz yönetimi araştırmasında ise yine tek bir çalışmanın olduğu ve bu çalışmada yine makro açıdan ele alındığı görülmüştür. Uluslararası literatürde ise kriz yönetimi bağlamında turist rehberleri ve turist rehberliği alanında yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla hem mesleğe yeni başlamış turist rehberlerine bir kılavuz görevi göreceğinden hem de ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlayacağından hareketle bu çalışmadan elde edilecek sonuçların kriz yönetimi ve liderlik teorisine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın teorik katkılarının yanı sıra uygulamaya dönük katkıları da mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın pratik katkıları ve alan uzmanlarına yönelik geliştirilen öneriler bir arada sunulmuştur. Araştırmada turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışlarının iyi seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz yönetimi ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar krizleri makro düzeyde ele almak yerine kriz yönetimine daha mikro açıdan yaklaşarak konaklama, seyahat acentası, yiyecek içecek işletmeleri ve ulaştırma işletmelerindeki işgörenlerin çalıştıkları departmanlardaki kriz yönetimi davranışları ortaya konabilir. Odak noktasında insanı bulunduran bir sektör olan turizm sektöründe her an krizle karşılaşma durumu olduğu için işgörenlerin kriz yönetimi davranışları ve seviyeleri ortaya konarak durum tespiti yapılabilir. Yapılan durum tespiti olan SWOT

analizine göre gerekli iyileştirmeler yapılabilir ve turizm sektöründe nitelikli işgören ve kaliteli hizmet anlayışı yaygınlaştırılabilir. Kriz yönetimi davranışlarına ek olarak çalışanların liderlik tarzları da belirlenerek araştırma desteklenebilir. Öncelikle liderlik tarzlarının belirlenmesi ve liderlik tarzlarından hangisi ya da hangilerinin krizleri daha iyi yönettiği ortaya konabilir. Buna ek olarak insan kaynakları departmanı bulunan işletmelere de açık bulunan pozisyonlara en uygun ve nitelikli personelin istihdamı noktasında yardımcı olabilir.

Gelecekte kriz yönetimi ile ilgili taraflara ve konuyla ilgili çalışma yapacaklara yukarıda belirtilen genel öneriler dışında, ayrıca birtakım spesifik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Turist Rehberlerine Yönelik Öneriler:

Bu araştırmanın evrenini oluşturan turist rehberleri çalışılan dönemler içinde çok fazla tura çıkmalı ve bu turlarda karşılaştıkları krizleri not almalıdır. Ayrıca, turlara çıkarken mümkün olduğunca farklı bölgelere düzenlenen turlara gitmeli ve her bölge ile ilgili genel krizler hakkında fikir sahibi olmalıdır. Örneğin, GAP turuna çıkan bir rehberin, Mardin Ulu Cami’de çocukların tur gruplarına anlatım yapmak ve gruptan bahşiş almak istemesi vb. gibi durumlarda, rehberin duruma müdahale etmesi ve buna bağlı olarak çocukların yakınlarının rehberle saldırmaları vb. gibi daha önce yaşanan krizler hakkında bilgi sahibi olması ve buna göre tedbir alması gereklidir. Tedbir alırken de duruma uygun liderlik tarzı sergilemelidir. Turist rehberleri kriz yönetimi ve liderlik konularında yapılmış akademik çalışmaları takip etmeli ve kendine uygun bir liderlik tarzı benimseyerek rehberlik yaptığı turlar için kriz yönetim planı oluşturmalıdır. Ayrıca turist rehberleri bağlı oldukları rehber odaları vasıtasıyla belirli aralıklarla kişisel gelişimleri için alanında uzman kişilerden liderlik ve kriz yönetimi ile ilgili eğitimler almalıdırlar.

Turist rehberleri, eğitim kurumlarında rehberlik bölümü öğrencileriyle bir araya gelerek yaşadıkları gezi deneyimlerini özellikle olumsuz olanları öğrencilerle paylaşabilir ve bu olumsuz durumları nasıl olumluya dönüştürdüğünü aktarabilir. Böylelikle, öğrenciler tecrübe paylaşımı yoluyla krizler ve çözümleri hakkında fikir sahibi olabilirler. Turist rehberleri tur süresince karşılaştıkları yaralanma, böcek sokması, el-ayak burkulması veya kırılması, soluk borusuna yabancı cisim kaçması vb. gibi durumlar acil

durumlar olduğu için ilk müdahaleyi yapabilmeleri için uygulamalı ilk yardım eğitimi almaları önerilmektedir. Uygulamalı ilk yardım eğitimi alan rehberlerin bir kriz anında ortaya koyacağı ilk yardım becerisi ile krizi yönetme başarısı da gösterecektir.

Turist Rehberleri Odaları Birliği'ne (TUREB) ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Yönelik Öneriler:

Çatı kuruluş olan Turist Rehberleri Odaları Birliği (TUREB) tarafından kendisine bağlı üye odalarla işbirliği kurarak üye rehberlerle belirli aralıklarla kriz yönetimi ile ilgili alanında uzman kişilerle seminerler, söyleşiler organize edebilir. Aynı zamanda eğitim kurumlarıyla da işbirliği kurup turizm/turist rehberliği bölümlerinde eğitim gören öğrencilerin kriz yönetimi davranışını geliştirecek etkinlikler (söyleşi, teknik gezi, seminer vb.) düzenleyebilir. Bununla birlikte TUREB, lidelelik bağlamında da alanında uzman akademisyen ve turist rehberleri ile yine çeşitli konferanslar düzenleyebilir, öğrencilerin gelişimine katkı sunabilecek bilgi, belge ve tecrübe aktarımının sağlanmasına öncülük edebilir. Her yıl turist rehberlerinin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak adına turist rehberlerinin iş yoğunluğunun daha az olduğu dönemlerde odalara kayıtlı tüm rehberleri bir araya getirerek bölgeler bazında turlarda en çok karşılaşılan kriz durumlarını ve çözüm önerilerini içeren bir rapor hazırlanmasına ve bu raporun Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'na sunulmasını sağlayarak rehberlerin turlarda yaşadıkları krizlerle ilgili devlet nezdinde de bir farkındalık yaratılmasında öncü rol oynayabilir. Kültür ve Turizm Bakanlığı, düzenleyeceği hizmetiçi eğitim planlarına turist rehberlerinin kriz yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmek için alanında uzman eğitimcilerin yer aldığı eğitimler ekleyerek rehberleri bu alanda donanımlı hale getirebilir.

TUREB, tur esnasında ortaya çıkabilecek yaralanma, el-ayak burkulması ya da kırılması, böcek ısırması, boğaza yabancı cisim kaçması vb. gibi krizlerde rehberlerin hızlı bir şekilde turiste müdahalede bulunabilmesi için rehberler için uygulamalı ilk yardım eğitimleri düzenleyebilir. Bununla birlikte hırsızlık, yangın, ölüm vb. gibi durumlarda turist rehberlerinin neler yapması ve nasıl davranmaları gerektiğine dair prosedürlere ilişkin kısa videolarla bilgilendirmeler yapabilir. Ayrıca iletişim bilgilerinin ve süreçlerinin yer aldığı iş akış şemaları hazırlayıp rehber platformlarında rehberlerle paylaşabilir. Ayrıca, herhangi bir kriz durumu ortaya çıktığı zaman (kaza, yangın, yaralanma vb.) TUREB ya da üye odalar, kriz çözülene kadar turun rehberi ile sürekli

iletişimde kalmalıdır. Böylelikle turist rehberi kendini yalnız hissetmeyeceği gibi hem TUREB’e/odaya hem de mesleğe aidiyet duyacaktır.

Seyahat Acentaları ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliğine Yönelik Öneriler:

Seyahat acentaları öncelikle liderlik ve kriz yönetimi ile birlikte sektörle ilgili alanda yapılmış akademik çalışmaları inceleyip sektördeki eksiklikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Özellikle yapılan bu araştırmayı inceleyerek turlarda istihdam etmesi gereken rehberlerin hangi liderlik tarzına sahip olması gerektiği dolayısıyla da acentanın hazırlayıp turistlere sunmuş olduğu paket turlara en uygun rehberin seçiminde bu araştırma acentalara yol gösterici olacaktır. Seyahat acentaları, kendi bünyelerinde çalıştırdıkları/çalıştıracakları işgörenlerin kriz yönetimi davranışlarını belirli aralıklarla ölçmeleri önerilmektedir. Nitekim, acentada çalışan işgörenler de en az turist rehberleri kadar turistlerle iletişimde kalmaktadırlar. Satılan paket turlarda meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durumda turistler doğrudan turu satın aldıkları acenta temsilcisiyle bağlantı kurmaktadır. Dolayısıyla da turistin karşısında bir muhattap bulması ve ortaya çıkan krizin hızlı bir şekilde acenta temsilcisi tarafından çözülmesi işgörenlerin kriz yönetimi ile ilgili olmasından dolayı acentalar bu konuya önem vermelidir. Krizleri en hızlı ve etkili çözebilen acentalar müşteri memnuniyeti sağlarken yanı zamanda turistlerin acentaya bağlılıklarını da arttıracaktır.

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği bölge temsil kurulları ile işbirliği içinde koordineli çalışıp seyahat acentaları yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerini belirli aralıklarla araştırabilir. Yapılan araştırmaları yine belirli zaman aralıklarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren üye acentalarla paylaşarak acentaların tur süresince ortaya çıkabilecek krizlere yönelik farkındalık oluşturabilir. Ayrıca yapılan araştırma sonucuna uygun olarak TÜRSAB, seyahat acentaları yetkilileri ile kriz yönetimi alanında uzman kişileri bir araya getirip hem makro (kurumsal olarak) hem de mikro düzeyde (tur yönetim sürecinde) yaşanabilecek krizler hakkında oryantasyon eğitimleri düzenleyebilir. Ayrıca, bölgesel olarak yaşanan kriz türleri ve çözüm önerileri konusunda tasnif yaparak krizler ve çözüm önerileri konusunda genel bir çerçeve oluşturabilir. Krizler ve çözüm önerilerini rapor haline getirerek acentalara kriz türleri ve krizlerin çözümleri noktasında acentalara fikir sunabilir. Faaliyette bulundukları yerlerde seyahat acentalarının Türkiye genelinde ise TÜRSAB’ın turlar için kriz eylem planları oluşturması, oluşturulan eylem planlarının da

belirli aralıklarla acentalar tarafından tatbik edilmesi önerilmektedir. Böyle bir planın hazır olması, yaşanabilecek krizlerle ilgili senaryoların oluşturulması ve oluşturulan senaryoları yönetebilecek kriz yönetim ekibinin bulunması, turlarda meydana gelebilecek kaza vb. gibi kriz durumlarında acentalara olaylara hızlı müdahale şansı vereceği gibi krizlerin derinleşmesini engelleyecektir. Bunların dışında, Turist Rehberleri Odaları Birliği (TUREB) ile Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) tur yönetimi sürecinde meydana gelen/gelebilecek krizlerde ortak hareket edebilir. Yapılan ortaklık krizlerin daha iyi yönetilmesini sağlayarak hem ülke imajı, ekonomisi ve diğer daha birçok konuda fayda sağlayacağı gibi acentaların ve turist rehberlerinin sunacağı hizmetlerin kalitesine de katkı sağlayabilir. Aynı zamanda TUREB ve TÜRSAB arasındaki iş ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesini sağlayabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

Bu araştırma turist rehberleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışlarının belirlenmesi ve kriz durumlarını turist rehberlerinin olağan sorunlarından ayırarak net bir sınırının çizilmesi literatürdeki karmaşaya düzen getirecektir. Bu tezin önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere turist rehberleri bağlamında yapılan araştırmalarda gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde turist rehberlerinin yaşadıkları/karşılaştıkları sorunlar üzerine çalışmalar yapılmıştır. Meslektaşlararası sorunlar, eğitimle ilgili sorunlar, işletmelerle yaşanan sorunlar vb. şeklinde oldukça fazla araştırma gerçekleştirilmiştir. Ulusal literatürde Kılıçhan ve Karamustafa (2019)'nın yapmış olduğu çalışmada sorunlar ele alınmış ve kısmen de öneriler getirilmişse de bu araştırma kriz ve kriz yönetimi açısından ele alınmamıştır. Dolayısıyla da turist rehberlerinin mesleğin doğası gereği tur öncesi, tur esnası ve tur sonrası yani tur yönetimine ilişkin krizler belirlenerek literatüre katkı sağlanmıştır. Ayrıca tur yönetimi sürecinde kriz yönetimi davranışı tek başına bir değişken olarak alınmayıp kriz yönetimi davranışını en iyi yönetebilecek/yönetemeyecek liderlik tarzları da ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada kriz yönetimi davranışları ile otantik, etik, hizmetkâr, demokratik, otokratik, yaratıcı, dönüşümcü ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları dışında kalan karizmatik liderlik vb. gibi liderlik tarzlarıyla çalışma tekrarlanabilir. Bir başka öneri olarak kriz yönetimi davranışları görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarıyla ele alınabilir. Ayrıca, kriz yönetimi davranışları liderlik teorileri (özellikler, davranışsal, durumsal yaklaşım) özelinde de araştırılabilir.

Bu araştırma kapsamında ulusal ve uluslararası literatür taraması yaparak kriz yönetimi davranışı ölçeği geliştirmek amacıyla Delphi tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda alanın uzmanı olan turist rehberlerinden görüşler alınarak ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Kriz yönetimi alanında çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, Delphi tekniği dışında başka bir teknik kullanarak Turist Rehberleri Odaları Birliği'ne (TUREB) bağlı odalar bazında farklı bir araştırma deseniyle (nicel, karma yöntem) araştırmayı tekrarlayabilir. Bunun yanı sıra kriz yönetimi davranışı ölçeği belirli aralıklarla turist rehberlerine uygulanarak ölçek maddeleri değişen şart ve koşullara göre revize edilebilir. Bunların dışında her bir üye odanın kendi yetki alanı içinde turlarda meydana gelen krizler nicel veya nitel ya da karma yöntemle belirlenebilir. Böylelikle 7 bölgede bulunan 13 rehber odası özelinde krizler tespit edilebilir; böylelikle tüm bölgelerdeki krizlere dair genel bir çerçeve ortaya konabilir. Ayrıca bölgeler arasında krizler kıyaslanarak benzerlikler ve farklılıklar saptanarak daha öz ve sade bir ölçek oluşturulabilir. Bu araştırma kapsamında oluşturulan kriz yönetimi davranışı ölçeğindeki maddeler seyahat acentası, konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, ulaştırma işletmeleri ve müşteri (turist) kaynaklı krizlerden oluşmaktadır. Bu araştırmanın bir sınırlılığıdır. Dolayısıyla bu sınırlılık kapsamında incelenemeyen hediyelik eşya satan işletmeler, müze ve ören yerinin kendisi ile çalışanlarından kaynaklanan krizler ile kamu kurum ve kuruluşlarından kaynaklanan krizlere yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Araştırmacı tarafından geliştirilen bu ölçek farklı bilim alanlarında da kullanılabilir. Ayrıca, geliştirilen bu ölçek farklı dillere çevrilebilir (Örn: İngilizce), kriz yönetimi alanında kullanımının yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Liderlik tarzları açısından ele alındığında araştırmacılar her bir üye oda özelinde çalışma yaparak üyelerin liderlik tarzlarını belirleyebilir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar kıyaslanabilir. Ayrıca, her bir oda tarafından belirlenen liderlik tarzları bir araya getirilerek turist rehberliğine özgü bir ölçek haline dönüştürülebilir. Bununla birlikte liderlik tarzları için bu araştırma kapsamında belirlenen 8 tane liderlik tarzı dışında farklı liderlik tarzlarıyla çalışma tekrarlanabilir. Bu araştırma için geliştirilen liderlik tarzları envanteri yine belirli aralıklarla güncellenerek uluslararası literatürde kullanılması için farklı dillere (İngilizce, Almanca vd.) uzmanlar tarafından çevrilerek kullanım alanı yaygınlaştırılabilir, envanterin tanınırlığı ve bilinirliği sağlanabilir. Ayrıca bu araştırma, yurt dışında turist yoğunluğu olan ülkelerdeki turist rehberlerine aynı şekilde

uygulanabilir. Bunun yanı sıra Erasmus kapsamında Polonya, Portekiz, Macaristan, Yunanistan, İtalya ve İspanya vb. gibi ülkelerde eğitim hareketliliğine katılan öğrenciler vasıtasıyla veriler toplanabilir ve bu araştırmanın sonuçlarıyla kıyaslanabilir. Ek olarak, İngilizce dilinde turist rehberliğinde kriz yönetimi davranışı ölçeği ve liderlik tarzları envanteri nitel araştırma yöntemlerinden mülakat tekniğiyle ya da karma yöntemle araştırılabilir.

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan kriz yönetimi davranışı ölçeği ve liderlik tarzları envanteri farklı evren ve örneklemeler üzerinde de araştırılabilir. Bu kapsamda eylemli turist rehberleri üzerine gerçekleştirilen bu araştırma turizm rehberliği öğrencileri başta olmak üzere, gastronomi ve mutfak sanatları, turizm işletmeciliği, konaklama işletmeciliği, yiyecek içecek işletmeciliği ve seyahat işletmeciliği bölümlerinde eğitim gören öğrenciler üzerinde de yapılabilir. Böylelikle eğitim kurumları (üniversite, lise vd.) kendilerine mensup olan öğrencilerin kriz yönetimi davranışlarını ve liderlik tarzlarını belirleyebilir. Araştırma sonucunda öğrencilerin kriz yönetimi ve liderlik tarzları açısından eksiklikler belirlenerek okul/fakülte yönetimleri tarafından bölüm müfredatlarında gerekli iyileştirmeler yapılabilir. Bu kapsamda rehberlikte kriz yönetimi ders olarak müfredatlara eklenebilir. Genel olarak genel sağlık bilgisi ve ilk yardım ile turist sağlığı gibi dersler müfredatlarda yer almaktadır. Ancak, bu dersleri verebilecek öğretim elemanı eksikliği nedeniyle birçok fakültenin müfredatında yer almasına rağmen bu dersleri uzmanlık alanı olmayan öğretim elemanları ders olarak okutmaktadır. Sonuç olarak bu durumdan dolayı bir kriz ortaya çıktığında öğrenciyken verilen eğitimler mülkte turist rehberine yarardan çok zarar getirecektir. Ayrıca, kriz yönetimi ve liderlik teorik öğrenmeden çok uygulama yapılarak deneyim kazanılacak dersler olduğu için turizm rehberliği bölümü özelinde sektör tecrübesi olan turist rehberleri araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve diğer ünvanlar bazında istihdam edilerek öğrencilere tur yönetimi uygulamalı olarak yaptırılabilir. Aynı zamanda eğitim kurumları değişen koşullara da uyum sağlamak ve öğrencilerin teorik eğitimden çok uygulama yapmasını sağlamak amacıyla üniversitelerin turizm/turist rehberliği bölümlerinin bölüm başkanlıkları tarafından yüksek lisans ve doktora tezlerinin kriz yönetimi ve liderlik vb. gibi alanlarda yapılması için öğrencileri teşvik edebilir.

Yukarıda sunulan öneriler dışında kriz yönetimi davranışı ve liderlik tarzları değişkeninin bir arada farklı alanlarda araştırılmasının yanı sıra farklı değişkenlerle de

birlikte çalışmalar gerçekleştirilebilir. Örneğin, liderlik tarzları, kişilik özellikleri ile birlikte araştırılabilir. Ya da kriz yönetimi davranışı, yine kişilik özellikleri, güçlendirme, stres yönetimi vb. değişkenlerle birlikte araştırılabilir. Böylece, turist rehberlerinin hem kişisel gelişimlerinde hem de turist rehberliği mesleğinin araştırılmayıp eksik kalan kısımlarının farklı değişkenlerle araştırılıp tamamlanması turist rehberliği mesleğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı gibi bu mesleği yapmak isteyen/yapan kişilere mesleğin tanıtılması, imajının korunması, farkındalık oluşturulması, mesleğin kalitesinin arttırılması ve daha iyi hizmet verilmesi noktasında rehberlere ve rehber adaylarına katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abhari, S., Jalali, A., Jaafar, M., & Tajaddini, R. (2021). The Impact of Covid-19 Pandemic on Small Businesses in Tourism and Hospitality Industry in Malaysia. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, (ahead-of-print), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JRME-07-2020-0091>.
- Acar, V. (2014). *Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Acar, V., Karaosmanoğlu, K. ve Şenbahar, Y. C. (2020). Turistik Halı ve Deri Mağazaları ile Seyahat Acentaları Arasındaki Güncel Sorunları Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: Kuşadası ve Selçuk Örneği. *Öneri Dergisi*, 15(54), 610-643.
- Ahipaşaoğlu, Ş. (2001). *Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdemir, A. (1997). Changes in Management Policy and the Profile of a Changing Leader, Symposium on Leadership in 21st Century, (5th-6th June) Volume: 2, Naval Military College, Istanbul. p.349.
- Akış Roney, S. (2018). *Turizm - Bir Sistemin Analizi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akkaşoğlu, S. (2020). *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Performansa Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya.
- Akoğlan Kozak, M. (2017). Liderlik. İçinde; *Rekreasyonel Liderlik ve Turist Rehberliği, Kavram ve Kuramlar Üzerinden Bir Analiz* (Ed: M. Akoğlan Kozak), ss.62-93. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Bahçe, A. S. (2009). *Özel İlgi Turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M., Evren, S. ve Çakır, O. (2013). Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 7 - 22.
- Akova, O., Sarıışık, M., & Dönmez, D. (2011). Strategies for Tourism Industry under the Global Economic Crisis: A SWOT Analysis of Turkish Tourism. *In International Conference on Eurasian Economies*, (pp. 382-389).
- Aksaray, M. ve Ateş, A. (2019). Turist Rehberlerinin Hizmet Kalitesinin Destinasyon İmajına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 112-132. DOI: 10.29249/selcuksbmyd.520698.
- Aksu, M. (2010). *Kriz Yönetimi: Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları* (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktürk, İ. ve Albeni, M. (2002). Doğal Afetlerin Ekonomik Performans Üzerine Etkisi: 1999 Yılında Türkiye'de Meydana Gelen Depremler ve Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-18.
- Ali, A. Y. S., ve Ibrahim, I. H. (2014). The Impact of Leadership Style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia. *International Journal of Academic Research in Management*, 3(3), 233- 241.
- Alkhawlani, M. A. S., Bohari, B. A. M. ve Shamsuddin, B. J. (2019). Factors that Influence Crisis Management in Yemen Organizations: The Mediating Effect of Decision- making Styles. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 11-34.

- Al-Okaily, N. S. (2021). A Model for Tour Guide Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1–25. doi:10.1080/15256480.2021.1905584.
- Alonso-Almeida, M. del M. ve Bremser, K. (2013). Strategic Responses of the Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141–148. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.004.
- Altıntaş, Ö. (2020). “TUREV, rehberlerin geleceği için 'birlik hareketi' başlattı”, <https://www.turkiyeturizm.com/turev-rehberlerin-gelecegi-icin-birlik-hareketi-baslatti-62748h.htm>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Alzoubi, R. H. ve Jaaffar, A. H. (2020). Leadership Styles, Crisis Management, and Hotel Performance: A Conceptual Perspective of the Jordanian Hotel Industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 556- 562.
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5, 6-14. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>.
- Anderson, C., ve Brown, C. E. (2010). The Functions and Dysfunctions of Hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55–89. doi:10.1016/j.riob.2010.08.002.
- Ankara Turist Rehberleri Birliği – ANRO, (2021). Duyuru, <https://www.facebook.com/AnroAnkara/posts/3583384148438953>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Ap, J. & Wong, K. K. F. (2001). Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems. *Tourism Management*. 22(5), 551-563.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, J.S. (1985). *Long Range Forecasting: From Crystal Ball to Computer* (2nd ed.), JohnWiley & Sons, Inc., New York.
- Arslan, G. (2013). *Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ashton, R. (1986). Combining the Judgments of Experts: How Many and Which Ones? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 405 - 415.
- Asmadili, M., Asmadili, V. U. ve Yüksek, G. (2018). Turist Rehberlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Bakış Açılarının Belirlenmesi: Eskişehir Örneği. *I. Turizm Rehberliği Kongresi Bildiriler Kitabı*, 27-28 Nisan 2018, Balıkesir, Türkiye.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atay, H. (2005). Seyahat Acentalarında İçsel Kaynaklı Krizler: Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

- Avolio, B. J., Luthans, F. ve Walumbwa, F. O. (2004). Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance. Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2) , 73-84.
- Bartol, K, Tein, M, Mathew, G. & Martin, D. (2003). *Management*. Mcgraw-Hill, Sydney.
- Basadur, M. (2004). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>.
- Bass, B. (1981). *Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Behsudi, A. (2020). Tourism-dependent Economies are among Those Harmed the Most by the Pandemic, <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berber, Ş. (2003). Sosyal Değişme Katalizörü Olarak Turizm ve Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 205-221.
- Bernot, A. ve Siqueira Cassiano, M. (2022). China's COVID-19 Pandemic Response: A First Anniversary Assessment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30, 10–21. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12396>.
- Berson, Y. ve Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference between Leaders and Managers*. USA, Maryland: University Press of America.
- Beyazperde.com (2022). “12 Öfkeli Adam”, <https://www.beyazperde.com/filmler/film-4063/>, (Erişim Tarihi: 20.08.2022).
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201. doi:10.5539/ibr.v5n2p192.
- Bilge, O. (2009). *Ekonomik Krizlerin Yoksulluk Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi) T.C. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Bilgen, A. (2021). *Koronavirüs Salgın Krizinin Restoran İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine ve Yöneticilerin Kriz Sonrası Beklentilerine Yönelik Marmaris'te Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Blyablina, A. (2015). *The Contribution of Guides in Developing Tourist Experiences During Historical Theatrical Tours: The Case of Stockholm Ghost Walk*. (Unpublished Master Thesis), Mid-Sweden University, Sweden.
- Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185–191. doi:10.1111/1468-5973.00138.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O. Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boukas, N. & Ziakas, V. (2013). Impacts of the Global Economic Crisis on Cyprus Tourism and Policy Responses. *International Journal of Tourism Research*, 15(1), 329–345. <https://doi.org/10.1002/jtr.1878>.
- Bowie, D. ve Chang, J.C. (2005) Tourist Satisfaction: A View from a Mixed International Guided Package Tour. *Journal of Vacation Marketing*, 11, 303-322. <https://doi.org/10.1177/1356766705056628>.
- Bozgeyik, A., (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkın*. İstanbul: Bamm Yayınları.
- Börü, M. K. (2021). *Liderin Kriz Yönetimi Becerisi ve Etik Liderlik Yaklaşımının Kriz Dönemlerinde Çalışan Bağlılığına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Brady, S. R. (2015). Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 14(5), 1-6. <https://doi.org/10.1177/1609406915621381>.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475–488. doi:10.1016/s0363-8111(99)80112-x.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busch, P. (1980). The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force. *Journal of Marketing*, 44(3), 91. doi:10.2307/1251115.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byron, K. ve Khazanchi, S. (2012). Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809–830. <https://doi.org/10.1037/a0027652>.
- Caber, M., Ünal, C., Cengizci, A. D., & Güven, A. (2019). Conflict Management Styles of Professional Tour Guides: A Cluster Analysis. *Tourism Management Perspectives*, 30, 89–97. doi:10.1016/j.tmp.2019.02.004.
- Cameron, T., Montgomery, R., Moore, K. ve Stewart, E. (2018). Swimming with Ideas: What Happens to Creativity in the Wake of a Disaster and the Waves of Pro-social Recovery Behaviour that Follow?. *Creativity Studies*, 11(1), 10–23.

- Canöz, F. (2022). *Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Dönemsel Krizleri Değerlendirmesi ve Covid-19 Salgınının Turizm Endüstrisine Etkisi: Muğla İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Canöz, K. ve Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61. DOI: 10.19145/guifd.15810.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196. doi:10.1016/j.lrp.2008.01.001.
- Carmines, E.G., Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- Carstens, F. J. ve Barnes, N. (2006). The Quality of Leader/Employee Relationship. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 10-19. doi:10.4102/sajhrm.v4i2.92.
- Cener, P. (2007). Crisis Management. <http://www.danismend.com/> 02.01.2015.p.4-5.
- Cetin, G. ve Yarkan, S. (2017). The Professional Relationship Between Tour Guides and Tour Operators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 345–357. doi:10.1080/15022250.2017.1330844.
- Cetin, M., Karabay, M. E. ve Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(51), 32 - 42.
- Chan, A., Hsu, C. H. C. ve Baum, T. (2015). The Impact of Tour Service Performance on Tourist Satisfaction and Behavioral Intentions: A Study of Chinese Tourists in Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(1-2), 18–33. doi:10.1080/10548408.2014.986010.
- Chan, E. S. W. ve Lam, D. (2013). Hotel Safety and Security Systems: Bridging the Gap Between Managers and Guests. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 202–216. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.010.
- Chand, M. (2010). Measuring the Service Quality of Indian Tourism Destinations: An Application of SERVQUAL Model. *International Journal of Services Technology and Management*, 13(3-4), 218-233.
- Chang, K.-C. (2012). Examining the Effect of Tour Guide Performance, Tourist Trust, Tourist Satisfaction, and Flow Experience on Tourists' Shopping Behavior. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(2), 219–247. doi:10.1080/10941665.2012.739189.
- Chaudhry, A. Q. & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.
- Chen, C.-F. & Chen, F.-S. (2010) Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*, 31, 29-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.008>.

- Chen, H., Weiler, B., Young, M. ve Lee, Y. L. (2016). Conceptualizing and Measuring Service Quality: Towards Consistency and Clarity in its Application to Travel Agencies in China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(4), 1-26. doi:10.1080/1528008x.2015.1133365.
- Cherry, K. ve Susman, D. (2023). "What Is Autocratic Leadership?, Characteristics, Strengths, and Weaknesses of Autocratic Leadership", <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>, (Erişim Tarihi: 02.03.2023).
- Chien, G. C. L. ve Law, R. (2003). The Impact of the Severe Acute Respiratory Syndrome on Hotels: A Case Study of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 327-332.
- Childs D. ve Dietrich, S. (2002). *Contingency Planning and Disaster Recovery: A Small Business Guide*. John Wiley and Sons.
- Cho, S. ve Tseng, P. F. (2009). *Leadership in the 2008 Financial Crisis*. (Unpublished Master Thesis). Jönköping University, Jönköping, Sweden.
- Cho, Y. J. ve Wang, Y. (2011). An Investigation of the Critical Issues about Tour Guides' Service Quality towards the Tourists in Mainland China: A Case of Chinese Taipei. In Business Innovation and Technology Management (APBITM), 2011 IEEE International Summer Conference of Asia Pacific (pp. 308-312). IEEE.
- Chukwusa, J. (2019). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Cismas, S. C., Dona, I. ve Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 111–118. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.096.
- Cohen A. K. ve Cromwell, J. E. (2020). How to Respond to the COVID-19 Pandemic with More Creativity and Innovation. *Population Health Management*, 1-3. doi:10.1089/pop.2020.0119.
- Cohen, E. (1985). The Tourist Guide. *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5–29. doi:10.1016/0160-7383(85)90037-4.
- Coldwell, M. (2017). Exploring the Influence of Professional Development on Teacher Careers: A Path Model Approach, *Teaching and Teacher Education*, 61, 189–198.
- Coombs, W. (2006). *Code Red in the Boardroom, Crisis Management as Organizational DNA*, Praeger, London
- Cooper, M. (2005). Japanese Outbound Tourism and the SARS and Iraqi Crises of 2003. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2), 119-133.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and Soldier*. Military Service Publication Company.
- Cró, S., & Martins, A. M. (2017). Structural Breaks in International Tourism Demand: are They Caused by Crises or Disasters? *Tourism Management*, 63, 3–9. doi:10.1016/j.tourman.2017.05.009.
- Cronbach L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.
- Custer, R. L., Scarcella, J. A., & Stewart, B. R. (1999). The Modified Delphi Technique-A Rotational Modification. *Journal of Career and Technical Education*, 15(2), 50-58.

- Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak, T. F. ve İstanbullu Dinçer, F. (2021). Demografik Faktörlerin Kriz Yönetim Becerilerine Etkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3325–3340.
- Çelik, S. & Ataç, B. (2021). The Effects of the Covid-19 Pandemic on Travel Agencies: Evidence from Turkey. *Journal of Tourism Quarterly*, 3(3), 166–176. <https://doi.org/10.21121/eab.959927>.
- Çetinkaya, M. Y., & Öter, Z. (2016). Role of Tour Guides on Tourist Satisfaction Level in Guided Tours and Impact on Re-visiting Intention: A Research in Istanbul. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 7(1), 40–54. doi:10.1515/ejthr-2016-0005.
- Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Çoban, E. (2020). *Eskişehir'deki Otel Yöneticilerinin Koronavirüs (Covid-19) Salgını Boyunca Uyguladıkları Kriz Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çokal, Z. (2019). Turist Rehberlerinin Performansına ve Etik Davranışlarına Yönelik Turist Algılarının İncelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4), 1143-1168. DOI: 10.11616/basbed.v19i51339.571101.
- Çolakoğlu, O. E. (2005). Sosyal Sorumluluk ve Etik. İçinde; *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (Ed: C. Demir). ss.359-381 Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basım Evi.
- Dafermos, M. (2022). Discussing the Concept of Crisis in Cultural-historical Activity Research: A Dialectical Perspective. *Human Arenas*. <https://doi.org/10.1007/s42087-022-00289-4>.
- Daft, R. L. (2007). *Management* (8th ed.). South-Western College Publishing.
- Dalkey, N. (1969). An Experimental Study of Group Opinion: The Delphi Method. *Futures*, 1, 408-426. doi:10.1016/S0016-3287(69)80025-X.
- Dalkey, N. ve Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9, 458- 467. doi:10.1287/mnsc.9.3.458.
- Dansereau, F., Yammarino, F. ve Markham S. (1995). Leadership: The Multiple Level Approaches. *The Leadership Quarterly*, 6, 251-263. doi:10.1016/1048-9843(95)90009-8.
- Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3–8. doi:10.1108/01437739410073047.
- Datche, A. E. ve Mukulu, E. (2015). The Effects of Transformational Leadership on Employee Engagement: A Survey of Civil Service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(2), 9-16.

- de Holan, P. M. ve Phillips, N. (2004). Organizational Forgetting as Strategy. *Strategic Organization*, 2(4), 423–433. <https://doi.org/10.1177/1476127004047620>.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, F. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Proaktif Kriz Yönetiminin Algılanan Çevresel Belirsizliğe Etkisi: Nevşehir İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Demir, M., Demir, Ş. Ş. , Ergen, F. D. ve Dalgıç, A. (2021). Covid-19 Sürecinde Tüketicilerin Otel Seçimini Etkileyen Faktörler. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 7(1) , 82-94. DOI: 10.24289/ijsser.857679.
- Demirdağ, Ş. A. (2019). *Otel İşletmelerinde Rekreasyonel Liderliğin İş Etiğine Etkisi: Animasyon Personeli Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Desyatnikov, R. (2020). Management In Crisis: The Best Leadership Style to Adopt in Times of Crisis, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/17/management-in-crisis-the-best-leadership-style-to-adopt-in-times-of-crisis/?sh=722eabcf7cb4>, (Erişim Tarihi: 02.03.2023).
- Dewlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Auerbach Publications.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Do, B., Nguyen, N., D’Souza, C., Bui, H. D. ve Nguyen, T. N. H. (2022). Strategic Responses to COVID-19: The Case of Tour Operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1467358421993902>.
- Düz, B. (2017). Turist Rehberliğinde Meslek Etiği İlkelerinin Faydacı Etik Yaklaşımı ile Belirlenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1639-1662.
- Düzgün E. ve Kurt A. (2020). Covid-19 Salgının Turist Rehberleri Üzerindeki Etkileri: Ankara Turist Rehberleri Odası Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 18-38.
- Dwiedienawati, D., Tjahjana, D., Faisal, M., Gandasari, D. ve Abdinagoro, S. B. (2021). Determinants of Perceived Effectiveness in Crisis Management And Company Reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-22. doi:10.1080/23311975.2021.1912523.
- Eastham K, Coates D ve Allodi F. (1970). The Concept of Crisis. *Canadian Psychiatric Association Journal*, 15(5), 463-472. doi:10.1177/070674377001500508.
- Ekonomim.com (2021). Nasıl Bir Ekonomi, Turizm, Yerli Turist Bölgeyi Terk Ediyor, <https://www.ekonomim.com/sektorler/turizm/yerli-turist-bolgeyi-terk-ediyor-haberi-629508> (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ererdi, C. (2020). *The Effects of Autocratic Leadership on Employee Outcomes*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Boğaziçi University Social Sciences Institute, İstanbul.
- Erkol Bayram, G. (2020). Örnek Olaylarla Turist Rehberliği. İçinde; *Turist Rehberlerinin Tur Yönetimi - Turizm İşletmeleri ve Tur Personeliyle İlişkileri* (Ed. E. Düzgün), ss.171-204. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Erkol Bayram, G. ve Zengin, B. (2011). Profesyonel Turist Rehberlerinin Destinasyon İmajına Olan Etkileri Trabzon Örneği. X.Turizm Paneli, 17.04.2011.
- Farling, M. L., Stone, A. G. ve Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 49–72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22(2), 135–147. doi:10.1016/s0261-5177(00)00048-0.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*: American Management Association. New York.
- Flynn, D. & Lenaghan, J. (2007). Managing Crises: Lessons for Managers from the SARS Outbreak in China. *International Journal of Management*, 24(3), 505-511.
- French, J. R. P., Jr. ve Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150–167). University of Michigan.
- Fukuchi, H., Uehara, W., Kamata, H. ve He, G. (2022). COVID-19 Policies and Hoteliers' Responses in Japan, *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 3(2), 1-11, <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100067>.
- Gainey, B. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 28 (1), 89-95.
- Galí, N. (2022). Impacts of COVID-19 on Local Tour Guides. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(6), 788-805.
- Gardner, H. & Laskin, E. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. BasicBooks Publishin, NY.
- Gardner, W. L. ve Schermerhorn Jr., J. R. (2004) Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Gardner. W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>.
- Gedik, İ. (2014). “Kobani 100 Bin Turiste Maloldu” <https://www.rudaw.net/turkish/business/22122014-amp>, (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- Geva, A. ve Goldman, A. (1991). Satisfaction Measurement in Guided Tours. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 177–185. doi:10.1016/0160-7383(91)90002-s.
- Ghazi, K. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-9.
- Gigliotti, R. A. ve Fortunato, J. A. (2017). Crisis Leadership: Upholding Institutional Values. In B. D. De. Ruben, R. Lisi, & R. A. Gigliotti (Eds.), *A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools* (pp. 299– 323). Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry* (2nd ed.). Oxford; Burlington, MA.
- Goldman, B. M. ve Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18–20.
- Golomb, J. (1995). *In Search of Authenticity: From Kierkegaard to Camus*. London: Routledge.

- Goodrich, J. N. (2002). September 11, 2001 Attack on America: A Record of the Immediate Impacts and Reactions in the USA Travel and Tourism Industry. *Tourism Management*, 23(6), 573–580. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00029-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00029-8).
- Gökçe, D. (2010). “*Alman Turiste Sahte Herek Halısı Satanlara 2’şer Yıl Hapis, 100 Bin TL Para Cezası*”, <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/alman-turiste-sahte-hali-satanlara-2-yil-hapis-cezasi-40102292> (Erişim Tarihi: 02.03.2023).
- Gökdemir, S., Yıldırım, H. M. ve Ateş, A. (2020). Turist Rehberlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Çanakkale Rehberler Odası Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(29 Ekim Özel Sayısı), 3619-3641. DOI: 10.26466/opus.690593.
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Grançay, M. (2020). COVID-19 and Central European Tourism. *Central European Business Review*, 9(5), 81–98. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.259>.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Grime, M. M., & Wright, G. (2016). *Delphi Method*. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, 1–6. doi:10.1002/9781118445112.stat078.
- Grossman, R. J. (2000). Emotions at Work. *Health Forum Journal*, 43(5), 18-22.
- Güçlütürk Baran, G. (2019). Unutulmaz Gezi Deneyimleri: Turist Rehberlerinden Yansımalar. *Journal of Travel and Tourism Research*, 14, 1-20.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzel, F. Ö. ve Köroğlu, Ö. (2014). The Effects of the Mediation and Leadership Role of Tour Guides on the Tour Experience: A Research on Nature Tours. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4) , 939-960. DOI: 10.21547/jss.257181.
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A. ve Zhu, W. (2011). Measuring the Efficacy of Leaders to Assess Information and Make Decisions in a Crisis: The C-LEAD Scale. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 633–648.
- Hai, W., Zhao, Z., Wang, J. ve Hou, Z. G. (2004). The Short-term Impact of SARS on the Chinese Economy. *Asian Economic Papers*, 3(1), 57–61.
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M. ve Quiñones, M. A. (2004). Self-Sacrificial Behavior in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 263–275.
- Halverson, S. K., Murphy, S. E. ve Riggio, R. E. (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations a Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Harman, S. (2020). Örnek Olaylarla Turist Rehberliği. İçinde; *Turlarda Yaşanabilecek Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (Ed. E. Düzgün), ss. 225-244. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Harris, A. (2009). Creative Leadership. *Management in Education*, 23(1), 9–11. doi:10.1177/0892020608099076.
- Hasan, A. ve Rjoub, H. (2017). The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management: A Study of Erbil, Iraq. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4, 108- 121.

- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2010). *Organizational Behaviour* (13rd ed.). South Western Cengage Learning, Mason, OH, USA.
- Henderson, J. C. (2003). Communicating in a Crisis: Flight SQ 006. *Tourism Management*, 24(3), 279–287. doi:10.1016/s0261-5177(02)00070-5.
- Henderson, J. C. ve Ng, A. (2004). Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411–419. doi:10.1002/jtr.505.
- Heung, V. C. S. (2008). Effects of Tour Leader's Service Quality on Agency's Reputation and Customers' Word-of-mouth. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 305–315. doi:10.1177/1356766708094752.
- Holloway, J. C. (1981). The Guided Tour a Sociological Approach. *Annals of Tourism Research*, 8(3), 377–402. doi:10.1016/0160-7383(81)90005-0.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- House, R. J. (1996). Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. doi:10.1016/s1048-9843(96)90024-7.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H. ve Chen, W.-J. (2015). The Effect of Servant Leadership on Customer Value Co-Creation: A Cross-Level Analysis of Key Mediating Roles. *Tourism Management*, 49, 45–57. doi:10.1016/j.tourman.2015.02.012
- Hsu, C. C. ve Sandford, B. A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus, Practical Assessment, Research, and Evaluation: 12(10). DOI: <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>.
- Huang, J. H. ve Min, J. C. H. (2002). Earthquake Devastation and Recovery in Tourism: the Taiwan Case. *Tourism Management*, 23(2), 145-154. DOI:10.1016/S0261-5177(01)00051-6.
- Huang, S., Weiler, B. ve Assaker, G. (2015). Effects of Interpretive Guiding Outcomes on Tourist Satisfaction and Behavioral Intention. *Journal of Travel Research*, 54(3), 344–358. <https://doi.org/10.1177/0047287513517426>.
- Huang, Y.-C., Tseng, Y.-P. ve Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 203–221. doi:10.1300/j073v23n02_16.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J. ve Llorens-Montes, F.J., (2019). Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240–251.
- Hyndman, R.J., & Athanasopoulos, G. (2018) *Forecasting: Principles and Practice*, (2nd ed.), OTexts: Melbourne, Australia.
- Hystad, P. W. ve Keller, P. C. (2006). Disaster Management: Kelowna Tourism Industry's Preparedness, Impact and Response to a 2003 Major Forest Fire. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(1), 44–58. doi:10.1375/jhtm.13.1.44.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

- Ivanov, S. ve Stavrinooudis, T. A. (2018). Impacts of the Refugee Crisis on the Hotel Industry: Evidence from Four Greek Islands. *Tourism Management*, 67, 214–223. doi:10.1016/j.tourman.2018.02.004.
- İbiş, S. (2020). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98.
- İnan, R. (2022). *Otel Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Presenteeism Üzerindeki Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- İrigüler, F. ve Güler, M. (2016). Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(42), 113-123.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y. ve Li, D. (2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *Procedia Engineering*, 29, 138–143. doi:10.1016/j.proeng.2011.12.683.
- Johnson Tew, P., Lu, Z., Tolomiczenko, G. ve Gellatly, J. (2008). SARS: lessons in Strategic Planning for Hoteliers and Destination Marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 332–346.
- Jolson, M. A. ve Rossow, G. L. (1971). The Delphi Process in Marketing Decision Making. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 443–448.
- Jones, J. R. (2018). *Delphi Study Identifying Future Technical Competencies for Architecture and Construction Educators*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Usa, University of Arkansas.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Jumayeva, J. (2021). *Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları: Türkiye-Rusya Uçak Krizi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Kabakulak, A. ve Pelit, E. (2022). Turist Rehberlerinin Kişilik Özelliklerinin Liderlik Davranışlarına Etkisi. *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 5(1), 46-66. DOI: 10.34090/tured.1130134.
- Kamel, N. A. (2021). Role of Tour Guides in Tourism Promotion and Impact on Destination Image and Tourist Revisit Intention in Egypt: A PLSSEM Model. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 20(1), 78-110.
- Karamustafa, K. ve Kılıçhan, B. (2019). Delphi Yöntemi ile Profesyonel Turist Rehberliği Mesleğine İlişkin Sorunların Tespit Edilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4) , 1348-1365. DOI: 10.32709/akusosbil.597628.
- Karamustafa, K. ve Çeşmeci, N. (2006). Paket Tur Operasyonunda Turist Rehberlerinin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 70-86.
- Kaya, A., Yetgin Akgün, D. ve Çiftçi, G. (2021). Krizlerin Turist Rehberliği Öğrencilerinin Mesleki Tutumları ile İlişkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2907–2923.

- Kaya, İ. (1997). *Sürdürülebilir Turizm Kalkınması ve Ülkemiz açısından Bir Değerlendirme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaygalak-Çelebi, S. ve Kırlar-Can, B. (2019). Turizm Rehberliği Alanında Yapılan Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 3(2) , 213-223. DOI: 10.30625/ijctr.580271.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayıncılık.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 6(1), 4–10. doi:10.1108/09653569710162406.
- Kernis, M. H. ve Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 38, pp. 283–357). New York: Academic Press.
- Khornjamnong, B. (2017). *Factors Influencing the Performance of Tour Guides in Thailand*. (Unpublished Doctoral Dissertation). England: University of Bedfordshire, Luton.
- Kılıç, İ. ve Bozkurt, Z. (2020). Assessment of Turkish Consumer Attitudes Using an Animal Welfare Attitude Scale (AWAS). *Veterinaria México OA*, 7(1). doi:10.22201/fmvz.24486760e.2020.1.663.
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, 1(41),174-182.
- Kim, C. H. ve Yeo, K. (2018). Beyond Consensus: A Review of Delphi Research Published in Malaysian Social Science Journals. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 312-323.
- Kim, S. S., Chun, H. ve Lee, H. (2005). The Effects of SARS on the Korean Hotel Industry and Measures to Overcome the Crisis: A Case Study of Six Korean Five-Star Hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–56. <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>.
- King, B., Dwyer, L. ve Prideaux, B. (2006). An Evaluation of Unethical Business Practices in Australia’s China Inbound Tourism Market. *International Journal of Tourism Research*. 8(2), 127-142.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmazıyürek, H. ve Basım, N. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Kostik, Z. (2003). *TSK Asker Hastanesi Yöneticilerinin Önderlik Davranışlarının Tespiti ve Sergilenen Önderlik Davranışları ile Kurum Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). GATA Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kotler, P. (2001). *The Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kovoor-Misra, S., Clair, J. A., & Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77–91. doi:10.1016/s0040-1625(99)00081-5.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyehat Acentalarında Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Köroğlu, Ö. (2013). Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 91-112.
- Köroğlu, Ö. , Köroğlu, A. ve Alper, B. (2012). Doğaya Dayalı Gerçekleştirilen Turizm Faaliyetleri İçerisinde Turist Rehberlerinin Rollerine Üzerine Bir İnceleme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012(1) , 131-139.
- Kruczek, Z. (2013). The Role of Tourist Guides and Tour Leaders in the Shaping of the Quality of Regional Tourist Products. The Role in The Regional Economy. Vol. IV. Regional Tourism Product - Theory and Paractice. (Editors J. Marak, J. Wyrzykowski), University of Business in Wroclaw,. IV. 47-56.
- Kubickova, M., Kirimhan, K. ve Li, H. (2019). The Impact of Crises on Hotel Rooms' Demand in Developing Economies: The Case of Terrorist Attacks of 9/11 and the Global Financial Crisis of 2008. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.002>.
- Kuczmarski, S. S. & Kuczmarski, T. D. (1995). *Values-based Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kuçuradi, I. (1986) *İnsan Hakları Açısından Dünya Problemleri. Dünya Problemleri Karşısında Felsefe*. (Türkiye Felsefe Kurumu Seminerleri-8). Ankara: Meteksan.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2020). *Turizm İstatistikleri*, <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/81939,3103turizmistatistikleri2020-4pdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi: 01.03.2020).
- Lacerda, T. C. (2019). Crisis Leadership in Economic Recession: A Three-Barrier Approach to Offset External Constraints. *Business Horizons*, 62(2), 185–197. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.005.
- Larsen, J., & Meged, J. W. (2013). Tourists Co-producing Guided Tours. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(2), 88–102.
- Law, R. (2006). The Perceived Impact of Risks on Travel Decisions. *International Journal of Tourism Research*, 8(4), 289–300. <https://doi.org/10.1002/jtr.576>.
- Laws, E. ve Prideaux, B. (2005). Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1–8. doi:10.1300/j073v19n02_01.
- Lee, K. L. ve Low, G. T. (2008). Bases of Power and Subordinates' Satisfaction with Supervision - The Contingent Effect of Educational Orientation. *International Education Studies*, 1(2), 3-13. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1058021.pdf>.
- Lester, W. ve Krejci, D. (2007). Business “Not” as Usual: The National Incident Management System, Federalism, and Leadership. *Public Administration Review*, 67, 84–93. doi:10.1111/j.1540-6210.2007.00817.x.
- Levine, I. S. (2020). Supporting Tour Guides during the COVID-19 Pandemic, <https://www.forbes.com/sites/irenelevine/2020/03/16/supporting-tour-guides-during-the-covid-19-pandemic/?sh=62fcffc57bce>, (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- Li, J. (2003). Tourism Enterprises, The State, and the Construction of Multiple Dai Cultures in Contemporary Xishuang Banna, China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(4), 315–330.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., ve Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a Short Form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>.

- Lopez, E. M. (1980). The Effect of Leadership Style on Satisfaction Levels of Tour Quality. *Journal of Travel Research*, 18(4), 20–23.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the Future: Have you Considered Using the Delphi Methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1-4.
- Ludwig, B. G. (1994). Internationalizing Extension: An Exploration of the Characteristics Evident in a State University Extension System that Achieves Internationalization. (Unpublished Doctoral Dissertation), The Ohio State University, Columbus.
- Luoh, H. F. ve Tsaur, S. H. (2014). The Effects of Age Stereotypes on Tour Leader Roles. *Journal of Travel Research*, 53(1), 111–123.
- Lussier, R. & Achua, C. (2016). *Leadership: Theory, Application & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E. ve Quinn, R. E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, 241-261, Barrett-Koehler, San Francisco,.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, B. C. & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Madera, J. M. ve Smith, D. B. (2009). The Effects of Leader Negative Emotions on Evaluations of Leadership in a Crisis Situation: The Role of Anger and Sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.007>.
- Mainemelis, C., Kark, R. ve Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024502>.
- Mak, A. H. N., Wong, K. K. F. ve Chang, R. C. Y. (2011). Critical Issues Affecting the Service Quality and Professionalism of the Tour Guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 32(6), 1442–1452. doi:10.1016/j.tourman.2011.01.003.
- Maltby J, Day L & Macaskill, A. (2017). *Personality, Individual Differences and Intelligence* (4th ed.). New York: Pearson.
- Management Study Guide, (2022). “Blake and Mouton’s Managerial Grid”, <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2022).
- Management Study Guide, (2022). “Likert’s Management System”, <https://managementstudyguide.com/likerts-management-system.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2022).
- Management Study Guide, (2022). “Theory X and Theory Y”, <https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>, (Erişim Tarihi: 20.04.2022).
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of War, Terror, and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30–36. doi:10.1177/004728759903800107.

- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- McDonnell, I. (2001). The Role of The Tour Guide in Transferring Cultural Understanding. School of Leisure, Sport and Tourism (pp. 1-12). Sydney: the School of Leisure, Sport and Tourism.
- McKercher, B. ve Hui, E. L. (2004). Terrorism, Economic Uncertainty and Outbound Travel from Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 99-115.
- McShane, S. & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Modlin, E. A., Alderman, D. H. ve Gentry, G. W. (2011). Tour Guides as Creators of Empathy: The Role of Affective Inequality in Marginalizing the Enslaved at Plantation House Museums. *Tourist Studies*, 11(1), 3-19.
- Mohamed Shaluf, I. (2008). Technological disaster stages and management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 17(1), 114-126. doi:10.1108/09653560810855928.
- Morse, J. J., & Lorsch, J. W. (1970). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review*, 48, 61-66.
- Muffett-Willett, S. L. ve Kruse, S. D. (2009). Crisis Leadership: Past Research and Future Directions. *Journal of Business Continuity And Emergency Planning*, 3(3), 248-258.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3).
- Munir, R. I., Rahman, R. A., Malik, A. M. ve Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Mutch, C. (2015). Leadership in Times of Crisis: Dispositional, Relational and Contextual Factors Influencing School Principals' Actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 186-194. doi:10.1016/j.ijdrr.2015.06.005.
- Nazli, M. (2022). Tourist Guides Facing the Impacts of the Pandemic COVID-19. *Current Issues in Tourism*, 25(12), 1866-1870.
- Nebioğlu, K. G. (2013). *Meslek Etiği: Turist Rehberleri Üzerine Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ninpradith, N., Viriyasuebphong, P. ve Voraseyanont, P. (2018). A Study of Tour Guide Competency, Service Quality, and Tourist Satisfaction of Chinese Tourist. *Burapha Journal of Business Management Burapha University*, 7(2), 106-121.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications, Inc, LA.
- Okumus, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942- 961.
- Okumus, F., Altınay, M. ve Arasli, H. (2005). The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 26(1), 95-104. doi:10.1016/j.tourman.2003.08.013.

- Oladjehou, B. B. ve Yekini, I. (2018). Multiculturalism and Socio-Cultural Conflicts in United Kingdom: A Critical Analysis. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 5(12), 128-137.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Online Etymonline Dictionary, (2023). Leadership. https://www.etymonline.com/word/leadership#etymonline_v_30153, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Othman, B., Rashad, M., Kanabi, I., Jamil, D., Mahmood, R., Ismail, Z., Jwmaa, S. ve Younus, S. (2022). Crisis Management: Examine the Influence of Successful Leadership Styles on Crisis Management (February 26, 2022). *International Journal of English Language, Education and Literature Studies (IJEEL)*, 1(5), 27-38.
- Oxforddictionary.com. (2023). "Crisis". https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/crisis_1?q=crisis (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Örnek, A. Ş. (2007). Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 107-130.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öter, Z. ve Sarıbaş, Ö. (2018). Turist Rehberliği. İçinde: *Turist Rehberlerinin Görevleri ve Roller* (Ed: S. Eser, S. Şahin ve A. C. Çakıcı). ss. 101-118. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özcan, S., Erbiyık, H. ve Karaboğa, K. (2012). The Effects of European Economic Crisis on the Tourism Travel Companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 987-994. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1078.
- Özdamar, K. (2002). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özhasar, Y. (2019). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Özkan, Ç. ve Yeşildağ, B. (2021). Covid-19 Salgınının Turist Rehberliği Mesleği Üzerine Etkileri: Çanakkale Rehberler Odası Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 1603-1615. DOI: 10.26677/TR1010.2021.809.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis Management or Crisis Response System?, *Management Decision*, 44(7), 892-907. doi:10.1108/00251740610680587.
- Paraskevas, A. ve Altınay, L. (2013). Signal Detection as the First Line of Defence in Tourism Crisis Management. *Tourism Management*, 34, 158-171. doi:10.1016/j.tourman.2012.04.007.
- Paraskevas, A. ve Arendell, B. (2007). A Strategic Framework for Terrorism Prevention and Mitigation in Tourism Destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1560-1573. doi:10.1016/j.tourman.2007.02.012.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Regent University, USA.
- Pauchant, T. C. ve Douville, R. (1993). Recent Research in Crisis Management: A Study of 24 Authors' Publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66. doi:10.1177/108602669300700104.
- Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive Journal*, 7(1), 48-59.

- Pehlivan, N. (2020). “*Turizm Acenteleri ve Rehberler Uzatmaları Oynuyor*”, <https://www.turkiyeturizm.com/turizm-acenteleri-ve-rehberler-uzatmalari-oyunuyor-62657h.htm>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Pelit, E. ve Katırcıoğlu, E. (2018). Turist Rehberliği Mesleğinde Taraflar Açısından Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme. *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 1(2), 74-94. DOI: 10.34090/tured.486198.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. ve Kabakulak, A. (2020). Covid-19 Salgını (Krizi) ve Turist Rehberleri. *Turizm E- Bülteni*, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Uygulama ve Araştırma Merkezi, [https://cms.hacibayram.edu.tr/api/files/1/Hac%C4%B1bayram%20AHBV/tuamer\(tr-TR\)/e-b%C3%BClten%203.%20say%C4%B1.pdf](https://cms.hacibayram.edu.tr/api/files/1/Hac%C4%B1bayram%20AHBV/tuamer(tr-TR)/e-b%C3%BClten%203.%20say%C4%B1.pdf), (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- Pelit, E., Katırcıoğlu, E. ve Kabakulak, A. (2022). Effects of Tour Guides’ Self-Efficacy Levels and Autonomy Perceptions on their Job Crafting Behaviours. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3011. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2095>.
- Peters, M. ve Pikkemaat, B. (2005). Crisis Management in Alpine Winter Sports Resorts– The 1999 Avalanche Disaster in Tyrol. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2/3), 9-20.
- Pforr C. (2009). Crisis management in tourism: A review of the Emergent Literature. *In Crisis Management in the Tourism Industry: Beating the odds* (pp. 37-52). Ashgate.
- Pillai, R. (2013). Transformational Leadership for Crisis Management.. *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*, 47–66. doi:10.4337/9781781006405.00011.
- Polat, T. (2001). *Seyahat İşletmelerinde, Profesyonel Turist Rehberliği, Rehberlik Mesleğinin Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pond, L. K. (1993). *The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Prakash, M., Chowdhary, N. ve Sunayana (2010), Tour Guides-Roles, Challenges and Desired Competencies: A Review of Literature. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 3(1), 1-12.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769–791. doi:10.1111/1467-6486.00071.
- Prescott, P. A. ve Soeken, K. L. (1989). The Potential Uses of Pilot Work. *Nursing Research*, 38(1), 60. doi:10.1097/00006199-198901000-00015.
- Prideaux, B., Laws, E. ve Faulkner, B. (2003) Events in Indonesia: Exploring the Limits to Formal Tourism Trends Forecasting Methods in Complex Crisis Situations. *Tourism Management*, 24, 475-487. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00115-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00115-2).
- Rabotić, B. (2010); The Creative Role of Tourist Guiding: Proceedings of the International Tourism Conference “Cities as Creative Spaces for Cultural Tourism” Istanbul.

- Raven, B. H. (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227–251. doi:10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x.
- Raven, B. H. ve French, J. R. P. (1958). Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence. *Sociometry*, 21(2), 83–97. doi:10.2307/2785895.
- Ray, S. ve Ray, I. (2012). Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1), 1-26.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004.
- Rittichainuwat, B. N. (2013). Tourists' Perceived Risks Toward Overt Safety Measures. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(2), 199–216. <https://doi.org/10.1177/1096348011425494>.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2022). *Essentials of Organizational Behavior Global Edition* (15th ed.). Pearson Education Limited, Harlow.
- Robbins, T. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited, Harlow.
- Robert, B. ve Lajtha, C. (2002). A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(4), 181–191. doi:10.1111/1468-5973.00195.
- Rossello, J., Santana-Gallego, M. ve Awan, W. (2017). Infectious Disease Risk and International Tourism Demand. *Health Policy and Planning*, 32(4), 538–548. <https://doi.org/10.1093/heapol/czw177>.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Roux-Duford, C. ve Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crises Management through Organizational Learning. *Technological Forecasting and Social Changes*, 60, 113–127.
- Rowe, G. ve Wright, G. (1999). The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353–375. doi:10.1016/s0169-2070(99)00018-7.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Vergiliel, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299–321. doi:10.1300/j073v15n04_05.
- Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348–355. <https://doi.org/10.1108/13632540310807485>.
- Sarı, D. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıaltun, P. (2019). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Ankara'da Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sarkar, M. ve Ray, A. (2015). Transformational Leadership Style as a Predictor of Crisis Management Skill: A Study on Correctional Officers of West Bengal. *Journal of Contemporary Psychological Research*, 2(2), 29-40.
- Satar, N. H. B., Halidin, I., Yuricka, A. V., Zul Amri Izzudin, M. ve Rahmany, F. (2022) The Quality of Tour Guides on Tourists' Satisfaction in Malaysia Tourism Industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Destination*, 1(2), 99-104. DOI: 10.55123/toba.v1i2.603.
- Satka, E., Bakiasi, A. ve Kosta, E. (2021). Impact of Covid-19 on Travel Agencies in Tirana, Albania. *International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities*, 6(1), 26-34. <https://doi.org/10.20431/2456-4931.0601004>.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik: Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schermerhorn, J. R. (2017). *Management* (6th ed.). John Wiley & Sons Australia, Ltd, NY, USA.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. G., Osborn, R. N. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organization Behaviour* (11th ed.). Wiley Publishing.
- Schmid, P. F. (2001). Authenticity: the Person as His or Her Own Author. Dialogical and Ethical Perspectives on Therapy as an Encounter Relationship and Beyond. Wyatt, G., (Ed.), Rogers' Therapeutic Conditions Evolution, Theory and Practice. Volume 1: Congruence içinde (217-232). Rosson-Wye: PCCS Books.
- Schuchat, M. G. (1983). Comforts of Group Tours. *Annals of Tourism Research*, 10(4), 465–477. doi:10.1016/0160-7383(83)90003-8.
- Scott, N. ve Laws, E. (2005). Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 149–158. doi:10.1300/j073v19n02_12.
- Seeger M W, Sellnow, T. L. ve Ulmer, R. R. (2001). Public Relations and Crisis Communication Organizing and Chaos, Robert L. Heath- Gabriel Vasquez (eds), Handbook of Public Relations, Sage Publications Inc., New Delhi, 155-165.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Bussiness*. New York: John Wiley High Education Press.
- Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. John Wiley & Sons, Inc.
- Semerci, Ç. ve Semerci, N. (2001). Program Geliştirmede Delphi, Dacum ve Meslek Analizi. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 241-250.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). “What’s Your Story?”: A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Sharma, P., Nagar, P. ve Pathak, S. C. (2012). Impact of Transformational Leadership on Creative Flexibility of Engineers in India. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 555–559. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1224.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T. ve Krahn, J. (2007). The Delphi Method for Graduate Research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1–21.
- Sonmez S. F., Backman S. J. ve Allen L. R. (1994). Managing Tourism Crises: A Guidebook. Clemson, SC: Clemson University.
- Sonmez, S. F., Apostolopoulos, Y. ve Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13–18. doi:10.1177/004728759903800104.
- Sosik, J. J. (2000). The Role of Personal Meaning in Charismatic Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 60-74. <https://doi.org/10.1177/107179190000700206>.

- Soysal, A., Pakoy, H. M. ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz Dönemlerinde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 6(1), 222-248.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>.
- Spillan, J. E. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(4), 160-169. doi:10.1111/j.0966-0879.2003.01104002.x.
- Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18(1), 87-98. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press Publishing.
- Stoll, L. ve Temperley, J. (2009). Creative Leadership: A Challenge of Our Times. *School Leadership & Management*, 29(1), 65-78. doi:10.1080/13632430802646404.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). *Biyoistatistik* (10. Baskı). Ankara: Hatiboglu Basım ve Yayın San. Tic. Ltd. Şti.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215-220.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tabachnick B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/ Allyn & Bacon.
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W. H. (1973). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May- June, 1-12.
- Tanrısevdi, A. (2002). *Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Taşkıran, E. (2005). *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Teng, H.-Y. ve Tsaor, S.-H. (2022). Charismatic Tour-Guiding: Scale Development and Validation. *Journal of Travel Research*, 61(7), 1495-1507.
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M. ve Kaše, R. (2016). Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Top Management's Leadership-Commitment Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11. doi:10.1016/j.ijhm.2015.12.007.
- Tetik, N. (2006). *Türkiye'de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi: Kuşadası Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Thakur, D. J., Verma, P. ve Sharma, D. (2005). Influence of Leadership Style: A Review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(20), 945-952.
- Tombaş, Z. (2021). *Kriz Dönemlerinde Uygulanan Kurumsal Stratejilerde Entelektüel Liderliğin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Topaloğlu, F. (2019). *Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tsaur, S.-H. ve Teng, H.-Y. (2017). Exploring Tour Guiding Styles: The Perspective of Tour Leader Roles. *Tourism Management*, 59, 438–448.
- Tuan, L. T. (2022). Tourism Employee Ambidexterity: The Roles of Servant Leadership, Job Crafting, and Perspective Taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 53-66, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.019>.
- Tuğsal, T. (2016). Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Tuna, Ö. ve Ural, M. N. (2021). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Sosyal Medya Üzerinden Analizi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 639-658. DOI: 10.19168/jyasar.871099.
- Turizmuncel.com (2014). *Kobani Olaylarının Otellere Maliyeti Ne Kadar Oldu?*, <https://www.turizmuncel.com/haber/kobani-olaylarinin-otellere-maliyeti-ne-kadar-oldu-h21009.html>, (Erişim Tarihi: 12.10.2022).
- Turizmuncel.com (2019). “*Kobani Protestoları Turizmcileri Tedirgin Etti*”, <https://www.turizmarktuel.com/haber/kobani-protestolari-turizmcileri-tedirgin-etti>, (Erişim Tarihi: 21.07.2023).
- Turkey Country Office & The World Bank, (1999). “*Turkey: Marmara Earthquake Assessment*”, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/474251468781785112/pdf/273800Marmara010Assessment01public1.pdf>. (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2023). “*Güç*”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2021).
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2023). “*Hizmet*”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2023). “*Kriz*”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (2023). “*Ödül*”, <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 20.04.2021).
- Türker, A. & Karaca, K. Ç. (2020). Yeni Tip Koronavirüs (COVID-19) Salgını Sonrası Turizm ve Turist Rehberliği. *Turist Rehberliği Nitel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (2020). *Turizm ve Rapor İstatistikleri, Raporlar, Covid-19 Raporları, Covid-19 Süresince Türkiye ve Dünya Turizmi*, <https://www.tursab.org.tr/e-dergi?pdf=/assets/assets/uploads/covid-19-raporlari/covid-19-suresince-turkiye-ve-dunya-turizmi.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.05.2023).
- Türkmen, M. T. (2016). *Turist Rehberlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Türkmen, S. ve Deniz, G. B. (2022). Seyahat Acentalarının Turist Rehberlerine Yönelik Sergiledikleri Etik Dışı Davranışların Belirlenmesi: ÇARO Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53(Özel Sayı 2), 367-377. DOI: 10.30794/pausbed.1145202.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, C. ve Caber, M. (2019). Turist Rehberlerinin Mesleki Yeterliliklerinin Destinasyon İmajına ve Memnuniyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 82-92. DOI: 10.17123/atad.580655.
- Ündey Kalpaklıoğlu, N. (2010), Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 44, 139-155.
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. doi:10.1177/0149206310380462.
- Vargo, J. ve Seville, E. (2011). Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. doi:10.1080/00207543.2011.563902.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.2307/20159030>.
- Vergiliel Tüz, M. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Wallis, G. (2020), “Updated: COVID-19 Impactdeepens”, available at: www.hotelbusiness.com/covid-19impact-deepens/, (Erişim Tarihi: 13.11.2022).
- Walters, G., Wallin, A. ve Hartley, N. (2018). The Threat of Terrorism and Tourist Choice Behavior. *Journal of Travel Research*, 1-13. doi:10.1177/0047287518755503.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89126.
- Wang, J. ve Ritchie, B. W. (2012). Understanding Accommodation Managers’ Crisis Planning Intention: An Application of the Theory of Planned Behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057–1067. doi:10.1016/j.tourman.2011.12.006.
- Wang, K.-C., Hsieh, A.-T. ve Huan, T.-C. (2000). Critical Service Features in Group Package Tour: An Exploratory Research. *Tourism Management*, 21(2), 177–189. doi:10.1016/s0261-5177(99)00047-3.
- Wang, Y. S. (2009). The Impact of Crisis Events and Macroeconomic Activity on Taiwan’s International Inbound Tourism Demand. *Tourism Management*, 30(1), 75-82.
- Weick, K. L. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, NY.
- Weiler, B. & Black, R. (2014). *Tour Guiding Research: Insights, Issues, Implications*, Bristol: Channel View.
- Weiler, B. ve Davis, D. (1993). An Exploratory Investigation into the Roles of the Nature-Based Tour Leader. *Tourism Management*, 14(2), 91–98. doi:10.1016/0261-5177(93)90041-i.
- Weiler, B. ve Yu, X. (2007). Dimensions of Cultural Mediation in Guiding Chinese Tour Groups: Implications for Interpretation. *Tourism Recreation Research*, 32(3), 13–22. doi:10.1080/02508281.2007.1108153.
- West-Burnham, J. (2008) Creative Leadership. Paper presented at the International Symposium on the Art of Creative Leadership, Bali.
- Williams, A. M. ve Baláž, V. (2015). Tourism Risk and Uncertainty Theoretical Reflections. *Journal of Travel Research*, 54(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>.

- Wong, J.-Y. ve Lee, W.-H. (2012). Leadership Through Service: An Exploratory Study of the Leadership Styles of Tour Leaders. *Tourism Management*, 33(5), 1112–1121. doi:10.1016/j.tourman.2011.11.022.
- Wong, J.-Y. ve Wang, C.-H. (2009). Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study. *Tourism Management*, 30(2), 249–259.
- Yang, W., Wang, D. ve Chen, G. (2011). Reconstruction Strategies after the Wenchuan Earthquake in Sichuan, China. *Tourism Management*, 32(4), 949–956. doi:10.1016/j.tourman.2010.07.007.
- Yarcan, Ş. (2007). Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 33-44.
- Yardı, Z. (2018). *Terörün Turizm Sektörüne Etkisi ve Kriz Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yetgin, D. ve Yolal, M. (2018). Turist Rehberliği. İçinde: *Turist Rehberinin Tur Yönetimi* (Ed: S. Eser, S. Şahin ve A. C. Çakıcı). ss. 137-160. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, N. ve Asunakutlu, T. (2017). Aile İşletmelerinde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 3(12), 2167-2178.
- Yılmaz, G. S. (2022). *Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Yönetici ve Çalışanların Covid-19 Pandemisinin Etkileri ve Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları: Erzurum Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Yozcu, O. K. & Cetin, G. (2019). A Strategic Approach to Managing Risk and Crisis at Tourist Destinations. In Kozak, N., Kozak, M. (eds.), *Tourist Destination Management. Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 273– 287). Cham: Springer.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Yukl, G. (2014). *Leadership in Organizations*. Pearson Publishing.
- Yurtsever, G. (2022). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüksek, G. ve Kalyoncu, M. (2021). Covid-19 Küresel Salgınının Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 4(1), 85-101. DOI: 10.33083/joghat.2021.60.
- Žabkar, V., Brenčič, M. M. ve Dmitrović, T. (2010). Modelling Perceived Quality, Visitor Satisfaction and Behavioural Intentions at the Destination Level. *Tourism Management*, 31(4), 537-546.
- Zehir, C., & Narcıkara, E. (2016). Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.021.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Zerenler, M. (2004). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 99-132.
- Zhang, H. Q. ve Chow, I. (2004). Application of Importance-Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence From Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25(1), 81–91. doi:10.1016/s0261-5177(03)00064-5.

- Zhang, Z., Jiab, M. ve Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085– 4109.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>.



EKLER DİZİNİ

Sayfa

Ek 1. Kriz ve Kriz Yönetimi İlgili Turizm Alanında Yapılmış Tez Çalışmaları.....	234
Ek 2. Liderlik ve Liderlik Tarzlarıyla İlgili Turizm Alanında Yapılmış Tez Çalışmaları	237
Ek 3. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı.....	239
Ek 4. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği Birinci Tur Davet Mektubu	240
Ek 5. Liderlik Tarzları Envanteri Birinci Tur Davet Mektubu	242
Ek 6. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği İkinci Tur Davet Mektubu	244
Ek 7. Liderlik Tarzları Envanteri İkinci Tur Davet Mektubu	249
Ek 8. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği Üçüncü Tur Davet Mektubu.....	255
Ek 9. Liderlik Tarzları Envanteri Üçüncü Tur Davet Mektubu	260
Ek 10. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeğine İlişkin İkinci Tur (Round) İstatistikleri	267
Ek 11. Liderlik Tarzları Envanterine İlişkin İkinci Tur (Round) İstatistikleri.....	268
Ek 12. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeğine İlişkin Üçüncü Tur (Round) İstatistikleri .	270
Ek 13. Liderlik Tarzları Envanterine İlişkin Üçüncü Tur (Round) İstatistikleri.....	271
Ek 14. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu	273
Ek 15. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	274

Ek 1. Kriz ve Kriz Yönetimi İlgili Turizm Alanında Yapılmış Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar	Çalışmanın Başlığı	Türü
2023	Mete, Y. M.	Covid-19 Pandemi Sürecinde Kriz Yönetimi: A Grubu Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2022	Canöz, F.	Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Dönemsel Krizleri Değerlendirmesi ve Covid-19 Salgınının Turizm Endüstrisine Etkisi: Muğla İli Örneği	Yüksek Lisans
2022	Yılmaz, G. S.	Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Yönetici ve Çalışanların Covid-19 Pandemisinin Etkileri ve Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları: Erzurum Örneği	Yüksek Lisans
2021	Jumayeveva, J.	Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları: Türkiye-Rusya Uçak Krizi Örneği	Yüksek Lisans
2021	Bilgen, A.	Koronavirüs Salgın Krizinin Restoran İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine ve Yöneticilerin Kriz Sonrası Beklentilerine Yönelik Marmaris'te Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2021	Ergin, E.	Covid-19 Küresel Salgın Sürecinde Turizm İşletmelerinin Kriz Yönetim Uygulamaları İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkide İyimserliğin Düzenleyici Rolü: TR90 Bölgesi Örneği	Yüksek Lisans
2021	Cankül, I.	Turistlerin Destinasyonlara Seyahat Kararlarında Krizlerin Etkisi ve İlgilenimlerinin Aracılık Rolü	Doktora
2021	Tombaş, Z.	Kriz Dönemlerinde Uygulanan Kurumsal Stratejilerde Entelektüel Liderliğin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Doktora
2021	Yeşil, G.	Politik Krizlerin Kuzey Avrupa Ülkelerinden Türkiye'ye Seyahat Eden Turistler Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma (2011-2018)	Yüksek Lisans
2020	Mutlu, Ç.	Terör ve Ekonomik Kriz Olgularının Yumuşak Güç Unsuru Olarak Turizme Etkileri: 11 Eylül Saldırıları ve 2008 Krizi Üzerinden Bir İnceleme	Doktora
2020	Akkaşoğlu, S.	Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Performansa Etkisi	Doktora
2020	Çoban, E.	Eskişehir'deki Otel Yöneticilerinin Koronavirüs (Covid-19) Salgını Boyunca Uyguladıkları Kriz Yönetimi Stratejilerinin Belirlenmesi	Yüksek Lisans
2020	Gündüz, Z.	Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Restoran Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama (İzmir İli Örneği)	Yüksek Lisans
2019	Caner, E.	Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Algıları, Kriz Yönetim Becerileri ve Stratejileri	Yüksek Lisans
2019	Taşdelen, B.	Krizler ve Krizlerin Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkisi: Konya İli Örneği	Yüksek Lisans
2019	Özhasar, Y.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları: İstanbul Fatih İlçesi Örneği	Yüksek Lisans
2019	Bilgiç, Y. E.	Turizm Sektöründe Kriz Öncesi ve Kriz Sürecinde Çalışanların İş Tatmininin Karşılaştırılması: Kuşadası Örneği	Yüksek Lisans
2019	Demiray, G.	Kriz Önleme Stratejisi Kapsamında Otel İşletmelerinin Uygulamış Olduğu Politikalar: Antalya Örneği	Yüksek Lisans
2019	Gür, C.	Dünyada ve Türkiye'de Yaşanan Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri ve Çözümleri	Yüksek Lisans
2019	Cüntay, M.	İstanbul Destinasyonunda Yaşanan Terör Olaylarının Turizm Ve Hotelcilik Sektöründe Yaratığı Kriz, Sorunlar ve Çözüm Önerileri	Yüksek Lisans
2019	Sarıaltun, P.	Seyahat Acentası Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Ankara'da Bir Araştırma	Yüksek Lisans

2019	Demir, F.	Konaklama İşletmelerinde Proaktif Kriz Yönetiminin Algılanan Çevresel Belirsizliğe Etkisi: Nevşehir İli Örneği	Yüksek Lisans
2019	Topcu Çıvak, A.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Bodrum'daki Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2019	Müller, M.	Türkiye Turizm ve Kriz Yönetimi	Yüksek Lisans
2018	Keleş, A.	Türkiye'de Turizm Sektöründe Yaşanan Krizlere Yönelik Uygulanan Kamu Politikalarının Etkinlik Analizi (Antalya İli Konaklama İşletmeleri Örneği)	Doktora
2018	Özgezmez, Ö.	Turizm İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Tutundurma Faaliyetleri: Kruvaziyer Turizmi ve Kuşadası Örneği	Yüksek Lisans
2018	Çakmak, T. F.	Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması	Doktora
2018	Karakaş, Y. E.	Kriz Dönemlerinde Turizm İşletmelerinde İnovasyonun Önemi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Doktora
2018	Yardı, Z.	Terörün Turizm Sektörüne Etkisi ve Kriz Yönetimi	Yüksek Lisans
2017	Demirtaş, B.	Ekonomik Krizler ve Siyasi Gelişmelerin Antalya Turizmüne Yansımaları: Rusya Pazarı	Yüksek Lisans
2017	Kılıçdere, S.	Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
2017	Polat, O.	Türkiye'nin Son Kriz Çerçevesinde, Turizm Sektöründe Oluşan Ekonomik Açığın Kapatılması ile İlgili Alınacak Tedbirler	Yüksek Lisans
2016	Aşık, M.	Turizm İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2015	Koçhan, M.	Risk ve Kriz Dönemlerinde Otel İşletmelerinin Yönetimine Yönelik Bir Araştırma: Otel İşletmelerinde Risk ve Kriz Yönetimi	Yüksek Lisans
2015	Çiftçi, G.	Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi	Doktora
2015	Kırlı Özen, E.	Mortgage Krizinin Turizm Sektöründeki İstihdama Etkisi: Muğla Örneği	Yüksek Lisans
2015	Sarıdoğan, H. Ö.	2008 Küresel Ekonomik Krizin Turizm Sektörüne Etkileri: Türkiye Örneği	Yüksek Lisans
2013	Demir, E.	Türkiye'de Yaşanan Ekonomik Krizler ve 2009 Krizinin Turizm Sektörüne Etkilerinin Araştırılması	Yüksek Lisans
2013	Akkaşoğlu, S.	Krizlere Karşı Finansal Stratejiler: Antalya'da Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2011	Özoğlu, G.	Küresel Ekonomik Krizin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi ve Bu Süreçte Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği	Yüksek Lisans
2011	Yangıbayev, A.	Global Finansal Krizlerin Turizm Pazarlamasına Etkileri: Türkiye Örneği	Yüksek Lisans
2010	Tüfekci, N. D.	Türkiye'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2010	Sarı, D.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2010	Akıncı, Z.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma	Doktora
2010	Alkan, İ.	Turizm İşletmelerinde Kriz Döneminde Pazarlama Stratejileri ve Muğla İli Örneği	Yüksek Lisans
2010	Çulhaoğlu, P. E.	Kriz Dönemlerinde Turistlerin Satın Alma Davranışlarını İncelenmesi: Bodrum Örneği	Yüksek Lisans

2010	Tüfekçi, N. D.	Türkiye'de Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi ve Bu Alanda Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2008	Aytaç, N.	Krizlerin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi: Edirne İli Örneği (2000-2005)	Yüksek Lisans
2005	Atay, H.	Seyahat Acentalarında İçsel Kaynaklı Krizler: Kuşadası'ndaki A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2005	Şahin, S.	Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2004	Yavaş, A.	Körfez Savaşlarının Turizm Ekonomisine Etkilerinin Kriz Yönetimi Açısından İncelenmesi	Yüksek Lisans
2004	Yılmaz, Ö. D.	Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2004	Köroğlu, A.	Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)	Doktora
2003	Berikol, B. Z.	Finansal Krizlerin Akdeniz Bölgesindeki Turizm Sektöründe Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri	Yüksek Lisans
2002	Tanrısevdî, A.	Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler	Doktora
1999	Tekinşen, A.	Kriz Ekonomisi Kapsamında Körfez Krizinin Türk Turizmüne Etkileri	Doktora
1997	Tuna, M.	Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama	Yüksek Lisans

Ek 2. Liderlik ve Liderlik Tarzlarıyla İlgili Turizm Alanında Yapılmış Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar	Çalışmanın Başlığı	Türü
2022	Uçan Dağ, A.	Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma	Yüksek Lisans
2022	Can, M.	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örneği	Yüksek Lisans
2022	Kenar, G.	Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığı ve Hizmet Liderliğinin Rolü	Doktora
2022	Sidal, Ö.	Konaklama İşletmelerinde Kişi Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Etik Liderliğin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma	Doktora
2022	İnan, R.	Otel Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Presenteeism Üzerindeki Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü	Doktora
2022	Najafi, H.	Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Samsun İlindeki Oteller Üzerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2022	Akbudak, N.	Uluslararası Türk otel zincirinde liderlik tarzları, liderlik etkililiği, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi	Doktora
2022	Karasakaloğlu, B.	Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Doktora
2022	Yardı, Z.	Düşük Maliyetli Havayolu İşletmelerinde Maliyet Liderliği Stratejisinin Derin Öğrenme Yöntemiyle Analizi	Doktora
2022	Özbek, S.	Antalya Belek Bölgesinde Bulunan 5 Yıldızlı Otellerde Çalışanların Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa ve İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi	Yüksek Lisans
2021	Candar, P.	Algılanan Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki: Alanya'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2020	Çeliker, N.	Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi	Doktora
2019	Boğa, D.	Algılanan Liderlik Tarzları İle Örgütsel Güven ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Bulunan Turizm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2019	Toptaş, A.	Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik Ve Güç Mesafesinin Etkisi	Doktora
2019	Güngör, A.	Otantik Liderlik ve Psikolojik Sahiplenmenin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2018	Akoğul, E.	Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Yüksek Lisans
2018	Uçar, Ö.	İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları İle Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması	Doktora
2018	Cinnioğlu, H.	Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma	Doktora
2017	Postacı, B.	Liderlik Tarzı İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans

2016	Aktuna, H. C.	Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki, Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2016	Türkmen, M. T.	Turist rehberlerinin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	Yüksek Lisans
2016	Alagöz, G.	Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Doktora
2015	Kandemir, G.	Yöneticilerin Liderlik Tarzının İşgören Performansına Yönelik Etkilerinin Analizi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Zincir Oteller Örneği	Yüksek Lisans
2014	Diker, O.	Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi	Doktora
2014	Acar, V.	Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan profesyonel turist rehberleri örneği	Yüksek Lisans
2013	Ergen, F. D.	Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2013	Gülertekin, S.	Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2012	Erol, G.	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2012	Göral, M.	Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi	Yüksek Lisans
2011	Çelik, S.	Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Yüksek Lisans
2011	Nigmatullina, K.	Uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
2010	Taşkıran, E.	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	Doktora
2007	Tekin, Y.	Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya' da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
2006	Ören, S. A.	Günümüz liderlik profili transformasyonel (dönüştürücü) liderlik: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
2006	Baytok, A.	Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü	Doktora
2005	Taşkıran, E.	Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Yüksek Lisans
2000	Araslı, H.	Toplam kalite yönetimi perspektifinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde otel işletmelerinde liderliğin güçlendirme boyutuna ilişkin bir değerlendirme araştırması	Doktora

**Ek 3. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın
Etiği Kurulu Kararı**

TOPLANTI SAYISI: 08

KARAR TARİHİ:18.09.2020

KARAR 2020/153

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi Ali KABAKULAK'ın "Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi" başlıklı doktora tezi kapsamında kullanacağı veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.

Ek 4. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği Birinci Tur Davet Mektubu

Sayın Uzman, aşağıda yer alan “**TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)**” ölçek geliştirme çalışmasında “**TUR ÖNCESİ, TUR SIRASI VE TUR SONRASI**”NDA meydana gele(n)bilecek kriz durumlarında sergileyeceğiniz en doğru çözüm yöntemlerini belirtmenizi rica ederiz. *Aşağıda yer alan ifadeler dışında sizlerin turlarda yaşamış olduğu krizler varsa boş kısımlara bu krizleri ve en doğru çözüm önerilerini ekleyebilirsiniz.* Bu ölçek tamamlandığında “**DOKTORA**” tezinde kullanılacaktır.

Kriz: İstenmeyen, beklenmeyen ve sıra dışı bir olay olup, kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleşen bir durumdur.

Örnek: Tur sırasında bir müşteri kalp krizi geçirse bu durumda yapılması gereken **en doğru davranış** nedir?

Çözüm 1: Sağlık bilgisi dâhilinde kalp masajı uygulamak ve hemen 112 acile haber vermek
(veya)

Çözüm 2: Aracı doğrudan hastaneye yönlendirmek; şeklinde düşünerek “**TUR ÖNCESİ, TUR SIRASI VE TUR SONRASI**” için aklınıza gelen tüm kriz durumlarını düşünüp **hangi kriz durumunda hangi davranışın size göre en doğru davranış olduğunu** belirtiniz.

Katkınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 18-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60+

Çalışma şekliniz: () Acentada Kadrolu () Acentada Sezonluk () Serbest

Ağırlıklı olarak hizmet verdiğiniz grup türü: () Yerli () Yabancı () Yerli ve Yabancı

Yıllık ortalama çalıştığınız gün sayısı: () 0 – 50 () 51 – 100 () 101- 150

() 151 – 200 () 201 – 250 () 251 +

Kaç yıldır rehber olarak çalışıyorsunuz? () 2 yıldan az () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl +

Rehberlik Ruhsatnamesini alma şekliniz: () Bakanlık Kursu () Önlisans () Lisans
() Yüksek lisans

Ünvanınız: () Turist Rehberi () Arş. Grv. () Öğr. Grv. () Dr. Öğr. Üyesi
() Doç. Dr. () Prof. Dr.

Bağlı Bulunulan Oda: () ADRO () ANRO () ARO () ATRO

() ÇARO () İZRO () İRO () BURO

() GARO () MURO () NERO () ŞURO () TRO

Aşağıda Yer Alan Krizler (Olaylar) Vuku Bulduğunda Hangi Davranışı Sergilersiniz?

**Aşağıdaki Boşlukları Duruma En Uygun Şekilde Doldurunuz. Varsa Ekleyeceğiniz Durumlar
Boşluklara Ekleyebilirsiniz.**

TUR ÖNCESİ (İLGİLİ YERLERE BİRDEN FAZLA GÖRÜŞ YAZABİLİRSİNİZ)	
1.	
2.	
3.	
4.	

Aşağıda Yer Alan Krizler (Olaylar) Vuku Bulduğunda Hangi Davranışı Sergilersiniz?

TUR SIRASI (ESNASI) YAZILAN İFADELER DIŞINDA EKLEMEK İSTEDİĞİNİZ KRİZLER (SORUNLAR) VE ÇÖZÜMLERİ İÇİN EN DOĞRU DAVRANIŞ BİÇİMİNİ AŞAĞIDA YER ALAN BOŞLUKLARA EKLEYEBİLİRSİNİZ.	
1.	
2.	
3.	
4.	

Aşağıda Yer Alan Krizler (Olaylar) Vuku Bulduğunda Hangi Davranışı Sergilersiniz?

TUR SONRASI YAZILAN İFADELER DIŞINDA EKLEMEK İSTEDİĞİNİZ KRİZLER (SORUNLAR) VE ÇÖZÜMLERİ İÇİN EN DOĞRU DAVRANIŞ BİÇİMİNİ AŞAĞIDA YER ALAN BOŞLUKLARA EKLEYEBİLİRSİNİZ.	
1.	
2.	
3.	
4.	

Ek 5. Liderlik Tarzları Envanteri Birinci Tur Davet Mektubu

Sayın Panelist, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı kapsamında tez çalışma konusu olarak **“Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi”**ne ilişkin Turist Rehberliği mesleğinde turist rehberlerinin turlarda sürekli sergiledikleri liderlik tarzlarını belirlemek ve liderlik tarzları envanterinin oluşturulması üzerinde çalışmaktayız. Liderlik tarzlarına ilişkin madde havuzunun tanımlanmasında ilk adım olarak “Delphi Panel Tekniği”ni kullanarak madde havuzu oluşturulacaktır. (**Delphi Panel Tekniği**, bir görüş birliği sağlama aracı olarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan birey/grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmalarını amaçlayan bir yöntemdir.)

Bu kapsamda üç aşamalı görüş alma tekniğinin ilk adımında **aşağıda yer alan boşluklara her bir liderlik tarzını belirleyecek maddeler yazmanız beklenmektedir**. Liderlik tarzları envanterine ilişkin madde havuzunun oluşturulması için üç kez ardışık olarak sizin görüşünüze başvurulacaktır. Üçüncü adımın sonunda varılan görüş birliği ile toplanmış olan verilere madde havuzunun ham hali olarak madde analizleri yapılacaktır.

Liderlik tarzları envanterine ilişkin madde havuzunun oluşturulmasına yönelik yapacağınız katkılar çalışmamıza ışık tutacak olup literatüre de önemli katkılar sağlayacaktır. Sizin için uygun olan en kısa sürede (**mümkünse yaklaşık iki haftalık sürede**) geri bildirimde bulunarak göstereceğiniz duyarlılık ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

OTANTİK LİDERLİK

Otantik liderler, kendi düşünce ve davranışlarının, takipçileri tarafından nasıl anlaşıldığının farkında olan, kendilerinin ve takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini, ahlaki bakış açılarını bilen, çalıştıkları ve içinde bulundukları ortamı iyi tanıyan, sorunların üstesinden gelebilen, iyimser ve etik değerlere sahip olan, kendisini çabuk odaklayabilen ve kendisine güvenen bireylerdir. Otantik liderliğin kökeninde bireyin kendisini tanıması, tutum ve davranışlarını herhangi bir etkiye maruz kalmadan veya kendini zorlamadan içinden geldiği gibi sergilemesi bulunmaktadır.

Otantik liderliği belirlemeye yönelik önerdiğiniz maddeler:

- 1.
- 2.
- 3.

ETİK LİDERLİK

Etik liderlik “*alışanların davranışlarını kontrol etmek için etik standartlar oluşturan, değerler ile etik standartları bir araya getiren ve bunları etkin şekilde uygulayan bir liderlik biçimi*” olarak ifade edilmiştir. Etik lider, liderlik yaptığı süreç içerisinde liderlik becerileri ile etik değerlerin dengesini kuran, çalışanlarının karakter özelliklerine bakmadan ve önyargısız, bireysel farklılıkları ve inançları kabul eden kişidir. Kısacası etik liderlik, etik karar verme, etik değerleri örgüt sistemine dâhil etme ve örgüt içi etik değerler sistemi oluşturabilmektir.

Etik liderliği belirlemeye yönelik önerdiğiniz maddeler:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)

Sayın Panelist,

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı kapsamında tez çalışma konusu olarak “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi*”ne ilişkin Turist Rehberliği mesleğinde turist rehberlerinin turlarda karşılaştıkları krizler ve bu krizlerin çözülmesinde sergilenmesi gereken en doğru davranış(lar)ın belirlenmesi üzerinde çalışmaktayız. Turist rehberlerinin turlarda karşılaştıkları kriz durumlarına (tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası) ilişkin madde havuzunun tanımlanmasında birinci adım olarak “Delphi Panel Tekniği”ni kullanarak madde havuzu oluşturulacaktır. (Delphi Panel Tekniği, bir görüş birliği sağlama aracı olarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan birey/grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmalarını amaçlayan bir yöntemdir.)

Bu kapsamda üç aşamalı görüş alma tekniğinin, ilk adımını siz değerli uzmanlarımızın geri bildirimleriyle tamamlamış bulunmaktayız. Sizlerden birinci turda “turist rehberlerinin tur öncesi, tur sırası ve tur sonrasında karşılaştıkları kriz yaratan durumları ve bu krizlerde sergilenmesi en uygun davranış(lar)ı belirtmeniz istenmişti. Sizlerden gelen cevaplar doğrultusunda cevaplar analiz edilerek, verdiğiniz cevaplar kurallı cümleler haline getirilmiş ve vurguladığınız önemli noktalarla bütünü oluşturacak temalar ve maddeler saptanmıştır.

**** Delphi Panel Tekniğinin ikinci adımında, temaların netleşmesi sürecinde aşağıda tablolarda yer alan tur öncesi, tur sırası ve tur sonrası kriz durumları ve krizlerin çözüm önerilerini tekrar gözden geçirmeniz gerekmektedir. Ayrıca ilgili maddeler arasında yer almayıp, olması gerektiğini düşündüğünüz bir madde olursa lütfen ilgili tablonun altına ekleyiniz.**

Turist Rehberliğinde Kriz Yönetme Davranışı ölçeğine ilişkin oluşturulan temalara vereceğiniz cevaplar araştırmaya ışık tutacaktır. Sizin için uygun olan en kısa sürede (**mümkünse yaklaşık bir (1) haftalık sürede**) geri bildirimde bulunarak göstereceğiniz duyarlılık ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Yönerge:

Sayın panelist (uzman) sizlere daha önce göndermiş olduğumuz form aracılığıyla madde havuzu oluşturulmuş olup, birinci tur tamamlanmıştır. Bundan dolayı teşekkürlerimizi sunarız. Birinci turda elde edilen maddeler aşağıda belirtilmiş olup, ikinci tur için sizlerden söz konusu her bir maddeye katılım düzeyiniz **(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)** belirlenmek istenmektedir. Eklemek istediğiniz madde varsa lütfen katılım düzeyinizi belirterek ekleyiniz.

Emekleriniz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)

TUR ÖNCESİ KRİZ YÖNETİMİ	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil
Tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acenteye ve müşterilere durum hakkında bilgi vererek bekleyen müşterilere bir şeyler ikram ederim.	3	2	1
Tur aracı buluşma yerine geldiğinde araç donanımlarının (mikrofon, klima, kalorifer) çalışıp çalışmadığını kontrol eder; donanımlarda sorun varsa ulaştırma firmasından arızanın en kısa sürede giderilmesini talep ederim.	3	2	1
Tura başlamadan önce, araçta olası bir kaza ve yaralanma durumunda ilk yardım yapabilmek amacıyla ilkyardım malzemelerinin tam olup olmadığını kontrol ederim.	3	2	1
Kazaya sebebiyet vermemesi için tur aracında 2 şoför olup olmadığını, şoförlerin iyi dinlenip dinlenmediklerini kontrol ederek şoförler uykusuzsa, acentaya bilgi verir, şoförlerin değiştirilmesini sağlarım.	3	2	1
Tura çıkacak araç personelinin müşterilerle olası tartışmalarını engellemek amacıyla müşteriye sunacakları ikramlıkları eksiksiz hazırlayıp hazırlamadıklarını hareket etmeden önce kontrol eder, ikramlıklarda eksiklik varsa bu eksikliklerin giderilmesini sağlarım.	3	2	1
Tura çıkmadan önce olası bir yangın durumunda müşterilerin zarar görmemesi adına araçta yangın ekipmanlarının tam ve eksiksiz olduğundan emin olur; yangın malzemelerinde eksiklik varsa acenta yetkilisine durumu bildirir; en kısa sürede araç şoföründen bu eksikliğin giderilmesini talep ederim.	3	2	1
Tur sırasında müşterilerle zaman konusunda sorun yaşamamak için; şoförlerle programını, mola yerlerini ve varış saatlerini istişare eder; şoförlerin güzergâha hâkimiyetine göre önerilerini dikkate alırım.	3	2	1
Tur öncesinde rehber ve acente arasında imzalanan sözleşmeye açık bir şekilde fesih maddelerini belirtir; sözleşme fesih şartları dışında herhangi bir durumdan dolayı acente turunu iptal ederse sözleşmeye bağlı olarak tur ücretinin yarısını ya da tamamını talep ederim.	3	2	1
Acenta, TÜRSAB belgesi, müşteri sigortaları, faturaları, konaklama bilgileri vb. belgelerden herhangi birini tur dosyasına eklemeyi unutmuşsa, acil bir şekilde acente yetkilisiyle iletişime geçer belgelerin mail adresime gönderilmesini sağlarım.	3	2	1
Tur öncesinde müşterilerin 3-4 numaralı koltuklarda seyahat etmek istemeleri durumunda; yasal olarak bunu yapamayacaklarını, yolda sıklıkla polis ve jandarma kontrolleri olduğunu ve cezai işleme tabi olacaklarını söylerim.	3	2	1
Tur başlamadan önce acentaların sürekli kullandıkları kalkış noktasında ve saatinde meydana gelebilecek zorunlu değişikliklerden dolayı müşterilerin mağdur olmaması için hızlı bir biçimde müşterilere bilgilendirme yaparak hızlıca yeni kalkış noktasına yönlendiririm.	3	2	1
Müşterilerin tura gideceği otobüsü karıştırıp farklı bir acentanın otobüsü ile tura başlaması durumunda; müşteri ile iletişimde kalıp aynı yöne giden araçsa ilk mola yerinde müşteriye kendi aracına alırım.	3	2	1
Acentanın, rehberi şoför, muavin, tur lideri vb. ile aynı odada konaklatmak istemesinden kaynaklı çıkacak krizi engellemek için rehber ile acenta arasında sözleşme yapılırken konaklama koşullarını netleştirip sözleşmeye ekletirim.	3	2	1

TUR SIRASI (ESNASI) KRİZ YÖNETİMİ	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil
Tur otobüsünün kaza yapması durumunda, otobüste bulunanların durumunu hızlıca kontrol eder, 112, kolluk kuvvetleri ve seyahat acentasına haber veririm.	3	2	1
Tur otobüsünün kaza yapması durumunda; küçük bir kaza ise, müşterileri sakinleştirir, müşterilerin güvenliğini sağlayarak ihtiyacı olan müşterilere bilgilim dâhilinde ilk yardım yaparım.	3	2	1
Tur otobüsünün arızalanması durumunda tamir edilmesi için şoförlere süre verir; müşterilere ekstra zaman tanırım; tamir uzun sürecek ise acenteden yeni araç temin edilmesini sağlarım.	3	2	1
Tur sırasında şoförün direksiyon başında uyumasını fark etmem durumunda; müşterilere belli etmeden kısa bir mola vererek uyku açıcı içecekler, kolonya vb. ile şoförün uykusunu açmaya çalışırım.	3	2	1
Tur sırasında şoförün direksiyon başında uyumasını fark etmem durumunda; aracı güvenli bir yerde durdurarak şoförün yedek şoförle yer değişmesini sağlarım.	3	2	1
Tur sırasında otobüste yangın çıkması durumunda; itfaiyeyi arayarak müşterileri sakinleştirmeye çalışırım.	3	2	1
Tur sırasında otobüste yangın çıkması durumunda; aracı güvenli bir şekilde emniyet şeridine çektiirip müşterileri hızlı bir şekilde tahliye ederek müşterilerin güvenli bir noktada beklemelerini sağlarım.	3	2	1
Tur sırasında otobüsün herhangi bir nedenle (belge eksikliği vb.) kolluk kuvvetlerince trafikten men edilmesi (aracın bağlanması) durumunda; durumla ilgili müşterileri bilgilendirerek acenta yeni araç yollayana kadar müşterileri sakinleştirmek için ikramlarda bulunurum.	3	2	1
Otobüs şoförünün yolları bilmemesi ve karıştırması (kaybetmesi vb.) durumunda; müşterilere belli etmeden şoförü uyararak aracın hızını yol şartlarına uygun, azami şartlarda kullanması konusunda teşvik ederim.	3	2	1
Tur otobüsünün donanımlarının (klima, kalorifer, mikrofon vb.) tur sırasında bozulması durumunda; müşterilere verilen serbest zamanı biraz uzun tutarak ilk durakta araçtaki arızanın giderilmesini sağlarım.	3	2	1
Müşterilerden birinin (anne, baba, akraba, eş dost vb.) yakınının ani hastalık ya da ölüm haberini alması durumunda; kişinin turu yarıda bırakma sebebini kayıt altına aldıktan sonra acentanın bilgisi dâhilinde müşteriye gideceği yere ulaşması için en uygun ulaşım noktasına bırakmaya çalışırım.	3	2	1
Yurt dışı turlarda pasaport, uçak bileti, kimlik vb. evrakın kaybolması/ çalınması durumunda; müşterileri sakinleştirirken yerel polise haber verip, müşterileri kayıp/çalınmış belgeleri çıkarmaları için T.C. Konsoloslukuna yönlendiririm.	3	2	1
Müşterinin tur sırasında kalp krizi geçirmesi durumunda; 112 sağlık hizmetlerini arayarak doğru bilgilerle ambulansın hızlı bir şekilde olay yerine ulaşmasını sağlarım.	3	2	1
Müşterinin tur sırasında kalp krizi geçirmesi durumunda; sakinliğimi korur; müşterinin etrafında kalabalık oluşmasını engelleyerek müşteriye ilk müdahalenin yapılmasını sağlarım.	3	2	1
Müşterinin vefat etmesi durumunda, müşterilerin sakin kalmalarını sağlar; 112, kolluk kuvvetleri ve acenteye haber veririm.	3	2	1
Müşterilerin rehberin anlatımını sabote etmeye çalışması durumunda; müşteriyle tartışmaya girmem; sessizce müşterinin susmasını beklerim.	3	2	1
Müşterilerin sürekli tur programına müdahale etmek istemesi ve turu yönlendirmeye çalışması durumunda; tur programı ile ilgili yasal prosedürleri anlatarak tur programı dışına çıkılamayacağını kesin bir dille belirtirim.	3	2	1
Müşteriye araç çarpması durumunda; müşterinin en yakın sağlık kuruluşunda sağlık hizmeti alması için gerekli işlemleri yaparak acentaya durumu haber veririm.	3	2	1
Müşterilerin tur sırasında din, futbol, siyaset vb. konularda konuşmaları durumunda; bu konuların hassas konular olduğunu, görüş ayrılıkları olabileceğini ifade ederek kimseyi incitmeden kibarca konuyu kapatmaya çalışırım.	3	2	1
Müşterilerin tur sırasında herhangi bir nedenden dolayı rehberle küfür, hakaret vb. etmesi durumunda; müşteriye saygılı olmasını hatırlatarak tahrik edici cümlelerden kaçınır, kesinlikle tartışmaya girmem.	3	2	1
Müşterilerin rehberin koyduğu kurallara uymamasından dolayı müşteriye gidilen yerde bırakması durumunda; müşterilerle tartışmaya girmeden verilen saatlere uyulması gerektiğini, genel katılımlı turlarda kimsenin kimseyi bekleme zorunluluğu olmadığını uygun bir dille anlatırım.	3	2	1
Müşterilerin tur sırasında ziyaretlerine gelen arkadaş, akraba vb. kişileri araca almak istemesi veya habersiz araca alması durumunda; yasal prosedürleri (koltuk sigortası	3	2	1

vb.) kibarca anlatır, herhangi bir kaza veya denetim sırasında acentaya yasal yaptırımların olduğunu hatırlatarak kesinlikle tur aracına müşteri listesi dışında olan kişileri almam.			
Müşterilerin tur sırasında Erik dalı, Ankara'nın bağları vb. müzikleri açarak oynaması ve kendi güvenliklerini tehlikeye atmalarının yanı sıra diğer müşterilere rahatsızlık verdikleri durumlarda; Karayolları trafik kanununun ilgili maddeleri gereğince her koltukta emniyet kemeri takma zorunluluğunun olduğunu hatırlatırım.	3	2	1
Tur sırasında servis yapmaya uygun olmayan (virajlı, bozuk, tek yön) yollarda müşterilerin ısrarla sıcak içecek ikramı talebinde bulunması durumunda; servis sırasında bozuk yol nedeniyle sıcak ikramların yolcuların yanmasına sebep olabileceğini, yolun müsait olduğu ilk anda servis yaptıracağımı kibarca belirterek sıcak servis kesinlikle yaptırmam.	3	2	1
Kanyon, tünel, ören yeri vb. yerlerin gezilmesi sırasında müşterinin ayak bileğinin burkulması/incinmesi durumunda müşteriyi kıpırdatmadan aracın soğutucusundan kompreslik buz temin edip soğuk kompres yaparım.	3	2	1
Kanyon, tünel, ören yeri vb. yerlerin gezilmesi sırasında müşterinin ayak bileğinin burkulması/incinmesi durumunda, müşterinin sakın kalmasını sağlar; 112 acil servisi ararım.	3	2	1
Tur sırasında iki farklı grup arasında herhangi bir nedenle sorun yaşanması durumunda; grup liderleriyle konuşup, müşterilerine gerekli uyarıları yapmaları konusunda uyarılarda bulunurum; aksi durumda turun huzuru için sorun çıkaran müşteriyi acentanın bilgisi dâhilinde araçtan indiririm.	3	2	1
Tur sürerken acenta yetkilisi/sahibinin rehberin anlatım ve sunumunu beğenmemesi vb. anlaşmazlıklardan dolayı rehberi tur aracından indirmesi durumunda; durumu bağlı olduğum oda başkanına bildirerek oda avukatlarının yönlendirmesine göre acenta ile anlaşma yoluna giderek haklarımı yasal yollarla elde etmeye çabalarım.	3	2	1
Farklı buluşma noktalarından alınması gereken müşterilerin alınmaması, unutulması durumunda; müşterilerle iletişime geçerek taksi ücretini ödeyeceğimi söyler taksi ile araca yetişmelerini sağlarım	3	2	1
Park eden tur aracının gezi sırasında soyulması/hırsızlığın meydana gelmesi durumunda; öncelikle müşterileri sakinleştirir, bu arada kolluk kuvvetlerine haber vererek çalınan eşyaların bedelinin telafi edilmesi için acentadan seyahat sigortasını devreye koymasını sağlarım.	3	2	1
Müşteriyi arı, böcek vb. sokması durumunda müşterinin sakın kalmasını sağlar; bilgim dâhilinde ilk müdahaleyi yaparım.	3	2	1
Müşteriyi arı, böcek vb. sokması durumunda müşteriyi en yakın sağlık kuruluşuna (hastane, sağlık ocağı vb) götürürüm.	3	2	1
Gümrüklerde yaşanan (resmi tatillerde) yoğunlukların fazla olması, programın uygulanamaması ve çok ciddi zaman kayıpları olması durumunda; acenta ve grubu bilgilendirdikten sonra tur programı da uygunsa değişikliklere giderek rotayı daha pratik ve uygulanabilir bir hale getirmeye çalışırım.	3	2	1
Tur programında yazılı olan cami, müze, kilise vb. yerlerin (resmi tatiller, restorasyon vb.) kapalı olması durumunda; müşterilere bu noktalara varmadan önceden gerekli bilgilendirmeleri yapar; acentenin bilgisi dahilinde alternatif program öneririm.	3	2	1
Doğa olaylarının meydana gelmesi (sel, deprem, toprak kayması vb.) ve tur programının yetiştirmemesi durumunda; öncelikle müşterilerin ve aracın güvenliğini sağlar; gezilemeyen yerlerin yerine tur güzergâhı üzerinde uygun yeni yerler ekleyerek telafi yaparım.	3	2	1
Tur sonuna yaklaşırken müşterilerin bagaj, satın aldıkları diğer eşyaların karışıp kaybolmaması için eşyalarını alırken dikkatli davranmaları konusunda uyarılarda bulunurum.	3	2	1

TUR SONRASI KRİZ YÖNETİMİ	Uygun	Kısmen Uygun	Uygun Değil
Tur sonunda, tur süresince müşterilerle yaşanan olumsuz durumlarda; ilgili şikâyetlerin önüne geçmek için acente yetkilisine turla ilgili önemli olayları detaylarıyla anlatarak yetkilinin gerekirse rastgele seçeceği müşterilerle görüşmesini öneririm.	3	2	1
Müşterilerin tur sonunda turun başlama ve bitiş noktası olan yerin dışında evlerine yakın noktalarda inmek istemesi durumunda; güvenlik gerekçelerini ve park alanı dışında indirme yapan araçlara ceza yazıldığını anlatır; farklı bir noktada müşteriye kesinlikle indirmem.	3	2	1
Tur sırasında müşteri ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde rehber herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmam; durumu doğrudan yetkililere (polise ve acentaya) bildiririm.	3	2	1
Tur bitiminde müşterilerin aceleci davranarak yanlışlıkla başka müşterinin valiz, eşya vb. alması durumunda; öncelikle eşyaları karışan müşterileri sakinleştirerek bir sonraki gün acentaya başvurmalarını öneririm.	3	2	1
Tur bitiminde müşterilerin aceleci davranarak araçta eşyalarını unutması durumunda; koltuk numarasından müşteriye tespit edip müşteriye telefonla bilgilendirir, eşyaları acentaya teslim edilmek üzere acenta yetkilisine teslim ederim.	3	2	1
Tur bitiminde acentacının rehberden memnun olmamasından dolayı rehberi azarlayıp aşağılaması durumunda; acentacı ile tartışmadan bağlı bulunduğum oda başkanını arayıp durumu anlatarak bağlı olduğum oda avukatlarından destek alırım.	3	2	1
Tur sonunda transfer araçlarının buluşma saatinden önce buluşma yerinde olmaması durumunda; durumu açıklamak için misafirlere trafik, plan dışı arıza vs. gibi açıklamalar yaparak sakinleştiririm.	3	2	1

Ek 7. Liderlik Tarzları Envanteri İkinci Tur Davet Mektubu

LİDERLİK TARZLARI ENVANTERİ

Sayın Panelist,

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora programı kapsamında tez çalışma konusu olarak “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi*”ne ilişkin Turist Rehberliği mesleğinde turist rehberlerinin turlarda sergiledikleri liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde çalışmaktayız. Turist rehberlerinin turlarda sergiledikleri liderlik tarzlarına ilişkin madde havuzunun tanımlanmasında birinci adım olarak Delphi Panel Tekniğini kullanarak madde havuzu oluşturulacaktır. (**Delphi Panel Tekniği**, bir görüş birliği sağlama aracı olarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan birey/grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmalarını amaçlayan bir yöntemdir.)

Bu kapsamda üç aşamalı görüş alma tekniğinin, ilk adımını siz değerli panelistlerimizin (uzmanlarımızın) geri bildirimleriyle tamamlamış bulunmaktayız. Sizlerden birinci turda sekiz (8) liderlik tarzından her biri için mümkün olduğunca madde yazmanız istenmişti. Sizlerden gelen cevaplar doğrultusunda cevaplar analiz edilerek, verdiğiniz cevaplar kurallı cümleler haline getirilmiş ve vurguladığınız önemli noktalarla bütünü oluşturacak temalar ve maddeler saptanmıştır.

**** Delphi Panel Tekniğinin ikinci adımında, temaların netleşmesi sürecinde aşağıda tablolarda yer alan liderlik tarzlarını tekrar gözden geçirmeniz gerekmektedir. Ayrıca ilgili maddeler arasında yer almayıp, olması gerektiğini düşündüğünüz bir madde olursa lütfen ilgili tablonun altına ekleyiniz.**

Turist Rehberliğinde sergilenen liderlik tarzlarına ilişkin oluşturulan tablolarda yer alan maddelere vereceğiniz cevaplar araştırmaya ışık tutacaktır. Sizin için uygun olan en kısa sürede (**mümkünse yaklaşık bir (1) haftalık sürede**) geri bildirimde bulunarak göstereceğiniz duyarlılık ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Yönerge:

Sayın panelist (uzman) sizlere daha önce göndermiş olduğumuz form aracılığıyla madde havuzu oluşturulmuş olup, birinci tur tamamlanmıştır. Bundan dolayı teşekkürlerimizi sunarız. Birinci turda elde edilen maddeler aşağıda yer alan tablolarda belirtilmiş olup, ikinci tur için sizlerden söz konusu her bir maddeye katılım düzeyiniz **(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)** belirlenmek istenmektedir. Ekleme istediğiniz madde varsa lütfen katılım düzeyinizi belirterek ekleyiniz.

Emekleriniz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

LİDERLİK TARZLARI

OTANTİK LİDERLİK MADDE HAVUZU <u>(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)</u>		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Söylemek istediklerimi turist grubuma açıkça ifade ederim.			
2	Turda hata yaptığımda bu hatayı kabul ederim.			
3	Turist grubumu kendi düşüncelerini söylemeleri için teşvik ederim.			
4	Turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim.			
5	Gösterdiğim duygular, hissettiklerimle tutarlıdır.			
6	Turist grubuma öz değerlerim doğrultusunda davranırım.			
7	Turist grubumla ilişkilerimde egoist değil, paylaşımcıyım.			
8	Kendimle barışık biriyim.			
9	Turlarda kararlarımın sorgulanmasına izin veririm.			
10	Bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim.			
11	Turlardaki deneyimlerim (yaşadıklarım) benim için önemlidir.			
12	Vizyonumun ve hayal gücümün turist grubum tarafından desteklendiğini ve anlaşıldığını düşünürüm.			
13	Tur faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için mümkün olduğunca fedakârlık yaparım.			
14	Turlarda inisiyatif kullanarak bir yeri ziyaret ediyorsam bunun getirdiği sonuçlara katlanırım.			
15	Turist grubumun motivasyonunun sağlanmasında insani değerleri ön planda tutarım.			

ETİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Turistlerin önerilerini dikkate alırım.			
2	Turistlerin fikirleriyle yakından ilgilenirim.			
3	Adil ve dengeli kararlar veririm.			
4	Güvenilir biriyimdir.			
5	Turun etik bakımından doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım.			
6	Tur boyunca etik bilinçle hareket ederim.			
7	Tur personeline (kaptan, muavin, tur lideri vd.) sorumluluk veririm.			
8	Turist grubumdaki kişilere örnek olurum.			
9	Tur boyunca etik değerlere göre kararlar veririm.			
10	Tur gerekliliklerinin uygulanabilir olmasına dikkat ederim.			
11	Özel yaşamımı etik şekilde sürdürürüm.			
12	İşlerin doğru yapılması konusunda hassasım.			
13	Tur boyunca ön yargısız kararlar veririm.			
14	Turist grubumun değerlerini önemserim.			
15	Tur boyunca mesleki etik ilkelere göre davranırım.			
16	Ahlaki uygulamalarda örnek davranırım.			
17	Alışveriş yapılan mağazalara turistleri yönlendirirken baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınılması gerektiğini savunurum.			
18	Rehberler arasında hanutçuluk yapmaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları şiddetle eleştiririm.			
19	Katıldığım turlarda, karar alırken doğru olanın ne olması gerektiğini sürekli sorgularım.			
20	Özel hayatımda aldığım kararlarda vicdanımın sesini dinlerim.			
21	Turist grubumun inançlarına saygılıyım.			
22	Acentanın politikalarını ve turist grubumun isteklerini uyumlaştırırım.			

HİZMETKÂR LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Turist grubumun ihtiyaçları benim ihtiyaçlarımdan daha önemlidir.			
2	Benim ya da acentamın kişisel çıkarları değil, turist grubumun çıkarları önceliğimdir.			
3	Turun başarısı benim kişisel başarımdan daha önemlidir.			
4	Mağaza ziyaretlerinde turist grubuma satış baskısı yapılmaması konusunda tezgâhtarları uyarırım.			
5	Turist grubuma karşı her zaman diğergam ve empatik davranırım.			
6	Tur operasyonunda operasyonel işlerin gerçekleştirilmesinde grubuma bizzat hizmet ederim.			
7	Tur esnasında grubun istek ve önerilerini dikkate alırım.			
8	İşimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım.			
9	Karar verirken turist grubuma güvenirim.			
10	Cevap bulamadığım konularda turist grubuma danışırım.			
11	Turist grubumun kararlarına saygı gösteririm.			
12	Özverili birisiyim.			
13	Turistleri dinleyerek onlara değer verdiğimi gösteririm.			
14	Tur boyunca karar alırken tecrübelerimden yararlanırım.			
15	Turist grubumun kültürel yönden gelişmesine katkıda bulunurum.			
16	Tur boyunca turist grubum için yaptıklarımdan dolayı teşekkür veya takdir beklemem.			
17	Turist grubuma tur için gereken bilgileri eksiksiz (tam) veririm.			
18	Turu yönetme sürecinin içinde bizzat yer almaktan hoşlanırım.			
19	Turist grubuma tur boyunca yardım ederim.			
20	Turist grubum ile tur arkadaşı ilişkisi kurarım.			
21	Turist grubum bana biat etmesini isterim.			
22	Turun işleyişi ilgili karar alırken öncelikle kendimi turist grubumun yerine koyar, ona göre karar veririm.			
23	Turist grubumun gerek fiziksel gerek psikolojik olarak iyi hissetmesi için gereken çabayı harcarım.			
24	Bana göre, turist grubumun kendilerini iyi hissetmesi her şeyden önce gelir, bu sebeple kendimi onlara adanmış gibi hissederim.			
25	Tur ile ilgili doğru gitmeyen bir durum olduğunda bunu acentaya doğrudan söylerim.			

DEMOKRATİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Herhangi bir konuda turistlerin önerilerini dikkate alırım.			
2	Turist grubum büyük bir karar alınması gereken durumlarda daima oy kullanır.			
3	Karar verirken turistlerin önerilerini değerlendiririm.			
4	Turda çok önemli bir karar alınacak ise, bu kararda turist grubumun da onayını alırım.			
5	Tur sırasında ters giden bir şey olur ise, turist grubum bu durumu korkmadan bana söyleyebilir.			
6	Turist grubumun tura ve tur kurallarına uyumlarını takdir ederim.			
7	Tur ile ilgili sorumlulukları ilgili personele (şoför, muavin vb.) eşit olarak paylaştırırım.			
8	Turist grubumun yaratıcılığını teşvik eder ve onları ödüllendiririm.			
9	Turist grubumla kolay iletişim kurarım.			
10	Turist grubumla aramda oluşan güven benim için önemlidir.			
11	Tur boyunca iş verimliliğini önemserim.			
12	Tur boyunca ters giden bir durum olduğunda, acentaya bu durumu çekinmeden dile getiririm.			
13	Turist grubumu harekete geçirmede motivasyonu ön planda tutarım.			

OTOKRATİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Turist grubumun tur boyunca talimatlarıma tam olarak uymasını isterim.			
2	Turdaki tüm kararları ben veririm.			
3	Turda son kararı her zaman ben veririm.			
4	Turda her zaman emreder şekilde davranırım.			
5	Turist grubuma sıkı bir disiplin uygulayırım.			
6	Turist grubum talimatlarıma uymadığında onları azarlarım.			
7	Turist grubum tur boyunca tur kurallarına uymazlarsa onları cezalandırırım.			
8	Turist grubumun aldığı kararları saygı göstermesini beklerim.			
9	Eleştiriye kapalıyım.			
10	Genelde turistleri güvenilmez kişiler olarak görürüm.			
11	Tur boyunca hızlı kararlar alırım.			
12	Turun verimliliği benim için önemlidir.			
13	Turda görevli olan personelin (şoför, muavin vd.) disiplinli olmalarını isterim.			
14	Turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım.			

YARATICI LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Turdaki görevlerim hakkında özgün ve doğru algıya sahibimdir.			
2	Turdaki sorunları yeni çözümler ile çözerim.			
3	Turdaki sorunları çözmek için yaratıcı yöntemler öneririm.			
4	Turda risk almaktan korkmam.			
5	Turu ilgi çekici hale getiririm.			
6	Turist grubumun fikirlerini teşvik edip desteklerim.			
7	Turist grubumun birbirinden öğrenebileceği şeyler olduğuna inanırım.			
8	Turda yeni şeyler denemekten keyif alırım.			
9	Her zaman yeni önerilere açık birisiyim.			
10	Tur boyunca kuralların sorgulanabilir olduğunu düşünürüm.			
11	Tur boyunca mücadele; çalışkanlık ve atılım gücüne sahibimdir.			
12	Bağlı olduğum acentanın başarısı için çalışırım.			
13	Güçlü yönlerimi bilir, hatalarımdan ders çıkarırım.			
14	Farklı fikirlerin ortaya çıkacağı bir gezi ortamı oluşturmaya çalışırım.			
15	Öğrenme ve yeni bilgi edinme sürecini desteklerim.			
16	Esprili bir kişiliğe sahibim.			
17	Turist grubumun hatalarını hoş görürüm.			
18	Tur ile ilgili kararları kendim veririm.			
19	Turist grubuma ilham veririm.			
20	Tur boyunca değişikliklere hem kendim uyum gösterebilirim hem de turist grubumun koordinasyonunu kolaylıkla sağlayabilirim.			
21	Turun verimliliği ve faaliyetlerin sağlıklı işlemesi için duruma göre farklı liderlik tarzı sergilerim.			
22	Turist grubumun motivasyonunu sağlayabilmek için farklı motivasyon tekniklerine başvurmayı tercih ederim.			
23	Yaratıcı ve yenilikçi turistleri takdir edip, onları onurlandırırım.			
24	Turist rehberliği mesleği ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederim.			
25	Karar ve uygulamalarımda, o konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.			
26	İşimle ilgili bilgi ve becerilerimi sürekli yenilemeye çalışırım.			

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Turist grubumun bireysel gelişmelerine yardımcı olurum.			
2	Yeniliklere açık birisiyim.			
3	Turist grubumun kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlarım.			
4	Turda bir problemle karşılaştığımda farklı çözümler üretebilirim.			
5	Turist grubumun isteklerinin birbirinden farklı olmasını anlayışla karşılarım.			
6	Davranışlarımla turist grubuma güven aşıladığımı düşünürüm.			
7	Turistleri grup üyesi olarak değil, birey olarak görürüm.			
8	Bir işe başladığımda o işin sonunda varmak istediğim noktayı ortaya koyarak vizyonumu belirlerim.			
9	Turist grubumla tek tek ilgilenip, onlara önemli olduklarını hissettiririm.			
10	Turist grubumun zihninde özgür alanlar yaratarak, daha farklı fikirlere ortam hazırlarım.			
11	Tur boyunca ortak kararlara önem veririm.			
12	Tur faaliyetlerinin yürütülmesi için ortaya çıkabilecek engelleri önlemek için yoğun çaba harcarım.			
13	Turlarda, turistlere eşit düzeyde yaklaşmaya çalışırım.			
14	Turlarda turist grubumun bana kayıtsız güvenmeleri için çaba sarf ederim.			
15	Turist grubumla iletişimim güçlüdür.			
16	Tur boyunca yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederim.			

TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Uygun (3)	Kısmen Uygun (2)	Uygun Değil (1)
1	Kararları turist grubumun almasına izin veririm.			
2	Turist grubumun kendi başlarına aldıkları kararları desteklerim.			
3	Turist grubumun seçim hakkını kullanmasına izin veririm.			
4	Turist grubum arasında çatışma çıktığı zaman sorunu kendilerinin çözmelerini beklerim.			
5	Turlarda motivasyonum genellikle düşüktür.			
6	Tur boyunca sadece istisnai durumlarda işe karışırım.			
7	Turistleri karar alırken serbest bırakarak onları güçlendiririm.			
8	Turistlerin hatalarını tolere ederim.			
9	Tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri vd.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım.			
10	Turist grubuma karşı ödül veya ceza sistemini kullanmaktan kaçınırım.			

Ek 8. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeği Üçüncü Tur Davet Mektubu

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)

Sayın Panelist, bu dosyada sürdürmekte olduğum “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi*” konulu doktora tezimin Delphi Panel Tekniği ikinci tur anketinin sonuçlarını bulacaksınız.

Aşağıdaki tabloda daha önce sizlere gönderilen ve geliştirilmeye çalışılan “**TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI**” ölçeğine ilişkin maddelere yönelik ikinci turda yer alan uzman görüşlerine ait betimsel istatistikler ve **sizin önceki cevabınız (2. Turda göndermiş olduğunuz cevaplar)** gönderilmiştir. Belirtilen maddelere diğer uzman görüşlerine dayalı aşağıdaki istatistikleri inceleyerek, lütfen maddelerle ilgili **son cevabınızı** ilgili bölüme yazarak görüşünüzü bildiriniz.

NOT: Sizlere bu turdaki süreci açıklayan örnek bir tablo aşağıda sunulmuştur.

Çalışmanın adımlarında gösterdiğiniz duyarlılık ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

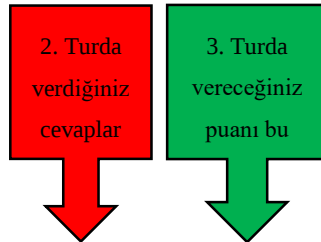
ÖRNEK TABLO

Tabloda Yer Alan Kısaltmaların Anlamları

*Tabloda Yer Alan Betimsel İstatistikler

Ç1: Birinci Çeyrek (%25)
Ç3: Üçüncü Çeyrek (%75)

Md: Medyan (Ortanca) (%50)



Ç1	Md	Ç3	Eski Cevap (2. Tur)	Yeni Cevap (3. Tur)	Katılım Düzeyi
					3= Uygun 2= Kısmen Uygun, 1= Uygun Değil,

Yönerge:

Sayın panelist (uzman) sizlere daha önce göndermiş olduğumuz form aracılığıyla madde havuzu oluşturulmuş olup, birinci tur tamamlanmıştır. Bundan dolayı teşekkürlerimizi sunarız. Birinci turda elde edilen maddeler aşağıda belirtilmiş olup, ikinci tur için sizlerden söz konusu her bir maddeye katılım düzeyiniz **(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)** belirlenmek istenmektedir. Eklemek istediğiniz madde varsa lütfen katılım düzeyinizi belirterek ekleyiniz.

Emekleriniz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)

(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)

TUR ÖNCESİ KRİZ YÖNETİMİ	Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
Tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acenteye ve turistlere durum hakkında bilgi vererek bekleyen turistlere uygun bir yerde bir şeyler ikram ederim.					
Tur aracı buluşma yerine geldiğinde araç donanımlarının (mikrofon, klima, kalorifer) çalışıp çalışmadığını kontrol eder; donanımlarda sorun varsa ulaştırma firmasından arızanın en kısa sürede giderilmesini talep ederim.					
Tura başlamadan önce, araçta olası bir kaza ve yaralanma durumunda ilk yardım yapabilmek amacıyla ilkyardım malzemelerinin tam olup olmadığını kontrol ederim.					
Kazaya sebebiyet vermemesi için tur aracında 2 şoför olup olmadığını, şoförlerin iyi dinlenip dinlenmediklerini kontrol ederek şoförler uykusuzsa, acentaya bilgi verir, şoförlerin değiştirilmesini sağlarım.					
Tura çıkacak araç personelinin turistlerle olası tartışmalarını engellemek amacıyla turistlere yapılacak ikramların tam olup olmadığını kontrol eder, ikramlıklarda eksiklik varsa bu eksikliklerin giderilmesini sağlarım.					
Tura çıkmadan önce olası bir yangın durumunda turistlerin zarar görmemesi için araçta yangın ekipmanlarının tam ve eksiksiz olduğundan emin olur; yangın malzemelerinde eksiklik varsa acenta yetkilisine durumu bildirir; en kısa sürede araç şoföründen bu eksikliğin giderilmesini talep ederim.					
Tur sırasında turistlerle zaman konusunda sorun yaşamamak için; şoförlerle tur programını, mola yerlerini ve varış saatlerini istişare eder; şoförlerin güzergâha hâkimiyetine göre önerilerini dikkate alırım.					
Tur öncesinde rehber ve acenta arasında imzalanan sözleşmeye açık bir şekilde fesih maddelerini belirtir; sözleşme fesih şartları dışında herhangi bir durumdan dolayı acente turumu iptal ederse sözleşmeye bağlı olarak tur ücretinin tamamını talep ederim.					
Acenta, TÛRSAB belgesi, turist sigortaları, faturaları, konaklama bilgileri vb. belgelerden herhangi birini tur dosyasına eklemeyi unutmuşsa, acil bir şekilde acente yetkilisiyle iletişime geçer belgelerin mail adresime gönderilmesini sağlarım.					
Tur öncesinde turistlerin 3-4 numaralı koltuklarda seyahat etmek istemeleri durumunda; yasal olarak bunu yapamayacaklarını, yolda sıklıkla polis ve jandarma kontrolleri olduğunu ve cezaî işleme tabi olacaklarını söylerim.					
Tur başlamadan önce acentaların sürekli kullandıkları kalkış noktasında ve saatinde meydana gelebilecek zorunlu değişikliklerden dolayı turistlerin mağdur olmaması için turistlere bilgilendirme yaparak hızlıca yeni kalkış noktasına yönlendiririm.					
Turistlerin tura gideceği otobüsü karıştırıp farklı bir acentanın otobüsü ile tura başlaması durumunda; turist ile iletişimde kalıp aynı yöne giden araç ise, ilk mola yerinde turisti kendi aracıma alırım.					
Acentanın, rehberi şoför, muavin, tur lideri vb. ile aynı odada konaklatmak istemesinden kaynaklı çıkacak krizi engellemek için rehber ile acenta arasında sözleşme yapılırken konaklama koşullarını netleştirip sözleşmeye ekletirim.					

TUR SIRASI (ESNASI) KRİZ YÖNETİMİ	Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
Tur otobüsünün kaza yapması durumunda, otobüste bulunanların durumunu hızlıca kontrol eder, 112, kolluk kuvvetleri ve seyahat acentasına haber veririm.					
Tur otobüsünün kaza yapması durumunda; küçük bir kaza ise, turistleri sakinleştirir, turistlerin güvenliğini sağlayarak ihtiyacı olan turistlere bilgim dâhilinde ilk yardım yapmaya gayret ederim.					
Tur otobüsünün arızalanması durumunda tamir edilmesi için şoförlere süre verir; turistlere ekstra zaman tanırım; tamir uzun sürecek ise acenteden yeni araç temin edilmesini sağlarım.					
Tur sırasında şoförün direksiyon başında uyumasını fark etmem durumunda; turistlere belli etmeden kısa bir mola vererek uyku açıcı içecekler, kolonya vb. ile şoförün uykusunu açmaya çalışırım.					
Tur sırasında şoförün direksiyon başında uyumasını fark etmem durumunda; aracı güvenli bir yerde durdurarak şoförün yedek şoförle yer değişmesini sağlarım.					
Tur sırasında otobüste yangın çıkması durumunda; itfaiyeyi arayarak turistleri sakinleştirmeye çalışırım.					
Tur sırasında otobüste yangın çıkması durumunda; aracı güvenli bir şekilde emniyet şeridine çektiyip turistleri hızlı bir şekilde tahliye ederek turistlerin güvenli bir noktada beklemelerini sağlarım.					
Tur sırasında otobüsün herhangi bir nedenle (belge eksikliği vb.) kolluk kuvvetlerince trafikten men edilmesi (aracın bağlanması) durumunda; durumla ilgili turistleri uygun bir dille bilgilendirerek acenta yeni araç yollayana kadar turistlere ikramda bulunurum.					
Otobüs şoförünün yolları bilmemesi ve karıştırması (kaybetmesi vb.) durumunda; turistlere belli etmeden şoförü uyarak aracın hızını yol şartlarına uygun, azami şartlarda kullanması konusunda motive ederim.					
Tur otobüsünün donanımlarının (klima, kalorifer, mikrofon vb.) tur sırasında bozulması durumunda; turistlere verilen serbest zamanı biraz uzun tutarak ilk durakta araçtaki arızanın giderilmesini sağlarım.					
Turistlerden birinin (anne, baba, akraba, eş dost vb.) yakınının ani hastalık ya da ölüm haberini alması durumunda; kişinin turu yarıda bırakma sebebini kayıt altına aldıktan sonra acentanın bilgisi dâhilinde turisti gideceği yere ulaşması için en uygun ulaşım noktasına bırakmaya çalışırım.					
Yurt dışı turlarda pasaport, uçak bileti, kimlik vb. evrakın kaybolması/ çalınması durumunda; turistleri sakinleştirirken yerel polise haber verip, turistleri kayıp/çalınmış belgeleri çıkarmaları için T.C. Konsoloslukuna yönlendiririm.					
Turistin tur sırasında kalp krizi geçirmesi durumunda; 112 sağlık hizmetlerini arayarak doğru bilgilerle ambulansın hızlı bir şekilde olay yerine ulaşmasını sağlarım.					
Turistin tur sırasında kalp krizi geçirmesi durumunda; sakinliğimi korur; turistin etrafında kalabalık oluşmasını engelleyerek turiste ilk müdahalenin yapılmasını sağlarım					
Turistin vefat etmesi durumunda; turistlerin sakin kalmalarını sağlar; 112, kolluk kuvvetleri ve acenteye haber veririm.					
Turistlerin turun rehberinin anlatımını sabote etmeye çalışması durumunda; turistlerle tartışmaya girmem; sessizce turistlerin susmasını beklerim.					
Turistlerin sürekli tur programına müdahale etmek istemesi ve turu yönlendirmeye çalışması durumunda; tur programı ile ilgili yasal prosedürleri anlatarak tur programı dışına çıkılamayacağını kesin bir dille belirtirim.					
Turiste araç çarpması durumunda; turistin en yakın sağlık kuruluşunda sağlık hizmeti alması için gerekli işlemleri yaparak acentaya durumu haber veririm.					
Turistlerin tur sırasında din, futbol, siyaset vb. konularda konuşmaları durumunda; bu konuların hassas konular olduğunu, görüş ayrılıkları olabileceğini ifade ederek kimseyi incitmeden kibarca konuyu kapatmaya çalışırım.					
Turistlerin tur sırasında herhangi bir nedenden dolayı rehberle küfür, hakaret vb. etmesi durumunda; turistleri kibarca uyarır, tahrik edici tartışmalara kesinlikle girmem.					

Turistlerin rehberin koyduğu kurallara uymamasından dolayı turisti gidilen yerde bırakması durumunda; turistlerle tartışmaya girmeden verilen saatlere uyulması gerektiğini, kimsenin kimseyi bekleme zorunluluğu olmadığını uygun bir dille anlatırım.					
Turistlerin tur sırasında ziyaretlerine gelen arkadaş, akraba vb. kişileri araca almak istemesi veya habersiz araca alması durumunda; yasal prosedürleri (koltuk sigortası vb.) kibarca anlatır, herhangi bir kaza veya denetim sırasında acentaya yasal yaptırımların olduğunu hatırlatarak kesinlikle tur aracına turist listesi dışında olan kişileri almam.					
Turistlerin tur sırasında araç içinde oyun havaları açıp oynadıkları durumda; Karayolları trafik kanununun ilgili maddeleri gereğince her koltukta emniyet kemeri takma zorunluluğunun olduğunu hatırlatırım.					
Tur sırasında servis yapmaya uygun olmayan (virajlı, bozuk, tek yön) yollarda turistlerin sıcak servis istemesi durumunda; uygun olmayan yol nedeniyle sıcak ikramların yolcuların yanmasına sebep olabileceğini, yolun müsait olduğu ilk anda servis yaptıracağımı kibarca belirterek sıcak servis kesinlikle yaptırmam.					
Kanyon, tünel, öğren yeri vb. yerlerin gezilmesi sırasında turistlerin ayak bileğinin burkulması ve incinmesi durumunda turisti kıpırdatmadan aracın soğutucusundan kompreslik buz temin edip soğuk kompres yaparım.					
Kanyon, tünel, öğren yeri vb. yerlerin gezilmesi sırasında turistlerin ayak bileğinin burkulması ve incinmesi durumunda, turistlerin sakın kalmasını sağlar; 112 acil servisi ararım.					
Tur sırasında iki farklı grup arasında herhangi bir nedenle sorun yaşanması durumunda; grup liderleriyle konuşup, kendi turistlerine gerekli uyarıları yapmaları konusunda uyarılarda bulunurum; aksi durumda turun huzuru için sorun çıkaran turisti acentanın bilgisi dâhilinde araçtan indiririm.					
Tur sürerken acenta yetkilisi/sahibinin turun rehberinin anlatımını beğenmemesi vb. anlaşmazlıklardan dolayı rehberi tur aracından indirmesi durumunda; durumu bağlı olduğum oda başkanına bildirerek oda avukatlarının yönlendirmesine göre acenta ile anlaşma yoluna giderek haklarımı yasal yollarla elde etmeye çabalarım.					
Farklı buluşma noktalarından alınması gereken turistlerin alınmaması durumunda; turistlerle iletişime geçerek taksi ücretini acenta adına ödeyeceğimi söyler; turistlerin taksi ile araca yetişmelerini sağlarım					
Park eden tur aracının gezi sırasında soyulması/hırsızlığın meydana gelmesi durumunda; öncelikle turistleri sakinleştirir, kolluk kuvvetlerine haber veririm.					
Turisti arı, böcek vb. sokması durumunda; turistlerin sakın kalmasını sağlar; bilgim dâhilinde ilk müdahaleyi yaparım.					
Turisti arı, böcek vb. sokması durumunda turisti en yakın sağlık kuruluşuna (hastane, sağlık ocağı vb) götürürüm.					
Gümrüklerde yaşanan (resmi tatillerde) yoğunlukların fazla olması, programın uygulanamaması durumunda; acentanın bilgisi dahilinde tüm turistlerin de onayını alarak tur programını daha pratik ve uygulanabilir hale getirmeye çalışırım.					
Tur programında yazılı olan cami, müze, kilise vb. yerlerin (resmi tatiller, restorasyon vb.) kapalı olması durumunda; turistlere, gezilecek yerlere varmadan önceden gerekli bilgilendirmeleri yapar; acentenin bilgisi dahilinde alternatif program öneririm.					
Doğa olaylarının meydana gelmesi (sel, deprem, toprak kayması vb.) ve tur programının yetişmemesi durumunda; öncelikle turistlerin ve aracın güvenliğini sağlar; gezilemeyen yerlerin yerine tur güzergâhı üzerinde uygun yeni yerler gezerek telafi yaparım.					
Tur sonuna yaklaşırken turistlerin bagaj, satın aldıkları diğer eşyaların karışıp kaybolmaması için eşyalarını alırken dikkatli davranmaları konusunda uyarılarda bulunurum.					

TUR SONRASI KRİZ YÖNETİMİ	Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
Tur sonunda, tur süresince turistlerle yaşanan olumsuz durumlarda; krizlerin önüne geçmek için acente yetkilisine turla ilgili önemli olayları detaylarıyla anlatırım.					
Turistlerin tur sonunda turun başlama ve bitiş noktası olan yerin dışında evlerine yakın noktalarda inmek istemeleri durumunda; acentanın toplama ve indirme durakları dışında bir yerde otobüse duraklama yaptırmam.					
Tur sırasında turistlerle ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde turun rehberine herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmam; durumu doğrudan yetkililere (polise ve acentaya) bildiririm.					
Tur bitiminde, turistlerin aceleci davranarak yanlışlıkla başka turistlerin valiz, eşya vb. alması durumunda; öncelikle eşyaları karışan turistleri sakinleştirerek bir sonraki gün acentaya başvurmalarını öneririm.					
Tur bitiminde turistlerin aceleci davranarak araçta eşyalarını unutması durumunda; koltuk numarasından turisti tespit edip turisti telefonla bilgilendirir, eşyaları acentaya teslim edilmek üzere acenta yetkilisine teslim ederim.					
Tur bitiminde acentacının turun rehberinden memnun olmamasından dolayı rehberi azarlayıp aşağılaması durumunda; acentacı ile tartışmadan bağlı bulunduğum odama durumu bilgilendirip odamdan destek talep ederim.					
Tur sonunda transfer araçlarının buluşma saatinden önce buluşma yerinde olmaması durumunda; durumu açıklamak için misafirlere trafik, plan dışı arıza vs. gibi açıklamalar yaparak bilgilendiririm.					

Ek 9. Liderlik Tarzları Envanteri Üçüncü Tur Davet Mektubu

LİDERLİK TARZLARI ENVANTERİ

Sayın Panelist,

Bu dosyada sürdürmekte olduğum “*Turist Rehberliğinde Kriz Yönetiminin Liderlik Tarzlarıyla İlişkisi*” konulu doktora tezimin Delphi Panel Tekniği ikinci tur anketinin sonuçlarını bulacaksınız.

Aşağıdaki tabloda daha önce sizlere gönderilen ve geliştirilmeye çalışılan “**LİDERLİK TARZLARI ENVANTERİNE**” ilişkin maddelere yönelik ikinci turda yer alan uzman görüşlerine ait betimsel istatistikler ve **sizin önceki cevabınız (2. turda vermiş olduğunuz cevaplar)** gönderilmiştir. Belirtilen maddelere diğer uzman görüşlerine dayalı aşağıdaki istatistikleri inceleyerek, lütfen maddelerle ilgili **son cevabınızı** ilgili bölüme yazarak görüşünüzü bildiriniz.

NOT: Sizlere bu turdaki süreci açıklayan örnek bir tablo aşağıda sunulmuştur.

Çalışmanın adımlarında gösterdiğiniz duyarlılık ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Rehberliği Bölümü

ÖRNEK TABLO

Tabloda Yer Alan Kısaltmaların Anlamları

*Tabloda Yer Alan Betimsel İstatistikler

Ç1: Birinci Çeyrek (%25)
Ç3: Üçüncü Çeyrek (%75)

Md: Medyan (Ortanca) (%50)

Ç1	Md	Ç3	Eski Cevap (2. Tur)	Yeni Cevap (3. Tur)	Katılım Düzeyi
					3= Uygun 2= Kısmen Uygun, 1= Uygun Değil,

Yönerge:

Sayın panelist (uzman) sizlere daha önce göndermiş olduğumuz form aracılığıyla madde havuzu oluşturulmuş olup, birinci tur tamamlanmıştır. Bundan dolayı teşekkürlerimizi sunarız. Birinci turda elde edilen maddeler aşağıda yer alan tablolarda belirtilmiş olup, ikinci tur için sizlerden söz konusu her bir maddeye katılım düzeyiniz **(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)** belirlenmek istenmektedir. Ekleme istediğiniz madde varsa lütfen katılım düzeyinizi belirterek ekleyiniz.

Emekleriniz için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

LİDERLİK TARZLARI

OTANTİK LİDERLİK MADDE HAVUZU <u>(Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)</u>		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Söylemek istediklerimi turist grubuma açıkça ifade ederim.					
2	Turda hata yaptığımda bu hatayı kabul ederim.					
3	Turist grubumu kendi düşüncelerini söylemeleri için teşvik ederim.					
4	Turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim.					
5	Gösterdiğim duygular, hissettiklerimle tutarlıdır.					
6	Turist grubuma değerlerim doğrultusunda davranırım.					
7	Turist grubumla ilişkilerimde egoist değil, paylaşımcıyım.					
8	Kendimle barışık biriyim.					
9	Turlarda kararlarımın sorgulanmasına izin veririm.					
10	Bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim.					
11	Turlardaki deneyimlerim (yaşadıklarım) benim için önemlidir.					
12	Vizyonumun ve hayal gücümün turist grubum tarafından desteklendiğini ve anlaşıldığını düşünürüm.					
13	Tur faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için mümkün olduğunca fedakârlık yaparım.					
14	Turlarda inisiyatif kullanarak bir yeri ziyaret ediyorsam bunun getirdiği sonuçlara katlanırım.					
15	Turist grubumun motivasyonunun sağlanmasında insani değerleri ön planda tutarım.					

ETİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turistlerin önerilerini dikkate alırım.					
2	Turistlerin fikirleriyle yakından ilgilenirim.					
3	Adil ve dengeli kararlar veririm.					
4	Güvenilir biriyimdir.					
5	Turun etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarım.					
6	Tur boyunca etik bilinçle hareket ederim.					
7	Tur personeline (kapitan, muavin, tur lideri vd.) sorumluluk veririm.					
8	Turist grubumdaki kişilere örnek olurum.					
9	Tur boyunca etik değerlere göre kararlar veririm.					
10	Tur gerekliliklerinin uygulanabilir olmasına dikkat ederim.					
11	Özel yaşamımı etik şekilde sürdürürüm.					
12	İşlerin doğru yapılması konusunda hassasımdır.					
13	Tur boyunca ön yargısız kararlar veririm.					
14	Turist grubumun değerlerini önemserim.					
15	Tur boyunca meslek etiğine göre davranırım.					
16	Ahlaki uygulamalarda örnek davranırım.					
17	Alışveriş yapılan mağazalara turistleri yönlendirirken baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınacak şekilde davranırım.					
18	Rehberler arasında hanutçuluk yapmaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları şiddetle eleştiririm.					
19	Katıldığım turlarda, karar alırken doğru olanın ne olması gerektiğini sürekli sorgularım.					
20	Özel hayatımda aldığım kararlarda vicdanımın sesini dinlerim.					
21	Turist grubumun inançlarına saygılıyım.					
22	Acentanın politikalarını ve turist grubumun isteklerini uyumlaştırırım.					

HİZMETKÂR LİDERLİK MADDE HAVUZU (<i>Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1</i>)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turist grubumun ihtiyaçları benim ihtiyaçlarımdan daha önemlidir.					
2	Benim ya da acentamın kişisel çıkarları değil, turist grubumun çıkarları önceliğimdir.					
3	Turun başarısı benim kişisel başarımdan daha önemlidir.					
4	Mağaza ziyaretlerinde turist grubuma satış baskısı yapılmaması konusunda tezgâhtarları uyarırım.					
5	Turist grubuma karşı her zaman diğergam ve empatik davranırım.					
6	Tur operasyonunda operasyonel işlerin gerçekleştirilmesinde grubuma bizzat hizmet ederim.					
7	Tur esnasında grubun istek ve önerilerini dikkate alırım.					
8	İşimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım.					
9	Karar verirken turist grubuma güvenirim.					
10	Cevap bulamadığım konularda turist grubuma danışırım.					
11	Turist grubumun kararlarına saygı gösteririm.					
12	Özverili birisiyim.					
13	Turistleri dinleyerek onlara değer verdiğimi gösteririm.					
14	Tur boyunca karar alırken tecrübelerimden yararlanırım.					
15	Turist grubumun kültürel yönden gelişmesine katkıda bulunurum.					
16	Tur boyunca turist grubum için yaptıklarımdan dolayı teşekkür veya takdir beklemem.					
17	Turist grubuma tur için gereken bilgileri eksiksiz (tam) veririm.					
18	Turu yönetme sürecinin içinde bizzat yer almaktan hoşlanırım.					
19	Turist grubuma tur boyunca yardım ederim.					
20	Turist grubum ile tur arkadaşı ilişkisi kurarım.					
21	Turist grubumun bana biat etmesini isterim.					
22	Turun işleyişi ilgili karar alırken öncelikle kendimi turist grubumun yerine koyar, ona göre karar veririm.					
23	Turist grubumun gerek fiziksel gerek psikolojik olarak iyi hissetmesi için gereken çabayı harcarım.					
24	Bana göre, turist grubumun kendilerini iyi hissetmesi her şeyden önce gelir, bu sebeple kendimi onlara adanmış gibi hissedirim.					
25	Tur ile ilgili doğru gitmeyen bir durum olduğunda bunu acentaya doğrudan söylerim.					

DEMOKRATİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turistlerin önerilerini dikkate alırım.					
2	Turist grubum büyük bir karar alınması gereken durumda daima görüşleri demokratik olarak alınır.					
3	Karar verirken turistlerin önerilerini değerlendiririm.					
4	Turda çok önemli bir karar alınacak ise, bu kararda turist grubumun da onayını alırım.					
5	Tur sırasında ters giden bir şey olur ise, turist grubum bu durumu korkmadan bana söyleyebilir.					
6	Turist grubumun tura ve tur kurallarına uyumlarını takdir ederim.					
7	Tur ile ilgili sorumlulukları ilgili personele (şoför, muavin vb.) eşit olarak paylaştırırım.					
8	Turist grubumun yaratıcılığını teşvik eder ve onları ödüllendiririm.					
9	Turist grubumla kolay iletişim kurarım.					
10	Turist grubumla aramda oluşan güven benim için önemlidir.					
11	Tur boyunca iş verimliliğini önemserim.					
12	Tur boyunca ters giden bir durum olduğunda, acentaya bu durumu çekinmeden dile getiririm.					
13	Turist grubumu harekete geçirmede motivasyonu ön planda tutarım.					

OTOKRATİK LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turist grubumun tur boyunca talimatlarıma tam olarak uymasını isterim.					
2	Turdaki tüm kararları ben veririm.					
3	Turda son kararı her zaman ben veririm.					
4	Turda her zaman emreder şekilde davranırım.					
5	Turist grubuma sıkı bir disiplin uygulayırım.					
6	Turist grubum talimatlarıma uymadığında onları azarlarım.					
7	Turist grubum tur boyunca tur kurallarına uymazlarsa onları cezalandırırım.					
8	Turist grubumun aldığı kararlar saygı göstermesini beklerim.					
9	Eleştiriye kapalıyım.					
10	Genelde turistleri güvenilmez kişiler olarak görürüm.					
11	Tur boyunca hızlı kararlar alırım.					
12	Turun verimliliği benim için önemlidir.					
13	Turda görevli olan personelin (şoför, muavin vd.) disiplinli olmalarını isterim.					
14	Turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım.					

YARATICI LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turdaki görevlerim hakkında özgün ve doğru algıya sahibimdir.					
2	Turdaki sorunları yeni yöntemler ile çözerim.					
3	Turdaki sorunları çözmek için yaratıcı yöntemler öneririm.					
4	Turda risk almaktan korkmam.					
5	Turu ilgi çekici hale getiririm.					
6	Turist grubumun fikirlerini teşvik edip desteklerim.					
7	Turist grubumun birbirinden öğrenebileceği şeyler olduğuna inanırım.					
8	Turda yeni şeyler denemekten keyif alırım.					
9	Her zaman yeni önerilere açık birisiyim.					
10	Tur boyunca kuralların sorgulanabilir olduğunu düşünürüm.					
11	Tur boyunca mücadele; çalışkanlık ve atılım gücüne sahibimdir.					
12	Bağlı olduğum acentanın başarısı için çalışırım.					
13	Güçlü yönlerimi bilir, hatalarımdan ders çıkarırım.					
14	Farklı fikirlerin ortaya çıkacağı bir gezi ortamı oluşturmaya çalışırım.					
15	Öğrenme ve yeni bilgi edinme sürecini desteklerim.					
16	Heyecanlı bir kişiliğe sahibim.					
17	Turist grubumun hatalarını hoş görürüm.					
18	Tur ile ilgili kararları kendim veririm.					
19	Turist grubuma ilham veririm.					
20	Tur boyunca değişikliklere hem kendim uyum gösterebilirim hem de turist grubumun koordinasyonunu kolaylıkla sağlayabilirim.					
21	Turun verimliliği ve faaliyetlerin sağlıklı işlemesi için duruma göre farklı liderlik tarzı sergilerim.					
22	Turist grubumun motivasyonunu sağlayabilmek için farklı motivasyon tekniklerine başvurmayı tercih ederim.					
23	Yaratıcı ve yenilikçi turistleri takdir edip, onları onurlandırırım.					
24	Turist rehberliği mesleği ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederim.					
25	Karar ve uygulamalarımda, o konu ile ilgili teknik bilgilerden faydalanırım.					
26	İşimle ilgili bilgi ve becerilerimi sürekli yenilemeye çalışırım.					

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Turist grubumun bireysel gelişimlerine yardımcı olurum.					
2	Yeniliklere açık birisiyim.					
3	Turist grubumun kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlarım.					
4	Turda bir problemle karşılaştığımda farklı çözümler üretebilirim.					
5	Turist grubumun isteklerinin birbirinden farklı olmasını anlayışla karşılarım.					
6	Davranışlarımla turist grubuma güven aşıladığımı düşünürüm.					
7	Turistleri grup üyesi olarak değil, birey olarak görürüm.					
8	Bir işe başladığımda o işin sonunda varmak istediğim noktayı ortaya koyarak vizyonumu belirlerim.					
9	Turist grubumla tek tek ilgilenip, onlara önemli olduklarını hissettiririm.					
10	Turist grubumun zihninde özgür alanlar yaratarak, daha farklı fikirlere ortam hazırlarım.					
11	Tur boyunca ortak kararlara önem veririm.					
12	Tur faaliyetlerinin yürütülmesi için ortaya çıkabilecek engelleri önlemek için yoğun çaba harcarım.					
13	Turlarda, turistlere eşit düzeyde yaklaşılmaya çalışırım.					
14	Turlarda turist grubumun bana kayıtsız güvenmeleri için çaba sarf ederim.					
15	Turist grubumla iletişimim güçlüdür.					
16	Tur boyunca yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederim.					

TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK MADDE HAVUZU (Uygun=3; Kısmen uygun=2; Uygun değil=1)		Ç1	Md.	Ç3	Eski Cevap	Yeni Cevap
1	Kararları turist grubumun almasına izin veririm.					
2	Turist grubumun kendi başlarına aldıkları kararları desteklerim.					
3	Turist grubumun seçim hakkını kullanmasına izin veririm.					
4	Turist grubum arasında çatışma çıktığı zaman sorunu kendilerinin çözmelerini beklerim.					
5	Turlarda motivasyonum genellikle düşüktür.					
6	Tur boyunca sadece istisnai durumlarda işe karışırım.					
7	Turistleri karar alırken serbest bırakarak onları güçlendiririm.					
8	Turistlerin hatalarını tolere ederim.					
9	Tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri vd.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım.					
10	Turist grubuma karşı ödül veya ceza sistemini kullanmaktan kaçınırım.					

Ek 10. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeğine İlişkin İkinci Tur (Round) İstatistikleri

Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	2.00	3.00	3.00	2.69	1.0	29	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0
2	3.00	3.00	3.00	3.00		30	3.00	3.00	3.00	3.00	
3	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0	31	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	3.00	3.00	3.00	2.84		32	3.00	3.00	3.00	2.92	
5	3.00	3.00	3.00	2.92		33	3.00	3.00	3.00	2.69	
6	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0	34	3.00	3.00	3.00	2.76	
7	3.00	3.00	3.00	3.00		35	3.00	3.00	3.00	3.00	
8	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0	36	2.50	3.00	3.00	2.69	0.5
9	3.00	3.00	3.00	3.00		37	3.00	3.00	3.00	3.00	
10	2.50	3.00	3.00	2.69	0.5	38	3.00	3.00	3.00	2.84	
11	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5	39	3.00	3.00	3.00	2.84	
12	3.00	3.00	3.00	3.00		40	3.00	3.00	3.00	2.84	
13	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5	41	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
14	3.00	3.00	3.00	3.00		42	2.00	3.00	3.00	2.61	1.0
15	3.00	3.00	3.00	2.76		43	3.00	3.00	3.00	2.84	
16	3.00	3.00	3.00	2.92		44	1.50	3.00	3.00	2.38	1.5
17	1.50	3.00	3.00	2.38	1.5	45	3.00	3.00	3.00	3.00	
18	3.00	3.00	3.00	3.00		46	3.00	3.00	3.00	3.00	
19	3.00	3.00	3.00	2.84		47	3.00	3.00	3.00	2.76	
20	3.00	3.00	3.00	3.00		48	3.00	3.00	3.00	2.84	
21	3.00	3.00	3.00	2.76		49	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
22	3.00	3.00	3.00	3.00		50	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
23	3.00	3.00	3.00	3.00		51	3.00	3.00	3.00	2.84	
24	3.00	3.00	3.00	3.00		52	2.00	3.00	3.00	2.61	1.0
25	3.00	3.00	3.00	3.00		53	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
26	3.00	3.00	3.00	2.83		54	2.50	3.00	3.00	2.69	0.5
27	2.50	3.00	3.00	2.61	0.5	55	2.50	3.00	3.00	2.58	0.5
28	3.00	3.00	3.00	3.00		56	3.00	3.00	3.00	2.91	

Ek 11. Liderlik Tarzları Envanterine İlişkin İkinci Tur (Round) İstatistikleri

Otantik Liderlik						Etik Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	3.00		1	3.00	3.00	3.00	2.72	
2	3.00	3.00	3.00	3.00		2	2.00	3.00	3.00	2.63	
3	3.00	3.00	3.00	2.81		3	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	3.00	3.00	3.00	3.00		4	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0
5	3.00	3.00	3.00	2.72		5	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0
6	3.00	3.00	3.00	2.81		6	3.00	3.00	3.00	2.90	
7	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	7	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0
8	2.00	3.00	3.00	2.60	1.0	8	3.00	3.00	3.00	2.72	
9	3.00	3.00	3.00	3.00		9	3.00	3.00	3.00	3.00	
10	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	10	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
11	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	11	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0
12	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	12	3.00	3.00	3.00	3.00	
13	3.00	3.00	3.00	2.90		13	3.00	3.00	3.00	2.81	
14	3.00	3.00	3.00	2.90		14	3.00	3.00	3.00	2.90	
15	3.00	3.00	3.00	3.00		15	3.00	3.00	3.00	3.00	
16						16	3.00	3.00	3.00	2.72	
17						17	3.00	3.00	3.00	2.81	
18						18	3.00	3.00	3.00	2.81	
19						19	3.00	3.00	3.00	2.90	
20						20	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
21						21	3.00	3.00	3.00	2.90	
22						22	2.00	2.00	3.00	2.27	1.0
.Hizmetkâr Liderlik						Yaratıcı Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	2.91		1	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
2	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	2	3.00	3.00	3.00	2.90	
3	3.00	3.00	3.00	2.81		3	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	4	3.00	3.00	3.00	2.81	
5	3.00	3.00	3.00	2.72		5	3.00	3.00	3.00	2.90	
6	3.00	3.00	3.00	3.00		6	3.00	3.00	3.00	2.81	
7	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	7	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
8	3.00	3.00	3.00	2.81		8	3.00	3.00	3.00	3.00	
9	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	9	3.00	3.00	3.00	2.81	
10	1.00	2.00	3.00	2.18	2.0	10	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0
11	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	11	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
12	3.00	3.00	3.00	2.72		12	1.00	2.00	3.00	1.90	2.0
13	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	13	1.00	2.00	3.00	2.18	2.0
14	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	14	3.00	3.00	3.00	3.00	
15	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	15	3.00	3.00	3.00	2.90	
16	3.00	3.00	3.00	2.90		16	1.00	3.00	3.00	2.18	2.0
17	3.00	3.00	3.00	2.72		17	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0
18	3.00	3.00	3.00	2.90		18	1.00	1.00	2.00	1.63	1.0
19	3.00	3.00	3.00	3.00		19	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
20	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	20	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
21	1.00	1.00	1.00	1.36	2.0	21	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0
22	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	22	3.00	3.00	3.00	2.81	
23	3.00	3.00	3.00	3.00		23	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0
24	3.00	3.00	3.00	3.00		24	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0
25	1.00	3.00	3.00	3.00	2.0	25	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
26						26	3.00	3.00	3.00	2.81	

Demokratik Liderlik						Otokratik Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	3.00		1	3.00	3.00	3.00	2.81	
2	3.00	3.00	3.00	2.72		2	3.00	3.00	3.00	2.81	
3	3.00	3.00	3.00	3.00		3	3.00	3.00	3.00	2.72	
4	3.00	3.00	3.00	2.81		4	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
5	3.00	3.00	3.00	3.00		5	3.00	3.00	3.00	2.81	
6	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0	6	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
7	3.00	3.00	3.00	2.81		7	2.00	2.00	3.00	2.27	1.0
8	1.00	2.00	3.00	1.90	2.0	8	3.00	3.00	3.00	2.72	
9	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	9	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
10	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	10	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
11	2.00	2.00	3.00	2.27	1.0	11	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
12	1.00	3.00	3.00	2.18	2.0	12	3.00	3.00	3.00	2.63	
13	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	13	3.00	3.00	3.00	3.00	
14				.		14	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0
Dönüşümcü Liderlik						Tam Serbesti Tanıyan Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	3.00		1	3.00	3.00	3.00	2.90	
2	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	2	3.00	3.00	3.00	2.81	
3	3.00	3.00	3.00	3.00		3	3.00	3.00	3.00	2.81	
4	3.00	3.00	3.00	2.63		4	3.00	3.00	3.00	2.90	
5	3.00	3.00	3.00	2.81		5	1.00	1.00	2.00	1.54	1.0
6	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0	6	3.00	3.00	3.00	2.90	
7	3.00	3.00	3.00	2.90		7	3.00	3.00	3.00	2.81	
8	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	8	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
9	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0	9	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0
10	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	10	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0
11	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0	11					
12	3.00	3.00	3.00	2.81		12					
13	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	13					
14	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	14					
15	3.00	3.00	3.00	3.00		15					
16	1.00	3.00	3.00	2.45	2.0						

Ek 12. Kriz Yönetimi Davranışı Ölçeğine İlişkin Üçüncü Tur (Round) İstatistikleri

Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	2.84		29	1.50	3.00	3.00	2.46	1.5
2	3.00	3.00	3.00	2.92		30	3.00	3.00	3.00	3.00	
3	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0	31	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	3.00	3.00	3.00	2.84		32	3.00	3.00	3.00	2.92	
5	3.00	3.00	3.00	3.00		33	2.00	3.00	3.00	2.53	1.0
6	2.00	3.00	3.00	2.61	1.0	34	3.00	3.00	3.00	2.84	
7	3.00	3.00	3.00	3.00		35	3.00	3.00	3.00	3.00	
8	2.50	3.00	3.00	2.61	0.5	36	2.00	3.00	3.00	2.69	1.0
9	3.00	3.00	3.00	2.84		37	3.00	3.00	3.00	3.00	
10	2.00	3.00	3.00	2.61	1.0	38	3.00	3.00	3.00	2.92	
11	3.00	3.00	3.00	2.92		39	3.00	3.00	3.00	2.84	
12	3.00	3.00	3.00	2.84		40	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
13	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5	41	2.00	3.00	3.00	2.69	1.0
14	3.00	3.00	3.00	3.00		42	2.50	3.00	3.00	2.69	0.5
15	3.00	3.00	3.00	2.69		43	3.00	3.00	3.00	3.00	
16	3.00	3.00	3.00	3.00		44	1.00	3.00	3.00	2.30	2.0
17	1.50	3.00	3.00	2.23	1.5	45	3.00	3.00	3.00	3.00	
18	3.00	3.00	3.00	3.00		46	3.00	3.00	3.00	3.00	
19	3.00	3.00	3.00	2.84		47	3.00	3.00	3.00	2.69	
20	3.00	3.00	3.00	3.00		48	3.00	3.00	3.00	2.84	
21	2.50	3.00	3.00	2.69	0.5	49	3.00	3.00	3.00	2.84	
22	3.00	3.00	3.00	3.00		50	3.00	3.00	3.00	2.84	
23	3.00	3.00	3.00	3.00		51	2.00	3.00	3.00	2.69	1.0
24	3.00	3.00	3.00	3.00		52	2.00	3.00	3.00	2.38	1.0
25	3.00	3.00	3.00	3.00		53	2.50	3.00	3.00	2.76	0.5
26	3.00	3.00	3.00	3.00		54	3.00	3.00	3.00	2.84	
27	1.50	3.00	3.00	2.46	1.5	55	1.50	3.00	3.00	2.38	1.5
28	3.00	3.00	3.00	3.00		56	3.00	3.00	3.00	3.00	

Ek 13. Liderlik Tarzları Envanterine İlişkin Üçüncü Tur (Round) İstatistikleri

Otantik Liderlik						Etik Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	3.00		1	3.00	3.00	3.00	2.72	
2	3.00	3.00	3.00	3.00		2	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
3	3.00	3.00	3.00	2.81		3	3.00	3.00	3.00	2.90	
4	3.00	3.00	3.00	2.81		4	2.00	2.00	3.00	2.27	1.0
5	3.00	3.00	3.00	2.72		5	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0
6	3.00	3.00	3.00	2.81		6	3.00	3.00	3.00	2.81	
7	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	7	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
8	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0	8	3.00	3.00	3.00	2.81	
9	3.00	3.00	3.00	2.81		9	3.00	3.00	3.00	2.90	
10	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	10	1.00	2.00	3.00	2.18	2.0
11	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	11	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
12	1.00	2.00	3.00	1.90	2.0	12	3.00	3.00	3.00	3.00	
13	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	13	3.00	3.00	3.00	2.90	
14	3.00	3.00	3.00	2.90		14	3.00	3.00	3.00	2.90	
15	3.00	3.00	3.00	2.90		15	3.00	3.00	3.00	3.00	
16						16	3.00	3.00	3.00	2.72	
17						17	3.00	3.00	3.00	2.81	
18						18	3.00	3.00	3.00	2.81	
19						19	3.00	3.00	3.00	2.90	
20						20	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
21						21	3.00	3.00	3.00	2.90	
22						22	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0
.Hizmetkâr Liderlik						Yaratıcı Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	2.90		1	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0
2	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	2	3.00	3.00	3.00	3.00	
3	3.00	3.00	3.00	2.72		3	3.00	3.00	3.00	3.00	
4	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	4	3.00	3.00	3.00	2.81	
5	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	5	3.00	3.00	3.00	2.90	
6	3.00	3.00	3.00	3.00		6	3.00	3.00	3.00	2.81	
7	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0	7	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
8	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	8	3.00	3.00	3.00	3.00	
9	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	9	3.00	3.00	3.00	2.81	
10	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0	10	2.00	3.00	3.00	2.36	
11	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	11	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
12	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	12	1.00	2.00	2.00	1.90	2.0
13	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	13	1.00	2.00	3.00	2.18	2.0
14	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0	14	3.00	3.00	3.00	3.00	
15	1.00	2.00	3.00	2.00	2.0	15	3.00	3.00	3.00	2.81	
16	3.00	3.00	3.00	2.81		16	1.00	3.00	3.00	2.09	2.0
17	3.00	3.00	3.00	2.81		17	1.00	2.00	3.00	1.90	2.0
18	3.00	3.00	3.00	2.90		18	1.00	1.00	2.00	1.63	2.0
19	3.00	3.00	3.00	3.00		19	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0
20	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	20	2.00	2.00	3.00	2.09	1.0
21	1.00	1.00	1.00	1.36		21	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0
22	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	22	3.00	3.00	3.00	2.81	
23	3.00	3.00	3.00	3.00		23	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
24	3.00	3.00	3.00	3.00		24	3.00	3.00	3.00	2.72	
25	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0	25	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0
						26	3.00	3.00	3.00	2.81	

Demokratik Liderlik						Otokratik Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	3.00		1	3.00	3.00	3.00	2.81	
2	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	2	3.00	3.00	3.00	2.81	
3	3.00	3.00	3.00	2.81		3	3.00	3.00	3.00	2.81	
4	3.00	3.00	3.00	2.81		4	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0
5	3.00	3.00	3.00	3.00		5	3.00	3.00	3.00	2.72	
6	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	6	1.00	1.00	3.00	1.72	2.0
7	3.00	3.00	3.00	2.72		7	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
8	1.00	2.00	3.00	1.81	2.0	8	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
9	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	9	1.00	3.00	3.00	2.27	2.0
10	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	10	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0
11	2.00	2.00	3.00	2.27	1.0	11	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
12	1.00	2.00	3.00	2.09	2.0	12	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0
13	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	13	3.00	3.00	3.00	3.00	
14						14	3.00	3.00	3.00	2.72	
Dönüşümcü Liderlik						Tam Serbesti Tanyan Liderlik					
Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)	Madde No	Ç1	Md	Ç3	Ort.	Genişlik-R- (Ç3-Ç1)
1	3.00	3.00	3.00	2.90		1	3.00	3.00	3.00	2.90	
2	2.00	3.00	3.00	2.54	1.0	2	3.00	3.00	3.00	2.81	
3	3.00	3.00	3.00	2.90		3	3.00	3.00	3.00	2.90	
4	3.00	3.00	3.00	2.81		4	3.00	3.00	3.00	2.81	
5	3.00	3.00	3.00	2.81		5	1.00	1.00	1.00	1.27	
6	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	6	3.00	3.00	3.00	2.81	
7	3.00	3.00	3.00	2.90		7	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0
8	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0	8	1.00	3.00	3.00	2.36	2.0
9	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0	9	1.00	2.00	2.00	1.63	2.0
10	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	10	1.00	2.00	3.00	1.90	2.0
11	2.00	3.00	3.00	2.36	1.0	11					
12	2.00	3.00	3.00	2.72	1.0	12					
13	2.00	3.00	3.00	2.63	1.0	13					
14	2.00	3.00	3.00	2.45	1.0	14					
15	3.00	3.00	3.00	3.00		15					
16	1.00	3.00	3.00	2.45	2.0	16					

Ek 14. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu

Hipotez No	Hipotez Adı	Kabul / Ret
H₁	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₂	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₃	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₄	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₅	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{5a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{5b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{5c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₆	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{6a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{6b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{6c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile yaratıcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₇	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{7a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{7b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{7c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₈	Turist rehberlerinin kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{8a}	Turist rehberlerinin tur öncesi kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{8b}	Turist rehberlerinin tur esnası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{8c}	Turist rehberlerinin tur sonrası kriz yönetimi davranışı ile tam serbesti tanıyan liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Ek 15. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu veri toplama aracı, yürütölmekte olan “**TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİ**” adlı doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların tümünü içtenlikle cevaplamanız araştırmamızın geçerliği ve güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Verdiğiniz bilgilerin gizliliğinin sağlanacağından ve sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağından emin olabilirsiniz. Bu kapsamda isim belirtmenize gerek yoktur. Vermiş olduğunuz katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Ali KABAKULAK
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- 1-Cinsiyetiniz:** () Erkek () Kadın
- 2- Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekâr
- 3- Yaşınız:** () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60+
- 4-Eğitim durumunuz:** () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- 5-Rehberlik Ruhsatnamesini alma şekliniz:** ()Bakanlık Kursu () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
- 6- Kaç yıldır rehber olarak çalışıyorsunuz?** () 2 yıldan az () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16 yıl +
- 7- Çalışma kartınızda hangi diller eklidir?** () İngilizce () Çince () İspanyolca () Almanca () Japonca () İtalyanca () Rusça () Arapça () Fransızca () Diğer: (Lütfen belirtiniz):
.....
- 8- Üyesi olduğunuz oda:** () ADRO () ANRO () ARO () ATRO () BURO () ÇARO () GARO () İRO () İZRO () MUTRO () NERO () ŞURO () TRO
- 9- Ruhsatname türünüz:** (...) Ülkesel (...) Bölgesel (Lütfen bölgeyi/bölgeleri belirtiniz):
.....
- 10- Çalışma şekliniz:** () Bağımsız (Serbest) () Acentada kadrolu () Acentada sezonluk
- 11- Ağırlıklı olarak hizmet verdiğiniz grup türü:** () Yerli () Yabancı () Yerli ve yabancı
- 12- Yıllık ortalama çalıştığınız gün sayısı:** () 0 – 50 () 51 – 100 () 101- 150 () 151 – 200 () 201 +

LİDERLİK TARZLARI ENVANTERİ	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bir turist rehberi olarak;					
Turda hata yaptığımda (buluşma yerine geç gelme, yolları karıştırma vb.) bu hatayı kabul ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumu kendi düşüncelerini söylemeleri için teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubuma gerçekleri olduğu gibi söylerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubuma inandığım değerler doğrultusunda davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bir konuda karar vermeden önce konuyu detaylıca incelerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Adil ve dengeli kararlar veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşlerin doğru yapılması konusunda hassasımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turistleri, alışveriş yapılacak mağazalara yönlendirirken baskıcı tutum ve davranışlardan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rehberler arasında komisyon almaya yönelenler olduğunu gördüğümde onları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Katıldığım turlarda, karar alırken, doğru kararın ne olması gerektiğini sorgularım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumun ihtiyaçları benim ihtiyaçlarımdan daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubuma karşı her zaman empati ile yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda operasyonel işlerin (yemek rezervasyonu, transfer, gezi zamanlarının ayarlanması vb.) gerçekleştirilmesinde grubuma bizzat hizmet ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşimi yapılabilecek en iyi şekilde yapmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur boyunca, turist grubum için yaptıklarımdan dolayı takdir beklemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumun fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmesi için gereken çabayı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karar verirken turistlerin önerilerini dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda önemli bir karar alınacaksa, turist grubumun onayını alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur sırasında ters giden bir şey olursa, turist grubumun bu durumu çekinmeden bana söylemesine imkân veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda görev alan sorumluluğum altındaki yardımcı personelin (muavin, apranti vb.) iş bölümlerini, görev tanımlarına (araç temizliği, araç içi servis vb.) uygun olarak yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyonu ön planda tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumdan, tur boyunca talimatlarıma tam olarak uymalarını isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turdaki tüm kararları ben veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turun verimliliği benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda görevli olan personelden (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) disiplinli olmalarını isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumu harekete geçirmede motivasyondan ziyade kuralları ön planda tutarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda karşılaşılan sorunları yeni yöntemler ile çözerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turda inisiyatif almaktan korkmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turu ilgi çekici hale getiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumun yeni fikirler sunmasını teşvik ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubuma ilham veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist rehberliği ile ilgili bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumun bireysel gelişmelerine yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turistleri grup üyesi olarak değil, birey olarak görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumdaki bireylerle tek tek ilgilenir, onlara önemli olduklarını hissettiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur boyunca alınan ortak kararlara önem veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur faaliyetlerinin yürütülmesine engel olabilecek durumların önlenmesi için yoğun çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turlarda, turist grubumdaki her bireye eşit düzeyde yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubumla iletişimim güçlüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur süresince restoran ve gezilecek yer seçimi kararlarını turist grubumun almasına izin veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur boyunca sadece istisnai durumlarda (tartışma, kavga vb.) gruba müdahale ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turistleri kendileri ile ilgili karar alırken serbest bırakırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Turist grubum arasında çatışma çıktığı zaman sorunu kendilerinin çözmelerini beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur esnasında tur personeli (şoför, muavin, tur lideri, apranti vb.) ile temas kurmaktan mümkün olduğunca kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

TURİST REHBERLİĞİNDE KRİZ YÖNETİMİ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (TRKYDÖ)		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Bir turist rehberi olarak;						
Tur Öncesi	Tur aracı buluşma saatinden önce turun kalkış noktasına gelmemişse acentaya ve turistlere durum hakkında bilgi vererek turistlere uygun bir yerde bir şeyler ikram ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracı buluşma noktasına geldiğinde araç içi donanımların ve malzemelerin (mikrofon, klima, kalorifer, ilk yardım, yangın ekipmanları, ikramlık) sorunsuz ve tam olup olmadığını kontrol ederim; eğer bir eksiklik var ise, acentaya bilgi verip ulaştırma firmasından eksikliklerin giderilmesini isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracında iki şoför bulunup bulunmadığını ve şoförlerin iyi dinlenip dinlenmediklerini kontrol ederim; şoförler uykusuz ise, acentaya bilgi verir, şoförlerin değiştirilmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Şoförlerle tur programını, mola yerlerini ve varış saatlerini istişare eder; şoförlerin -güzergâha hâkimiyetine göre- önerilerini dikkate alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur için gerekli belgeleri (TÜRSAB belgesi, rehber acenta sözleşmesi, turist sigortaları ve faturaları, konaklama bilgileri vb.) kontrol eder, eksiklik varsa acenta yetkilisiyle iletişime geçer, belgelerin tarafıma (e-mail, whatsapp, bip vb.) ulaştırılmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Acentaların sürekli kullandıkları kalkış noktasında veya saatinde meydana gelen zorunlu değişikliklerde turistlerle iletişime geçerim ve turistleri zaman konusunda bilgilendirip hızlıca yeni kalkış noktasına yönlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur sırasında acenta ile kriz yaşamamak için sözleşme yaparken tur ücreti, rehber koltuğu ve konaklama şartları ile ilgili maddeleri sözleşmeme ekletirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turun geneli ile ilgili ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için; tur programı, restoranlardaki yemek çeşitleri, içerikleri ve fiyatları hakkında turistleri detaylı olarak bilgilendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur Sırası	Tur aracının kaza yapması durumunda turistlerin güvenliğini sağlar, 112'yi arar ve acenta yetkililerine bilgi veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracının kaza yapması durumunda ihtiyacı olan turistlere bilgim dâhilinde ilk yardım yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracının veya donanımlarının arızalanması durumunda turistlere verilen serbest zamanı uzun tutar, arızanın giderilmesini ve gerekirse aracın değiştirilmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracında yangın çıkması durumunda itfaiyeyi arar, aracı emniyet şeridine çektiyip turistleri araçtan hızlı ve güvenli bir şekilde tahliye ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracının trafikten men edilmesi durumunda turistlere uygun bir dille durumu anlatırım ve acenta yeni araç yollayana kadar turistleri sakinleştirip turistlere ikramda bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Şoförün yolları bilmemesi veya karıştırması durumunda kaybedilen zamanın telafisi için turistlere ilgi çekici konularda bilgilendirme yapmaya devam ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Şoförün yorgun olduğunu fark ettiğimde aracı güvenli bir yerde durdurarak şoförün yedek şoförle yer değişmesini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur aracında hırsızlık olması durumunda öncelikle turistleri sakinleştirip durumu anlamaya çalışırım; kolluk kuvvetlerine ve acentaya haber verip çalınan eşyanın bulunması için çaba sarf ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistin herhangi bir tanıdığının ölüm haberini alması durumunda turistin turu yarıda bırakma sebebini kayıt altına alıp acentanın bilgisi dâhilinde turisti gideceği yere ulaşması için en uygun ulaşım noktasına (terminal, havaalanı, otogar vb.) bırakmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Yurt dışı turlarda değerli evrakın (pasaport, kimlik) kaybolması/çalınması durumunda; turistleri sakinleştirip yerel polise haber veririm ve turistleri kaybolmuş/çalınmış belgeleri çıkarmaları için Konsolosluga yönlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistin vefat etmesi durumunda derhal 112'yi (polis, jandarma, ambulans vb.) ararım; diğer turistlerin sakin kalmasını sağlarım ve acentaya haber veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin din, futbol, siyaset vb. konularda konuşmaları durumunda bunların hassas konular olduğunu, bu konularda görüş ayrılıkları olabileceğini ifade ederek kimseyi incitmeden konuyu kapatmaya çabalarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin rehberin koyduğu kurallara uymaması; turistin rehbera küfür, hakaret vb. etmesinden dolayı turistin gezi yerinde bırakılması durumunda acentayı durumdan haberdar ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Servis yapmaya uygun olmayan yollarda, turistlerin sıcak servis istemesi durumunda; zarar görebilecekleri gerekçesiyle düz ve geniş bir yola çıkana kadar servis yaptırmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur sonunda, turistlerin valizlerinin ve tur boyunca satın aldıkları diğer eşyaların karışıp kaybolmaması için eşyalarını alırken dikkatli davranmalarını konusunda turistlere uyarılarda bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistin valizini/eşyasını otelde unutması durumunda, otel ile iletişime geçer; valizin/eşyanın kargo ile turiste ulaştırılmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin turun başlama ve bitiş noktası dışında evlerine yakın noktalarda tur aracından inmek istemeleri durumunda; yasal gerekçeler nedeniyle acentanın toplama ve indirme durakları dışında tur aracını durduramayacağımı belirtirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistin gezi sırasında sakatlanması; arı, böcek, yılan vb. sokması; kalp krizi geçirmesi veya turiste araç çarpması durumunda 112'yi arar; turistin en yakın hastaneye ulaşımını sağlayıp durumla ilgili acentayı bilgilendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin toplanma yerinden alınmaması durumunda turistlerle iletişime geçerek taksi ücretini Acenta adına ödeyeceğimi söylerim ve turistlerin taksi ile araca yetişmelerini sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Olağan dışı durumlar nedeniyle tur programının tam uygulanamaması durumunda gezilemeyen yerlerin yerine tur güzergâhı üzerinde uygun yeni yerleri gezi programına eklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Rezervasyonla ilgili sorunların önüne geçebilmek için otel ile rezervasyon teyidi yapar; otel girişinde hızlı bir biçimde gerekli bilgilendirmeleri (minibarin ücretli olduğu, restoranın yeri, kahvaltı saati vb.) yaparak turistleri odalarına yönlendiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Check-in yapıldıktan sonra otel odalarının hazır olmamasından dolayı uzun bir süre beklenilmesi gereken durumlarda, turistleri lobiye yönlendiririm ve oda hazırlanırken turistlere ikramda bulunulmasını sağlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Otel odasındaki donanımların (klima, kalorifer, telefon, fön, priz vb.) çalışmaması ve malzemelerin (terlik, sabun vb.) eksik olması durumunda resepsiyondan donanımlardaki arızanın ve eksikliklerin giderilmesini sağlarım; arıza giderilemiyorsa oda değişikliği yaptırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin uyandırma saati ile ilgili çıkabilecek krizleri engellemek için uyandırma saatinden önce uyanıp resepsiyona grubun uyandırma saati ile ilgili hatırlatma yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Restoranlarda alınacak yemeklerde zaman kaybı yaşamamak için önceden rezervasyon yaptırır; gruptaki turist sayısına göre masa aydınlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin restoranlardaki tur ücretine dahil olmayan yemeklerin lezzetini ve çeşitliliğini beğenmemesi nedeniyle yaşanan krizlerde turistlere ücret iadesi yaptırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Turistlerin yemek konusunda sağlık sorunları yaşamamaları için farklı bir bölgede alınacak yerel/yöresel yemeklerin içerikleri hakkında turistlere detaylı bilgi veririm ve uyarılarda bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tur Sonrası	Tur sonunda acenta yetkilisine, tur süresince turistlerle yaşanan olumsuz durumlar ile ilgili önemli olayları sonraki turlarda ortaya çıkabilecek krizlerin önüne geçmek için detaylarıyla anlatırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur sırasında turistlerle ile yaşanan herhangi bir sorundan dolayı tur bitiminde tarafıma herhangi bir saldırı/sataşma olması durumunda; kişilere karşı herhangi bir hamlede bulunmadan yaşanan olayı doğrudan yetkililere (polise ve/veya acentaya) bildiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur bitiminde, turistlerin aceleci davranarak başka turistlerin eşyasını alması durumunda; öncelikle eşyaları karışan turistleri sakinleştirerek turistlerle iletişimde kalıp eşyalarının bulunmasına yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur bitiminde turistlerin aceleci davranarak araçta eşyalarını unutması durumunda; koltuk numarasından turisti tespit edip, telefonla bilgilendirir, unutulmuş eşyaları turiste verilmek üzere acenta yetkilisine teslim ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Tur sonunda transfer araçlarının transfer saatinde buluşma yerinde hazır olmaması durumunda, durumu açıklamak için misafirlere; geçerli nedenler (trafik, plan dışı arıza vb. gibi) sunar, turistleri sakinleştirmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)