



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2021, 5(1): 34-46.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.650](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.650)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAşTIRMA MAKALESİ

### **Covid 19 Pandemi Sürecinde Otel Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları: İstanbul Örneği**

Dr. Öğr. Üyesi Hasan CİNNİOĞLU, İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Hatay,  
e-posta: [hasan.cinnioglu@iste.edu.tr](mailto:hasan.cinnioglu@iste.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7826-619X>

#### **Öz**

Araştırmanın temel amacı, Covid 19 Pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için İstanbul ilinde faaliyet gösteren sekiz adet beş yıldızlı otel müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan beş adet açık uçlu soru literatürden hareketle ve uzman görüşler doğrultusunda hazırlanmıştır. 20 ile 35 dakika arasında gerçekleşen görüşmeler Ekim ve Kasım 2020 tarihleri arasında, telefonla ve online olarak yapılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda otel liderlerini faaliyetlerini sürdürürken izledikleri liderlik tarzlarına bakıldığında genel olarak, personele ve ekip çalışmasına önem veren, strateji geliştiren, vizyon oluşturan bir liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Genel olarak Pandemi Türkiye’de yayılmadan önce otel işletmelerinin çok fazla stratejisi olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak çevreyi analiz edebilmek çalışanlara ve ekip çalışmasına önem vermek, strateji geliştirmek otel liderleri tarafından pandemi sürecinde bir liderin sahip olması gereken temel özellikler içerisinde belirtilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid 19, Pandemi, Otel İşletmeleri, Liderlik, İstanbul.

**Makale Gönderme Tarihi:** 24.11.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 02.03.2021

#### **Önerilen Atıf:**

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

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2021, 5(1): 34-46.

DOI: [10.26677/TR1010.2021.650](https://doi.org/10.26677/TR1010.2021.650)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

## Leadership Behavior of Hotel Managers During The COVID-19 Pandemic: The İstanbul Case

Assistant Prof. Dr. Hasan CİNNİOĞLU, İskenderun Technical University, Faculty of Tourism, Hatay, e-mail: [hasan.cinnioglu@iste.edu.tr](mailto:hasan.cinnioglu@iste.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7826-619X>

### Abstract

Study aims to determine the leadership behaviors exhibited by hotel managers during the COVID-19 pandemic. To this end, interviews were held with the managers of eight five-star hotels operating in İstanbul. The five open ended questions in the interview form were prepared based on the literature and in accordance with expert opinions. The interviews, which took between 20 and 35 minutes, were conducted by phone and online between October and November 2020. A descriptive analysis technique was used in the analysis of the data obtained through interviews. As a result of the research, it has been revealed that hotel leaders adopt a leadership approach that generally attaches importance to staff and teamwork, develops strategies and creates a vision. In general, it has been found that hotels did not develop much of a strategy before the pandemic spread in Turkey. Hotel leaders have listed the basic characteristics that a leader should have during the pandemic as being able to analyze the environment, give importance to employees and teamwork, and develop strategies.

**Keywords:** COVID-19, Pandemic, Hotels, Leadership İstanbul.

**Received:** 24.11.2020

**Accepted:** 02.03.2021

### Suggested Citation:

Cinniöğlu, H. (2021). Leadership Behavior of Hotel Managers During The COVID-19 Pandemic: The İstanbul Case, *Journal of Turkish Tourism Research*, 5(1): 34-46.

© 2021 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

COVID-19 (Koronavirüs hastalığı), Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) tarafından “yeni keşfedilen bir koronavirüsün neden olduğu bulaşıcı bir hastalık” şeklinde tanımlanmıştır (WHO, 2020). COVID-19 (koronavirüs pandemisi), İlk kez Aralık 2019’da Çin’in Hubei eyaleti Wuhan kentinde, canlı hayvan pazarı olarak nitelendirilen Huanan Deniz Ürünleri ve Canlı Hayvan Toptan Satış Pazarında ortaya çıkan bir virüs ve daha sonra 11 Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen küresel bir salgındır (Soyak, 2020: 278; Üstün ve Özçifçi, 2020: 143). Ekim ayı itibarıyla virüs dünyada 212 ülkede yaklaşık 42 milyon kişiye bulaşmış ve 1 milyon 150 bin kişinin ölmesine neden olmuştur (WHO, 2020). Günden güne dünyayı saran bu pandemiden dolayı, ülkelerin ekonomik, politik sosyal ve kültürel yapıları önemli ölçüde etkilenmiştir (Şen ve Batı, 2020: 75). Doğal olarak bu önemli etki işletmeler üzerinde de kendisini göstermiştir. Özellikle pandemi nedeniyle uluslararası ve ulusal seyahatlerin iptal edilmesi, sınırların kapatılması, sokağa çıkma yasaklarının getirilmesi gibi önlemlerin alınması özellikle turizm işletmelerini derinden etkilemiş ve sektördeki birçok işletme geçici olarak kapanmıştır (Aydın ve Doğan, 2020: 95; Gössling vd., 2020: 2). Bu durum ülkelerin ekonomik dengelerinin bozulmasına ve bazı sektörlerin olumsuz etkilenmesine neden olmuştur (Kıvılcım, 2020: 21). Bu olumsuz etki global krizlerden kolayca etkilenen hassas yapısından dolayı (Uğur ve Akbıyık, 2020: 11) turizm sektöründe çok büyük bir boyutta kendini göstermiştir (Arslan ve Kendir, 2020: 3670; Kock vd., 2020: 1; Desbiolles, 2020: 611, Doğançılı, 2020: 2811). Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin başında da otel işletmeleri gelmektedir.

Otel işletmelerinin bazıları faaliyetlerini tamamen durdururken, bazı otel işletmeleri ise minimum düzeyde personelle faaliyetlerinde devam etmiştir. Personel sayısının azaltılması maalesef istihdam anlamında da büyük sorunlara yol açmıştır (Haywood, 2020: 600). Buna bağlı olarak sektörden doğrudan ya da dolaylı geçinen milyonlarca insan zarar görmüştür (Sönmez vd., 2020: 1). Bu nedenle otelcilik sektörü pandemiden dolayı finansal sorunlar yaşamıştır (Tsionas, 2020: 1). Ancak daha sonraki süreçte ülkemizde devlet tarafından salgına yönelik uyulması gereken hijyen kuralları belirlenmiş ve otel işletmelerinin faaliyetlerine başlamaları sağlanmıştır (Aydın ve Doğan, 2020: 106). Otel işletmelerinin faaliyete geçmesine rağmen kısa bir sürede toparlanmaları oldukça zor görülmektedir. Çünkü salgının gerek ülke ekonomisine gerek ise turizm sektörüne uzun süre hissedilebilecek zararlar verdiği ortadadır (Acar, 2020: 7; Romagosa, 2020: 690). Ortaya çıkabilecek zararlar farklı zamanlarda ve farklı hızlarda kendini gösterebilecektir (Baum ve Hai, 2020: 2403). Farzanegan ve arkadaşları tarafından (2020: 4), Covid 19 pandemisinin etkilerini belirlemek amacıyla 90’den fazla ülkenin turizm verileri kullanılarak yapılan çalışmada, dış turizm açısından Fransa, İtalya, İspanya ve Amerika gibi birçok ülkenin ciddi zararlar göreceği tespit edilmiştir.

Liderlik bu tarz kriz olaylarına oldukça önemli rol oynamaktadır (Prideaux vd., 2020: 672). Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi işletme liderlerine bağlıdır (Gül ve Çelebi, 2020: 1706). Pandeminin küresel anlamda bir kriz haline gelmesi ile birlikte, bu durumla baş etmeye yönelik akılcı ve hızlı karar alabilen siyasi liderlere olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Gezgüç ve Duman, 2020: 253). Bu tarz özelliklere sahip liderlere olan ihtiyaç işletmeler için de geçerli olabilecektir. Başka bir ifade ile işletmelerin pandemi sürecini başarılı bir şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyacı vardır (Belhadjali ve Abbasi, 2020: 363). Covid 19 pandemi sürecinde ve sonrasında otel işletmelerinin hayati varlıklarını idame ettirebilmeleri, belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmeleri ya da bu süreçteki kayıplarını telefı edebilmeleri yöneticilerin sergileyecekleri etkin bir liderlik tarzı ile mümkün olabilmektedir. Ancak Covid 19 pandemisi işletmelerin örgüt kültürünün değişmesine neden olmuş (Mustajab vd., 2020: 483) ve bununla birlikte liderlik ve liderlik uygulamaları kavramlarını önemli ölçüde etkilemiştir (Harris, 2020: 4). Aynı zamanda pandemi sürecinde liderlik faaliyetlerinin yerine getirilmesi oldukça zor

olabilmektedir. Çünkü Covid 19 liderlerin daha önce çok fazla karşılaşmadıkları bir çevrede faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmuş (Mustajab vd., 2020: 491) ve pandemi küresel anlamda liderlikteki birçok bireysel ve sistematik zayıflığı ortaya çıkarmıştır (Wilson, 2020: 290). Bu tarz krizler, liderleri olağan üstü hızlı bir değişime ve bu değişime uyum sağlamaya zorlayabilir (Belhadjali ve Abbasi, 2020: 364). Koronavirüs krizi aynı zamanda liderlik teorileri içinde bir krizdir. Bu tarz krizlerde liderlere rehberlik edecek çok az gösterge ve buna karşın çok fazla belirsizlik vardır. Bu nedenle temel liderlik teorileri çok işe yaramayabilir. Çünkü radikal belirsizliklerin olduğu bir çevrede çok az bilgi, tecrübe ve kaynak vardır (Tourish, 2020: 261). Örneğin, otokratik liderlik gibi geleneksel liderlik yaklaşımları işletmelerdeki teknik problemlerin çözülebilmesi için yeterli iken, Covid 19 pandemisinin oluşturduğu karmaşıklık ve belirsizlik ortamında yetersiz kalabilmekte ve işletmeleri stratejik anlamda zora sokabilmektedir (Fernandez ve Shaw, 2020: 40).

Bu nedenle koronavirüs sürecinde otel işletmeleri yöneticilerinin izleyecekleri liderlik davranışı oldukça önem arz etmektedir. Tam da bu noktada araştırmanın temel sorunu ortaya çıkmaktadır. Koronavirüs sürecinde otel liderleri nasıl bir liderlik tarzı göstermişlerdir? Otel liderleri bu süreçte ne tür stratejiler uygulamışlardır? Turizm sektörünün bu süreçte ayakta kalabilmesi için yapılması gerekenler nelerdir? Bu soruların ışığında koronavirüs sürecinde otel işletmeleri liderlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarını ortaya koymak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amacın yanında pandemi sürecinde turizm açısından ülkeler ve işletmeler için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi ve etkili olabilecek liderlik tarzlarının ortaya konulması araştırmanın diğer amaçlarındandır.

## YÖNTEM

Bu çalışmada amacı açısından tanımlayıcı, yöntem açısından nitel desenli bir araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bu veri toplama yönteminin seçilmesinin temel nedeni, katılımcılardan konuyla ilgili ayrıntılı ve derinlemesine bilgi almaktır. Ancak sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. "Geçerlilik ve güvenilirlik", bu anlamda araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 76). Nitel araştırmalarda inanılabilirlik, araştırmacının yetkinliği, sonuçların doğruluğu gibi unsurlar araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği için önemlidir (Krefting, 1991:214-215). Güvenirliğin ve geçerliliğin sağlanması için birtakım önlemler alınmıştır. Öncelikle araştırmanın amacı doğrultusunda sekiz tane soru hazırlanmıştır ve bu sorular konusunda uzman iki öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda üç soru görüşme formundan çıkarılmıştır. Daha sonraki süreçte katılımcı teyidi alınmıştır. Öncelikle, katılımcılardan güvenilir bilgiler almak için araştırmanın amacı net bir şekilde kendilerine açıklanmış, otel bilgilerinin ve kendi isimlerinin gizli tutulacağı ifade edilmiş ve gönüllülük esasına dayalı olarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşme esnasında otel yöneticilerinden isim ve işletme bilgisinin paylaşılması kaydıyla ses ve görüntü kaydı için onay alınmıştır. Böylece- görüşmeler bittikten sonra kayıtlar yöneticilere tekrar dinletilerek ve okutularak son kez onay alınmıştır. Aynı zamanda katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar hiçbir şekilde değiştirilmeden, doğrudan aktarım yapılarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Tüm bu çalışmalardan sonra görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular (beş tane) aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Genel olarak otelinizde nasıl bir liderlik tarzı sergilediğinizi kısaca anlatabilir misiniz?
- Pandemi ülkemizde yayılmadan önce önlem açısından işletmeniz için bir stratejiniz var mıydı? Varsa kısaca açıklayınız.

- Pandemi sürecinde işletmeniz başarısı için ne tür stratejiler uyguluyorsunuz?
- Pandemiden sonra turizm sektörünün gelişmesi için ülke veya işletme bazında neler yapılmalıdır?
- Pandemi sürecinde başarılı bir liderin sahip olması gereken beş özellik sizce nedir?

Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve görüşmeyi kabul eden beş yıldızlı otel işletmelerinin müdürlükleri oluşturmaktadır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için kartopu yöntemiyle seçilen ve görüşmeyi kabul eden sekiz tane beş yıldızlı otel müdürüyle görüşme yapılmıştır. İslamoğlu ve Alnaçık'a göre (2014: 209) "elde edilen bilgilerin genellemenin zor olduğu nitel araştırmalarda, nicelik temsiline bakılmamaktadır ve örneklemin amacı, bir olguyu netleştirecek ve derinleştirebilecek olan belirli olgu ya da olayı elde etmektir". Bu nedenle temsil gücünden çok, örneğin araştırma konusu ile olan ilgisi dikkate alınır. Bu nedenle katılımcı sayısı yeterli görülmüştür. Görüşmeler Ekim ve Kasım 2020 tarihleri arasında, telefonla ve online olarak yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 20 ile 35 dakika arasında gerçekleşmiştir. Katılımcıların yedi tanesi erkek bir tanesi kadındır. Aynı zamanda otel yöneticilerinin tamamı lisans eğitime sahip ve hepsi sektörde 10 yıldan daha uzun süredir çalışmaktadır. Görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu analiz türünde, katılımcıları görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilerek, elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulur. Bu amaçla elde edilen veriler mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir ve daha sonra bu betimler yorumlanarak birtakım sonuçlara ulaşılır. Betimsel analizde araştırmacı öncelikle araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşmede yer alan boyutlardan hareket ederek veri analizi için bir çerçeve oluşturur ve veriler bu tematik çerçeveye göre işlenir. Bu aşamadan sonra düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Son olarak tanımlanmış bulgular açıklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 158-159).

## BULGULAR

İstanbul ilinde faaliyet gösteren 8 tane beş yıldızlı otel müdürlerinin, pandemi ve sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri gizlilik esasına bağlı kalarak aşağıda verilmiştir. Otel müdürlerinin isimleri sırayla Katılımcı 1 (K.1) ve Katılımcı 8 (K.8) olarak belirtilmiştir.

Genel olarak otelinizde nasıl bir liderlik tarzı sergilediğinizi kısaca anlatabilir misiniz?" sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle, belirli liderlik davranışlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Bu liderlik davranışları genel itibarıyla personele ve ekip çalışmasına önem veren, strateji geliştiren, vizyon oluşturan davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. İlgili bulguların belirlendiği katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmiştir.

*K1: Aslında sürekli olarak sergilediğim bir liderlik tarzım yok. Çünkü otel müdürü olarak ortaya koyacağımız liderlik tarzı duruma göre değişebiliyor. Yani her durumda aynı şekilde davranmıyorsunuz. Ancak genel anlamda kurallara ve prensiplere bağlı, verdiğim talimatların tam olarak yerine getirilmesini isteyen ve misafir memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir yöneticiyimdir.*

*K3: Bu otelde yaklaşık 9 yıldır müdürlük yapmaktayım. Bu sürede her zaman iki şeye dikkat ettim. Birincisi müşterilerimizin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak. İkincisi yanımda çalışan personelin ihtiyaçlarını karşılamak. 26 yıldır sektörde çalışan biri olarak öğrendiğim en önemli şey ikincisi olmadan birincisinin olamayacağı. Bu nedenle müdürlüğüm süresince personelimi dinlerim, onlara saygı gösteririm, onların kendilerini geliştirmesi için yardımcı olurum. Çünkü onlar mutlu olursa mutlu çalışırlar ve böylece misafirlerimizde mutlu olur.*

K4: Biz yıllardır bu sektörde faaliyet gösterebiliriz zincir bir oteliz. Bu nedenle otelimizde her şey net olarak kurallarla belirlidir. O nedenle bu kurallara riayet edildiğinde sorun çıkmaz ve işler yolunda gider. Ben otel müdürü olarak bu kurallara uyulmasını sağladım. Herkesin görevi, her departmanın temel prosedürleri mevcuttur, astlar üstlerinin verdiği görevi yapar, üstlerde bu görevlerin doğru bir şekilde yapıldığını denetler.

K6: Liderliğin gerektirdiği gibi emretmeden işlerin yürütülebilmesi için tüm takımın aynı amaç ve bilinç ile hareket etmesi gerekir ki personele bu konuda çok önem vermek gerekmektedir. Otelcilikte mutlu personel mutlu misafir demektir. Personelde kaliteden ödün verdiğinizde, verdiğiniz ödün size daha yüklü bir maliyet olarak geri dönecektir. En basit örnekle yeterli seviyede bilgi sahibi olmayan veya otele aidiyet duymayan bir satış departmanı personeli ilgisizliğinden veya bilgisizliğinden kendisine gelen bir grup talebine eksik veya ilgisiz cevap verdiğinde bu grup alınamayacaktır.

K7: Her şeyden önce ekip ruhu ile çalışma ve yaptığı işi sahiplenme anlayışını her çalışanımıza aşılama bilinci ile hareket ederim. Güven kontrole mani değildir anlayışı ile yapılan her işin kontrol edilmesini sağlıyorum. Personelin tesisin tanıtımındaki önemini kendisinin anlamasını sağladım. Değişen teknolojiye personelin uyum sağlayıp sağlamadığını gözlemlerim, bunun için çalışmalar yaparım. Biz personele değer verdiğimizizi kendisine hissettiririz ki o da çalıştığı işletmeye değer versin. Personelin kendini geliştirmesi için seminerler, motivasyonları için belli dönemlerde sosyal aktiviteler hazırlarım.

Pandeminin Türkiye’de yayılmadan önce önlem açısından işletmelere yönelik herhangi bir stratejinin olup olmadığının belirlenmesi için yönetilen soru neticesinde otel işletmelerinin çok fazla stratejisi olmadığı ve strateji geliştiren otellerin ise bu stratejilerinin pandeminin yayılma hızı ve etkisinden dolayı çok fazla etkili olmadığı belirlenmiştir. Katılımcılara pandeminin ülkemizde yayılmadan önce önlem açısından işletmelerinde ne gibi stratejiler izlediklerini belirlemek amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

K2: Yanlış hatırlamıyorsam geçen yıl Aralık ayında ortaya çıkan bir virüstü ve daha sonra Mart ayında ülkemizde de görülmeye başlandı. Açıkçası bizim ülkemize de bu kadar kısa bir sürede sıçrayacağını düşünmedik. Baktığımız zaman her şey birkaç ay içinde oldu. Seyahat kısıtlamaları geldi, uçuşlar iptal edildi, rezervasyonlar yavaş yavaş iptal oldu. Bir baktık ki otelimizin doluluk oranı birden %20'lere kadar düştü. Çok bir hazırlığımız olmadı maalesef.

K3: Açıkçası her ne kadar bizim ülkemizde kendisini mart ayında gösterse de biz bunun ülkemize geleceğini önceden fark ettik. Çünkü bizim otelimize gelen misafirlerimizin büyük bir bölümü yurt dışından geliyordu ve o dönemde ülkemize giriş çıkış serbesti. Yani Türkiye’ye gelmemesinin imkânı yoktu. Çok büyük bir stratejimiz olmadı çünkü her ne kadar buraya geleceğini tahmin etsek de bu kadar hızlı yayılacağını beklemiyorduk.

K5: Stratejileri geliştirirken en kötü senaryoyu göz önünde tuttuk ve nitekim bu senaryo gerçekleşti. Önlem olarak etkili PR çalışmaları yaptık, acentlarla sürekli görüşmelere yaptık.....restoranlarımızı, odalarımızı ve ortak kullanım yerlerimizi pandemiye göre tekrar düzenledik.....ama yaptığımız tüm bu çalışmalar çok etkili olmadı. Otelimiz yaklaşık iki ay boyunca kapalı kaldı ve otelimizde 110 kişi istihdam ediyordu. Pandemi öncesi rezervasyonlarımız birden bire düştü....şu anda ortalama %40 ile çalışıyoruz.

K8: Otellerimizde uzun yıllardır kalite yönetim sistemleri ile desteklenen gıda güvenliği, hijyen, misafir sağlığı, hijyen ve temizlik prosedürlerinin bu dönemde daha etkin bir şekilde üst düzey misafir güvenliği ilkesi ile uyguladık. Bu bağlamda otel yönetimimizce yapılan revizyon ve alınan tedbirleri, hijyen ve sağlık koruma sistemlerimizi, Dünya Sağlık Örgütü, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınladığı resmi talimatlar, belirttiği tavsiyeler ve öneriler, ilgili resmi ve uzman otoritelerin görüşü doğrultusunda Kalite Yönetim departmanımızla güncelledik. Ayrıca otellerimiz, düzenli aralıklarla anlaşmalı olduğumuz uluslararası akredite kuruluşlar ve yetkili

*danışmanlarımız tarafından ilgili kalite standartlarına ve yasal şartlara uygun olarak kapsamlı denetimlere tabi tuttuk.*

Pandemi sürecinde işletmeniz başarısı için ne tür stratejiler uyguluyorsunuz? sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle otel liderlerinin büyük bir çoğunluğunun güvenli turizm sertifikasına sahip olmak, hijyen şartlarını yerine getirmek ve tüm çalışmaları sosyal medya, web sitesi gibi platformlarda paydaşlarına ulaştırmak gibi temel stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların pandemi sürecinde işletmeniz başarısı için ne tür stratejiler uyguluyorsunuz sorusuna verdikleri cevaplardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

*K1: Bakanlığımızın belirlediği hijyen genelgesi mevcut. Genelgedeki tüm maddelere harfiyen uyuyoruz ve sürekli olarak bunlar benim ve departman müdürlerimin kontrolünde. Zaten bunlara uyduğunuz takdirde virüse karşı işletmeniz için birçok şeyi yapmış oluyorsunuz. Burada bizim izlediğimiz temel strateji otelimizin pandemi sürecinde tamamen güvenli olduğunu gerek sosyal medyadan gerek acentlar aracılığıyla misafirlerimize duyurmak. Bunun haricinde fiyat indirimleri de yaptık...personeli mağdur etmeme adına dönüşümlü çalışma, izin kullandırma gibi faaliyetlerimiz var. Ama emin olun hangi stratejiyi uygularsanız uygulayın sektör derinden etkilendi.*

*K2: Yaptığımız hijyen çalışmalarını, aldığımız önlemleri bir reklam çalışması ile hem web sayfamızda hemde çalıştığımız acentelere göndererek güvenli tesis hissi oluşturduk. Pandemi bitimine kadar eski dolulukların yakalanamayacağını öngördüğümüz için satın alımlarımız dahil olmak üzere personel sayımız ve diğer tüm maliyetlerimizi yüzde 50 kapasiteye göre planlayarak ilerlemekteyiz.*

*K4: Öncelikle güvenli turizm sertifikasını her ay güncel şekilde denetim geçirerek alıyoruz ki genelge ile sertifikasız çalışmak yasaklandı ve sertifika zorunluluğu sürekli hale getirildi. Bu sertifikamızı çalıştığımız tüm şirket ve acentalara iletiyoruz güncellendiğini web sitemizde paylaşıyoruz. Sosyal medyada sertifikaları ve hijyen tedbirlerimizi sürekli olarak hatırlatıyoruz. Otel içindeki hijyen tedbirlerini eksiksiz olarak yerine getirmeye çalışıyoruz*

*K5: En temel stratejimiz otelimizde virüsü önleyecek tüm tedbirleri almak, misafirlerimize güvenli bir konaklama hizmeti sunmak ve gerek acentalar gerek ise internet ortamından tüm bu faaliyetlerimizi diğer kişilere duyurmaktır.*

Otel liderleri, pandemiden sonra turizm sektörünün gelişmesi için ülke veya işletme bazında Devletin teşvik ve desteklerini arttırarak sürdürmesi, sektörle ilgili tüm kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının koordinasyon içinde çalışması, ulusal ve uluslararası arenada ülkenin güvenli olduğuna dair imajının oluşturulması gibi faaliyetlerin yapılması gerektiğini önermektedir. Konuya yönelik verilen cevaplardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

*K3: Günümüzde doğanın kirletilmesi nedeniyle, teknolojik çalışmalarla ülkelerin ürettiği virüsler nedeniyle her zaman böyle zor dönemlerin olacağı anlaşılmalıdır. Bu nedenle pandemi döneminde tesislerdeki hijyen temizlik kurallarının sürekli hale getirilmesini sağlayacak kanunların olması, turizm çalışanlarının istihdam sürelerini tüm yıla yayacak destek ve teşviklerin sunulması, çok fazla tesis yerine kaliteli tesis anlayışı ile kontrollerin sürekliliği ülke reklamı içinde önem taşır.*

*K4: Turizm Bakanlığı ve STK'lar (TUROB, TUROFED, TUROYD, GÜMTOB, ÇEŞTOB, KATID, ATID vb.) ortak hareket etmeli hem içeride hem de dünyaya karşı güvenli turizm imajını korumalı ve geliştirmelidir. Bakanlık tüm turizm işletmelerini sık denetlemeli ve kurallara uymayanlara gerekli müeyyideleri uygulamalıdır ki kurallara uyan diğer işletmelerin farkı olsun. Bakanlık yıl içinde belirli periyotlarda online olarak pandemi eğitimi düzenleyerek işletmelerin katılımını mecbur tutabilir. Fikir olarak örneğin Turizm bakanlığı Milli eğitim bakanlığı ve YÖK işbirliği ile Turizm liselerinde meslek yüksekokullarında ve turizm fakültelerinde turizmde hijyen temalı bir ders eklenebilir veya her dönem bakanlık ve STK işbirliği ile sertifika verilmek üzere seminerler düzenlenebilir.*

K6: Öncelikle birçok otel kapandı ve bu süreçte çok büyük maddi kayıplar yaşandı hem ülkemiz hem işletmemiz ve bu pandemi bugün bitse bile sektörün toparlanması birkaç yıl alır. Bu nedenle öncelikle devletin teşvikleri arttırması gerekmekte, aynı zamanda borçlar ertelenmeli ve kredi destekleri arttırılmalı. Ülkemizin güvenli olduğu tüm uluslararası arenalarda belirtilmeli yani ülke imajına önem verilmeli. Bakanlığımıza bu konuda çok önemli görevler düşmekte.

K7: Kesinlikle ilk yapılması gereken şey bolca reklam ve bu reklamlarda Türkiye'nin her anlamda güvenli olduğu vurgulanmalı. Türkiye'nin sadece deniz, kum ve güneşten ibaret olmadığı belirtilmeli. Devletin teşvikleri belirli bir süre daha arttırılarak devam etmeli. Acentacı müdür arkadaşlarımızın en büyük sıkıntısı bu süreçte onlara verilen desteklerin az olmasıydı. Bakanlık, Oteller, Acentalar, STK'lar hepimiz bir olmalıyız.

Pandemi sürecinde başarılı bir liderin sahip olması gereken beş özellik otel liderleri tarafından çevreyi analiz edebilmek çalışanlara ve ekip çalışmasına önem vermek, strateji geliştirmek olarak belirtilmiştir. Katılımcıların pandemi sürecinde başarılı bir liderin sahip olması gereken özelliklere yönelik görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

K1: Soğukkanlılık, Doğru Planlama becerisi, doğru iş dağılımını sağlama becerisi, iş takibi, ekip ruhunu oluşturma.

K2: Geleceği ön görebilme, çevreyi analiz etme, personele önem verme, doğru strateji oluşturma, bilgi birikimi.

K3: Çözüm odaklı çalışma, Takım ruhu oluşturabilme, Satış pazarlama becerisi, Örnek teşkil edebilmesi, İnançlı ve kararlı olması.

K4: Strateji geliştirebilen, ekip ruhunun önemini bilen, açık fikirli, iletişim yeteneğine sahip, işe adanmışlığı yüksek liderlere ihtiyaç vardır.

K5: Strateji geliştirme ve gerçekleştirme yeteneğinin olması gerekir, pazardaki değişimleri takip edebilmeli, personel-misafir ve yönetimin bütün olduğunu bilmesi ve son olarak da güven ve güç duygusuna sahip olması lazım.

K6: Vizyon sahibi olmalı, personelini mutlaka motive etmeli, en alttan tutunda en üste kadar herkesin ekibin bir parçası olduğunu unutmamalı ve mutlaka piyasayı analiz edebilmeli.

K7: Otelcilik işi ekip işidir bir kere her müdür bunu bilmeli, şu anda tüm turizm pazarı tamamen değişti o yüzden değişen bu çevre iyi incelenmeli ve öğrenilmeli, bir lider güvenilir olmalı, yönetim becerisine sahip olmalı ve mutlaka personeli ve misafirleri için stratejiler üretmeli.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma kapsamında geliştirilen araştırma sorularına alınan yanıtlar ve bu yanıtlardan elde edilen bulgulara paralel olarak bazı çıkarımlardan söz edilebilir. Katılımcıların faaliyetlerini sürdürürken izledikleri liderlik tarzlarına bakıldığında genel olarak, personele ve ekip çalışmasına önem veren, strateji geliştiren, vizyon oluşturan, otoriter bir liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Otel liderlerinin benimsedikleri liderlik tarzlarına bakıldığında neredeyse hepsinin personele ve ekip çalışmasına önem verdiği görülmektedir. Hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, üretim ile tüketimin eş zamanda gerçekleşmesi gibi özelliklerinden dolayı otel işletmelerinde insan kaynağını oldukça önemli bir unsurdur (Güler ve Cinnioğlu, 2020: 3820). Bu nedenle işletmeler, insan unsurunun ön plana çıkmasıyla birlikte özellikle insana yönelik liderlik tarzlarına yönelmektedir (Cinnioğlu ve Saçlı, 2019: 1770). Aynı zamanda otel liderleri strateji ve vizyon oluşturmaya özen göstermektedir. Özellikle strateji ve vizyon oluşturmanın işletmeler için önemini vurgulayan Hıdıroğlu'nun (2020: 1947), yapmış olduğu çalışmada Koronavirüs sürecinde işletmeler için stratejik liderlik tarzının en uygun liderlik türü olduğu belirtilmiştir. Al Thani ve Obeidat (2020:



321) yaptıkları çalışmada işletmelerin kriz süreçlerinde başarılı olabilmesi için yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını sergilemesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Otel liderleri pandemiye hazırlık olarak çok fazla etkili stratejiler geliştirememiştir. Liderlerin bu noktada farkında olması gereken temel unsur pandemi sürecinde gerçekten de kolay bir yol olmadığıdır (Belhadjali ve Abbasi, 2020: 364). Küresel olarak turizm endüstrisi pandemi gibi krizler karşısında oldukça savunmasız kalmaktadır. Ancak kriz dönemlerinde hem otellerin performansı hem de sektörün geneli otel müdürlerinin liderlik tarzlarından etkilenmektedir. Otel liderlerinin bu tarz kriz dönemlerinde başarılı olabilmesi etkili bir kriz yönetim sürecine bağlıdır. Bunun içinde iç ve dış çevreyi etkili bir şekilde analiz etmeli ve güvenilir bilgiler sağlamalıdır (Alzoubi ve Jaaffar, 2020: 556).

Otel liderleri pandemi sürecinde başarılı olmanın şartını, hijyen koşullarını en üst düzeye çıkararak güvenli turizm sertifikasını almak ve bu faaliyetleri birçok kanaldan reklam ve tanıtım yoluyla paydaşlara iletmek olarak görmektedir. Türkiye Tur Operatörleri Platformu tarafında koronavirus sürecinde hijyen şartlarının öne çıktığı bir konseptin turizm sektörü için kaçınılmaz hale geleceği belirtilmiştir (İbiş, 2020: 97; Soyak, 2020: 282). Turistlerin seyahat edebilmeleri için gidecekleri destinasyonla ilgili güvenlik endişelerinin bulunmaması gerekmektedir (Kabadayı ve Kardeş, 2020: 3705). Salgın sürecinde ve sonrasında özellikle hijyen temalı işletmecilik ön planda olacak ve otel işletmelerinde hijyen temalı faaliyetlerin yapılması misafirlerin güvenini kazanmak ve rekabet avantajı sağlamak açısından son derece önemli olabilecektir (Doğancılı, 2020: 2818). Pandemi gibi krizleri yönetmedeki en etkili stratejilerinden biri iletişimi sağlıklı ve doğru bir şekilde yapabilecek liderlerdir (Gül ve Çelebi, 2020: 1706). Liderlerin bu tarz krizlerde paydaşlarıyla etkili bir iletişim kurması oldukça önemlidir (Fernandez ve Shaw, 2020: 43).

Otel liderleri, Pandemiden sonra turizm sektörünün gelişmesi için Devletin teşvik ve desteklerini arttırarak sürdürmesi, sektörle ilgili tüm kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının koordinasyon içinde çalışması, ulusal ve uluslararası arenada ülkenin güvenli olduğuna dair imajının oluşturulması gibi faaliyetlerin yapılması gerektiğini önermektedir. Şu an için belirsiz ve uzun süreli bir pandemi göz önünde bulundurulduğunda güvenlik endişeleri ve imajı gelecekteki turizm faaliyetlerine tamamen yeni bir yön çizecektir (Khan, 2020: 32). Pandemi sürecinde turizm sektörünün yaşadığı büyük kayıpların giderilmesinde yoğun tanıtım stratejisi oldukça önem arz etmektedir (Erdoğan ve Yamaç Erdoğan, 2020: 3374). Özellikle pandemi sürecinde küresel değil ulusal bir dayanışmanın olduğu bir dünyada devletin rolü yeniden önem kazanmıştır ve bu alanda kamu-özel sektör iş birliği karşılıklı fayda sağlayan bir yaklaşım çerçevesinde yeniden düzenlenmeli ve dış pazara yönelik bilgilendirme ve halkla ilişkiler çalışması yapılması gerekmektedir (Karadeniz vd., 2020: 3133; Valiyeva, 2020: 391).

Araştırmanın kuramsal yapısında da belirtildiği gibi pandemi nedeniyle değişen çevre şartları otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik türlerini de etkilemiştir. Katılımcıların çoğunluğu bu süreçte liderin sahip olması gereken temel özellikleri, çevreyi analiz edebilmek, çalışanlara ve ekip çalışmasına önem vermek, strateji geliştirmek olarak ifade etmişlerdir. İçinde bulunulan pandemi şartlarında otel liderlerinin önerdiği bu özellikler başarı için oldukça önemli özelliklerdir. Hıdıroğlu (2020: 1946) araştırmasında, belirsizliklerle başa çıkabilecek, işletmelerinin geleceği öngörebilecek ve değişim ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilecek liderlik tarzlarından birinin stratejik liderler olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Akkaya vd. (2020: 1615) işletmelerin içerisinde bulunduğu çevre şartlarının çok hızlı değiştiği ve geliştiği durumlarda ayakta kalabilmek için çevreyi analiz edebilen ve takım çalışmasına önem veren bir liderlik tarzını önermektedir. Çalışmada bu tarz özelliklere sahip en uygun liderlik tarzının ise çevik liderlik olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde Özdemir ve Çetin de (2019) bu tarz karmaşıklığın ve belirsizliklerin olduğu kaotik ortamlarda başarılı olmak için çevik liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aynı zamanda değişkenlik, belirsizlik,

karmaşıklık ve muğlaklığın olduğu çevrenin VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyası olarak adlandırıldığını ifade eden Cinnioğlu ve Salha (2019), bu şartlar altında turizm işletmelerinin ayakta kalabilmesi için yöneticilerin çevik liderlik tarzını benimsemesi gerektiğini önermiştir.

Covid 19 pandemi sürecinde otel yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada otel liderlerinin strateji geliştiren ve vizyon oluşturan, bunları gerçekleştirmek için yine aynı şekilde personele ve ekip çalışmasına önem veren bir liderlik tarzı benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Coronavirüs ilk kez Çin’de Aralık 2019 çıkmasına rağmen ve Türkiye’de yaklaşık üç ay sonra ilk vakalar görülmüştür. Aradan geçen bu üç ay içinde otel liderlerinin pandemiye önlem olarak çok fazla strateji geliştiremedikleri ya da geliştirilen stratejilerin çok etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte otel liderleri bu süreçte başarının temel anahtarını güvenli turizm sertifikasına sahip olmak ve önlem olarak alınan tüm tedbirleri dijital platformlarda paylaşmak olarak görmektedir. Pandemiden önemli ölçüde zarar gören turizm sektörünün tekrar toparlanabilmesi için otel liderleri, devlet tarafından verilen destek ve teşviklerin devam ettirilmesini, sektördeki tüm paydaşların eşgüdümse olarak birlikte çalışmasını ve en önemlisi de ülkenin güvenli olduğuna dair imajın tüm ulusal ve uluslararası mecralarda duyurulması gerektiğini önermektedir. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuçta, pandemi sürecinde başarılı bir liderin değişen ve gelişen çevreyi analiz edebilme, ekip çalışmasına önem verme ve etkili stratejiler geliştirebilme özelliklerine sahip olması gerektiğidir. Sonuç olarak gerek yapılan literatür taramaları gerek ise otel liderleri ile yapılan görüşmeler ışığında, pandemi sürecinde başarılı olabilecek liderlik türlerinin stratejik liderlik ve çevik liderlik olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle otel yöneticilerin stratejik ve çevik liderlik ile ilgili ayrıntılı bilgiler edinip, elde ettikleri bu bilgileri kendi otellerinde nasıl kullanabileceklerini araştırması gerekmektedir.

Genel olarak pandemi süreci değerlendirildiğinde, bu sürecin net olarak ne zaman biteceği belli olmamasına rağmen kesin olan bir durum varsa o da birçok ülkenin ekonomisinde önemli bir role sahip turizm sektörünün çok büyük zarar gördüğüdür. Bununla birlikte bu zararın boyutunun ölçülmesi ya da sektörün tekrar toparlanmasının ne kadar zaman alacağını belirlenmesi oldukça zordur. Bununla birlikte bu süreci başarılı bir şekilde atlatabilmek tek bir unsura bağlı değildir. Pandeminin açtığı yaraların sarılmasında devlete, sivil toplum kuruluşlarına ve sektördeki işletme liderlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu araştırma sadece sekiz otel yöneticisinin görüşleri ile sınırlıdır. Bundan sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalar turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren diğer işletmelere yönelik yapılabilir. Bununla birlikte araştırmada önerilen liderlik tarzları nicel yöntemlerle incelenebilir.

## **KAYNAKÇA**

Acar, Y. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgını ve Turizm Faaliyetlerine Etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 7-21.

Akkaya, B., Kayalidere, U., A., K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2): 1605-1621.

Al Thani, F.B.H. and Obeidat, A.M. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6): 307-326.

Alzoubi, R.H.M. and 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.

- Aydın, B. ve Doğan, M. (2020). Yeni Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Turistik Tüketici Davranışları ve Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi, *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6 (1): 93-115.
- Arslan, E. ve Kendir, H. (2020). COVID-19 Salgını Sonrası Yükselen Trend Kırsal Turizm: Zile Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3668-3683.
- Baum, T. and Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, Tourism, Human Rights and the Impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7): 2397-2407.
- Belhadjali, M. and Abbasi, S. (2020). COVID-19: The Role of Leadership in Response to Disruption, *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(8): 362-365.
- Cinnioğlu, H. ve Salha, H. (2019). VUCA Dünyasında Turizm İşletmeleri ve Çevik Liderlik. The Third International Congress on Future of Tourism, 26-28 September, Mersin/Turkey, 92-96.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algıları ile İşe Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3): 1769-1778.
- Desbiolles, F.H. (2020). Socialising Tourism for Social and Ecological Justice After COVID-19, *Tourism Geographies*, 22(3): 610-623.
- Doğancılı, O. S. (2020). Covid-19 Salgını Sonrası Turizm Destekleri, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 2808-2820.
- Erdoğan, Ç. ve Yamaç Erdoğan, Z. (2020). Turizmin COVID-19 Direnci: Bakanlık Perspektifinden Turizmde Normalleşme Faaliyetleri – I. Çeyrek, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3358-3377.
- Farzanegan, M.R., Gholipour, H.F., Feizi, M., Nunkoo, R. and Andargoli, A.E. (2020). International Tourism and Outbreak of Coronavirus (COVID-19): A Cross-Country Analysis. *Journal of Travel Research*, 00(0): 1-6.
- Fernandez, A.A. and Shaw, G.P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis the Coronavirus and Covid -19, *Journal of Leadership Studies*, 14(1): 39-45.
- Gezgüç, G.M. ve Duman, D. (2020). Pandemiyle Mücadele ve Siyasi Liderlerin Tutumları: ABD, Almanya, Brezilya ve Yeni Zelanda Karşılaştırması. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7): 253-275.
- Gösslin, S., Scott, D. and Hall, C.M. (2020). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1): 1-20.
- Güler, M. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Otantik Liderlik Davranışının Psikolojik Sözleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3808-3824.
- Gül, H. ve Çelebi, F. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Pandemisinde Başlıca Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3): 1703-1715.
- Harris, A. (2020). COVID-19 – School Leadership in Crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*, 1-6.
- Haywood, K.M. (2020) A post COVID-19 Future - Tourism Reimagined and Reenabled, *Tourism Geographies*, 22(3): 599-609.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in The Period of Covid-19 Epidemic. *Turkish Studies - Social*, 15(4): 1945-1955.

- İbiş, S. (2020). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 85-98
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kabadayı, M. ve Kardeş, N. (2020). Kovid-19'un (Koronavirüsün) Yerli Turist Davranışı ve Seyahat Eğilimlerine Etkileri, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3703-3719.
- Karadeniz, E., Beyaz, F. S., Ünlübulduk, S. N. ve Kayhan, E. (2020). Covid-19 Salgınının Turizm Sektörüne Etkilerinin ve Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi: Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3116-3136.
- Khan, S. (2020). Covid-19: Tourism at Crossroads! Where Next?, *Journal On Tourism & Sustainability*, 3(2): 32-40.
- Kıvılcım, B. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Turizm Sektörüne Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1): 17-27.
- Kock, F., Norfelt, A., Josiassen, A., Assaf, G.A. and Tsionas, M.G. (2020). Understanding the COVID-19 Tourist Psyche: The Evolutionary Tourism Paradigm. *Annals of Tourism Research*, 85, 1-13.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3): 214-222.
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, M.A., and Hamid, M.A. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership?, *Fiscaoeconomia*, 4(2): 483-497.
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama, *Research Studies Anatolia Journal*, 2(7): 312-332.
- Prideaux, B., Thompson, M. and Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 Can Prepare Global Tourism for The Economic Transformation Needed to Combat Climate Change, *Tourism Geographies*, 22(3): 667-678.
- Romagosa, F. (2020) The COVID-19 Crisis: Opportunities for Sustainable and Proximity Tourism, *Tourism Geographies*, 22(3): 690-694.
- Soyak, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Kitle Turizmine Olası Etkileri ve Türkiye'de Alternatif Turizm Tarzlarının Gelişme Potansiyelleri. 3rd International Biltek Conference On Science, Technology & Current Developments in Social Sciences, June 19-20, 2020 Adana, Turkey
- Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., Lemke, M. K. and Hsieh, Y.J. (2020). Understanding the Effects of COVID-19 on the Health and Safety of Immigrant Hospitality Workers in The United States. *Tourism Management Perspectives*, 35, 1-7.
- Şen, E. ve Batı, G. F. (2020). COVID-19 Pandemik Krizinin Yönetim ve Ekonomi Politik Üzerine Olası Etkileri, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 71-84.
- Tourish, D. (2020). Introduction to the Special Issue: Why the Coronavirus Crisis is Also a Crisis of Leadership. *Leadership*, 16(3): 261-272.
- Tsionas, M.G. (2020). COVID-19 and Gradual Adjustment in The Tourism, Hospitality, And Related Industries. *Tourism Economics*, 1-5.

Uğur, N.G. and Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on Global Tourism Industry: A Cross-Regional Comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36, 1-13.

Üstün, Ç. ve Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması, *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1): 142-153.

Valiyeva, K. (2020). Covii-19 ile Ulus Devleti Yeniden Düşünmek, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 19(37): 390-403.

WHO, 2020, [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1) (Erişim Tarihi 26.10.2020).

Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from New Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, 16(3): 279–293.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.