

Original article

Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi ¹

The Relationship Between Leadership Characteristics, Organizational Ambidexterity and Organizational Performance in Hotel Enterprises

Kürşat Başkan ^a & Önder Met ^{b,*}

^aDepartment of Tourism Management, Ardeşen Tourism Faculty, Recep Tayyip Erdoğan University, Rize, Turkey

^bFaculty of Economics and Administrative Sciences, Kyrgyzstan Turkey Manas University, Manas, Kyrgyzstan

Özet

İşletmelerin varoluşlarının devamı, bir yandan değişimlere adapte olma güçlerine bağlıken bir yandan da var olan kabiliyetlerinden etkin bir şekilde yararlanabilmeleriyle yakından ilişkilidir. Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de faaliyet gösteren otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik özellikleri, yönettikleri otellerin stratejilerine etki edebilmektedir. Yöneticiler, çetin rekabet şartlarına hazır, piyasadaki gelişmelere entegre süreçler üretmek suretiyle işletmelerin yüksek performans göstermesini hedeflemektedir. Yöneticilerin, yeni gelişmeleri yakından takip etmesi, yönettikleri örgütleri yeniliklere adapte etmesi ve örgütsel yapıları oluşturabilmesi için; örgütsel ustalık kavramı, önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

İlgili alanyazında örgütlerin ustalık özellikleri ile liderlik özelliklerinin ilişkili olduğu gösterilmekle birlikte bu iki unsurun da örgüt performansıyla ilişkisinin var olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak örgütsel ustalık kavramı kapsamında otel işletmelerine yönelik uluslararası alanyazında gerçekleştirilmiş çalışmalara sıklıkla rastlanırken, ulusal alanyazında fazla sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, otel işletmelerinde farklı liderlik özellikleriyle örgütsel ustalığın araştırıcı ve yararlanıcı stratejisi arasındaki ilişki, bu değişkenler ile de finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, liderlik özellikleriyle örgütsel ustalık ve örgütsel performans arasında, alt boyutları vasıtasıyla anlamlı ilişkilerin var olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık, Örgütsel Performans, Otel Yöneticileri.

Abstract

The continuation of the existence of the enterprises is closely related to their ability to adapt to changes and to effectively benefit from their existing capabilities. In hotel businesses operating in the tourism sector, as in every sector, the leadership characteristics of the managers can affect the strategies of the hotels they manage. Managers aim for high performance of businesses by producing processes that are ready for tough competition conditions and integrated with the developments in the market. In order for managers to follow new developments closely, adapt the organizations they manage to innovations and create organizational structures; The concept of organizational ambidexterity is accepted as an important indicator.

* Corresponding author:

Kürşat Başkan, Department of Tourism Management, Ardeşen Tourism Faculty, Recep Tayyip Erdoğan University, Rize, Turkey.
Email: kursat.baskan@erdogan.edu.tr

¹ Bu Çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Programında yapılan "Başkan, K. (2020) Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi" başlıklı tezden üretilmiştir.

While it has been shown in the related literature that the ambidexterity levels of the organizations and the leadership characteristics are related, it is revealed that there is a relationship between these two elements and the performance of the organization. However, while there are frequent studies in the international literature on hotel businesses within the scope of the concept of organizational ambidexterity, there are not many studies in Turkish national literature. In this study, the relationship between different leadership characteristics and the exploration and exploitation strategy of organizational ambidexterity in hotel businesses, and the relationship between these variables and financial and non-financial performance were evaluated. According to the results of the research, it has been revealed that there are significant relationships between leadership characteristics, organizational ambidexterity and organizational performance via their sub-dimensions.

Keywords: Leadership, Leadership Characteristics, Organizational Ambidexterity, Organizational Performance, Hotel Managers.

DOI: <https://doi.org/10.29329/jtm.2021.419.3>

GİRİŞ

Günümüzde çağın getirdiği değişim ve yeniliklere uyum sağlamak ve dinamik bir yapıya bürünmek tüm işletmeler için zorunluluk haline gelmiştir. Yeni süreçler ve yeni yaklaşımlar, rekabet koşullarını da etkilemiş, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri bir hayli zorlaşmıştır. Bu zorluklara karşı işletmeler, etkin yenilikleri takip edebilen ve bu yenilikleri uygulayabilen örgüt yapıları da oluşturmayı hedeflemektedir (Erşahan, vd., 2015: 613). Otel işletmeleri de varlıklarını sürdürmek, kârlılıklarını yükseltmek ve büyümek gibi birçok amaç için yeni yönetim stratejileri izlemek durumundadırlar. Bu işletmelerinin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmesi; pazar payı, maliyetler, Ar-Ge faaliyetleri, rakiplerin analizi gibi faktörlerle ilişkilidir (Güneren Özdemir ve Yılmaz, 2016: 66). Nitekim çevre koşullarındaki hızlı değişim, rekabetin getirdiği baskılar, işletmelerin esnek, yaratıcı ve çok yönlü olmasını gerektirmektedir. Bu durum da beraberinde farklı stratejik alternatiflerin belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin mevcut yeteneklerinden yararlanması ve yenilerini araştırması olarak tanımlanan ve son dönemde diğer birçok sektörde üzerinde durulmaya başlanan örgütsel ustalık, bu alternatiflerden biri olarak görülebilmektedir (Attar, 2015: 1).

Turizm sektöründe faaliyet gören işletmelerin en önemli hedefi yüksek performans elde edip bunu uzun vade sürdürebilmektir. Fakat sürdürülebilir bir performans elde etmek genellikle zor bir hedeftir. Çevresel dinamizm ve rekabet dinamikleri, son yıllarda etkileri büyüyen küreselleşme, ürün-hizmet yaşam döngülerindeki kısalmalar gibi birçok unsur, bu zorluğu daha da arttırmaktadır (Mihalache vd., 2013: 141; Mihalache ve Mihalache, 2015: 1). Giderek daha dinamik bir hal alan piyasa koşullarında, işletmelerin yeni ve cazip ürünler geliştirmek için gerçekleştirilen inovasyon çalışmalarının tüketiciler tarafından algılanması uzun süre alabilmektedir. Bir diğer ifadeyle yeniliklerin oluşturduğu kısa vadeli avantajlar, sürdürülebilir işletme performansı için yeterli olmayabilmektedir. Bu yüzden turizm

sektöründe uzun vade yüksek performans elde etmek isteyen işletmelerin araştırma ve yararlanma stratejilerini birleştirme yeteneklerinin geliştirmeleri gerekmektedir (Mihalache ve Mihalache, 2015: 1).

Kuşkusuz tüm işletmelerin nihai hedefleri kârlılıklarını yükseltmek ve bu konuda bir süreklilik sağlamaktır. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren turizm işletmeleri ve oteller gibi hizmet işletmeleri için bu nihai hedeflere ulaşmak bir çok örgütsel yeteneği gerekli kılmaktadır. (Mihalache ve Mihalache, 2016)'e göre turizm endüstrisinde uzun vadede yüksek performans elde etmenin yolu örgütsel ustalık aracılığıyla araştırma ve yararlanma inovasyonlarını birleştirmekten geçmektedir. Örgütsel ustalık, turizm işletmelerinin mevcut yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılmasına ve yeni müşteriler çekmek için yeni ürünler geliştirilmesine beraber katkı sağlar.

Hambrick ve Mason (1984)'a göre, üst düzey yöneticilerin özellikleri, içinde buldukları örgütlerin stratejik seçimleri ve bu seçimlerle oluşan örgütsel performansın bir tasviridir. Hambrick ve Mason'un ortaya attığı bu üst kademe yönetim teorisi, örgütsel ustalığın yönetim mekanizmaları ile ilişkisini konu alan birçok çalışmada bir çıkış noktası olarak kabul edilmiştir (Attar, 2014; Özbebek Tunç, 2015; Li, 2013; Lubatkin vd., 2006). Araştırmanın incelediği ilişkiler yönüyle bu teori, temel çıkış noktalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütler, onları yöneten yöneticilerin birer yansımasıdır. Buradan hareketle örgütlerin yöneticilerinin özellikleri ile örgütsel ustalık özellikleri arasında bir ilişki var olduğu ön görüşü araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel ustalığın sağlanmasının yöneticilerin liderlik özellikleriyle nasıl bir ilişkisi olduğu; örgütsel ustalığın örgüt performansı ile nasıl bir ilişkisi olduğu ve yöneticilerin liderlik özellikleriyle örgütsel performansın nasıl bir ilişkisi olduğunu incelenmiştir.

Kavramsal Çerçeve

Günümüzde büyük oteller büyük ürün yelpazesine sahip, çok yönlü ve yüksek tempolu işletmelerdir. Bu işletmelerde, örgütsel ve operasyonel zorluklar, işletme büyüklüğüne göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu işletmelerde yönetimin zirvesinde bulunan genel müdürler, ortaya konulan stratejilerin ana uygulayıcı mercii ve alt çalışanların, davranışsal rol modeli konumundadır. Bu yönüyle genel müdürler, otel işletmelerinin merkezi yönetim figürü olarak kabul edilir (Met, 2016: 120). Rekabet şartlarının ağır olduğu turizm sektöründe otel işletmelerinin ortaya koyduğu amaçlara ulaşmalarında yöneticilerin en önemli hedefleri, müşteri potansiyelini yükseltmek ve rekabet avantajı yakalamaktır. Bunun için yöneticilerin, çalışanlarını örgüt hedeflerine ulaşabilmek için teşvik etmeleri ve onları etkin bir biçimde yönlendirmeleri beklenmektedir. Burada otel yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Taşkiran, 2006: 169).

Liderlik Özellikleri

Modern liderlik kuramı “her zaman ve her yerde geçerli, tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur” düşüncesini savunmaktadır (Güney, 2012: 387). Tüm sosyal ögeler gibi bir sosyal olgu olarak liderlik

değişimlerden etkilenecek yenilenmektedir. Bu değişimlerle güncel şartlara uygun bir liderlik anlayışının ortaya konması adına yapılan çalışmalar, yeni birçok liderlik yaklaşımının oluşmasına sebep olmuştur (Eraslan, 2004: 2). Çevreyle ilgili olmasının yanı sıra tamamen insan odaklı ve özgürlükçü yaklaşımlar, son yıllarda ön plana çıkmaya başlamıştır. (Demir vd., 2010: 134). Alanyazında farklı yaklaşımlarla yeni birçok liderlik teorisiyle karşılaşmak mümkündür. Bunlardan örgütsel ustalık ile sıklıkla ilişkilendirilen liderlik yaklaşımlarının temel özellikleri, araştırmanın somut dayanaklarını oluşturması yönüyle büyük önem arz etmektedir.

Temelde liderle takipçileri arasında karşılıklı etkileşimi inceleyen etkileşimci liderlik yaklaşımına göre liderler, takipçilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Çağlar, 2004: 12). Etkileşimci liderlik bir açıdan lider-çalışan arasındaki ilişkilerin, yine lider-çalışan arasındaki bir dizi anlaşmaya dayanması olarak tanımlanmaktadır (Khan, vd., 2016: 3). Etkileşimci liderlik anlayışında liderler ile takipçiler arasındaki ilişkilerin davranış biçimleri rutinden farklı düzenlenirse başarı düzeyinin artabileceği düşüncesi hâkimdir. Bu liderlik anlayışında çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin izleyicilerinden beklentileri, lidere itaat ve ödüllendirme sistemi üzerinde durulmaktadır (Baltacı vd., 2014: 64). Etkileşimci liderler takipçilerin bireysel ilgilerini karşılamaya yönelik çalışırlar (Demir vd., 2010: 136).

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan dönüşümcü liderlik (Yavuz, 2009: 51) anlayışına göre dönüşümcü liderler; takipçilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, örgütleri değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran (Koçel, 2013: 592), onları normal beklenenden daha yüksek performans göstermelerini hedefleyerek motive edebilen liderlerdir (Kayaalp Ersoy, 2009: 31). Rasyonel süreçler üzerinde duran geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak dönüşümcü liderlik teorisi duyguları ve değerleri vurgular (Yukl, 1999: 285). Yapılan araştırmaların bir kısmı dönüşümcü liderlerin örgütlerini algılayıp şekillendirme konusunda, stratejik hedefleri örgüte yaymada ve takipçilerin örgüt amaçlarına odaklanma konusunda daha iyi isteklendirebildiğini ifade etmektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderlik anlayışında, ortak bir vizyon oluşturma ve bu vizyonun takipçilerle paylaşımı esas unsurlardandır (Yavuz, 2009: 51-52). Dönüşümcü liderler takipçileri üstünde derin etkilere sahip, alt çalışanlarına örgütün iyiliği için kendi isteklerini yerine getirme imkânı veren bir yapıdadır (Kayaalp Ersoy, 2009: 67). Khan vd. (2016: 3)'ne göre dönüşümcü liderlik, örgüte ve belirli bir üst düzeye sosyal bölünmüşlük sağlar. Bununla birlikte aynı rotaya paralel bir şekilde takipçilerin, süreçlere ve eylemlere katılmasını sağlayan yapısıyla çoğunluğun iyiliğine odaklanması açısından önceki liderlik teorilerden ayrılır. Dönüşümcü liderler hem liderin hem de lidere bağlı olanların motivasyonunu ve ahlakını yükseltir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilk karşılaştırmayı yapan Burns (1978), dönüşümcü liderleri, adalet ve eşitlik gibi motive edici unsurları kullanarak örgütün başarıya ulaşmasında takipçilere esin kaynağı olabilen liderler olarak betimlemiştir. Etkileşimci liderlik özelliği taşıyan liderleri ise,

izleyicilerini örgütsel amaçlara yönelik isteklendiren ve onları yönlendiren liderler olarak nitelendirmiştir (Burns 1978'den aktaran Korkmaz, 2005: 403). Dönüşümcü liderlikte takipçilerin moral ve motivasyonu daha ön plandayken etkileşimci liderlikte takipçilerin kişisel ilgileri daha ön planda değerlendirilebilmektedir (Demir ve Okan, 2008: 73). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ve farka dair bir diğer yorum ise şu şekilde ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler astlarına görev verir ve yapabileceklerinden daha fazlası için onları motive eder. Etkileşimci liderler ise astlarına verdikleri rol ve görevlere ilişkin davranışlarını da belirleyerek onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara doğru yönlendirir veya motive ederler (Korkmaz, 2005: 403). Buna karşın tüm liderler hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerini gösterir. Birey bazında liderler, bu tarzlardan birine ya da diğerini daha fazla vurgulama eğiliminde olabilmektedir. Oysa her iki liderlik türü de bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için gereklidir (Bryant, 2003: 37).

Son yıllarda üzerinde daha çok durulan bir diğer liderlik özelliği ise otantik liderliktir. Otantik liderliğin felsefe kökeni, antik Yunan felsefesinde yer alan “kendine karşı dürüst ol” bakışına dayandığı kabul edilmektedir. Fakat otantiklik kavramından son 20 yılda daha çok bahsedilmektedir. Pozitif psikolojiye dayanan otantik liderlik, yöneticinin bireysel deneyimlerini sahiplenmesi, duygu ve düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını veya inançlarını ne yaptığını bildiği bir bilinçle işlemesi olarak kabul edilmektedir. Bu teorinin temelinde kendine dürüst olmak sürekli kılınırken, diğerlerinin içsel inanç ve değerlerine saygılı olmak ve onları kabul etmek de yer almaktadır (Ayça, 2016: 27). (Kaya, 2021: 195) daha önceki çalışmalarda ortaya konulan otantik liderlik tanımları özetine göre otantik liderler, kendi değer ve inançlarının farkında, özgüveni yüksek, güvenilir ve dürüst bir kişiliği olan, takipçilerin güçlü yanlarını geliştirmeye ve örgütsel bağlılık oluşturmayı amaçlayan liderlerdir. Türk bankacılık sektörü üzerinde yaptığı çalışmada Attar (2015), işletmelerin örgütsel ustalık düzeyini ortaya koyabilmek için etkileşimci, dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında otantik liderlik özelliklerinin de örgütsel ustalık düzeyi ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur (Attar, 2015: 140). Bu durumun otel işletmelerinde de geçerli olup olmadığı merak konusudur.

Örgütsel Ustalık

Son yıllarda örgütsel alanyazında, değişen çevre koşulları içerisinde varlıklarını başarılı bir şekilde sürdüren örgütlerin “iki elini de kullanabilmeleri anlamına gelen bir metafordan yararlandığından bahsedilmektedir. Bu başarılı örgütler sahip oldukları mevcut tecrübelerine dayanan bilgi ve yeteneklerini, etkin bir şekilde kullanabilirken aynı zamanda çevreyi sürekli olarak gözlemlenme, keşfetme yoluyla yeni kazanımlar elde edebilmektedirler. Bu iki farklı süreci aynı zamanda ve aynı seviyede yapabilmeyi beceren örgütler, usta örgütler ya da çift yönlü örgütler olarak kabul edilmektedir (Afacan Fındıklı ve Pınar, 2013: 514). Örgütsel ustalık kavramı, dünya genelinde işletme ve yönetim alanyazınında birçok etkene sahip yoğun rekabet şartları nedeniyle incelenmesine giderek önem verilen bir konu haline gelmiştir (Alan ve Sözen, 2015: 1). Farklı stratejileri bir arada bulundurabilmek

felsefesine dayanan bu stratejinin ortaya çıkışı, işletmelerin içinde buldukları değişken özellikteki çevrelerden kaynaklanabilmektedir.

Raisch ve Birkinshaw (2008: 377)'a göre 1976'da Duncan tarafından ilk kez ortaya atılan örgütsel ustalık kavramı ile ilgili, daha fazla kaynak gösterilen bir çalışmayı March (1991) yapmıştır. March (1991) yaptığı çalışmada, işletmelerin karşılaştığı temel adaptasyon sorunlarından birini ortaya koymuştur. Ona göre, işletmelerde hem varlıkların hem de yeteneklerin kullanılması, teknolojik değişimlerden uzak kalınmaması için yeterli araştırmaların sağlanması temel ihtiyaçlardan biridir. Bir diğer ifadeyle örgütsel ustalık, işletmelerin yeni fırsatları keşfetme ve mevcut rutinlerinden yararlanma yeteneklerini bir arada kullanma faaliyetlerini dengeli bir şekilde yapmaya yöneliktir. İşletmeler bu yolla, mevcut rutinlerini de geliştirebilmekte ve çevresel koşullara uyum sağlayabilmektedir (Kriz, vd. 2014: 289). Bu yönüyle örgütsel ustalığın; işletmelerin, varoluşunu sürdürmesi, daha iyi bir başarı sağlaması, çevresel koşulları takip ederek güncel kalması gibi genel birçok amaca yönelik bir strateji olduğu kabul edilebilmektedir.

Alanyazında yer alan birçok çalışmada, rekabetçi bir avantaj elde etmek için örgütsel öğrenme ve bilginin önemi vurgulanmıştır. İşletmeler, deneyim yoluyla öğrenme sağlasalar da deney yapma, yenilik yapma ve risk alma yoluyla, mevcut yeteneklerinde çeşitlilik getirmeye de ihtiyaç duyarlar (Jansen, 2005: 17). Bir örgüt içinde örgütsel ustalık stratejisi oluşturmaya ilişkin çalışmalarında ise Birkinshaw ve Gibson, (2004: 47), değişen sürdürülebilir çevre koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajını elde etmek için işletmelerin, mevcut kaynaklarını etkin kullanması bir diğer ifadeyle yararlanıcı strateji izlemesi ve bunu yaparken yeni fırsatları da keşfetmesi bir diğer ifadeyle araştırmacı strateji izlemesi gerektiğini ifade etmiştir. Örgütsel ustalık ile ilgili birçok çalışmanın da noktası niteliğinde olan March (1991: 72)'ın örgütsel öğrenme alanındaki çalışmasında belirttiği üzere araştırmacı strateji ile yararlanıcı stratejinin dengelenmesi; var olan teknolojiyi geliştirme ve yenisini ortaya koyabilmekle ilgilidir (Erşahan, vd. 2015: 616).

Otel işletmelerinde liderlik ve işletme performansı, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan kavramlardır. Bu kavramlara, araştırmacılar farklı yönlerden yaklaşmış, ancak aralarındaki ilişkiyi yeteri açıklıkta belirleyememişlerdir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21). Otel işletmeciliğinde başarının sağlanması ve bunun devamlı kılınması, bu durumun büyük ölçüde insan faktörüne dayanması nedeniyle, işletme yöneticileri başta olmak üzere bütün işgörenlerin performansına bağlıdır. Bu yüzden liderlik kavramı, ana kaynağı insan olan otel işletmeleri için oldukça önemli bir unsurdur (Taşkıran, 2006: 170).

Araştırmacı ve yararlanıcı yaklaşımları aynı anda takip etme yetisine sahip örgütlerin daha yüksek performans yakaladıkları iddia edilmektedir. Her iki etkinlik türünü birleştirme ve örgütsel ustalığa ulaşma, birden fazla ve genelde birbiriyle çatışan hedeflerin ortaya çıkmasına kaynaklık eder. Bu durum, usta örgütlerdeki üst yönetim takımına ciddi zorluklar çıkarır (Jansen vd., 2008: 982). Yoğun rekabet

şartları ve değişen ortamlar işletmeleri, mevcut yetkinliklerden yararlanma ve yenilerini keşfetme arasındaki ikileme karşı karşıya getirir. Stratejik yönetim, örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme alanyazını, işletmelerin araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında bir dengeyi sağlama ihtiyacını giderek daha çok tartışmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, mevcut yeteneklerini öne çıkarmaya ve mevcut bilgi birikimi çerçevesinde çözüm aramaya eğilimlidirler (Jansen, 2005: 33). March (1991: 71)'a göre araştırmacı strateji; çeşitlilik, risk alma, deneme, esneklik, keşif ve yenilikçilik gibi konularla ilgilenirken yararlanıcı strateji; arındırma, seçim, üretim, etkinlik, verim, uygulama ve yürütme gibi konularla ilgilenir. Bu yönüyle araştırmacı ve yararlanıcı strateji birbirinin bir alternatifi olmaktan ziyade birbiriyle beraber yürütülmesi gereken süreçler olarak kabul edilebilmektedir.

Araştırma ve yararlanma arasındaki ayırım, işletmelerin performansında önemli etkilere sahip özellikleri barındırır (Jansen, 2005: 17). Aynı anda araştırma ve yararlanma süreçlerinin sağlanmasındaki en büyük zorluk, araştırmayı teşvik eden kurumsal tasarım öğelerinin yararlanmayı destekleyen tasarım öğelerinden farklı olmasıdır. Yapılan araştırmalara göre, araştırmayı destekleyen örgütsel tasarımların merkezileşmemiş ve organik olduğu, yararlanmayı destekleyenlerin ise merkezi ve mekanik olduğu görülmektedir (Boumgarden vd., 2012: 588). Buradan da anlaşılacağı gibi araştırmacı faaliyetler, örgütün yönetim ve iç mekanizmasından ziyade dışa dönük nitelikler taşımaktadır. Fakat yararlanıcı faaliyetler, yönetim ve iç mekanizmalara yönelik nitelikler taşımakta ve mevcut dinamiklere odaklanmaktadır.

Turizm sektöründe uzun vade yüksek performans elde etmek isteyen işletmelerin araştırma ve yararlanma stratejilerini birleştirme yeteneklerinin geliştirmeleri gerekmektedir (Mihalache ve Mihalache, 2015: 1). İlgili alanda yapılan çalışmalarda, yaygın görüş, örgütsel ustalığın örgüt performansı üzerinde güçlü etkileri olduğu yönündedir. Keza örgüt performansı, örgütsel ustalığın bir çıktısı konumdadır. Buna karşın, örgütsel ustalığın örgütsel performans üzerinde etkisi hakkında zıt görüşlerin de ifade edildiği görülmektedir. Öyle ki, Porter (1996), işletmelerin farklılaşma veya düşük maliyetli bir strateji izlemeler gerektiğini, eş zamanlı takibin potansiyel değerlerini tehlikeye attığını ve “arada kalmış” olmalarına sebep olduğunu öne sürmüştür. Bazı araştırmacılar da firmaların yararlanıcı stratejiler üzerinde araştırma yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Buna karşılık March (1991), yararlanıcı ve araştırmacı stratejiyi eş zamanlı yürüten işletmelerin üstün performans elde etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine bazı araştırmacılar da benzer şekilde araştırmacı ve yararlanıcı strateji izleyen firmaların düşük örgütsel performansa sahip olma olasılığını ortadan kaldırdığını ifade etmişlerdir. Aynı düşüncede olan bir diğer araştırmacı grubu olarak Boumgarden ve arkadaşları (2012: 587) uzun vade performansın, eşzamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı stratejileriyle ilişkili olduğunu, daha önce yapılan birçok çalışmada tespit etmiştir.

Örgütsel ustalık alanyazınında yapılan birçok çalışmaya göre işletmelerin yüksek performans göstermesi için, araştırma ve yararlanma faaliyetlerini entegre bir şekilde yürütmesi oldukça önemli ve

gereklidir (Gözen, 2018; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006; March,1991; Zhang vd., 2016). Liderlik ve örgüt kültürü hem akademisyenlerin hem de uygulayıcı olarak kabul edilebilen sektör aktörlerinin ilgi odağı olmuştur. Bu iki alana artan ilginin yoğunluğu hem liderliğin hem de örgüt kültürünün örgütsel performansla ilişkili olduğu fikrine dayanmaktadır. Bunların yanında liderlik ve performans ile örgüt kültürü ve performans arasındaki ilişkiler birbirinden bağımsız olarak incelenmiş fakat bu üç kavram arasındaki ilişki az sayıda çalışmanın odağı olmuştur (Ogbonna ve Harris, 2000: 766).

YÖNTEM

Bu çalışma, nicel araştırma yöntem ve teknikleriyle yapılandırılarak tasarlanmıştır. Nicel araştırma yaklaşımlarından ilişki analizi, araştırmanın kullandığı analizdir. İlişki analizi, sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamayı hedeflemektedir (Burmaoğlu, vd., 2013: 13). İkincil verileri ortaya koymak adına, alanyazında liderlik özellikleri incelenerek konuyla ilgili temel boyutlar değerlendirilmiştir. Ardından örgütsel ustalık kavramı tanımlanarak, öncülleri, çıktıları ve boyutları araştırılıp incelenmiş ve örgütsel performans ile nasıl bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Son olarak birincil verileri elde etmek adına, otel işletmelerinde, liderlerin özellikleri ile otel işletmelerinin örgütsel ustalık boyutları ve örgütsel performansları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ilgili analiz yazılımları yardımıyla yorumlanmıştır.

Araştırmada, otel işletmelerinde bulunan genel müdür ve faaliyet departman müdürlerinin liderlik özellikleri ile işletmelerin örgütsel ustalık boyutları ve örgütsel performansları ile ilişkileri, farklı liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık boyutlarıyla ilişkisi; örgütsel ustalık boyutlarının da örgütsel performans bileşenleri ile ilişkisi gözlemlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık arasındaki ilişki, liderlik ile performans arasındaki ilişki ve örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına bir model oluşturmayı hedeflemiştir. Bu modelin oluşturulmasında birçok çalışmanın ve teorinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Hızla değişen rekabet şartlarında işletmeler, sürdürülebilir bir başarı için sürekli yeni strateji arayışları içerisindedir. Turizm sektörünün bu değişken şartlardan yüksek düzeylerde etkilenmesi, otel işletmeleri için yeni strateji süreçleri önemli kılmaktadır. Farklı sektörlerdeki araştırmalara göre örgütsel ustalık süreçleri, performans ve başarı için oldukça önemli görülmektedir. Bu durumun otel işletmeleri için geçerliliği bir merak konusudur. Bu stratejik yaklaşımın otel işletmelerindeki yansımalarını araştırıyor olması, çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran temel özellik olarak görülmektedir.

Temelinde değişim ve gelişim olan, kişisel farklılıklara saygı gösteren, kişisel gelişimi destekleyen, entelektüel uyarım sağlayan, bağımsız düşünebilen takipçiler yaratmaya önem veren ve

geleceğe dair iyimser bakışla motive eden dönüşümcü liderlik özellikleri (Attar, 2015; Bass ve Avolio, 1994; Jansen vd., 2008; Jansen vd., 2009); yeni teknolojiler kullanmayı, yeni pazarlama yolları geliştirmeyi, araştırmayı, risk almayı ve öngörülemeyen çevresel koşullara tepki verebilmeyi hedefleyen araştırmacı strateji (Akdoğan ve Cingöz, 2010; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006) ile ilişkilendirilmektedir.

Görev dağılımları, çalışma şartları, disiplin cezaları ve ödeme biçimlerinin ortaya konulduğu, yaratıcılığın yeniliğin ve risk unsurlarının kısıtlandığı, örgüt kültürünün iç süreçlerine daha çok odaklanan etkileşimci liderlik ise (He ve Wong, 2004; Jansen, 2009); mevcut yeteneklere odaklanıp onları geliştirmek isteyen, çelişkileri en aza indirmeyi hedefleyen, kontrollü bir süreci arzulayan kesin sonuçlara odaklanan yararlanıcı strateji (Lubatkin vd., 2006; He ve Wong, 2004) ile ilişkilendirilmektedir.

Bryant (2003: 32), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, bilgi ve performans üzerinde etkilerinin önemli ölçüde olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik, bireysel ve grup düzeyinde bilgi yaratmada ve paylaşmada daha etkili olabilirken etkileşimci liderlik örgütsel düzeyde bilgidan yararlanmada daha etkili olabilmektedir. Örgütsel ustalık alanyazınında hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderliğin, ustalık ile ilişki ve etkilerini araştıran birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Baskarada vd., 2016; Jansen vd., 2009; Vera ve Crossan, 2004). Bu liderlik özelliklerini bir arada örgütsel ustalık ve alt boyutlarıyla ilişkilerini inceleyen çalışmaların yanı sıra, daha çok dönüşümcü liderlik ile örgütsel ustalık ilişkilerini araştıran çalışmalara rastlanmaktadır (Jansen vd., 2008; Jiang ve Chen, 2016; Nijstad vd., 2012; Nemanisch ve Vera, 2009). Araştırmanın ilgili alanyazınında da belirtildiği gibi örgütsel ustalık konusu birçok farklı açıdan değerlendirilebilmekte, farklı disiplinlerin yaklaşımlarıyla gelişmektedir. Luo ve arkadaşları (2016) ambidekstör (iki stratejiyi de kullanabilen usta) liderlerin, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini de beraber kullandığını ifade etmiştir.

Baskarada vd., (2016)'nin yaptığı nitel araştırma, farklı liderlik tarzlarının örgütlerde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel ustalığın boyutları olarak sırasıyla yararlanıcı ve araştırmacı strateji arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı sonuca ulaşan bir diğer araştırmacı grubu olarak Jansen vd., (2009)'ne göre de dönüşümcü liderlik özellikleri araştırmacı stratejiyle daha çok ilişkiliyken etkileşimci liderlik özellikleri yararlanıcı strateji ile daha çok ilişkilidir.

Otantik liderlik ile ilgili örgütsel ustalık alanında yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu ilişkiyi inceleyen yalnızca bir çalışma bulunmuştur (Attar, 2015). Araştırmacıya göre, otantik liderler, kararlarında ve davranışlarında ahlaki değerleri ön planda tutarlar. Otantik liderler başkalarına ve kendilerine karşı dürüst davranırlar. Bu yönüyle araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin dengelenmesinde ve bu dengenin alt kademelere yansıtılmasında çalışanlar, otantik liderlere güvenebilecektir. Bu güvenle birlikte zıt stratejiler bir arada uygulanabilecektir (Attar, 2015: 67). Otel işletmelerinde de otantik liderliğe ilişkin, ulusal alanyazınında sınırlı da olsa çalışmalara rastlamak mümkündür (Ayça, 2016;

Akgündüz, 2012; Yeşiltaş, 2013). Bu çalışmalara göre otel yöneticileri, otantik liderlik özellikleri taşıyabilmektedir. Buradan hareketle istatistiksel olarak test edilmesi düşünülen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1. Otel işletmelerinde, liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **H1a:** Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H1b:** Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H1c:** Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H1d:** Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H1e:** Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H1f:** Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin nihai amacı, diğer sektörlerde olduğu gibi yüksek performans elde etmek ve bunu uzun vade sürdürebilmektir. Ancak sürdürülebilir bir performansa ulaşmak, çevresel dinamizm ve ağır rekabet koşulları nedeniyle yerine getirilmesi zor bir amaçtır (Mihalache ve Mihalache, 2016). Otel işletmelerinin içinde buldukları küresel ve ulusal piyasalardaki hızlı değişim beraberinde ağır rekabet koşullarını da getirmektedir (Coşar, 2008: 45). İşletmelerin rekabet avantajı nasıl elde edebilecekleri ve bunu nasıl sürdürebilecekleri, stratejik yönetim alanının temel sorusu niteliğindedir (Turunç, 2013: 323). Stratejik yönetim, işletmelerin, güçlü ve zayıf yönlerinin beraberinde getirdiği çevresel fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesini gerekli gören bir yönetim yaklaşımıdır. İç ve dış çevrelerdeki her değişimi yakından takip eden gelişmelere entegre bir biçimde yönetsel süreçler üretmek, stratejik yönetimin temel amaçlarından (Göral, 2014: 129).

Örgütsel performansın en kritik unsurlarından biri liderliktir (Riaz ve Haider, 2010: 29). Yöneticilerin işletmelerde yapılan faaliyetlerin kontrolünün başında olması sebebiyle stratejik yönetim çalışmaları, sıklıkla işletme yöneticilerine odaklanmaktadır (Jansen, 2009: 6). Zira örgütlerin hiçbir seviyesi, zirvedeki az sayıda kıdemli yöneticilerin sahip olduğu örgüt şeklini ve gidişatını etkileme potansiyeline sahip değildir (Lubatkin vd., 2006). Liderlik alanyazınında yapılan birçok çalışmaya göre işletmelerde, liderlik özellikleri ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki vardır (Shea, 1999; Srivastava vd, 2006; Yukl, 1999; Yammarino ve Bass, 1990; Yılmaz ve Karahan, 2010: s. 156). Otel

işletmelerinde, liderlik özellikleriyle örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu ön görülmektedir. Buradan hareketle istatistiksel olarak test edilmesi düşünülen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H.2. Otel işletmelerinde, liderlik özellikleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- **H2a.** Otel işletmelerinde etkileşimli liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2b.** Otel işletmelerinde etkileşimli liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2c.** Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2d.** Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2e.** Otel işletmelerinde otantik liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2f.** Otel işletmelerinde otantik liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Morales vd. (2012), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla örgütsel performans üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve inovasyon yoluyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu iki konu, örgütsel ustalık boyutları olan araştırma ve yararlanma boyutlarıyla yakından ilişkili konulardır. Ubeda-Garcia vd. (2016), yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinde yüksek performanslı çalışma sistemleri (HPWS) kullanmakla örgütsel performans sağlanması arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkide örgütsel ustalığın aracı rol üstlendiği, araştırmanın bir diğer önemli sonucudur. Gözen (2018) yaptığı çalışmada, aile etkisi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide, örgütsel ustalığın aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Smith ve Tushman (2005)'in ortaya attığı teorik modele göre örgütlerin farklı stratejileri beraber yürütebilme yetenekleri, üst yöneticilerin liderliği ve üst takım özellikleri ile ilişkilidir. Modele göre bu yetenek işletmenin performans ölçütleri için oldukça önemlidir. Sezer (2016), örgütsel ustalığın tüm boyutlarının performans amaç uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Regresyon sonuçlarına göre performans üzerinde en yüksek etkiye örgütsel ustalığın yararlanıcı strateji boyutunun sahip olduğu ortaya koymuştur. Blar (2011)'in yaptığı çalışmada ise strateji ve performans ilişkisinde örgütsel ustalığın etkileri incelenmiş, yapı ve strateji uyumunun performansa etkisi üzerinde hipotezler test edilmiştir. Daha önceki bölümde de ortaya konulan araştırma sonuçlarına göre araştırıcı ve yararlanıcı stratejinin bir arada kullanılmasının örgüt performansı üzerinde

olumlu bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına varılmıştır. He ve Wong (2004)'un yaptıkları çalışmada ise araştırmacı ve yararlanıcı strateji arasındaki etkileşim ile satış büyüme oranlarının olumlu yönde bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmıştır. Her iki stratejinin beraber kullanılmasıyla performansın yükseleceğine ilişkin bir diğer sonuca Blarr (2011) tarafından yapılmış bir çalışma ulaşmıştır. İlgili alanyazında örgütsel ustalığın performansı etkilediğini savunan birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür (Lin vd., 2007; Birkinshaw ve Gibson, 2004; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006). O'Reilly ve Tushman (2013)'a göre örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişki, işletmenin yer aldığı çevre koşullarına bağlıdır (O'Reilly ve Tushman 2013: 325). Buna karşın örgütsel ustalık ile performans arasında olumsuz ilişkiler olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Özbebek Tunç, 2017; Şimşek vd., 2009; Venkartraman vd., 2007). İlgili alanyazında sonuçların çeşitlilik gösterdiği bu bölümde otel işletmeleri için örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişki düzeyinin ne boyutta olduğu merak konusudur. Buradan hareketle istatistiksel olarak test edilmesi düşünülen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H3. Otel işletmelerinde örgütsel ustalık düzeyi ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- **H3a.** Otel işletmelerinde araştırmacı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3b.** Otel işletmelerinde araştırmacı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3c.** Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H3d.** Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

O'Reilly ve Tushman (2013)'a göre yeterli ve uygun kaynakların olduğu ortamda örgütsel ustalık stratejisi, daha faydalı olabilmektedir. Daha kurumsal olmaları nedeniyle hedef kitle olarak kabul edilen 4 ve 5 yıldızlı otellerin, nispeten diğer otellere göre daha geniş kaynaklara sahip olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın değişken ve hipotezlerine ilişkin bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Evren ve Örneklem

Evren, araştırılmakta olan konuyu oluşturan elemanların tamamını kapsayan, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 395). Araştırmanın amacında yer alan ilişkileri incelemek için geliştirilmesi hedeflenen model için evren İstanbul'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak kabul edilmiştir. Araştırmada, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün hazırladığı turizm istatistikleri raporuna göre İstanbul'da, işletme belgeli, 100

adet 5 yıldızlı otel, 123 adet de 4 yıldızlı otel bulunmaktadır. Yatırım belgeli olarak ise 28 adet 5 yıldızlı otel, 38 adet 4 yıldızlı otel vardır. Toplamda 128 adet 5 yıldızlı otel ve 161 adet dört yıldızlı otelin bulunduğu İstanbul ili (İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, Ekim 2018: 14), bu denli yüksek sayıda otel barındırması yönüyle araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Araştırmaya göre, kullanılan soruların yöneticilere yönelik olması ve yöneticilerin, çalıştıkları işletmeler ile ilgili yönetsel süreçlere, performans verilerine ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu yüzden çalışmada, otel işletmelerinin faaliyet departmanları yöneticileri, faaliyet departmanları müdürleri ve genel müdürlerine uygulanmıştır.

Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından örneklemin belirlenmesi gerekmektedir. Örneklem, belirli bir evrendeki birimler arasından seçilen ve evrenin tamamını temsil ettiği kabul edilen nispeten daha küçük bir gruptur. Örneklem çerçevesi için bir listeye ulaşmak çok zor değildir. Fakat araştırma evreninin hepsini içeren bir liste bulmak her zaman mümkün olamamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 125-127). İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerin gerek örgütsel yapılarındaki farklılıklar gerekse büyüklüklerindeki farklılıklar sebebiyle faaliyet departmanları ve bu departmanlarda çalışan yönetici sayıları öngörülememektedir.

Araştırmada çok değişkenli analizlerin uygulanması planlanmaktaysa örneklemin büyüklüğünde bu analizlerin gerektirdiği koşulların sağlanmasına dikkat edilmelidir. Açıklayıcı faktör analizi yapılacaksa örneklem boyutunun 200’ün üzerinde olması yaygın olarak yeterli görülmektedir. Madde çıkarımlarında faktör yük değerleri için 0,3 baz alınması durumunda örneklem büyüklüğünün asgari 300, 0,4 baz alınması durumunda asgari 200, 0,5 baz alınması durumunda asgari 120 olması gerektiği kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 128).

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılan çalışmada, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticileri hedef alınmıştır. Kolayda örnekleme kısaca “ana kütle içerisinde seçilerek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir”. Bu yöntemle veriler, ana kütlede en kolay ve en ekonomik şekilde hızlıca toplanabilmektedir (Haşiloğlu vd., 2015: 20). Yöneticilerden, otel örgütsel performansına ilişkin bilgi sahibi olacağı düşüncesiyle faaliyet departmanları başında bulunan yöneticiler hedeflenmiştir. İl genelinde 500 anketin ulaştırıldığı yöneticilerden 431’i anketleri doldurmuştur. Bunlardan 33 tanesi gözlemlenen eksik ve tutarsız bilgiler nedeniyle çalışmanın dışında bırakılmıştır. Toplamda 398 adet anketten sağlanan veriler analize tabi tutulmuştur.

Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmanın önceki bölümlerinde liderlik kuramları, örgütsel ustalık kavramı ve kuramların ve örgütsel performans kavramlarıyla ilgili alanyazın taramasına yer verilmiştir. Ardından elde edilen kuramsal bilgiler yardımıyla birincil verilerin toplanması aşamasına gelinmiştir.

Bu aşamada, birincil kaynaklardan veri toplamak üzere hazırlanmış sistematik bir soru formu olarak bilinen anket formundan yararlanılmıştır. Bu yöntemle araştırmacının problemini çözmeye ve hipotezleri test etmeye yönelik sistematik bir bilgi toplanabilmektedir (İslamoğlu ve Alınışık, 2016: 136). Dört temel bölümden oluşan anket formunda liderlik ölçekleri, örgütsel ustalık ölçeği, örgütsel performans ölçeğinin yanı sıra yöneticilerin demografik özellikleri ve çalışılan otelin özellikleri yer almaktadır. İlk 3 bölümün yer aldığı sorular 5’li likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Otel yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik liderlik ölçekleri incelenmiş, geçerliliği ve güvenilirliği ulusal ve uluslararası alanyazında belgelenmiş ölçekler araştırmada kullanılmıştır. Toplamda otel yöneticilerinin liderlik özelliklerini ortaya koymak adına 48 soru, anketin liderlik bölümündeki ifadeleri oluşturmaktadır.

Araştırma Ölçeği

Farklı liderlik özelliklerini bir arada değerlendirme imkânı sağlayan, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği gerek ulusal gerekse uluslararası alanyazında benzer birçok çalışmada kullanılmıştır (Atar, 2018; Attar, 2014; Cinnioğlu, 2018; Tabak vd., 2009; Taşkıran, 2010). Bu çalışmalarda da geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Ölçek farklı kültür ve ortamlarda da geçerliliği ispatlanmış bir ölçek olarak görülmektedir. Alanda yapılan çalışmalarda, etkileşimci, dönüşümcü, tam serbesti tanıyan liderlik türleri ve liderlerin algılanan başarı çıktıları şeklinde 4 farklı bölümden ayrı ayrı faydalanılabildiği görülmüştür. Bu ölçek, daha önce yapılan çalışmalarda (Kayaalp Ersoy, 2009, Attar, 2014; Taşkıran, 2010) incelenmiştir. Ölçekte etkileşimci liderliğe ilişkin 12 ifade yer almıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili alanyazında birçok farklı ölçek türüne rastlamak mümkündür. Fakat geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış, etkileşimci liderlik ile birlikte, yine Bas ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin bir parçası olan dönüşümcü liderlik bölümü araştırmacının liderlik özelliklerini belirleme aşamasında kullanılması uygun görülmüştür. Ölçekte dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymak adına 20 soru yer almaktadır. Otantik Liderlik için ise Avolio vd. (2007)’nin hazırladığı otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Türkiye’de yapılan iki çalışmada (Kayaalp Ersoy, 2009; Attar, 2015) ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ortaya konmuştur. Değerlendirmeler sonucunda ölçekte yer alan 16 ifade otantik liderlik özelliklerini ölçmek üzere ankete eklenmiştir.

Örgütsel ustalık düzeyini ölçmeye yönelik çok çalışmanın bulunmadığı alanyazında sıkça kullanılan iki farklı ölçeğe rastlanmıştır. Bunlardan biri Lubatkin vd., (2006)’nın geliştirdiği, 6’sı araştırıcı strateji 6’sı yararlanıcı stratejiyi ölçen toplam 12 sorudan oluşan, Attar (2014) tarafından da Türkiye’de bankacılık sektörü üzerinde yapılan bir çalışmada kullanılan ölçektir. İkincisi ise Jansen vd. (2006) tarafından geliştirilen 7’si keşifsel 7’si faydacı stratejiyi ölçen toplam 14 sorudan oluşan, Çömez (2012) tarafından Türkiye’de işletme alanında da kullanılan bir ölçektir. İki ölçeğin güvenilirliği de

Türkiye’de yapılan çalışmalarla da belgelenmiştir. Güvenilirlik katsayıları daha büyük olduğundan, Lubatkin vd. (2006)’nin geliştirdiği ölçeğin bu araştırmaya daha uygun olacağı ön görüşüyle, otel işletmelerinin ustalık düzeyini ölçmek üzere belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 12 ifade örgütsel ustalık özelliklerini ölçmek üzere ankete eklenmiştir.

Otel işletmeleri birer hizmet işletmesi olduğundan seçilecek örgütsel performans ölçeğinin düzenlenmesi büyük önem arz etmektedir. Uzun (2007), örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa olan etkisini incelediği çalışmada, anketlerini beş yıldızlı otellere uygulamış ve bu uygulamasında diğer çalışmalardan yararlanarak kendi geliştirdiği ölçeği kullanmıştır. Steers (1975)’in yaptığı çalışmada belirttiği “örgütsel performans ölçütleri amaçlara ve süreçlere göre değişkenlik gösterebilir” ifadesinden yola çıkarak araştırmada örgütsel performans değerlendirilmeye en fazla katkı sağlayacak ölçütleri belirleyerek ölçeğini oluşturmuştur. Laitinen (2002) tarafından geliştirilen ve sanayi işletmelerinde kullanılan ölçek; Avcı (2005) tarafından otel işletmelerinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Ölçeğin, yapısı ve önermeleri itibarıyla araştırma yapısına en uygun ölçek olduğuna kanaat getirilmiştir. Buradan hareketle, son 3 yılı baz alarak, otel işletmelerinin finansal ve finansal olmayan örgütsel performansını ölçmek üzere, 16 ifade ankete eklenmiştir.

Araştırmada kullanılacak ölçek hazırlandıktan sonra öncelikle alanda uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak sektörel uyum için düzenlemeler yapılmıştır. Ardından soruların anlaşılabilirliğinin test edilmesi geçerlilik ve güvenilirliğin değerlendirilebilmesi için 50 kişilik bir örneklem üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot uygulama, İstanbul ve Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerle sağlanmıştır. Geçerli ve olumlu geri dönüşlerin alındığı bu test aşamasından sonra anket, örneklem üzerinde değerlendirilmeye hazır hale gelmiştir. Anketler otel işletmelerinin yönetim kadrolarına Haziran 2019 başlangıcı itibarıyla 4 ay süre içerisinde uygulanmıştır. Otel yöneticilerine yüz yüze görüşme ve internet yoluyla uygulanan anketler aracılığıyla toplanan veriler ilgili analiz programlarında değerlendirilmek üzere derlenmiştir.

Bulgular ve Analizler

Faktör analizleri, birbiriyle ilişkili olan değişkenlerin daha geneli bir değişken veya kavram altında bir araya getirilmesi esasına dayanır (Aksu vd., 2017: 1). Bir diğer ifadeyle kavramların açıkladığı boyutların ortaya konmasında kullanılır. Bunun yanında faktör analizi, değişken sayısını azaltmak için de kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2018: 73).

Ölçekte yer alan yapıların öncelikle Cronbach’s Alpha (α) değerlerine bakılmış ve tamamının 0,70 in üzerinde olduğu görülmüştür. Ardından değişkenlerin birbirleriyle ilişki düzeylerini ortaya koymak için açımlayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin yapı ve geçerliliğinin uyumunun değerlendirilebilmesi için açımlayıcı faktör analizi (AFA), çok sayıda değişkenin kolayca yorumlanmasına imkân sağlamaktadır. Bu analiz yardımıyla arasında ilişki olduğu düşünülen çok sayıda

değişkenlerin anlaşılması ve yorumlanması için onları daha az sayıda boyutlara indirilebilmektedir (Altunışık vd., 2012: 264). Boyutlara indirme işleminde maddelerin faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör yük değerleri maddelerin, grubuna girdikleri faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayı değeridir (Büyüköztürk, 2002: 473).

Faktör analizi yapılmadan önce ölçekte bulunan ifadelerin madde test korelasyonları hesaplanmış ve madde test korelasyon katsayısı 0,30'un altında olanlar analiz dışında bırakılmıştır. Ardından Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi olarak bilinen örneklem yeterlilik testi uygulanmıştır. KMO testi sonucunda ulaşılan değerlerin 0,5'ten büyük olması, alanyazında kabul edilebilir bir düzey olarak değerlendirilmektedir. Fakat genel çoğunluğun kabul ettiği KMO alt değeri 0,70'tir (Altunışık vd, 2012: 268). Faktör analizi uygulama kriterlerinden bir diğeri, maddelerin tutarlılığını test eden Bartlett'in Küresellik testidir. Bu teste göre p değeri 0,05'in altında olmalıdır (Karasar, 2017: 47). Çok boyutlu ölçeklerde açıklanan toplam varyans ise en az %50 olmalıdır (Streiner, 1994: 140; Yaşlıoğlu, 2017: 77). Verilerin bu şartları taşıması halinde AFA analizi yapılabilmektedir.

Etkileşimci ve dönüşümcü ve otantik liderliğe uygulanan faktör analizi KMO ve Bartlet testi sonuçları örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (KMO=0,808). 48 maddenin yer aldığı liderlik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Ancak toplamda 48 maddeden oluşan ölçekte OL 1 ve OL2 olmak üzere ikisi binişik faktörde, EL2; EL5, EL8, DL1, DL2, DL4, DL5, DL7, DL9, DL10, DL20, OL2, OL3, OL5, OL11 maddeleri olmak üzere 15'inin ise faktör yükleri 0,40'ın altında olduğu için kademeli olarak kapsam dışı tutulmuş ve faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 3 boyutlu bir yapı elde edilmiş ve bu faktörler ölçeğe uygun olarak etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlik olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktörlü yapı, toplam varyansın 50,620'sini açıklamaktadır. Bu değer, sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir değerdir. Boyutların güvenilirlik değerleri yeterlidir. Tablo 1'de faktör yapısına yer verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik Özellikleri Açımlayıcı Faktör Analizi

	Dönüşümcü Liderlik	Otantik Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Ortak Varyans
EL1			0,729	0,454
EL3			0,557	0,686
EL4			0,732	0,423
EL6			0,759	0,387
EL12			0,750	0,405
DL13	0,698			0,489
DL14	0,758			0,414
DL15	0,720			0,479
DL16	0,743			0,431
DL17	0,753			0,421
DL18	0,775			0,391
DL19	0,686			0,523
OL6		0,612		0,619
OL7		0,735		0,455
OL8		0,758		0,425
OL9		0,718		0,461
OL13		0,574		0,660
OL14		0,567		0,677
OL15		0,614		0,621
OL16		0,604		0,620
Açıklanan varyans	22,909	16,266	11,445	
Açıklanan toplam varyans	50,620			Cronbach's Alpha
Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	0,861	0,788	0,760	0,784
Ortalama	4,353	3,0901	2,174	
KMO=0,843 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000				

Araştırmacı ve yararlanıcı stratejiye uygulanan faktör analizinde KMO ve Bartlett testi sonuçları örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO=0,866 Bartlett's Test of Sphericity= ,000) ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ancak toplamda 12 maddeden oluşan ölçekte, kuramsal yaklaşımın uygun görmediği şekilde YU1 maddesi, araştırmacı strateji maddelerinin toplandığı faktör altında yer bulduğu için kapsam dışı tutulmuş ve faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 2 boyutlu bir yapı elde edilmiş ve bu faktörler ölçeğe uygun olarak araştırmacı strateji ve yararlanıcı strateji olarak adlandırılmıştır. Bu iki faktörlü yapı toplam varyansın 62,363 ünü açıklamaktadır. Bu değer, sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir değerdir. Boyutların güvenilirlik değerleri yeterlidir. Tablo 2’de faktör yapısına yer verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Uсталık Açımlyıcı Faktör Analizi

	Araştırmacı Strateji	Yararlanıcı Strateji	Ortak Varyans
AU1	0,750		0,437
AU2	0,750		0,437
AU3	0,780		0,388
AU4	0,827		0,309
AU5	0,783		0,372
AU6	0,780		0,390
YU2		0,725	0,474
YU3		0,766	0,408
YU4		0,799	0,362
YU5		0,846	0,283
YU6		0,809	0,344
Açıklanan varyans	35,446	26,792	
Açıklanan toplam varyans	62,238		Cronbach's Alpha
Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	0,811	0,812	0,810
Ortalama	3,911	2,949	
KMO=0,841 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000			

Örgütsel performansta finansal ve finansal olmayan performansa uygulanan faktör analizinde KMO ve Bartlett testi sonuçları örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO=0,875 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000) ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ancak toplamda 14 maddeden oluşan ölçekte ikisi kuramsal yaklaşımın uygun görmediği şekilde Finansal performans maddelerinin toplandığı faktör grubuna dahil olduğu için (NotFinPe1) ve (NotFinPe2) maddeleri kapsam dışı tutulmuş ve faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 2 boyutlu bir yapı elde edilmiş ve bu faktörler ölçüğe uygun olarak finansal olmayan performans ve finansal performans olarak adlandırılmıştır. Bu iki faktörlü yapı toplam varyansın 53,968'ini açıklamaktadır. Bu değer, sosyal bilimlerde kabul edilebilir bir değerdir. Boyutların güvenilirlik değerleri yeterlidir. Tablo 3'te faktör yapısına yer verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Performans Açımlayıcı Faktör Analizi

	Finansal Olmayan Performans	Finansal Performans	Ortak Varyans
FinPe1		0,716	0,474
FinPe2		0,748	0,435
FinPe3		0,766	0,402
FinPe4		0,747	0,431
FinPe5		0,670	0,534
NotFinPe3	0,568		0,667
NotFinPe4	0,675		0,544
NotFinPe5	0,751		0,407
NotFinPe6	0,798		0,341
NotFinPe7	0,751		0,428
NotFinPe8	0,770		0,384
NotFinPe9	0,692		0,490
Açıklanan varyans	36,071	17,896	
Açıklanan toplam varyans	53,968		Cronbach's Alpha
Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	0,828	0,834	0,827
Ortalama	2,133	4,133	
KMO=0,858 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000			

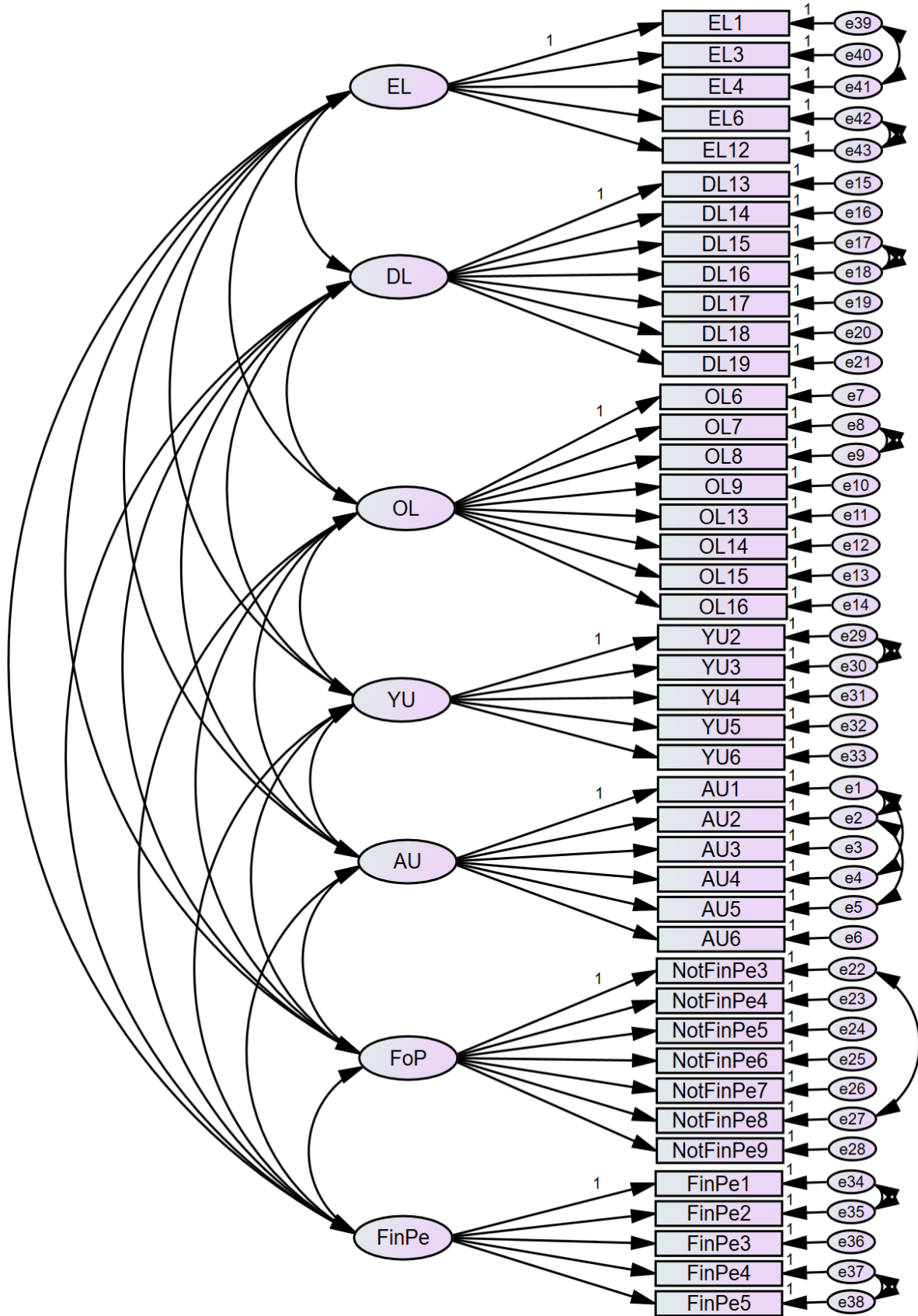
Değişkenler arasında önceden ortaya konulan teorik yapının veri tarafından doğrulanıp doğrulanmayacağını test etmek, yapısal eşitlik modelinin (YEM) temel amacıdır. Doğrulayıcı modelleme stratejisi (Confirmatory Modeling Strategy), YEM'in bir model geliştirme stratejisidir. Bu stratejiye göre teorik çerçevenin ortaya koyduğu değişkenler arası ilişkiler tek bir model ile test edilerek model veri uyumunun var olup olmadığı tespit edilir (Aksu vd., 2017: 70; Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). Araştırmada veri setinin yapılacak analizlere uygunluğu denetlendikten sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçme modeli incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulan ölçme modelinin veri ile uyumluluğu, uyum indisleri ve düzenleme indisleri aracılığıyla belirlenebilmektedir. Araştırma alanyazınında bulunan uyum indisleri model uyumunu farklı açılardan incelemektedir. Yaygın kullanım şekli birkaç farklı uyum indislerinin bir arada kullanılmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Brown, 2015; Kline, 2015). Bu araştırmada teorik model ile veri uyumu değerlendirmesinde χ^2 , sd, p, χ^2 /sd, CFI, TLI, SRMR, RMSEA indisleri kullanılmıştır.

Tablo 4. Ölçek Geliştirme Aşamasına Ait Uyum İyiliği İndisleri

Uyum İndisi	Değer	Kritik Değer	Yorum	Kaynak
χ^2	1155905	--	--	--
sd	828	--	--	--
p	< 0,001	>0,05	Anlamlı	
χ^2 /sd	1,396	1 ile 3 arasında	Mükemmel	(Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2013)
CFI	0,946	>0,90 >0,95	İyi Mükemmel	(Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2013)
TLI	0,941	>0,90 >0,95	İyi Mükemmel	(Hu ve Bentler, 1999)
SRMR	0,041	<0,08	Mükemmel	(Brown, 2015; Byrne, 2016)
RMSEA (%90 G.A.)	0,032 (0,027; 0,036)	<0,06	Mükemmel	(Brown, 2015; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schumacker ve Lomax, 2015)

Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında uyum ve düzeltme indislerinden yararlanılarak tavsiye edilen modifikasyonlar belirlenmiştir. Kuramsal olarak uygun olan modifikasyonlar kademeli olarak uygulanarak modeldeki uyum oranları değerlendirilmiştir. Ölçek, 11 adımda düzenlenerek 43 maddeden oluşan bir model elde edilmiştir. Modelin bu son haline göre elde edilen uyum indisleri ve uyum referanslarında yer alan yorumlar yukarıda yer alan Tablo 4’de yer verilmiştir.

Araştırma ölçeğinin veri seti ile uygunluğuna ilişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre kuramsal çerçeve ile ölçüm modelinin uyum sağladığı görülmektedir. Ölçme modeli Şekil 1’de aktarılmıştır. Ölçüm modeline ait faktör ve varyans değerleri incelendiğinde araştırma modelinde yer alan faktör yükleri 0,513 ile 0,858 arasında değiştiği görülmektedir. Hair vd. (2018)’ne göre madde faktör yükünün 0,50’den yüksek olması, maddenin güvenilirliğinin doğrulanması için yeterli bir değerdir.

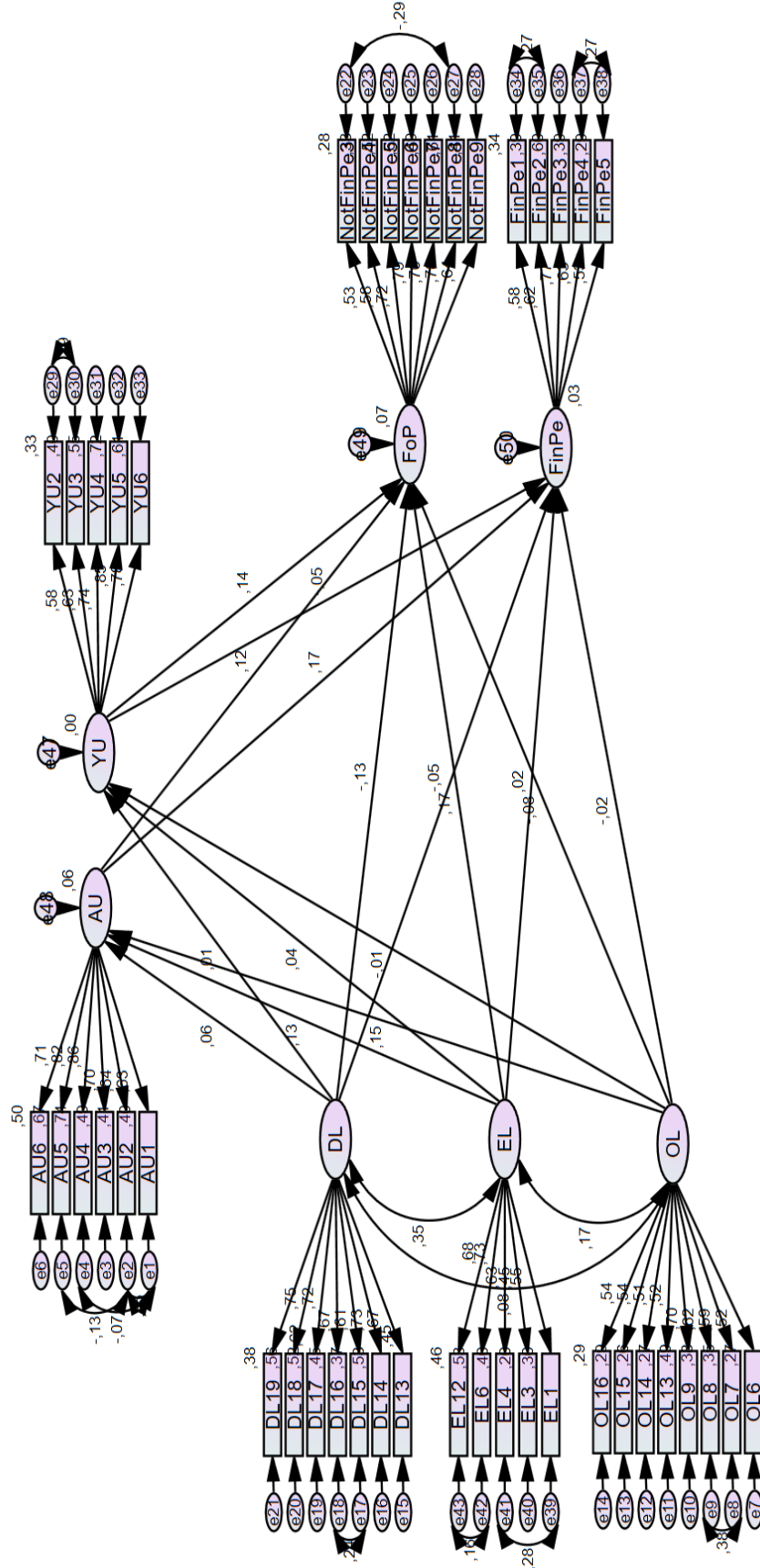


Şekil 1. Liderlik, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans Ölçme Modeli

Sosyal Bilimlerde duygu, davranış, etkileşim, tutum gibi karmaşık yapıların ölçülmesi için tek bir soru yeterli olmamaktadır. Sosyal bilimlerde karmaşık yapıların ölçülmesi için çok soru veya maddeye ihtiyaç duyulmaktadır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), Sosyal bilimlerin karmaşık yapılarının analizi için ortaya çıkmıştır. YEM temel olarak gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda araştırma hipotezlerini test eden istatistiksel bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir (Bowen ve Guo, 2012: 3; Aksu vd., 2017: 60; Gürbüz ve Şahin, 2018: 339). YEM diğer istatistik yöntemlerinden ayıran özelliği, keşfedici bir yaklaşım değil doğrulayıcı bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Teorik olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin toplanan veriler ile uygunluğunun doğrulanması, modelin esaslarındandır. YEM'i diğer istatistik yöntemlerinden ayıran bir diğer özellik ise hata hesaplamaları ve düzeltmeleri ile ilgili net sonuçlar ortaya koymasıdır. Bu durum analizlerin daha sağlıklı yapılmasını da beraberinde getirmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 6).

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle daha önce yapılmış çalışmalarda kullanılan ölçeklerin kullanılmaktadır. Fakat bu ölçeklerin araştırmacının yaptığı araştırma örneklemini ile uygunluğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırmaların bu aşamasındaki değerlendirmede, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). Araştırmanın daha önceki aşamalarında maddelerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla yapılan AFA'dan farklı olarak DFA, değişkenler arası kuramsal olarak var olduğu ön görülen ilişkilerin doğrulanması amacıyla yapılmaktadır.

Bir ölçeğin DFA ile doğrulanması, o ölçeğin geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalarda kullanılacak temel analizlerin öncesinde, DFA uygulanması yoluyla ölçeklerin geçerliliğine ilişkin kanıtların sunulması sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). Araştırma kapsamında kullanılan liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ölçeklerine DFA analizi yapılarak uyum ölçütleri kontrol edilmiştir. Gözlemlenen uyum ölçütlerinin alanyazında kabul edilen ölçütlerin içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra kuramsal çerçevede doğrultusunda oluşturulan yapısal bir model önerilmiştir. Araştırma kapsamında incelenecek ilişkiler Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test amacıyla yapılan analizlerin sonuçları Tablo 5’te verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ait alt boyutlar arasında 16 farklı ilişki test edilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri

			Yük (β)	Standart Değer	Standart Hata	Kritik Değer	P
AU	<---	EL	0,061	0,058	0,065	0,931	0,35
AU	<---	DL	0,144	0,13	0,076	1,888	0,04*
AU	<---	OL	0,152	0,149	0,063	2,399	0,02*
YU	<---	DL	0,009	0,01	0,06	0,157	0,88
YU	<---	EL	0,04	0,04	0,07	0,571	0,57
YU	<---	OL	-0,006	-0,006	0,057	-0,104	0,92
FinPe	<---	OL	-0,021	-0,025	0,056	-0,372	0,71
FinPe	<---	EL	0,02	0,021	0,068	0,287	0,77
FinPe	<---	DL	-0,048	-0,055	0,059	-0,809	0,42
NotFinPe	<---	OL	-0,058	-0,079	0,045	-1,288	0,20
NotFinPe	<---	EL	0,134	0,169	0,057	2,366	0,02*
NotFinPe	<---	DL	-0,096	-0,128	0,048	-2,013	0,04*
NotFinPe	<---	YU	0,111	0,14	0,046	2,396	0,02*
NotFinPe	<---	AU	0,087	0,122	0,042	2,069	0,04*
FinPe	<---	YU	-0,046	-0,05	0,057	-0,813	0,42
FinPe	<---	AU	0,142	0,17	0,054	2,622	0,01*

*: $p < 0,05$

Tablo 5’te de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlikten araştırmacı stratejiye, otantik liderlikten araştırmacı stratejiye, etkileşimci liderlikten finansal olmayan performansa, dönüşümcü liderlikten finansal olmayan performansa, yararlanıcı stratejiden finansal olmayan performansa, araştırmacı stratejiden finansal olmayan performansa ve araştırmacı stratejiden finansal performansa çizilen yollar $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Buna karşın, etkileşimci liderlikten araştırmacı stratejiye, dönüşümcü liderlikten yararlanıcı stratejiye, dönüşümcü liderlikten finansal ve finansal olmayan performansa çizilen yollar $p < 0,05$ düzeyinde anlamsızdır. Bunun yanında etkileşimci liderlikten yararlanıcı ustalığa, etkileşimci liderlikten finansal performansa, otantik liderlikten yararlanıcı ustalığa, otantik liderlikten finansal ve finansal olmayan performansa, yararlanıcı stratejiye ve finansal performans çizilen yollar $p < 0,05$ düzeyinde anlamsızdır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerinin desteklenme durumları Tablo 6’da listelenmiştir.

Tablo 6. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Sonuçları

Hipotezler	DURUM
H1. Otel işletmelerinde, liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H1a. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H1b. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H1c. Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1d. Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H1e. Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1f. Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H.2. Otel işletmelerinde, liderlik özellikleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H2a. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2b. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2c. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2d. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H2e. Otel işletmelerinde otantik liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2f. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3. Otel işletmelerinde örgütsel ustalık düzeyi ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H3a. Otel işletmelerinde araştırıcı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3b. Otel işletmelerinde araştırıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3c. Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H3d. Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi konulu bu çalışmada, öncelikle ilgili alanyazında bu değişkenlerin özellikleri tartışılmıştır. Araştırmanın değişken ilişkilerine yönelik daha önceden yapılan çalışmalarla, güvenilirliği belgelenmiş ölçekler kullanılarak

araştırmanın yöntemi ve uygulama aşaması yapılandırılmıştır. Araştırmanın hipotezleri, bu üç değişkenin alt boyutları aracılığıyla aralarında bulunan ilişkiler üzerinden kurulmuştur. Yapılandırılan yöntemeye uygun bir biçimde toplanan veriler, üç ana boyutun (liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans) gruplandırılmıştır.

Alanyazında teori ve pratik uyumu yönüyle, işletmelerin araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerine yönelik ilgi giderek artmaktadır. Farklı alanlarda yapılan birçok çalışma, örgütsel ustalık yaklaşımında çeşitliliği beraberinde getirmiştir. Örgütsel ustalık ile ilgili stratejik yönetim, teknolojik inovasyon, örgütsel öğrenme-adaptasyon, örgütsel dizayn gibi farklı alanlarda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ise örgütsel ustalığı, araştırıcı ve yararlanıcı stratejileri kullanımını incelemesi yönüyle stratejik yönetim açısından değerlendirmiştir.

Otel işletmeleri, faaliyet gösterdikleri piyasa koşulları gereği gelişmelere ve değişimlere açık bir örgüt yapısına sahip olması gereken kuruluşlardır. Bu işletmelerin ağır rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve pazar payını istikrarlı tutmak veya artırmak için yenilikleri yakından takip ederken bu yeniliklerin örgüt içine adaptasyonuna da gereken önemi vermeleri gerekmektedir. İki zıt stratejiyi bir arada yürütmekle ilgilenen örgütsel ustalık, işletmeler için önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir. İşletmelerin örgütsel performanslarında etkili olan iki zıt stratejiden birine odaklanması, başarıyı sınırlandırabilecektir. Bunu aşmanın etkin bir yolu zıt iki stratejiyi birlikte yürütebilmektedir. İki zıt stratejiyi bir arada yürütmekte önemli bir diğer unsur ise uygun örgütsel iklimin sağlanmasıdır. Uygun örgütsel iklimin sağlanmasında da yöneticilerin ve onların liderlik özelliklerinin payı oldukça büyüktür.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birbiriyle çelişen özellikleri esasen, örgütsel ustalığın aradığı çok yönlü bakışın sahip olunmasında oldukça etkili olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik üstün performansa ulaşmak için takipçilerin motivasyonu ve ilhamını içermesi yönüyle araştırıcı faaliyetler ile ilişkilirken, etkileşimci liderlik hedeflerin açıklığa kavuşturulması, ödüller ve gerektiğinde müdahale özellikleriyle yararlanıcı faaliyetler ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderlerin aksine etkileşimci liderler, geleceği değiştirmek isteğinde değildirler. Mevcut durumu korumak, onlar için daha önemlidir. Fakat etkin bir dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik, işletmelerin bilgi yaratma, paylaşma ve kullanma düzeylerini arttırabilmektedir. Bilgiyi etkili bir biçimde yöneten yöneticiler, takipçilerini daha iyi etkileyebilmektedir. Bu durum, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri, örgüt üyelerinin kurum içi mevcut kaynaklardan öğrenmek yerine araştırıcı bir yaklaşımla üretken davranmasına imkân verebilmektedir.

Otelcilik sektöründe yaşanan yoğun rekabet, otelleri sürekli müşteri değeri yaratmak için iki yönlü olmaya itmiştir. Bu iki yön yeni hizmetler araştırmak ve mevcut hizmetleri iyileştirmek olarak değerlendirilmektedir. Bu sürecin ortaya konulmasında yöneticilerin payının büyük olduğu kabul edilebilmektedir. Otel yöneticilerinin “örgüt geliştirici” olarak yönetsel rolleri örgütün hem içi hem de

dışıyla ilgilendir. Yöneticilerin rekabet ortamında gerçekleşen gelişmeleri yakından takip ederek otel dışı kaynaklardan edindikleri bilgileri analiz edip diğer yöneticilerle ve çalışanlarla paylaşabilmeleri oldukça önemlidir. Bu durum örgütsel öğrenme süreçleri için oldukça önemli görülmektedir. Yöneticiler için bu örgütsel faktörlerin etkin yönetilmesinde, örgütsel ustalığın önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Dinamik piyasa ortamlarında faaliyet gösteren işletmeler, araştırma ve yararlanma stratejilerine eşit verimlilikle odaklanmalıdır. Hambrick ve Mason (1984)'un üst kademe yönetim teorisine göre yöneticilerin karakteristik özellikleri, buldukları örgütlerde; örgütsel çıktılar, stratejik seçimler ve performans seviyeleri hususlarını etkileyebilmektedir. Ayrıca bu özellikler, bilgi kaynaklarını ve düzeylerini, fırsat ve tehditleri, olası alternatifleri değerlendirirken yöneticilerin vereceği stratejik kararlarda kişisel bakış açılarını ortaya koymalarıyla meydana gelebilmektedir.

Liderlik alanyazını farklı liderlik yaklaşımlarını özelliklerine göre ayırarak ortaya koymakla birlikte bu liderlik özelliklerinin bir arada veya bir bireyde toplanabileceğini de ifade edebilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel ustalık ile ilişkisi olan liderlik özelliklerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özellikleri olduğu ortaya konulmuştur. Etkileşimci liderlik özelliklerinin ise örgütsel ustalık boyutlarıyla bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Dinamik bir sektör olarak turizmde ve otel işletmelerinde standartların olması, koşullu yaklaşımlar ve süreçlere dahil olmak boyutunda mesafeli davranışlar gösterebilen etkileşimci liderlik özelliklerinin baskın bir boyutta olmadığı düşünülmektedir. Bu durum, etkileşimci liderlik ile örgütsel ustalık boyutları arasında bir ilişki olmamasına açıklayıcı bir unsur olarak kabul edilebilmektedir.

Örgütsel ustalık boyutlarından araştırıcı strateji, liderlik özellikleriyle ilişkisi olan boyuttur. Sektörün dinamik bir yapıda olmasının, ustalığın yararlanıcı stratejisi üzerinde de olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik ile performans ilişkilerine bakıldığında ise, sübjektif değerlendirmelere dayanan finansal olmayan performans ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel ustalık ile performans arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, araştırıcı stratejinin hem finansal hem de finansal olmayan performans ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu; yararlanıcı stratejinin ise sadece finansal olmayan performans ile olumlu yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler için nihai amacın düşük maliyetlerle olabildiğince yüksek kârlılıkların elde edilmesi olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel ustalık stratejisi, araştırma ve yararlanma boyutlarıyla performansa etki eden bir stratejidir. Ulusal alanyazında, turizm işletmeleri üzerinde bu stratejiye ilişkin bir çalışmanın yapılmamış olması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel ustalık, otel işletmeleri için yönetsel süreçlerde dikkate alınması gereken dinamik bir stratejidir. Ağır rekabet koşulları altında otellerin, bu ve bunun gibi yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymakla birlikte kolay adapte olabilecek örgütsel yapılara sahip işletmeler olduğunu söylemek mümkündür.

Otel işletmeleri yöneticileri araştırma ve yararlanma stratejilerini dengeli bir biçimde yürüterek performanslarını yükseltebilecektir. Bunu iki strateji için de çeşitli yönetsel faaliyetlerle yapabileceklerdir. Yöneticiler etkili süreç eğitimleriyle, performans yönetim yollarıyla ve deneyimlenen süreçlerden elde edilen bilgilerin yönetimiyle yararlanıcı stratejileri güçlendirebilecektir. Bunun yanında yöneticiler, yönetsel süreçlere yüksek katılım sağlayarak örgüt içinde bir adanmışlık hissi yaratabilecektir. Bu katılımı birlikte yeniliklere açık bir vizyon oluşumunu sağlayabilecek, örgütün risk alma cesaretini arttırabilecektir. Yetki paylaşımlarıyla yöneticiler, yönettikleri örgütte birimlere yeni yolları keşfetmek ve yenilik arayışlarında güvende hissetme konusunda uygun örgütsel iklimi sağlayabilecektir. Bu durum örgütün araştırıcı stratejilerini güçlendirecektir. Bu iki stratejinin de dengeli bir biçimde yönetilmesi yöneticilerin kontrolüyle sağlanabilecektir.

Otel yöneticileri takipçileri üzerinde güçlü ve etkin bir algı yaratmak, örgüt içi inanç ve değerler oluşturmak, idealize edilmiş bir vizyon oluşturmak ve takipçilerin yaratıcılığını uyarmak gibi faaliyetlerle araştırıcı strateji için uygun örgütsel iklimi sağlayabilecektir. Bu durum örgütsel performansın yükselmesini de beraberinde getirecektir. Yöneticiler aynı zamanda araştırıcı ve yararlanıcı stratejiler için örgütsel yapılar oluşturarak daha yüksek performans için uygun koşulları sağlayabileceklerdir. Bunun için yöneticiler gerek örgüt içi mevcut dinamiklere gerekse örgüt dışı piyasa gelişmelerine duyarlı bir yönetim politikası izleyerek süreçleri dengeli bir biçimde sürdürebilirler.

Doktora tezinden üretilmiş bu makale, otel işletmelerinde ve turizm sektöründe oldukça az araştırma konusu edilmiş örgütsel ustalık ve performans ilişkisine odaklanması yönüyle önemli bir stratejik yaklaşımı ortaya koymaktadır. Uluslararası alanyazında benzer örneklerine rastlansa da gerek ulusal gerekse uluslararası alanyazında, örneklem seçimi yönüyle benzer çalışmalara öncü olabileceği düşünülmektedir. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerine odaklanmıştır. Sonraki çalışmalar için yönetsel süreçleri sistematik bir biçimde yürüten otel işletmeleri üzerinde ülke genelinde araştırmanın geliştirilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Afacan Fındıklı, M. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 21 (1), 155-171.
- Akbaba A. ve Erenler E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36
- Akdoğan, Ş., Akdoğan A. A. ve Cingöz A. (2009). Organizational ambidexterity: An amprical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3 (2), 17-27.

- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, G., Eser, M.T. ve Güzeller, C. O. (2017) Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli. Detay Yayıncılık.
- Alan, H. ve Sözen, H. C. (2015). Örgütsel çift yeteneklilik ve sosyal ağda yapısal eşitlik: savunma ve havacılık kümelenmesi üzerinde bir inceleme. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Muğla: Muğla Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (7. Baskı)*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Attar M. (2014). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Attar, M. (2015). *Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık (organizational ambidexterity) düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü*. Ankara: Gazi Kitapevi Tic. Ltd. Şti.
- Avcı U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme- örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avolio, B.J., Gardner, W. L. ve Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire*. Ca: Mind Garden Inc., U.S.A.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F.K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 14 (2), 59-86.
- Baskarada, S., Watson, J. ve Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35 (6), 778-788.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Birkinshaw, J. ve Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 1-20.
- Blarr, W. H. (2011). *Organizational ambidexterity implications for the strategy-performance linkage*. Springer Gabler. (e-book)
- Boumgarden, P., Nickerson, J. ve Zenger, R. T. (2012). Sailing into the wind: Exploring relationships among ambidexterity, vaccination and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33. 587-610.

- Bowen, N. K. ve Guo, S. (2011). *Structural Equation Modeling*. New York: Oxford University Press.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2. Baskı). New York: NY: Guilford Publications.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (4), 32-44.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerinde bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1). 13-26.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Kavramlar ve ölçek geliştirme kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3. Baskı). New York: Routledge.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Coşar, Y. (2008). Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğünü etkileyen faktörler: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 45-56.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 91-107.
- Çömez, P. (2012). *Örgütlerde çift yeteneklilik ve örgütsel yenilik ilişkisinde liderlik tiplerinin rolü ve firma yenilik performansına etkileri*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 129-152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Dergisi*, 19 (61), 72-90.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. Ve Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Bakan, İ. ve Sezer, B. (2015). Örgütsel Ustalık. Bakan, İ. (Ed). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. (293-312. ss.) 5. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Bakan, İ., ve Sezer, B. (2015). Örgütsel ustalık. (Editör) İ. Bakan (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları, ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* içinde (s. 613-622). İstanbul: Beta Yayınları.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gözen, A. (2018). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güneren Özdemir, E. ve Yılmaz, V. (2016). Konaklama işletmelerinin rekabet gücünü etkileyen faktörler üzerine Nevşehir ilinde bir uygulama. *Disiplinler Arası Akademik Turizm Dergisi*, 1 (1), 61-80.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8. Press). Andover, Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Haşiloğlu, S. B. Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedi ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2 (1), 19-28.
- He, Z. L. ve Wong, P.K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*. 15 (4), 481-494.
- <https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/66790,ekim-2018pdf.pdf?0> (Erişim Tarihi: 11/12/2018)
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1–55.
- Jansen J.J.P., Vera, D. ve Crossan M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), 5-18.
- Jansen, J.J.P. (2005). *Ambidextrous organizations- a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Jansen, J.J.P., George, G., Bosch, F.A.V.D. ve Volberda H. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*. 45(5) ss. 982-1007.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M. P., Bosh, F.A.J. ve Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20 (4). 797-811.
- Jiang, Y. ve Chen, C. (2016). Integrating knowledge activities for team innovation- effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44 (5), 1819-1847.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Karasar, N. (2018). Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar İlkeler Teknikler. Nobel Akademik Yayıncılık. İkinci Yazım, 33. Basım. Ankara.
- Kaya, F. (2021). Turizm İşletmelerinde Otantik Liderlik, Turizm İşletmelerinde Liderlik (Ed. Erkalıç, E. ve Kaya, F). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kayaalp Ersoy, E. G. (2009). *Yöneticilerin dönüştürücü ve işe yönelik liderlik eğilimleri ile kişilik özelliklerinin ilişkisi: Bir örnek olay*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*. Volume 16, 1-7.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. Press). New York, NY: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların liderlik stillerinin öğretmenlerin liderlik performansı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11 (43), 401-422.
- Kriz, A. Voola, R. ve Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: Qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22 (4), 287-299.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18, 65-99.
- Li, Ci-Rong. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 874-896.
- Lin, Z. (John), Yang, H., ve Demirkan, I. (2007). The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658.
- Lubatkin, M. H., Şimşek Z., Ling, Y. ve Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium- sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), ss. 646-672.
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H. ve Liang, L. (2016). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*. 29 (2), 1-22.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Met, Ö. L. (2016). *Turizm/Ağırlama İşletmelerinde Yöneticilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mihalache, M. ve Mihalache O. R. (2015). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, Volume:56, 142-144.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148.
- Morales, V.J. G., Barrionuevo, M.M.J. ve Gutierraz, L. G. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.
- Nemanich, L. A. ve Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), 19-33.

- Nijstad, B. A., Berger- Selman, F. ve De Dreu, C.K.W. (2012). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (2), 310-322.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-768.
- Okumuş, F. ve Avcı, U. (2017). Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri. M. Tuna ve M. Yeşiltaş (Editörler). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özbebek Tunç, A. (2015). *Üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çift yönlülük ve örgüt performansı: Bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbebek Tunç, A. (2017). *Örgütsel çift yönlülük işletmelerde denge arayışında üst yönetimin rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı:15, 394-422.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 76 (6). pp. 61-78
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Riaz, A., Haider, H. M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction BEH Business and economic Horizons. Vol.1. Issue.1 pp. 29-38
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling (4. Baskı)*. New York, NY: Routledge.
- Sezer, B. (2016). *Örgütsel ustalığın performans üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Shea, C.M. (1999). The Effect of Leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *The Journal of Business*. 72(3), 407-422.
- Simsek, Z. John, F., V., Lubatkin, M. H. ve Richard N. D. (2009). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*. 48(1), 69-84.
- Smith, W. K. ve Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*. 16(5), 522-536.
- Srivastava, Ab., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in managements teams: Effect on knowledge sharing, Efficacy and Performance. *The Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), 546-558.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring out factors: The use and misuse of factor analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*. 39 (3), 135-140.

- Şimşek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597-624.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6. Baskı)*. Boston, MA: Pearson Education.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 387-397.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Taşlıyan M. ve Karayılan Yücel, D. (2015). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. Bakan, İ. (Ed). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. (293-312. ss.) 5. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul
- Turunç, Ö. (2013). Stratejik yönetim örgütsel performansı nasıl etkiler? Kişi-örgüt uyumunun düzenleyici rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, ss. 323-332.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B. ve Zaragoza-Saez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57 (4), 367-378.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Venkatraman, N., Lee, C-H. ve Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Unpublished Manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005).
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*. 29 (2), 222-240.
- Wei, Z., Zhao, J. ve Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume: 33,134-153.
- Yammarino, F. J. Ve Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple level of analysis. *Human Relations*, 43 (10), 975-995.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 17/2. Ss. 145-158

- Yukl, G. (1999). An Evolution of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A. ve O’Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The Mediating role of Innovation Ambidexterity. *Industrial Marketing Management*. Volume: 59, 131-143.