

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL
USTALIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

KÜRŞAT BAŞKAN

Balıkesir/2020

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL
USTALIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

DOKTORA TEZİ

KÜRŞAT BAŞKAN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Önder MET

Balıkesir/2020

Bu araştırma, Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 2019/025 numaralı proje ile desteklenmiştir.

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün “**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK** Anabilim Dalı’nda **201312502008** numaralı **KÜRŞAT BAŞKAN**’ ın hazırladığı **OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ** konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/06/2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

İmza 

Üye (Danışman) Prof. Dr. Önder MET

İmza 

Üye Doç. Dr. Nuray TETİK DİNÇ

İmza 

Üye Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGİN

İmza 

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ahmet VATAN

İmza 

06.06/2020


Tez Onayı


Prof.Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge ve değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullandığım verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

04/08/2020


Kürşat BAŞKAN

ÖNSÖZ

Turizm sektörü hızla değişen yapısıyla, sayısız alanla ilişkili ve oldukça karmaşık yapıya sahip bir sektördür. Sektör içinde en önemli bileşen olarak varış noktası konumunda bulunan otel işletmeleri, bu karmaşık yapıdan etkilenen organizasyonlardır. Hizmet sektörü olması yönüyle insan, sektörün en önemli aktörlerindedir. Yöneticiler ise gerek insan kaynağını gerekse maddi kaynağı yönetmeleri yönüyle sektör içinde faaliyet gösteren işletmeler için oldukça önemli birer parçalarıdır. Hangi sektörde olursa olsun işletmelerin nihai amaçları daima daha iyi karlılık, daha etkili süreçler yardımıyla daha yüksek performans göstermektir. Bir yönetim stratejisi bakışı olarak örgütsel ustalık, otel işletmelerinin içinde bulunduğu koşullarda daha etkin sonuçlar alınması için etkili olabilecek özelliklere sahiptir. Nitekim bu bakış, işletmelerin var olan yetenekleriyle yeni yetenekleri entegre bir biçimde kullanmayı öngörmektedir. Alanyazında, sektörde yapılan nadir çalışmalardan biri olması yönüyle elde edilen sonuçların gerek sektöre gerekse akademik yazına katkı sağlaması temenni edilmektedir.

Çalışmanın gerçekleşmesinde ve sürecin gelişiminde, akademik katkılarının yanı sıra daima alçak gönüllü ve naif yaklaşımıyla yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Önder MET'e, yanlarında ailemin yanında gibi hissettiğim hocalarım, Dr. Öğr. Üyesi Emel MOREL GÖKGÖZOĞLU, Öğr. Gör. Gökhan AYDIN, Doç. Dr. Bayram ŞAHİN, Doç. Dr. Göksel Kemal GİRĞİN'e, Doç. Dr. Seda ŞEN ŞAHİN'e, Doç. Dr. Nuray TETİK DİNÇ'e ve lisans, yüksek lisans, doktora sürecimde üzerimde emeği büyük tüm kıymetli Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi Öğretim Üyelerine, akademik katkılarının yanında moral, motivasyon ve destekleri için Doç. Dr. Emrah ÖZKUL'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, çalışma sürecimde bana destek olan, kıymetli dostum Sedat TAŞ'a, Nuray ÇAYLAK'a ve Hakan İSLAMOĞLU'na, öğrencilik hayatımdan bu yana bana destek olan annem ve babam başta olmak üzere aileme, gebelik sürecinde doktora çalışmalarım nedeniyle yeterince ilgilenemediğim, fakat beni sürekli motive eden eşim Elif BAŞKAN'a ve dünyaya yeni gelen, hayatımıza tatlı bir anlam daha kazandıran kızım Defne BAŞKAN'a teşekkür ederim.

Balıkesir, 2020

Kürşat BAŞKAN

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, ÖRGÜTSEL USTALIK VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

BAŞKAN, Kürşat

Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder MET

2020, 165 Sayfa

Dünya genelinde değişimin çok hızlı yaşandığı sektörlerden biri olarak turizm sektöründe, işletmeler yönetsel süreçlerini oluştururken çok yönlü olmayı amaçlamakta, tüm kaynakları etkin kullanmayı, alternatif stratejileri iyi bilmeyi gerekli görmektedir. İşletmelerin varoluşlarının devamı, bir yandan değişimlere adapte olma güçlerine bağlıyken bir yandan da var olan kabiliyetlerinden etkin bir şekilde yararlanabilmeleriyle yakından ilişkilidir. Bu iki stratejiyi birlikte yürütebilme süreci, uluslararası alanyazında sıkça, ulusal alanyazında ise yeni yeni üzerinde araştırma yapılan “Örgüte Ustalık” kavramının temel konusudur. İşletmelerin bu iki stratejiyi dengeli bir şekilde yürütebilmesi kabiliyeti, örgütsel ustalık düzeyini ortaya koymaktadır.

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, önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. İlgili alanyazında örgütlerin ustalık özellikleri ile liderlik özelliklerinin ilişkili olduğu gösterilmekle birlikte bu iki unsurun da örgüt performansı ile ilişkisinin var olduğu ortaya konulmaktadır. Dış dünya ile iletişimi oldukça yüksek olan turizm sektöründe ve özellikle otellerde bu yönde bir araştırmanın eksikliği araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. 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 RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP CHARACTERISTICS, ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HOTEL ENTERPRISES

BAŞKAN, Kürşat

PhD Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Adviser: Prof. Dr. Önder MET

2020, 165 Pages

Around the world, business organizations in tourism, as one of the sectors which experiences rapid change, aim to be multifaceted while creating management processes and consider using all resources effectively as well as being aware of alternative strategies as necessary. The permanency of business enterprises depends on their ability to adapt to changes as well as this permanency also closely related to their ability to use their skills efficiently. The process of employing these two strategies in a harmony is the fundamental topic of the concept “organizational ambidexterity” which has been widely studied in international research agenda and lately has drawn attention in national studies. The business enterprises ability to employ these two strategies in a balanced course reveals the level of organizational ambidexterity.

As in any sector, leadership characteristics of the managers at hotel enterprises in tourism sector can influence the strategies of the hotels they manage. Managers aim to create processes in order to face the severe competition conditions and to integrate into the changes in the market. Organizational ambidexterity is considered as an important indicator in order for managers to closely follow recent developments, to adapt their organizations to innovations and to set organizational structures. Literature shows that there is a relationship between organizational ambidexterity and leadership characteristics, and also both of these two factors are related to organizational performance. However, with respect to these relationships, lack of research regarding tourism industry which has a close communication with the outer world, and especially hotels, necessitates a study in this sense. This study examines the relationship between different leadership characteristics in hotel enterprises, researching and benefiting

strategy of organizational ambidexterity, and also the relationship of these aforementioned variables with financial and non-financial performance. According to the results it has been revealed that there are significant relationships between leadership characteristics, organizational ambidexterity and organizational performance via their subdimensions.

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

Güzel Aileme...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	X
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	3
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar	8
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	10
2.1. Liderlik Kavramı İle İlgili Kuramsal Çerçeve.....	10
2.1.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı.....	11
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark.....	14
2.1.3. Liderlik Kuramlarının Gelişimi.....	16
2.1.4. Liderlik Kuramları.....	17
2.1.4.1. Özellikler Kuramı.....	19
2.1.4.2. Davranışsal Kuram.....	20
2.1.4.3. Durumsallık Kuramı.....	23
2.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları.....	24
2.1.5. Liderlik Türleri.....	25
2.1.5.1. Etkileşimci Liderlik.....	25
2.1.5.2. Dönüşümcü Liderlik.....	29
2.1.5.3. Otantik Liderlik.....	35
2.1.6. Otel İşletmelerinde Liderlik.....	38
2.2. Örgütsel Ustalık Kavramıyla İlgili Kuramsal Çerçeve.....	42
2.2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi.....	43

2.2.2. Örgütsel Ustalık Alt Boyutları.....	46
2.2.2.1. Araştırmacı Strateji.....	47
2.2.2.2. Yararlanıcı Strateji.....	48
2.2.3. Örgütsel Ustalık Kavramının Gelişimi ve Öncülleri.....	51
2.2.4. Örgütsel Ustalık Çeşitleri.....	58
2.2.4.1. Yapısal Ustalık.....	59
2.2.4.2. İçeriksel (Bağlamsal) Ustalık.....	60
2.3. Örgütsel Performans Kavramıyla İlgili Kuramsal Çerçeve.....	61
2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı.....	61
2.3.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	62
2.4. Liderlik, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi Alanlarında Yapılan Çalışmalar.....	65
3. YÖNTEM.....	96
3.1. Araştırmanın Modeli	97
3.2. Evren ve Örneklem.....	104
3.4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	106
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	111
3.5. Verilerin Analizi.....	112
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	113
4.1. Bulgular.....	113
4.1.1. Sosyo-Demografik Bulgular.....	113
4.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	116
4.1.2.1. Liderlik İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	118
4.1.2.2. Örgütsel Ustalık İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	120
4.1.2.3. Örgütsel Performans İçin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	121
4.1.3. Liderlik Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	122
4.1.4. Yapısal Eşitlik Modeli.....	126
4.2. Yorumlar.....	129
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
5.1. Sonuçlar.....	143

5.2. Öneriler.....	146
KAYNAKÇA.....	149
EK-1. ANKET SORU FORMU.....	163

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Önemli Liderlik Çalışmalarında Seçilmiş Liderlik Tanımları.....	13
Çizelge 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar.....	15
Çizelge 3. Liderlik Kuramlarının Dönemsel Farklılıkları.....	18
Çizelge 4. X ve Y Yaklaşımları.....	21
Çizelge 5. Otel Genel Müdürlerinin Kilit İş Yükü ve İlişki Yükü Alanları.....	41
Çizelge 6. Araştırmacıları Göre Örgütsel Ustalık Tanımlamaları.....	45
Çizelge 7. Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerinin Farkları.....	49
Çizelge 8. Örgütsel Ustalığın Çalışma Alanı Örnekleri.....	55
Çizelge 9. Örgütsel Ustalık Öncülleri ve Çıktılarına İlişkin Örnek Çalışmalar.....	57
Çizelge 10. Yapısal Ustalık ve İşlevsel Ustalık Arasındaki Farklılıklar.....	59
Çizelge 11. Örgütsel Performans Ölçütleri.....	63
Çizelge 12. Otelcilik Sektöründe Yapılan Liderlik Çalışma Özetleri.....	67
Çizelge 13. Örgütsel Ustalık ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stillerinin İlişkisini Gösteren Kilit Çalışmalar.....	72
Çizelge 14: Liderlerin Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejileri Teşvik Etme Yolları....	77
Çizelge 15. Örgütsel Ustalıkta Araştırmacı ve Yararlanıcı Strateji'nin Yönetilmesine İlişkin Makale Özetleri.....	82
Çizelge 16. Örgütsel Ustalık Örgütsel Performans İlişkisi ile İlgili Çalışmaların Özet Tablosu.....	85
Çizelge 17. Örgütsel Ustalık İle Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Gösteren Kilit Çalışmaların Özet Tablosu.....	88
Çizelge 18. Evren Bilindiğinde Kuramsal Örneklem Büyüklükleri.....	105
Çizelge 19. Araştırmada Kullanılan Ölçek Maddeleri.....	110
Çizelge 20. Sosyo-Demografik Bulgular.....	114
Çizelge 21. Yöneticilerin Liderlik Ölçeği Değerlendirmeleri.....	116
Çizelge 22. Yöneticilerin Örgütsel Ustalık Ölçeği Değerlendirmeleri.....	116
Çizelge 23. Örgütsel Performans Ölçeği Değerlendirmeleri.....	116
Çizelge 24. Liderlik Faktör Analizi.....	118
Çizelge 25. Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	119
Çizelge 26. Örgütsel Ustalık Faktör Analizi.....	120
Çizelge 27. Örgütsel Ustalık Açıklayıcı Faktör Analizi.....	121

Çizelge 28. Örgütsel Performans Faktör Analizi.....	121
Çizelge 29. Örgütsel Performans Açıklayıcı Faktör Analizi.....	122
Çizelge 30. Ölçek Geliştirme Aşamasına Ait Uyum İyiliği İndisleri.....	123
Çizelge 31. Ölçüm Modeline Ait Faktör ve Varyans Değerleri.....	125
Çizelge 32. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri.....	128
Çizelge 33. Hipotezlerin Desteklenme Durumları.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Ustalık Süreci.....	53
Şekil 2. Bilgi ve Performasta Liderlik Etkileri.....	92
Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	103
Şekil 4. Liderlik, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans Ölçme Modeli.....	124
Şekil 5. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli.....	127
Şekil 6. Araştırmanın Bulgularının Yapısal Olarak Gösterimi.....	142

1. GİRİŞ

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili faaliyetlerin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanların bir arada yaşamaya yönelik ilk faaliyetlerinin beraberinde yönetim uygulamalarını da getirdiği düşünülmektedir. Bu yönetim uygulamaları, zamanla ekonomik faaliyetlerde de kullanılmaya başlamıştır.

Evrensel bir olgu olan yönetim, önceden ne yapacağı tahmin edilemeyen insan unsuruyla ilgilenmektedir. Yönetim biliminde, insanın varoluş için ihtiyaç duyduğu diğer bireylerle ilişkisi ve çeşitli koşullar altındaki davranış şekilleri değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003, s. 63). Topumlarda olduğu gibi örgütlerde de bazı bireyler, taşıdıkları özelliklerin bir sonucu olarak lider konumunda bulunmaktadırlar. Liderler, takipçilerini ikna yeteneğine sahip olmakla birlikte, alınacak kararlarda ve toplumun yönetiminde önemli roller üstlenmektedirler. Bireylerin ve toplumun çıkarlarına yönelik kararlar alma yeteneği, liderlerin önemli niteliklerinden biridir. Gruplar için geçerli olan bu durum, örgütler için de geçerlidir. Nitekim örgüt çıkarları, örgüt üyesi bireylerin çıkarları ve örgütün başarısı gibi temel amaçlar, liderlerin rolünü ve varlığını sürekli kılmaktadır.

Yöneticilik ve liderlik birbirinden ayrı kavramlar olsa da bir yöneticinin liderlik özelliklerinin gelişmiş olması, o örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir. Takipçilerini amaca yönelik ikna edebilen yöneticilerin örgütleri daha başarılı olabilirler. Doğru strateji için farklı kaynakları kullanmak, yöneticilerin temel yeteneklerini gerekli kılmaktadır. Yöneticiler için gerekli yeteneklerden biri de örgütsel tecrübelerden yararlanmaya, onları geliştirmeye dayanan ve son zamanlarda üzerinde birçok çalışma yapılan “örgütsel ustalık (organizational ambidexterity)” stratejisidir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, insan unsurunun önemli bir yere sahip olduğu turizm sektöründe ve otel işletmelerinde de amaçlara ulaşma sürecinde yöneticilerin liderlik özellikleri, işletme performansını köklü bir şekilde etkileyebilmektedir.

İşletmelerde eski tecrübelerden yararlanma ve yeni yetenekler araştırma arasında kurulacak iyi bir dengenin otel işletmelerinin performanslarını etkileyebileceği değerlendirilebilmektedir. Liderlerin bu yeteneklerini geliştirmeleri ve kullanmaları, kendi kişisel özelliklerine bağlı olarak değişiklikler gösterebilir. Çünkü liderler, kişisel kazanımlarını örgüte yansıtılabildikleri gibi ruhsal durumlarını, karakteristik özelliklerini ve edindikleri tecrübelerini, takipçilerine ve örgüte yansıtılabilmektedirler. Tüm bu lider nitelikleri, işletmenin yönetim biçimini etkileyebilir.

İşletmelerin hızlı değişen dünyada yenilikleri ve değişimleri yakından izlemeleri, başarının vazgeçilmez koşuludur. Değişen çevre koşullarında işletmelerin rekabetçi kalmasını ifade eden “örgütsel dayanıklılık” kavramı ile ilgili araştırmalar son zamanlarda artmıştır. İşletmeler, değişimlere ayak uydurmak ve risklere karşı koymak için hem keşifsel (araştırmacı) yenilik faaliyetlerine hem de mevcut tecrübeden yararlanıcı faaliyetlere odaklanmaktadır (Kantur ve İşeri Say, 2015, s. 294). Yönetim yazınında bu iki faaliyet alanına yönelik bir stratejik yetenek olarak kabul edilen örgütsel ustalık; inovasyon, stratejik yönetim ve liderlik gibi birçok farklı alanda araştırmaya konu olmuştur. Temel felsefe olarak örgütsel ustalık, bir örgütte iki farklı mantığın aynı zamanda kabul görmesiyle ilişkilidir (Özbebek Tunç, 2017, s. 1). Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık kavramının “yararlanma” ve “araştırma” boyutları arasındaki ilişkiyi ve her iki kavramın işletme performansı ile ilişkisini araştırmaktır.

Çalışmanın ilgili alanyazını üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı tüm yönleriyle ele alınmaktadır. Bu bölümde işletmelerde yöneticilerin liderlik özellikleri ile yönetim yetenekleri arasındaki ilişkiye yönelik kuramsal bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde örgütsel ustalık kavramının tanımı ve önemi üzerinde durularak, kavramın gelişimi ve çeşitleri ortaya konulmuştur. Bu bölümde ayrıca örgütsel ustalık ile ilgili yapılmış daha önceki çalışmaların incelemelerine yer verilerek liderlik özellikleri ile arasındaki ilişki irdelenmiştir. Daha sonra örgütsel ustalığın öncülleri üzerinde durulmuştur. Ardından örgütsel ustalığın bir çıktısı olarak kabul edilen örgütsel performans kavramına yer verilmiştir. İlgili alanyazının son bölümünde ise üç ana değişken grubu olarak kabul edilen liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans kavramlarının ilişkileri, daha önce yapılan çalışmaların incelenmesiyle ortaya konulmuştur.

Çalışmanın yöntem ve sonuç bölümünde ise, araştırmanın kavramsal modeli, evren ve örnekleme, hipotezler açıklanmıştır. Alan araştırmasının da yer aldığı bu bölümde, toplanan veriler analiz programlarında analiz edilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

1.1. Problem

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, s. 21). Otel işletmeciliğinde başarının sağlanması ve bunun devamlı kılınması, büyük ölçüde insan gücüne 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 (Taşkiran, 2006, s. 170).

Yöneticilerin temel görevi, yönettikleri örgütteki maddi ve insanî kaynakları en etkin şekilde yöneterek örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yaşamını sürdürmesini sağlamaktır. Bu yüzden yöneticilerin yöneltme kabiliyetlerine dair bazı liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Koçak ve Özüdoğru, 2012, s. 80). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren oteller, diğer sektörlerle göre daha yoğun rekabet şartları altında faaliyet gösterebilmektedir. Turistler, sektörün tüketicisi konumundadır. Bu tüketiciler, dünyanın her yerinden olabilmektedir. Bu durum, otellerin yenilikçi olmaları gerektiğini beraberinde getirmektedir. Yenilikleri takip etmek ve onlarla uyumlu stratejiler geliştirmek, yöneticilerin temel misyonlarından biridir. Bu misyon şüphesiz karmaşık ve zor süreçleri de beraberinde getirebilmektedir.

Yöneticiler yönetim sürecinde bazı sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bunların başlıcaları şunlardır (Kıngır, 2006, s. 462);

- Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarına sahip olmaması,
- Yöneticilere sunulan alternatiflerin az olmasından kaynaklı isabetli kararların az olması,
- Sorunlara dar bir perspektiften bakılmasıyla gelişmelere karşı vizyoner yaklaşım eksikliği.

Otel yöneticilerinin, başarıya ulaşmak için benzer birçok sorunla baş etmesi gerekmektedir. Ayrıca daha önce ortaya konan hedeflere ulaşmak için çalışanların yönetimi ve güdülenmesini sağlamak için etkin liderlik performansı göstermeleri de gerekmektedir. Fakat hangi liderlik türünün daha etkin olduğu ile ilgili ortak kesin bir kanı yoktur (Taşkıran, 2006, s. 170). Yazında otel işletmelerinde liderlik özelliklerine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır (Taşkıran, 2006; Nigmatullina, 2011; Yeşiltaş, 2012; Zorlu, 2013; Sandıkçı vd., 2015; Ayça, 2016). Bu araştırmalar, otellerde yöneticilerin farklı liderlik özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir. Fakat otel yöneticilerinin, lider olarak ve işletmelerinin örgütsel ustalık düzeyini konu alan bir çalışma henüz bulunmamaktadır. Bu alandaki problemlerden birincisi, farklı liderlik özellikleri ile örgütsel performans arasında ilişki düzeyinin belirlenmesidir. Bir diğer araştırma problemi ise, liderlerin örgütsel ustalık kavramının iki alt unsuru olan “araştırıcı strateji” ve “yararlanıcı strateji” arasında hangisine daha yakın olduklarını ve benimsediğini belirlemektir. Ayrıca liderler ile bütünsel olarak örgütün ustalığı arasında da bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Son olarak, otel işletmelerinde, örgütsel ustalık düzeyi ve liderlik özelliklerinin, örgütsel performans ile ilişkisini ortaya koymak bir problem olarak değerlendirilmektedir.

1.2. Amaç

Otel işletmeleri, varlıklarını sürdürmek, kârlılıklarını yükseltmek ve büyümek gibi birçok amaç için yeni yönetim stratejileri izlemek durumundadırlar. Otel 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, s. 66). Giderek daha dinamik bir hal alan piyasa koşullarında, işletmeler yeni ve cazip ürünler geliştirmek için inovasyon faaliyetleri yapmaları tüketiciler tarafından algılanması uzun süre alabilmektedir. Bir diğer ifadeyle yeniliklerin kısa vadeli avantajlar yaratabilmesi, 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, s. 1). Bu çalışmada, işletme performansı ile liderlik özelliklerinin ilişkisi, örgütsel ustalık düzeyiyle liderlik özelliklerinin ilişkisi ve örgütsel ustalık düzeyinin işletme performansı ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Esnek talep, üretim ve tüketimin aynı anda olması, üretilen hizmetin stoklanamaması gibi unsurlar değişen rekabet koşullarına karşı otel işletmelerine hızlı bir adaptasyon zorunluluğu getirmektedir (Coşar, 2008, s. 45). İşte bu durum işletmelerin yeni fırsatları keşfetme ve mevcut rutinlerini kullanma arasında, değişken taleplere uyum sağlamak için bir denge kurma yoluyla yetkinliklerin yeniden yapılandırıldığı dinamik bir süreç olarak örgütsel ustalık kavramını ortaya koymaktadır (Kriz vd., 2014, s. 289).

İşletme yöneticilerinin liderlik özellikleri, yeteneklerini ve birikimlerini en iyi şekilde kullanabilmelerini etkileyen bir unsur olarak kabul edilebilmektedir. Öte yandan yöneticilerin yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaları işletmenin performansını da etkileyebilecek bir unsur olarak görülmektedir. Bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır;

1. Otel işletmesi yöneticilerinde hâkim liderlik özellikleri hangisi ya da hangileridir?
2. Otel işletmesi yöneticilerinin liderlik özellikleriyle, işletmelerinin örgütsel ustalık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Otel işletmelerinde örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasında bir ilişki var mıdır?
4. Otel işletmesi yöneticilerinin liderlik özellikleri ile işletmelerinin örgütsel performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Çevre koşullarındaki hızlı değişim, rekabetin getirdiği baskılar, işletmelerin esnek, yaratıcı, çok yönlü olmasını gerektirmektedir. Bu durum 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 değerlendirilmektedir (Attar, 2015, s. 1).

Liderler, örgütsel yetenek ve kaynakları, değişen çevre koşullarına uydurmak için entegrasyon süreçleri yaratmak, örgütsel yeni yapılar dizayn etmek ve onları birleştirme süreçlerinde kilit rol oynamaktadır. Bu anlamda liderlerin özellikleri ile

örgütsel ustalık düzeyleri arasındaki ilişki, işletmelerin sürekli başarısı için önemli bir araştırma alanı olarak görülmektedir. Bu ilişkiye bağlı olarak örgütsel performansın ne düzeyde etkilenebileceği örgütlerin temel amaçlarına yönelik bir diğer merak konusudur. Nitekim işletmelerin bu başarısı, performanslarına bağlı bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu araştırma, yönetimde hangi liderlik özellikleri ve hangi yeteneklerin etkin kullanımı ile daha yüksek örgütsel performanslara ulaşılabileceğini ortaya koyabileceği ve bu konuda önerilerde bulunabilecek verilere ulaşabileceği için, otel işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalarda “örgütsel ustalık” kavramına ilişkin çalışmaların sınırlılığı, bu çalışmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koyan bir diğer unsur olarak görülmektedir.

Her sektörde olduğu gibi otel işletmelerinde de yönetim stratejileri ve eğilimleri sürekli olarak güncellenmekte, piyasadaki değişiklikler takip edilmeye çalışılmaktadır. Örgütsel ustalık kavramı bu değişikliklerin beraberinde getirdiği yeni yaklaşımlardan biridir. Yönetimde farklı stratejilerin bir arada kullanılması düzeyiyle ilgilenen bir konu olarak örgütsel ustalık kavramı, yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilecek bir kavramdır. Liderlik özelliklerinin de etkileriyle şekillenen örgütsel ustalık düzeyi, otel işletmelerin performansını da etkileyebilecek bir unsurdur.

Ulusal alanyazında adından yakın geçmişte söz edilmeye başlanan bir kavram olan “örgütsel ustalık” ya da “çift yeteneklilik” ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmış, kavramın ortak Türkçe karşılığı henüz tam olarak bulunmamıştır. Bu çalışma, sınırlı sayıda incelenen bu konuyu, daha önce üzerinde incelenmediği bir sektör olan otel işletmeciliği sektöründe incelemesi yönüyle önemli kabul edilebilir.

Türk bankacılık sektörü üzerinde yaptığı çalışmada Attar (2015), işletmelerin örgütsel ustalık düzeyini ortaya koyabilmek için etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlik tarzlarını değişken olarak kullanmıştır. Yaptığı çalışmada, işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerinin, liderlerin, liderlik tarzlarına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Attar, 2015, s. 140). Buradan hareketle aynı durumun otel işletmelerinde de geçerli olup olmadığı merak konusudur.

Öte yandan aile şirketleri üzerinde yaptığı çalışmada Gözen (2018b), aile etkisi, örgütsel ustalık ve örgütsel performans düzeyini ortaya koyabilmek için örgütsel ustalığı bağımlı bir değişken olarak kullanmış, aile etkisi ve örgütsel

performans arasında boyutsal ilişkilerin güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel ustalığın, performans ile güçlü ilişkisi olduğu sonucunun yanı sıra, bu boyutun, aile etkisi ile örgütsel performans arasında tam aracı bir role sahip olduğu sonucuna da varmıştır (Gözen, 2018b, s. 126). Farklı sektörlerde yapılan bu çalışmalar, liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık arasındaki ilişkinin, örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde bu ilişkiyi destekleyen diğer çalışmalara da yer verilecektir.

İlgili alanyazın incelendiğinde işletmelerin örgütsel ustalık düzeyi ve bu düzeyin işletme performansı ile ilişkisi, ulusal yazında henüz araştırılmamış bir konu olarak görülmektedir. Bu ilişkilere dair turizm sektöründe de henüz kapsamlı bir çalışma yapılmadığından çalışmanın bu boşluğu doldurmakta bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Otel işletmeleri, turizm sektöründeki yeni gelişmeleri araştırma yoluyla yeni stratejiler geliştirebilecektir. Bunu yaparken bir yandan da mevcut yeteneklerinden yararlanarak stratejiler oluşturabilecektir. Bu iki süreci beraber yürüterek otel işletmelerinin performanslarını yükseltebileceği öngörüsüyle çalışmanın önemli bir misyonu olduğu kabul edilmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin hazırlanan ölçekte yer alan önermelere katılım düzeylerine ilişkin cevaplarında sorulmak istenen unsurları anlayarak, özellikle kendi değerlendirmelerini yaptıkları liderlik önermelerine verdikleri cevaplarda dürüst ve tarafsız davrandıkları varsayılmıştır. Ayrıca bu yöneticilerin çalıştıkları otellerin performanslarına dair bilgi sahibi oldukları, örgütlerinin araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerinden ne kadar yararlandığını yorumlayabilecek bir tecrübeye sahip oldukları varsayılmıştır.

Araştırma evreni olarak, Türkiye’de faaliyet gösteren otellerin en yoğun bulunduğu illerden biri olan İstanbul seçilmiştir. Ayrıca burada bulunan otel yönetimleri, sayfiye otellerinin sahip olduğu yüksek iş gücü devir hızı dezavantajından daha uzaktır. Şehir otelciliğinin daha çok hâkim olduğu il olarak İstanbul’da faaliyet gösteren otellerin, sayfiye otellerine göre daha kurumsal işletmeler olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak yönetim süreçlerinin daha sistematik olduğu söylenebilir. Yüz ölçümü olarak küçük bir coğrafyada olmasına karşın, bölgede sayıca

fazla otel işletmesiyle karşılaşmak mümkündür. Sayıca fazla otelin bir arada bulunduğu bu şehir, yöneticilere ulaşmak için önemli bir alan olarak kabul edilebilmektedir. Bu şehirde yer alan, diğer küçük otellere nispeten çok daha kurumsal yönetim mekanizmalarına sahip olduğu düşünülen dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri, araştırmanın verilerinin toplandığı işletmelerdir. Bu verilerin, şehrin otel işletmelerinde hâkim yönetim stratejilerini ifade ettiği kabul edilmektedir. Araştırmada evreni temsil eden örnekleme, en kolay ve en hızlı ulaşılması hedeflenmiştir. Ulaşılabilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada, otellerde görev yapmakta olan yöneticilerin liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi birinci amaçtır. Yöneticilere anket yoluyla sorulan sorulara verdikleri cevaplar ve anket formundaki önermelere katılım düzeyleri, yöneticilerin liderlik özelliklerini ölçmek için kullanılan ölçeklerden oluşmaktadır. Araştırmada bu alanda elde edilecek veriler tamamen bu ölçeklere dayandırılabilir. Ölçekler her ne kadar bu alanda başarılı ve ilgili alanyazında sık kullanılan ölçekler olsa da yöneticilerin özelliklerini sadece kendileri değerlendirecektir. Bu yönüyle araştırma yöneticilerin öz değerlendirme verileriyle sınırlıdır.

Araştırmanın ikinci bir amacı ise örgütlerin örgütsel ustalık düzeyini belirlemektir. Bu amaca yönelik ise daha önceden başka sektörlerde geçerliliğini kanıtlamış bir ölçek, otel yöneticilerine uygulanmıştır. Örgütlerin örgütsel ustalık düzeyine ilişkin ortaya konulacak yorumlar ise, yöneticilerin verdiği cevaplardan oluşan bulgulara dayanmaktadır. Araştırmada örgütsel performansa ilişkin sorular ise, otel işletmelerinin özel bilgilerini vermek istememeleri sebebiyle sayısal verilerle değil, ilgili önermelere katılım düzeyleriyle ortaya konulmuştur. Bu durum, yöneticilerin genel değerlendirmelerine dayanan cevapları aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca örgütsel performans verileri, yöneticilerin son üç yıla yönelik yorumlarıyla sınırlı olacaktır. Hazırlanan ölçek, otelin finansal ve finansal olmayan performans değerlendirmelerini, diğer departmanlara nispeten daha etkin yapabilecekleri düşüncesiyle, faaliyet departmanı yöneticilerine (önbüro müdürü, satış ve pazarlama müdürü, yiyecek-içecek müdürü, muhasebe müdürü) ve genel müdürlere uygulanmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında işletmelerin yöneticilerine ulaşılması gerekliliği, birçok güçlüğü beraberinde getirmiştir. İş yoğunluğu, yöneticilerin uygulama sırasında iş yerinde olmayışı, araştırmaya katılmak istememeleri gibi faktörler, örnekleme ulaşmayı zorlaştırmıştır. Bu durum da elde edilen verileri, ulaşılabilen yöneticilerin cevaplandığı anketlerle sınırlamaktadır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans kavramları üzerine yapılan çalışmalara dayalı değerlendirmelere yer verilmiştir. Yöneticilerin işletmelerde sergiledikleri liderlik özellikleri, bu liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyiyle ve onun boyutlarıyla ilişkisine dair çalışmalar incelenmiştir. Ardından örgütsel ustalığın bir çıktısı olarak örgütsel performansla, araştırmacı strateji ve yararlanıcı strateji ilişkisi ortaya konmuş, daha önce yapılan çalışmaların özetlerine yer verilmiştir. Bölümde araştırmanın temellerinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Önceleri bir sanat olarak nitelendirilen yönetim olgusu sanayi devrimi gibi son yüzyılda yaşanan gelişmelerle bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu alandaki sistematik çalışmalar 1800'lerden sonra yazın tarihinde yerini almaya başlamıştır (Tuncer vd., 2013, s. 148). Yönetim bilimi tarih içinde gelişerek farklı yaklaşımların hâkim olduğu dönemlerden geçmiştir. 1887-1927 yılları arasında, yapının önemli olduğu klasik yaklaşımlar varken 1909-1945 yılları arasında insanın daha önemli olduğu neo-klasik yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Ardından son olarak örgütü bir sistem gibi ele alan sistem yaklaşımı günümüze kadar etkilerini sürdürmüştür (Güçlü, 2003, s. 64). Yönetim tarihi, içinde çok sayıda çalışma barındıran oldukça geniş bir alandır. Liderlik kavramı, bu çalışmaların yoğunlaştığı alanların en önemlileri arasında yer almaktadır.

2.1. Liderlik Kavramı İle İlgili Kuramsal Çerçeve

Liderlik olgusu, insanlığın varoluşuna kadar dayanmaktadır. Bu olguyla ilgili, çok eski kaynaklarda bilgi bulmak mümkündür. 5000 yıl öncesine dayanan Mısır hiyeroglif yazıtlarından başlayan, 300-400 yıllarında Plato ve Aristo'ya kadar devam eden birçok görüş, bu alanda ortaya konulmuştur (Aslan, 2013, s. 23). Bu denli uzun bir geçmişi olan liderlik tarihinde farklı özelliklerde liderler var olmuştur. Lidere duyulan ihtiyaç insanın hiyerarşik doğasından ortaya çıkmıştır. Bu yüzden liderlik

tarih boyunca araştırılmış ve tartışılmalara konu olmuştur. Kimi görüşlere göre insanlar, belirli bir amaca ulaşmak için çeşitli yolları denemiş fakat başarılı olamayınca kendisine yol gösterecek birilerine ihtiyaç duymuştur. Bu insanlar tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işlerde başka insanlara da ihtiyaç duymuş ve bu durum beraberinde gruplaşmaları getirmiştir. Bu grupların başa çıkamayacağı sorunlarda bir liderin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur (Akçakaya, 2010, s. 7).

Toplumların, örgütlerin ve grupların; gelişerek ilerlemelerini sağlayan güçlerin başında liderlerin geldiği görülmektedir. Daha açıklayıcı bir ifadeyle insanlık tarihinin şekillenmesini ve oluşmasını belirleyenler liderlerdir. Liderleri buldukları konuma getiren bazı özellikleri vardır. Normal insanlardan farklı olan bu özellikleri; iç dinamikleri, ruhsal yapıları, tutum ve davranışları olarak ifade edilebilmektedir (Güney, 2012, s. 31). Yönetim yazın tarihinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının oldukça yoğun incelendiği, birçok farklı boyutunun ortaya konduğu, örgütler için yeni yöntem ve stratejilerin önerildiği görülmektedir. Zamanla bu öneriler; değişen ekonomik koşullara, rekabet şartlarına, tüketici eğilimlerine, sektörel farklılıklara ve buna benzer birçok farklı faktöre bağlı olarak yerini yenilerine bırakmıştır. Sürekli olarak değişen bu faktörler yeni araştırma alanlarını da beraberinde getirmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kavramı, liderlik kavramının boyutları, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar ve ilişkiler, teorik gelişmeler ve daha önce bu alanda yapılan çalışmalar gibi kavramsal detaylara yer verilecektir.

2.1.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı

1920'li yıllardan itibaren bilime konu olan liderliğin çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 73). Nasıl daha iyi lider olunur sorusuna cevap arayan birçok çalışma, çoğu anekdotlara dayanan şüpheli kanıtları temel almıştır. Alanında otorite akademisyenler bile liderliği neyin oluşturduğunu, nasıl uygulanırsa başarıya ulaşabildiği konusunda hemfikir değildiler (Allio, 2012, s. 4). Muhtelif yazın örneklerinde liderlik ile ilgili birçok tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bolat vd. (2008, s. 167) ve Güney (2012, s. 35) bu tanımlamaların bazılarını şu şekilde sıralamıştır;

- Liderlik, bir grup insanı önceden belirlenmiş amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçlara ulaşmak için onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yetenekler toplamıdır.
- Liderlik, astları motive edici yönde etkileme, örgüt hedeflerini oluşturma ve bu hedeflere ulaşma, örgütün bağlılığını koruma gibi birçok sayıda farklı işlevin bir arada yürütülmesidir.
- Liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmadan bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkileyebildiği sosyal bir faaliyettir.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden ortaya konmuş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş, kişiler arası bir etkileşim sürecidir.
- Liderlik, kurumsal veya toplumsal amaçların gerçekleştirilmesi için insan faaliyetlerinin etkileme ve onları yönlendirme sürecidir.
- Liderlik, örgütün tecrübelerini organize etme ve bu tecrübeler aracılığıyla örgütün var olan gücünden faydalanma sürecidir.
- Liderlik, belirli şartlar altında takipçileri motive etme, onları ortak amaçlar etrafında toplama, onlara tecrübelerini aktarma, uyguladığı liderlik stilinden memnun olmalarını sağlama sürecidir.
- Liderlik, belirli bir amaç veya hedefe ulaşmak adına doğru bireyleri bulmak ve onları birlikte bir güç halinde bütünleştirerek sevk etme yeteneğidir.

Liderliğin doğası üzerine yapılan araştırmalar, yönetsel yeterliliğin ve örgüt içinde etkililiğin gelişimine yardımcı olması yönüyle, örgütsel ve yönetsel yazında önemli bir yer tutmaktadır. Fakat sezgisel olarak basit olsa da tam bir tanımının yapılması zor, muğlak bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Wood (1994) bu muğlaklığın, felsefi ve yöntemsel problemlerden kaynaklandığını söyler; öyle ki liderliği açıklarken, onu oluşturan niteliklerle tanımlanması gerektiğini ve bu niteliklerin de kendi içinde ayrı ayrı tanımlanması yoluyla sağlanabileceğini belirtir. Aslında liderlik anlaşılması zor bir kavramdır çünkü ne olduğuna ilişkin pek çok yorum mevcuttur ve bu yorumlar davranışa ilişkin örtük varsayımlara dayanır. Bu dolaylı varsayımları belirleme ve sınıflandırmayla karmaşıklığın azaltılması ve daha detaylı araştırma yapılması mümkündür. Bu anlamda Çizelge 1’de liderlik tanımlarını bir araya toplayan bir örnek verilmiştir (Pittaway vd., 1998, s. 408-409).

Çizelge 1. Önemli Liderlik Çalışmalarından Seçilmiş Liderlik Tanımları

Yazar/Tarih	Liderlik Tanımı
Stogdill (1950)	“Liderlik, hedef belirleme ve hedefi gerçekleştirme noktasında gösterecekleri çabalarda örgütlenmiş bir gurubun, eylemlerini etkileme süreci olarak düşünülebilir”
Hemphill ve Coon (1957)	“Liderlik...bir bireyin ortak bir hedef doğrultusunda bir gurubun eylemlerini yönetme davranışdır.”
Janda (1960)	Liderlik ... “...bir gurup üyesinin kendi eylemlerine ilişkin başka bir gurup üyesinin davranış kalıplarını tayin etme hakkına sahip olduğu algısına dayanan özel bir tür güç ilişkisidir”
Tannenbaum, Weschler ve Massarik (1961)	Liderlik... “...belirli bir hedef veya hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak iletişim süreci içerisinde gerçekleşen, görev başında ifa edilen ve yönetilen, kişiler arası bir etkidir”
Katz ve Kahn (1978)	Liderlik... “...örgütün rutin talimatlarıyla mekanik uyum içinde olmanın ötesinde ve üzerinde etkileyici bir artışı sağlayabilmektir”
Hollander (1978)	“Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki bir etki/etkileme sürecidir”
Raunch ve Behling (1984)	Liderlik “...örgütlenmiş bir gurubun davranışlarının hedefin gerçekleştirilmesine yönelik etkilenmesi sürecidir”

Kaynak: Pittaway L., Rita C., Elizabeth C., (1998) The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry, International Journal of Hospitality Management. 17, s. 407-426.

Üzerinde en çok araştırma yapılan bir fenomen olarak liderlik (Day ve Antonakis vd., 2012, s. 5) için, ilgili alanyazında yapılan tanımlamalar da bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu ortak noktalara dayanan bir tanım yapmak gerekirse liderlik, daha önceden belirlenen bir vizyona bağlı kalarak, bireysel ve örgütsel amaçların aynı doğrultuda olmasını sağlamak için takipçileri yönlendiren, teşvik eden, cesaretlendiren ve onları birer değişim ajanı haline getiren süreçlerin tamamıdır (Çağlar, 2004). V.J Bentz, 1949’a kadar liderliğin yazın tarihini incelemiş,130 adet farklı tanıma rastlamış ve örgütsel alanda liderlik kadar çok tanımı yapılan başka bir kelimenin olmadığını ifade etmiştir (Bakan, 2008, s. 3).

Yönetim tarihi boyunca farklı yaklaşımlarla tanımlanmaya çalışılan liderlik için ortak yaklaşımlar ışığında liderliğin özet bir tanımı yapılacak olursa; süreçleri,

insanları ve kaynakları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme ve yönetme faaliyetleri olarak ifade edilebilmektedir.

Yönelme ve yönlendirme eylemlerini yürüten kişiler yöneticiler olarak kabul edilir. Bu kişilerin liderlik özelliklerinin, örgütün başarısında, etkisi olacağı düşünülmektedir. Fakat yöneticilik ve liderlik kavramlarının kendi içinde ilişkisini ve ayrımını kavramakta fayda görülmektedir.

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda geçmiş uzun yıllara dayanan liderlik-yöneticilik tartışmalarına rastlamak mümkündür (Okumuş ve Avcı, 2017, s. 400). Günlük hayat içerisinde liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Fakat bu iki kavramın aralarında ciddi farklılıklar vardır. Liderler biçimsel bir yapı içinden biçimsel olmayan bir yolla ortaya çıkabilirken yöneticiler yöneticilik işlevlerini, biçimsel bir yapının gereği olarak sürdürmektedirler (Güney, 2012, s. 39). Yöneticilik ve liderlik ile ilgili ortaya konulan birçok çalışmanın bu iki kavramın farklarını ve aralarındaki ilişki düzeyini incelediği görülmektedir. Öte yandan yöneticilerin ve liderlerin buldukları konumlara gelme süreçleri birbirinden farklı olabilmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde çok yönlü lider özelliklerine sahip yöneticiler ile bu özelliklere sahip olmayan yöneticilerin performansları arasında farklılıklar olabileceği öngörülmektedir.

Yönetim yazınında, ikinci dünya savaşı bitiminden itibaren yönetici, astların işlerinden sorumlu kişi yani bir diğer tabirle patron niteliğinde kabul edilmekteydi. Yönetim ise bir gücün ya da bir mevkiinin temsiliydi. 1950'lerden sonra yönetim ile ilgili bu bakış değişmiş ve yönetim, insanların performansından sorumlu mercii olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Drucker'ın günümüzde yaptığı yönetici tanımına göre yönetici; bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur. Cicero ise yöneticilikle ilgili olarak "bir organizasyonun yöneticisi rastgele seçilirse, kaptanı yolcular arasından kura ile seçilen bir gemi kadar çabuk batır" ifadesini kullanmıştır (Koçak ve Özüdoğru, 2012, s. 79). Cicero, yöneticilerin lider özellikleri ile ilgili gerekliliğe bu ifadeyle dikkat çekmiştir. Yöneticiler, atanmış buldukları konumlara daha üst otoriteler tarafından atanmış olsalar da yönettikleri örgütlerin başarısı, onların liderlik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilecektir.

Otorite altındaki insanların daha kolay yönetilebildiğine dair ortak bir düşünce vardır. Ancak bu düşüncenin tamamen doğruluğundan söz edilemez. Örneğin bir baba, yönetici, patron ya da mal sahibi gibi kişiler, otorite sahibi kişilerdir ve altlarında çalışanlara ya da astlarına iş yaptırabilmektedirler. Ancak bu durum onları lider yapmamaktadır. Liderlik konumundaki kişi, takipçilerini etkileyip onları amaçları doğrultusunda çalıştırabilen kişiyse liderdir (Güney, 2012, s. 34). Biraz daha açıklayıcı bir ifadeyle, liderler ve yöneticilerin birbirinden ayrıldıkları temel farkın, karar alma mekanizmasındaki etkinliklerinin olduğu söylenebilmektedir.

Aşağıda yer alan farklı çalışmalardan yararlanılarak geliştirilen Çizelge 2’de lider ile yönetici arasındaki farklar ortaya konulmuştur (Güney, 2012, s. 42; Küçükaltan ve Karalar, 2014, s. 171; Okumuş ve Avcı, 2017, s. 400).

Çizelge 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
İşleri doğru yapmaktadır.	Doğru işleri yapmaktadır.
Şimdiye ve kısa zamana odaklanır.	Gelecek zamana ve uzun döneme odaklanır.
Emir alır.	Değişimden zevk alır.
Riskten kaçınır.	Risk alır.
Duygulardan çok nedenlerle ilgilenir.	Duygu ve nedenin ikisine de önem verir.
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettirmeye odaklıdır.	Geliştirir.
Yerleşik normlara bağlı hareket eder.	Yerleşik normların dışına çıkabilir.
Soru sorar.	Cevap verir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Sistem ve yapılar önemlidir.	İnsanlar önemlidir.
Sorular nasıl ve ne zaman şeklindedir.	Sorular neden niçin şeklindedir.
Klasik bir mana ile iyi bir askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.
İşlemseldir.	Dönüşümseldir.
Verilen görevi ve vizyonu kabul eder.	Yeni bir vizyon ve görevler oluşturur.
Kontrol eder ve gözlemler	Güçlendirir.
Değişim ilişkisi temelinde hareket eder.	Etki etme ve ilham vermeyle ilgilenir.
Detaylara ve prosedürlerle ilgilenir.	Stratejik büyük resimle ilgilenir.

Kaynaklar: Güney, S. (2012) Liderlik Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti. Ankara; Küçükaltan, D. ve Karalar, S. 2014 “Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi Cilt 11, Sayı 41, Ocak 2014 ISSN 1300-0845 ss. 169-184; Okumuş, F. ve Avcı, U. (2017) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. Detay Yayıncılık: Ankara.

Çizelge 2'ye göre yöneticiliğin yerine getirilmesi gereken sorumluluklara, onları üstlenmeye ve süreçleri yürütmeye odaklandığı; liderliğin ise etkilemeye, motive etmeye ve yönlendirmeye odaklandığı söylenebilmektedir.

İşletmelerde sürekli değişebilen rekabet şartlarının getirdiği ağır koşullara karşı doğru zamanlama ve yeni yöntemler geliştirmeye çalışan liderlerin değeri oldukça yüksektir (Uysal vd., 2012, s. 2). Liderlik konusu, işletmelerde yöneticilik konumunda olan bireylerin ilgilenmek zorunda olduğu bir konudur. Zira yöneticiler, aynı zamanda örgütte liderlik yapması gerekenlerdir. Neredeyse tüm örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, yöneticilere olduğu kadar liderlere de ihtiyaç duyarlar. Örgüt başarısı için doğru politikayı üreten ve uygulayabilen, astlarına da aynı bilinçle yaklaşım onların yeteneklerini doğru kullanmalarını sağlayabilen yöneticiler, liderlik unvanını da bünyelerinde bulundurabilmektedir (Taşkırın, 2006, s. 171). Liderler, örgütlerini etkileyebilir fakat iyi bir yönetici olamayabilir. Aynı şekilde bir yönetici iyi bir lider olmasa da iyi bir yönetici olabilir. Bu iki özelliğin aynı kişi üzerinde olduğu durumlar da olabilmektedir (Güney, 2012, s. 42). Şüphesiz bu durum örgütlerin arzuladığı bir durumdur. Yöneticilerden iyi birer lider olmaları beklenir. Bu farklı özelliklerin doğru kişi üzerinde toplanıp toplanmaması; mevcut yöneticilerin iyi birer lider olup olmadığı, iyi bir yöneticilik için hangi liderlik tipinin daha geçerli olduğu, liderlik özellikleri güçlü olan kişilerin yönetici pozisyonlarında çalışıp çalışmadığı gibi birçok soruyu beraberinde getirmektedir.

2.1.3. Liderlik Kuramlarının Gelişimi

İnsanlığın varoluşundan bu yana varlığını sürdüren liderliğin tarihi çok eskilere dayanmakta (Bakan, 2008, s. 3) ve insan kültürünün temelinde yer aldığı ifade edilmektedir (Allio, 2012, s. 4). Liderlik kavramıyla ilgili ilk araştırmaların Antik Yunan dönemlerine kadar dayandığı söylenmektedir. Sokrates, Aristo, Platon, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos gibi düşünürler liderlik kavramıyla ilgili ifadeler ortaya koyan ilk bilim insanlarıdır. Bu dönemlerde, liderlerin kişisel özellikleri, eğitim düzeyi, takipçiler ile arasındaki iletişim unsurları ve toplumlar için liderin önemi gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bu dönem, “klasik dönem” ya da “antik Yunan dönemi” olarak bilinmektedir. Takip eden bir sonraki dönem ise “Rönesans Dönemi” olarak bilinmekte olup liderliğin daha çok toplumsal boyutu üzerinde düşünülen bir dönemi olarak ilgili yazın tarihinde yerini almaktadır (Dikmen, 2012, s. 9). Tarih boyunca

yönetim üzerine yapılan birçok çalışmada liderliğin sıklıkla konu edildiğini söylemek mümkündür.

Liderlik ile ilgili çalışmaların yoğunluğuna bakıldığında sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış 350'den fazla liderlik yorumu, yazın tarihine girmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 73). Farklı birçok bilim alanının ilgilendiği liderlik kavramı, en çok örgütsel davranış ve yönetim alanında incelenmiştir. Fakat bu kavram, en çok araştırılan, buna karşın en az anlaşılan kavramlardan biridir (Zorlu, 2013, s. 45).

Tarih boyunca duruma, zamana ve koşullara bağlı olarak kültürel farklılıklarında da etkisiyle değişik liderlik türlerinin ortaya çıktığı, ancak bu değişimin sadece kavramın kapsamında ve algılama biçiminde olduğu görülmektedir. Bu değişimin sebebi ise, insanlarla birlikte değişen çevre koşulları ve bu koşullar içinde mevcut liderlik tarz ve davranışlarının yeterliliğini yitirerek yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulması olarak değerlendirilebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 73). Söz konusu değişimlerin kuramsal değerlendirmelerini görmenin, ilgili alanyazının sağlam temellere oturması için büyük önem arz edeceği kabul edilmektedir.

2.1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik konusunu anlamak, hangi şartlarda ne çeşit liderlik gerektiğini belirlemek, önceden kimlerin lider olabileceklerini bilebilmek gibi birçok ihtiyaç için, zaman içerisinde farklı birçok bakış ortaya konulmuştur (Akoğlan Kozak, 2016, s. 145). Liderlerin takipçilerini nasıl etkileyebileceklerine dair birçok kuram ve model olmasına rağmen hangi liderlik türünün diğerlerine göre daha etkili olduğuna dair net bir cevap bulunamamıştır. Liderlikle ilgili ortaya atılan bu kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık kuramı ve günümüzde gelişmeye devam eden modern liderlik yaklaşımları şeklinde sıralamak mümkündür (Bolat vd., 2009, s. 172).

Liderlik ile ilgili zamanla değişen dört temel kuram dönemine dair bilgi sahibi olmak, liderlik türlerinin gelişimini daha iyi anlayabilmek için önemli görülmektedir. Liderlik kuramlarının gelişim ve değişim sürecini özet bir tabloda inceleyen Akiş, (2004, s. 15) kuramların dönemselsel farklılıklarını Çizelge 3'deki gibi ortaya koymuştur.

Çizelge 3. Liderlik Kuramlarının Dönemsel Farklılıkları

Kuram	Dönem	Genel Varsayımları	Genel Eleştiriler
Özellikler Kuramı	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"> → Bazı bireylerin kendine has özellikleri olabilir. → Bazı bireyler doğal idare yeteneklerine sahip olabilir. → Liderleri takipçilerinden ayıran bazı nitelikleri mevcuttur. 	<ul style="list-style-type: none"> → Koşullar önemli değildir. → Kişisel özellikler ölçülebilir ya da değerlendirilebilir özellikler değildir. → Yapılan çalışmalar liderlik etkinliğini tam olarak kişisel özelliklerle ilişkilendirmemiştir.
Davranışsal Kuram	1950-1960	<ul style="list-style-type: none"> → Liderlerin tek bir yolu vardır. → İnsanlara, üretim sürecine ve yapısına ilgi gösteren bireyler etkin liderler olacaklardır. 	<ul style="list-style-type: none"> → Durumsal değişkenler önemli değildir. → Çalışmalar belirli bir liderlik türünün etkin olduğu sonucuna ulaşamamışlardır.
Durumsallık Kuramı	1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> → Liderlerin davranışları durumlara göre farklılık gösterir. → Kimin lider olacağını durumlar belirler. → Farklı durumlara farklı liderlik özellikleri gerekir. 	<ul style="list-style-type: none"> → Kesin ölçütler yoktur. → Durumsallık teorilerinin muğlak olması, belirgin ve test edilebilir önermeler yapılabilmesini engellemektedir.
Modern Liderlik Kuramları	1920'lerin ortası ve 1977 sonrası (Karizma/Etki)	<ul style="list-style-type: none"> → Liderlik bir etki veya sosyal mübadele sürecidir. 	<ul style="list-style-type: none"> → Lider ile takipçiler arasındaki etkileşiminde karizmanın etkisi üzerine daha fazla çalışılması gerekmektedir.
	1978 -Günümüz	<ul style="list-style-type: none"> → Liderlik ilişkilere dayanan bir süreçtir. → Liderlik paylaşılan bir süreçtir. → Takipçiliğe gereken önem verilmelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> → Daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. → Karizmatik ve dönüştürücü liderlik benzerliği ve farklılığı hakkında daha fazla açıklayıcı çalışmalar yapılmalıdır. → İş birliği değişim ve yetki dağılımı sürecinin hayata geçirilmesi ve ölçülmesi zordur.

Kaynak: Akiş, Y.T., 2004 "Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası" Alfa Yayınları, İstanbul

2.1.4.1. Özellikler Kuramı

Yönetim tarihi alanyazınında yapılan çalışmalara göre, antik Yunan dönemlerine kadar dayandırılan ve liderliği yaradılıştan var olan özelliklere bağlayan bir yaklaşım olarak özellikler kuramı (Akoğlan Kozak, 2016, s. 145), ilk olarak 1. Dünya Savaşında subay seçiminde duyulan ihtiyaçtan ortaya atılmıştır. Amerika, bu seçimlerde psikologlardan yararlanmıştı. Alfa-zekâ testi gibi bireylerin özelliklerine yönelik tekniklerin kullanılması, kuramın endüstri tarafından da fark edilip araştırılmasını sağlamıştır (Demir vd., 2010, s. 132). Liderlik ile ilgili ortaya atılan ilk kuram olan özellikler kuramı, lideri değişken olarak kabul etmektedir (Koçel, 2013, s. 398). 1945 yılına kadar yapılan çalışmalar liderlerin niteliklerini tanımlamaya yoğunlaşmış, liderlik kavramının bireysel özellikler ile ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur (Çetin, 2008, s. 76). Bu yönüyle özellikler kuramı, liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik süreci üzerinde büyük bir etken olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre, lideri grup içinde öne çıkaran unsur liderlerin kişisel özellikleridir (Aydoğmuş,2004, s. 8). Bakan ve Büyükbeşe, (2010, s. 74) yaptıkları çalışmada, özellikler kuramına göre liderlerin taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Fiziksel özellikler: enerjik ve aktif olma
- Zekâ ve yetenek: yargılayabilme, etkin konuşma, netlik ve bilgi,
- Kişilik: Adilane davranma, açık sözlü olabilme, yaratıcı olabilme,
- İş ile ilgili özellikler: Motive edici bir eğilim, başarı arzusu, sorumluluk duygusu, göreve duyulan bağlılık ve amaçlara uygun sorumluluk alma,
- Sosyal özellikler: İş birliği yeteneği, saygınlık, sosyal iletişim becerilerinin yüksek olması, nezaket ve zarafet.

Liderlik teorilerinin en eskisi olarak bilinen ve “büyük adam” olarak da ifade edilen bu teori, liderlerin sahip olduğu özellikleri yönetsel süreçlerde vazgeçilmez bir etken olarak kabul etmektedir. Hatta bu özellikler liderliğin en önemli faktörü olarak görülmektedir. Örgüt içinde herhangi bir bireyin ön plana çıkıp lider olarak kabul görmesi ve grubu yönlendirebilmesi, bünyesinde bulundurduğu özellikler ile alakalıdır (Okumuş ve Avcı, 2017, s. 401). Hala etkisini sürdürdüğü düşünülse de liderlerin örgüt içerisinde gösterdiği davranış ve durum etkenlerini göz ardı ederek sadece liderin özelliklerini çıkış noktası kabul eden bu kuram, zamanla geçerliliğini kaybetmiştir (Çetin, 2008, s. 77).

2.1.4.2. Davranışsal Kuram

Bu kuramın dayandığı ana fikre göre liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden ziyade liderin, liderliği sırasında ortaya koyduğu davranışlar ve takipçileriyle olan ilişkilerinin özellikleridir. Yaklaşımına göre liderlerin astları ile iletişim şekli, astlarına yaptığı yetki devirleri, planlama ve kontrol şekilleri, amaçları belirleme tarzı gibi davranış eğilimleri, liderliğin etkinliğini belirleyen temel faktörler olarak ele alınmaktadır (Bolat vd., 2008, s. 174; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74; Koçel, 2013, s. 577).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde, birçok farklı uygulamalı ve teorik çalışma ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar sonucu çeşitli farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Yakın geçmişte yapılan birçok çalışmada söz konusu liderlik modellerinin başlıcaları şu şekilde sıralanmıştır; Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74; Bolat vd., 2008, s. 174; Demir vd., 2010, s. 132; Kayaalp Ersoy, 2009, s. 51; Koçel, 2013, s. 578). Bu liderlik araştırmalarının temel özelliklerini kısaca belirtmekte fayda görülmektedir.

Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları:

Davranış teorilerinde liderliği ilk olarak araştıran çalışmalardan biri Ohio Üniversitesinde yapılmıştır. Liderliğin tanımlanması ve liderlik davranışlarının araştırılmasını amaçlayan çalışma, askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yapılmıştır. (Güney, 2012, s. 372; Okumuş ve Avcı, 2017, s. 402). Araştırmanın sonucunda liderlik davranışının iki boyutta değerlendirilmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır. Bunlar, insan ilişkilerine, ilişki seviyelerine dönüklük ve yapıyı harekete geçirmektir. Michigan üniversitesinde yapılan liderlik çalışmalarında ise liderliğin belirleyici özelliklerinin ve liderlik performansı etkinliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Başarılı ve başarısız yöneticilerin karşılaştırıldığı çalışmada başarılı yöneticilerin, alt çalışanlarının insani ihtiyaçlarına daha çok odaklandığı sonucuna varılmıştır (Okumuş ve Avcı, 2017, s. 402). Ohio ve Michigan araştırmaları iki önemli liderlik davranış özelliğini tanımlamıştır. Bunlar; başlangıç yapısı (görevlerin yerine getirilmesine yönelik lider vurgusu) ve değerlendirme (bireyler arası ve grup içi uyumda liderlik vurgusu) şeklinde ortaya konmuştur (Seters ve Field, 1990, s. 33).

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Harvard Üniversitesinde yapılan liderlik araştırmalarında, iletişim seviyesi kadar iletişim çeşidinin de önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur (Aslan, 2013, s. 128). Liderlik davranışının üç boyutu olduğunu belirlenmiştir. Bunlar; faaliyet seviyesi, görevi başarabilme becerisi ve takipçiler tarafında sevilme seviyesi şeklindedir (Akçakaya,2010, s. 101).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli: Ohio üniversitesinde yapılan çalışmaya yakın bir bakış açısıyla yapılan bu çalışmada (Küçüközkan, 2015, s. 94), liderlik davranışı, iki boyutla ortaya konmuştur. Bunlar; üretimle ilgili liderlik ve kişiler arası ilişkilerle ilgili liderliktir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 74).

X ve Y Yaklaşımları: Bu yaklaşımlar, yönetim tarihinde çokça kullanılan bir bakıştır. Douglas Mc Gregor, liderlik davranışlarını açıklamak için iki zıt kuramı ortaya koymuştur. Bu iki zıt kuramlardan biri olan “X” kuramı klasik yönetim bakışına sahipken, “Y” kuramı neo-klasik yönetim bakışına sahiptir (Öztürk, 2018, s. 49). Bu yaklaşımlara göre, yöneticilerin insan davranışlarıyla ilgili varsayımları, onların davranışlarında en önemli faktörlerden biridir (Küçüközkan, 2015, s. 90). X ve Y kuramlarının farkları Çizelge 4’te özetlenmiştir.

Çizelge 4. X ve Y Yaklaşımları

X Kuramı	Y Kuramı
İnsanlar, sorumluluktan kaçar.	İnsanlar uygun şartlar altında sorumluluk alabilirler.
İnsanlar çalışmaktan hoşlanmazlar.	İnsanlar için çalışma, oyun kadar doğaldır.
İnsanların çalıştırılması için korkutulmaları, yönlendirilmeleri gerekirse tehdit edilmeleri gerekir.	Örgüt amaçlarına ulaşmak için, korkutmak ve cezalandırmak, olmazsa olmaz değildir.
İnsanlar genellikle değişimlere karşı direnir ve yaratıcı değildirler.	Örgüt içinde, problemleri çözebilecek hayal gücüne sahip bireyler vardır.
İşgörenlerde amaç, kendi çıkarlarıdır.	İşgörenler örgüt amaçları için öz kontrol sağlayabilir.
Bireyler güvenli bir ortam ve en yüksek kazanç getirecek işi yamak ister.	Saygınlık ve öz gerçekleştirme en değerli ödüldür.
Üstler astlara olumsuz yönde yaklaşır.	Üstler, astlarına uygun bir ortam sağlayarak onların kendilerini geliştirmesinde yardımcı olur.
Otoriter ve müdahaleci liderlik modeli hakimdir.	Demokratik ve katılımcı liderlik modeli hakimdir.
Başarısızlık, alt çalışan yüzündendir.	Başarısızlık, yönetimin hatalarındandır.
Alt metinde güvensizlik ve olumsuz bakış vardır.	Alt metinde güven ve olumlu bakış hakimdir.
Amaçların farklı görünmesi esastır.	Amaçların kaynaştırılması esastır.

Kaynak: Öztürk, Cemal (2018) Liderlik, Kamuda Lider Yöneticiye Doğru. Nobel Yayıncılık:Ankara

Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Liderlikte, iş tatmini ve performansa odaklanan Yukl'un liderlik teorisi iki modelden oluşmaktadır. Bunlar; “Ayrılık

Modeli” ve “Çoklu Bağlantı Modeli” şeklindedir. Ayrılık modelinde, liderlik davranışı, alt çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığına bağlı olarak değerlendirilmiştir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi ile iş tatmini arasında doğru bir orantı olduğu kabul edilmektedir. Yani astların beklentileriyle gerçekleşenin arasındaki fark ne kadar azsa o astın tatmini o kadar yüksek olacaktır (Akçakaya, 2010, s. 101; Aslan, 2013, s. 128). Çoklu bağlantı modelinde ise, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanılmıştır. Fakat grup tatmininin sağlanması için ara değişkenler ön plana çıkabilmektedir. Bu ara değişkenler, iş görenlerin motivasyonu, rol ve görev uyumu, bunların yanında işgören kabiliyeti şeklinde sıralanabilmektedir (Zel, 2001, s. 138).

Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli: Rensis Likert’in yönetim sistemi, liderlik teorileri ve motivasyonun araştırılmasına önemli bir katkı sağlamıştır. Sistem dört modeli olarak da bilinen bu çalışma, otokratik yaklaşımdan katılımcı yaklaşıma doğru geçiş bakışıyla, Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğindedir. Likert’in ortaya koyduğu dört liderlik davranışı şu şekildedir (Borland vd., 2015, s. 1).

1.Sömürücü Otokratik Liderler: Astlarına çok az güven duyan ve grup içi tüm kararları kendisi alan liderlerdir. Onları, tehdit ve zorlama ile yönlendirir.

2.Yardımsever Otokratik Liderler: Lider astlarına nispeten az güvenir ve grup için kararlar alır. Bununla birlikte astları motive etmek için ödül sistemi de kullanır.

3.Danışman liderler: Lider astlara karşı daha fazla güvene sahiptir ve bu nedenle karar vermekte yardımlarına başvurur. Alt çalışanlar karar alma sürecine dahil olma konusunda daha motive olur.

4.Katılımcı Lider: Lider astlarına yüksek derecede güvenir. Başarı örgüt genelinin başarısıdır. Motivasyon ise bu başarıyla sağlanır.

Özellikler kuramından farklı olarak liderlerin niteliklerine değil, örgüt içerisinde gösterdikleri davranış şekilleriyle ilgilenen “davranışsal kuram” da (Şimşek, 2006, s. 12) birtakım sorunlarla karşılaşmıştır. Bu kuram üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, genellikle göreve ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik biçimi olduğundan bahsetmişlerdir. Çoğunlukla insana yönelik liderlik şeklinin etkin olduğunu savunmuşlar, farklı şartlarda göreve yönelik liderlik şeklinin etkin olabileceğini göz ardı etmişlerdir (Çetin, 2008, s. 77). Her ne kadar liderlik alanyazınında önemli katkıları olsa da davranışsal kuram, “çevreye ve koşullara”

yeterince önem vermediği için eleştiriler almıştır (Demir vd., 2010, s. 132). Koşulların önemli olduğu dönem, bu çalışmaların ardından gelmiştir.

2.1.4.3. Durumsallık Kuramı

Yönetim alanında çalışma yapan araştırmacılar liderlik konusu üzerinde oldukça fazla durmuşlardır. Fakat bu durum tüm araştırmacıları tatmin edici bir argüman ortaya koymak yerine, daha da çok soruyu beraberinde getirmiştir. Zira bu konuda ortaya konulan teorilerin bir kısmı diğerlerini çürütmüştür. İlk zamanlarda liderlik becerilerinin yalnızca kişisel özelliklere dayandığı fikri zamanla hükmünü kaybetmiş, liderlik becerilerinin bir rol davranışı olduğu ve “durumsallık modellerine” dayandığı fikri daha çok kabul edilmiştir (Met, 2016, s. 224). Durumsallık teorisi, etkin liderliğin, şartlara ve sürece bağlı bir şekilde açıklanabileceğini ortaya koyarak daha önceki çalışmalardan farklı bir yaklaşım sergilemiştir (Koçel, 2003, s. 406). Liderlikte durumsallık kuramının ana fikri, mevcut liderin kişiliğinin, liderlik şeklinin ve davranışlarının, liderin içinde bulunduğu şartlara bağlı olduğudur. Yani bu kurama göre liderlikte, liderin faaliyetlerini şekillendiren bazı durumsal faktörleri göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu kurama göre liderlik, yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin ortaya koyduğu yönetsel bir rol davranışdır (Bolat vd., 2008, s. 176).

Durumsallık kuramına göre liderliğin etkinliği; liderin göreve ilişkin gösterdiği davranışlar, karşılıklı ilişkilerde gösterdiği davranışlar, takipçilerin faaliyetleri sırasında gösterdikleri davranışlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75), gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri, beklentileri, liderin oluşturduğu örgüt nitelikleri, liderin ve takipçilerin deneyimleri hususlarına bağlıdır (Koçel, 2013, s. 584).

Özetlemek gerekirse, durumsallık teorisi; farklı şartlar altında örgütlerin, çeşitli etkenlerin dahil olduğu kontrolsüz etkileşimler aracılığıyla düzene girdiğini varsaymaktadır. Bu durum liderlik özelliklerinin etkinliğini azaltmaktadır. Bu farklı şartların getirdiği etkenlerin oluşturduğu etkileşimler, öngörülemeyen sonuçlar doğurmaktadır (Bulutlar ve Kamaşak, 2012, s. 61). Yöneticilerin etkinliğini artırmak için bir model önerisinde bulunan Ralp (2005, s. 269), durumsallık yaklaşımının birtakım avantajlarından bahsetmiştir. Bunlar kısaca özetlenecek olursa;

- Anlaşılabilir ve kapsamlı olması sebebiyle sezgisel olarak çekicidir ve uygulaması görece daha kolaydır.
- Her zaman tek bir liderlik tipinin geçerli olacağını savunmaz.
- Liderlerin yönetsel ve denetleyici özelliklerinin gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Tüm yönetsel süreçte kilit adımların anlaşılır biçimde kavramsallaştırılmasında katılımcılara yardım eder ve yönetsel davranış için net bir rehberlik sunar.

Görev ve insan uyumunda da en etkili kombinasyonu arayan durumsallık kuramı da daha önceki kuramlara göre yukarıdaki avantajlarına rağmen olumsuz eleştiriler almıştır. Liderlikte hangi yaklaşımın hangi durumlarda etkili olduğuna ilişkin ortak bir fikrin çok nadiren sağlandığı bu yaklaşımda, liderler ile takipçilerin ilişkileri de basit temellere dayandırılmaktadır. Bu yönleriyle liderlikte durumsallık yaklaşımı yerini sıra dışı liderlik yöntemleriyle yüksek performans gösterebilen liderlerin incelenmesine dayanan yaklaşımlara bırakmıştır (Çetin, 2008, s. 79; Kirby, vd., 2010, s. 303). Bu yaklaşımlar, modern liderlik kuramları kapsamında değerlendirilmektedir.

2.1.4.4. Modern Liderlik Kuramları

Liderlik konusuna ilişkin son çalışmaları içeren bu kurama göre “her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur” (Güney, 2012, s. 387). Tüm sosyal ögeler gibi bir sosyal olgu olarak liderlik de 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, s. 2). Çevreyle daha ilgili, özgürlüğü ön planda tutan, insan odaklı yaklaşımlar ön plana çıkmaya başlamıştır (Demir vd., 2010, s. 134). Alanyazında farklı yaklaşımlarla yeni birçok liderlik teorisiyle karşılaşmak mümkündür. Bunlardan örgütsel ustalık ile sıklıkla ilişkilendirilen liderlik yaklaşımlarının temel özellikleri, araştırmancının somut dayanaklarını oluşturması yönüyle büyük önem arz etmektedir.

2.1.5. Liderlik Türleri

Yönetim yazını tarih içinde değişirken liderlik yaklaşımları da bu değişimlerden etkilenmiştir. Liderlik gelişimi en iyi uygulamanın hangisi olduğuna cevap ararken, beceri ve yeteneklere daha çok odaklanmaya başlamıştır (McCleskey, 2014, s. 125). Lider özelliklerinin, işletmelerin örgütsel becerileri ve başarılarındaki öneminin daha çok anlaşıldığı yeni yaklaşımlar üzerinde birçok çalışma yapılmıştır.

Yöneticilerin temel görevi, örgütte bulunan insani ve maddi kaynakları en etkin biçimde kullanarak örgütün amacına uygun yaşamını sürdürmektir. Bu yüzden bir yöneticinin “yöneltilme yeterliliğine” ilişkin bazı liderlik özelliklerinin bulunması gereklidir (Koçak ve Özüdoğru, 2012, s. 79). Farklı liderlik türleri, amaçlara ulaşma yolunda önemli birer etken olarak görülmektedir (Korkmaz, 2005, s. 402). Farklı kişilik özellikleri yöneticilerin farklı liderlik yönelimlerinde bulunmalarına sebep olabilmektedir. Liderlik özelliklerine ilişkin çalışmalarda da bu konu ön plana çıkmaktadır (Baltacı vd., 2014, s. 63).

Liderlik kavramının yönetebilme anlamının yanında son yıllarda daha da ön plana çıkan haliyle takipçiler ve liderler arasındaki sosyal bir etkileşim şeklindeki süreç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca istenen örgütsel sonuçlara ulaşmakta, liderlik kavramının bilinen yönetim şekline ek olarak bu sürecin içerisinde duygusal faktörlerin de etkin olduğu ortaya konmaktadır (Tee vd., 2013, s. 2). Örgütsel bir amaca ulaşmak için yöneticilerin ve liderlerin seçtiği yönetim tarzlarını yansıtan uygun liderlik tarzlarının seçimi oldukça önemlidir. Nitekim seçilen liderlik tarzı; gerçekleştirilecek örgütsel amaçlar, karşılaşılabilecek sorunların çözümü ve çalışanların motivasyonu gibi faktörler için oldukça önemlidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75).

2.1.5.1. Etkileşimci Liderlik

Liderlik teorileri 1970'lere ve 1980'lerin başlarına kadar liderin liderlik bağlamının ve takipçilerin belirli bakış açılarından ayrılarak yönünü lider ve lidere bağlı olanlar arasındaki etkileşime ve ilişkiye odaklanan uygulamalara çevirmiştir (Khan, vd., 2016, 3). Temelde liderle takipçileri arasında karşılıklı etkileşimi inceleyen bu yaklaşıma göre liderler, takipçilerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Çağlar, 2004, s. 12). Etkileşimci liderlik bir açıdan lider-çalışan arasındaki ilişkilerin, yine lider-çalışan arasındaki bir dizi anlaşmaya dayanması

olarak tanımlanmaktadır (Khan, vd., 2016, s. 3). Etkileşimci liderlik anlayışında liderler ile izleyiciler 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, s. 64). Etkileşimci liderler takipçilerin bireysel ilgilerini karşılamaya yönelik çalışırlar (Demir vd., 2010, s. 136).

Etkileşimci liderlik uygulamasında liderler ile takipçileri arasında dört ayrı davranış ilişkisi olduğunu belirten Koçel (2013, s. 592) bu davranış ilişkilerini ise şu şekilde özetlemiştir:

- Liderler, çalışanlarının ortaya koyduğu emek ve performansa göre, onlara daha fazla destek ve kaynak sağlayabilir. Bu durum koşula bağlı bir davranış olarak değerlendirilebilir.
- Liderler, iş ve iş yapma standartlarını belirler ve bu süreci izlerken gerektiğinde müdahale eder ve düzeltici kararlar alır.
- Liderler, daha pasiftir ancak iş ile ilgili bir sorun çıktığında olaya dahil olur ve müdahale eder.
- Liderler, çalışanların iş amaçları, iş standartları gibi konularda herkesin serbest olduğu bir ortam sağlar. Liderin iş süreçlerine hiç karışmadığı ve sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmediği bir durum söz konusudur.

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çoğu ilişki birbirinden oldukça farklıdır. Çok az yönetici, insanları söyleneni yapmaları konusunda ikna etmek için meşru veya zorlayıcı güçlerine başvurmaktadır. Daha ziyade yöneticiler çalışanlarıyla etkileşim içerisindedirler. Kendilerinden ne istendiğini ve bu talepleri yerine getirdikleri takdirde ne ile mükâfatlandırılacaklarını çalışanlara açıklamaktadırlar (Bass, 1990, s. 19).

Bass (1990)'ın Xerox Reprographic Business Group (RBG) yönetiminde bir değişiklik ile ilgili yaptığı çalışmanın etkileşimci liderlik özellikleri için güzel bir örnek teşkil ettiği kabul edilmektedir. Burada yapılan çalışmanın ilk adımında, yöneticilerin inisiyatif kullandıkları ve takipçilerine saygı gösterdikleri bir yönetim kurmak için 44 özgül ve etkili yönetsel davranış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu

davranışların çoğunda modern liderliği betimleyen iki faktör bulunmuştur. İlk faktör “işe önyak olma ve işi organize etme” ile mevcut görevlerin tamamlanmasına ikincisi ise “çalışanlara anlayış gösterme” iyi iş çıkaranların kişisel çıkarlarını tatmin etmeye odaklanmaktadır. Lider bunu iyi performans gösteren çalışanlarının tanınmasını temin edip onlara ücret artışı ve terfi sağlayarak gerçekleştirmektedir. Zayıf performans gösteren çalışanlar ise cezalandırılmaktadır. Bu etkileşim (iyi performansı için verilen vaat ve ödül veya zayıf performans için başvuru tehdit ve disiplin) etkili liderliği betimlemektedir. Bu tür etkileşimler Xerox RBG’de belirlenen en etkili 44 liderlik davranışı arasında yer almaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşime dayalı bu tür bir liderlik “etkileşimci liderlik” olarak tanımlanmaktadır. Fakat pek çok durumda bu tür bir etkileşimci liderlik bir ölçüde sıradanlık göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Bu tanım, özellikle liderin işlerin tamamlanmasına ilişkin prosedür ve standartların karşılanmadığı durumlarda çalışanlarına müdahale ederek yoğun olarak pasif dışlamalı yönetime dayalı bir liderlik benimsediği durumlara uymaktadır. Bu tür bir yönetici, “bozuk değilse tamir etme” fikrini benimser. Bir grubun performansını istenen standartlara çıkarmak için etkisiz ve uzun vadede verimsiz bir teknik olan disipliner tehditler kullanabilir. Dahası ödül vaadinin veya cezadan kaçınmanın çalışanları motive etmesi, liderin ödüller veya cezalar üzerinde bir kontrolünün olup olmadığına, aynı zamanda çalışanların bu ödülleri isteyip istemediği veya cezalardan korkup korkmadığına bağlıdır. Pek çok örgütte ücret artışları kıdeme bağlı olarak yapılmaktadır. Terfiler hakkında liderin söyleyecek çok az şeyi olduğu vasıflara ve politikalara göre yapılmaktadır (Bass, 1990, s. 19). Bu özellikler esasen etkileşimci olmayan veya bir diğer adıyla tam serbesti tanıyan liderlik özelliklerini ifade etmektedir. Liderlik davranışları arasında en pasif olarak kabul edileni tam serbesti tanıyan liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir (Kayaalp Ersoy, 2009, s. 69).

Etkileşimci liderliğin üç temel özelliğinden bahsetmek mümkündür. Birinci olarak etkileşimci liderler, açık ve spesifik hedefler geliştirmek ve çalışanların hedeflere ulaşma sözü verilen ödülü almalarını sağlamak için ekip üyeleriyle birlikte çalışırlar. İkinci olarak işçilerin çabaları için ödül ve ödül vaadi verilir. Üçüncü olarak ise liderler, işin yapılmasında gerek duyulan takipçi ihtiyaçlarının karşılanması için işçilerin çıkarlarına duyarlı davranır (Bryant, 2003, s. 37). Etkileşimci liderlik sözleşmelerden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanan bir değişim

sürecidir. Genellikle hedeflerin belirlenmesi ve sonuçların izlenerek kontrol edilmesi etkileşimci liderliğin kapsamıdır (Antonakis vd., 2003, s. 265).

Etkileşimci liderlik alanında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar etkileşimci liderliğin dört farklı davranış şeklini ortaya koymuştur. Bir önceki alt başlık altında Koçel (2013)'in özet halleriyle ifade ettiği ve Bass (1990)'ın örnek olay incelemesi niteliğindeki çalışmasıyla ortaya koyduğu bu dört davranış şekli, aşağıda daha detaylı aktarılmıştır (Atar, 2018, s. 49; Antonakis vd., 2003, s. 265; Bass, 1990, s. 22; Çelik, 1998, s. 430; Eraslan, 2004, s. 12; Karip,1998, s. 429; Khan, vd., 2016, s. 4).

Koşullu ödül liderliği: Lider, alt çalışanlarıyla, çaba karşılığında ödül sözleşmesi yapar, iyi performans için ödül vaat eder ve başarıları takdir eder. Astlarının gösterdiği çabalara karşılık olarak ödüllendirmeleri gerçekleştirerek takipçilerin çabaları arttırılır. Hangi performansların kimler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini detaylı bir şekilde ortaya koyar. Şarta bağlı ödül kullanan yönetici liderler işlerin yapılması için çalışanlarına yön verirler. Kısacası şarta bağlı ödülün göstergesi, yön tayini, karşılıklılık ve takımda güven inşasıdır. Daha toparlayıcı bir ifadeyle koşullu ödül liderliğinde lider, rol ve görev gerekliliklerini takipçilerine anlatır, onlara sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirdikleri takdirde maddi veya psikolojik ödüller vermeye odaklanır.

Aktif istisnalarla yönetim: Kural ve standartlardan sapmaları takip eder ve araştırır, bunlardan hareket ederek doğru adımlar atar. Lider, kuralları hataların önüne geçmek için kullanır.

Pasif İstisnalarla yönetim: Sadece standartlar karşılanmadığında, şartlarla uyumadığında müdahale eder. Liderin müdahalesi için, problemlerin kronikleşmesi beklenir. “İşliyorsa dokunma” anlayışı, liderin izlediği yoldur.

Etkileşimci Olmayan (Tam Serbest) Yönetim: Etkileşimci olmayan ya da tam serbesti tanıyan liderlik olarak da bilinen bu özellik, liderin karar vermekten kaçındığı, yetkilerini kullanmadığı ve esasen liderlikle ilgili bir işlemin yapılmadığı davranış şeklini ifade eder. Bu liderlik özelliğinde harekete geçmekten kaçınmak için eylemsizliği seçme ölçüsü, liderliğin göstergesidir (Antonakis vd., 2003, 65). Esasen bu bakışta lider, sözde liderdir. İş görenler kendi haline bırakılmıştır. Astlarla bir anlaşma veya bir takas durumu yoktur. Liderler sorumluluktan el çeker ve karar

vermekten kaçınır (Bass, 1990, s. 22; Atar, 2018, s. 49; Eraslan, 2004, s. 12; Karip,1998, s. 429; Çelik, 1998, s. 430)

Etkileşimci olmayan tam serbest liderler; yönetim yetkisine en düşük düzeyde ihtiyaç duyan, takipçilerini kendi hallerine bırakan ve her takipçi için kendi imkânları dahilinde örgütsel amaçlara hizmet etmek doğrultusunda planlama yapmasını mümkün kılan bir stratejiyi benimser. Başka bir deyişle tam serbest liderlik anlayışını benimseyen liderler, yetkilerinden kaçınmakta ve yetkilerini alt çalışanlarına bırakmaktadır (Demir vd., 2010, s. 138). Tam serbesti tanıyan liderlik tarzına göre, takipçilerin kararlar almaları, amaçlarını gerçekleştirmeleri gibi hususlarda geniş fırsatlar tanınmaktadır. Bu tarz liderliğin, her grup üyesini bireysel olarak harekete geçirmek gibi olumlu bir yanı varken; liderin otorite kurmasına engel olmak gibi bir de olumsuz yönü bulunmaktadır. Bu durum grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin kendi istediği gibi davranmasına sebep olabilmektedir (Küçükaltan ve Karalar, 2014, s. 172).

2.1.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Alanyazın incelendiğinde, dönüşümcü liderlik için Türkçe yapılan çalışmalarda farklı kavram karşılıklarının kullanıldığı görülmektedir. Dönüştürücü, değiştirici, dönüşümcü, dönüşümsel, harekete geçirici gibi kavramlar, bu liderlik türü için kullanılan kavramlardır (Akçakaya, 2010, s. 144). Çalışmada kompozisyon bütünlüğünü sağlamak ve kavram karmaşasına sebep olmamak için, bu yaklaşımdan dönüşümcü liderlik olarak bahsedilecektir.

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik (Yavuz, 2009, s. 51) anlayışına göre dönüşümcü liderler; takipçilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, örgütleri değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran (Koçel, 2013, s. 592), onları normal beklenenden daha yüksek performans göstermelerini hedefleyerek motive edebilen liderlerdir (Kayaalp Ersoy, 2007, s. 31). Rasyonel süreçler üzerinde duran geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak dönüşümcü liderlik teorisi duyguları ve değerleri vurgular (Yukl, 1999, s. 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, s. 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, s. 67). Khan vd. (2016, s. 3)'ne göre dönüşümcü liderlik, örgüte ve belirli bir üst düzeye sosyal bölünmüşlük sağlar. Bununla birlikte aynı rotaya paralel 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.

Baskarada vd. (2016, s. 779) ise dönüşümcü liderliği, takipçilerinin motivasyonunu sağlayan ve ilham verici fikirlerine vurgu yapan, entelektüel teşvik, bireysel düşünce, ideal etki ve ilham verici motivasyon terimleriyle tanımlanan, son zamanlarda en çok çalışılan, teorik zemini oturmuş bir liderlik teorisi olarak ifade etmiştir. Birçok üst düzey yönetici ve lider örgüt çevresinde meydana gelen değişim ve gelişimin, örgütü tehdit edebileceğinin farkında değildir. Bu durum örgütlerin aleyhine de olabilmektedir. Dönüşümcü liderler bu değişimlerin farkında olur ve örgütü bu değişimlere uygun hale getirme yoluna giderler. Liderler, takipçilerini bu konuda bilinçlendirerek örgüt vizyonu ve kararlar ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlar. Böylelikle çalışanlar, motive olarak daha yüksek performansla çalışabilirler (Bolat vd., 2008, s. 182). Dönüşümcü liderler çalışanlarla olan ilişkilerini son derece önemserler ve çalışanların yetkilendirilme, başarma, öz-yeterlilik geliştirme ve kişisel gelişim gibi ihtiyaçlarını karşılamada bireysel dikkat gösterirler (Khan vd., 20016, s. 3).

Dönüşümcü liderlik uygulamasında da etkileşimci liderlikte olduğu gibi dört ayrı davranış türü olduğunu ortaya koyan Koçel (2013, s. 592) bu davranış türlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Lider, iş yapılış tarzına dair yüksek moral ve etik standartlar koyarak takipçilerin saygısını ve sadakatini kazanır.
- Liderin kendi ideallerine ve değer yargılarına göre ortaya koyduğu vizyonla, takipçilerinin kendini izlemesini ve güvenlerini kazanmasını sağlayarak, ilham alınan bir motivasyon kaynağı konumuna gelir.

- Lider, mevcut yapılanmayı eleştirerek yeni perspektiflerle yenilikçi fikirleri öne sürer. Böylelikle takipçilerin entelektüel yönlerine hitap ederek onları bu yönde düşünmeye ve davranmaya özendirir.
- Lider, takipçilerini danıştığı, onlara koçluk yaptığı, onların gelişmesine katkı sağladığı davranış şekliyle takipçilerin dönüşmesine neden olur.

Liderliği koşullara bağlı bir şekilde esnemesi gereken bir olgu olarak kabul eden bakış açısıyla ifade edilebilen durumsallık açısından bakılacak olursa liderlik gereksinimleri, sorumlulukları ve zorlukları büyük ölçüde iç ve dış şartlara bağlıdır. Bu tür durumsallık faktörleri, çevre örgütsel performans tecrübesi ve örgütsel yaşam evresi gibi maddeleri içerir. Mekanik yönetim sistemlerine sahip örgütlerin istikrarlı çevrelerde daha etkili olduğu kabul edilirken, daha organik sistemlere sahip örgütlerinse dinamik çevrelerde daha etkili olduğu alanyazında geniş bir çevre tarafından kabul edilmektedir (Baskarada vd., 2016, s. 779).

Dönüşümcü liderlikte üstün liderlik performansının oluşması için bazı hususların yerine getirilmesi gerekir. Bunlar; liderlerin çalışanlarının ilgilerini genişletip yükseltmesi, çalışanların grup misyonunun ve amaçlarının farkına varması ve onları benimsemesi, grubun yararı için kendi kişisel çıkarlarının ötesine bakmaları noktasında çalışanların liderler tarafından etkilenebilmesi ile sağlanır. Dönüşümcü liderler bu sonuçlara birden fazla yolla ulaşabilirler. Çalışanlarına karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verirler; her bir çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler veya çalışanlarını entelektüel olarak harekete geçirebilirler (Bass, 1990, s. 22). Dönüşümcü liderler “ortak değerler, inançlar ve hedeflere dayalı olarak kendilerine bağlı olanlarla etkileşime giren” liderler olarak bilinmektedir. Bu durum hedefin başarılmasını sağlayan performansı etkileyebilmektedir. Bass’a göre dönüşümcü lider, “çalışanların ihtiyaçlarını, baskın olan kişisel çıkarlarını gözetenek yeniden düzenleme ve daha üst düzey ihtiyaçlar için gayret gösterme konusunda teşvik etmeye çalışır”. Bu teori Maslow’un üst düzey ihtiyaçlar teorisini destekler. Dönüşümcü liderlik değişen rota, liderin uygulamaları ve değişimi sağlama kapasitesini zenginleştiren inanç, değer ve tutumları hedefleyen bir yaklaşımdır (Khan, vd., 2016, s. 3). Ayrıca dönüşümcü liderler proaktif davranışlar sergilerler. Örgütün kolektif çıkarları için takipçi bilincini arttırarak olağanüstü hedeflere ulaşmasına yardımcı olur (Antonakis, vd., 2003, s. 264).

Dönüşümcü liderlik alanyazınına göre, lidere bağlı olanların ve liderlerin grubun yararı için, kişisel çıkarlarını bir kenara koymaları gerekmektedir. Ardından herkesi bir lidere dönüştürmek için onları yetkilendirerek ve motive ederek liderin kendisine bağlı olanların ihtiyaçlarına ve girdiye odaklanması gerekmektedir. Dönüşümcü liderler, değişim ihtiyacını fark etme, başkalarının fikir desteğini ve bağlılığını kazanma, değişime açık ve onu besleyen bir vizyon yaratma kapasiteleriyle de tanınırlar. Bu tür liderler astlarına onların bireyselliklerini gözeterek davranırlar. Yaptıkları işe ve çabalarına önem vererek onların bilinç, ahlak ve yetenek gelişimlerini takip ederler. Bu liderler, ikna edici ve cesaretlendirici bir gelecek vizyonu yansıtırılar (Khan, vd., 2016, s. 3).

Bir liderin, çalışanlarının gözünde karizmatik olması, dönüşümcü liderlik için gereklidir. Karizmatik liderler örgütler üzerinde ciddi bir güce ve etkiye sahiptir. Çalışanlar, yüksek derecede güven duydukları bu tür liderlerle özdeşleşmek ister. Karizmatik liderler, daha fazla çaba sarf ederek olağanüstü şeyler başarabilecekleri konusunda çalışanlarına ilham verirler ve harekete geçirirler. Ayrıca dönüşümcü liderler bireysel olarak anlayışlıdır, çalışanları arasındaki farklara dikkat ederler; büyüme ve gelişmeye ihtiyaç duyanlara danışmanlık edebilirler. Çalışanların entelektüel açıdan uyarılması veya harekete geçirilmesi, dönüşümcü liderlik için önemli bir faktördür. Entelektüel olarak çalışanlarını harekete geçiren liderler, çalışanlarının eski problemlere yeni açılardan bakmalarını sağlamada zorlukları çözülecek problemler olarak görmelerini onlara öğretmede ve rasyonel çözümleri vurgulamada istekli ve kabiliyetlidirler (Bass, 1990, s. 21).

Liderlik alanında yapılan birçok çalışma, dönüşümcü liderliğin dört veya beş davranış şeklini ortaya koymuştur. Bir önceki alt başlıkta Koçel (2013)'in bu dört davranış şeklini özetlemesine yer verilmiştir. Fakat yapılan çalışmalarda “ideal etki” davranış şeklinde aşağıdaki gibi “atfedilen ideal etki” ve “idealize edilmiş etki” olarak iki farklı yaklaşımla değerlendirilmiştir. Aşağıda dönüşümcü liderliğin kendi içinde farklı davranış şekilleri sıralanmıştır (Antonakis, vd., 2003, s. 264; Bass ve Avolio 1994 s. 542; Çelik, 1998, s. 430; Eraslan, 2004, s. 10; Karip,1998, s. 448; Khan, vd., 2016, s. 3).

Atfedilen ideal etki: Takipçiler tarafından liderin, kendinden emin ve güçlü olarak algılanıp algılanmadığına ve liderin sosyalleşmiş karizmasına karşılık gelen karizma algısına yönelik davranış şeklidir. Başka bir deyişle lidere takipçilerinin

atfettiği niteliklerin tanımıdır. Yani atfedilen etkide takipçiler üzerinde bırakılan karizma algısına yönelik düşüncelerin baz alındığı görülmektedir. Bir diğer bakış açısıyla ideal etki, takipçilerin liderlerini kendilerine rol model olarak kabul etme düzeyiyle ilgilidir.

İdealize edilmiş etki: İdealize edilmiş etkide ise liderin değerler, inançlar ve görev duygusu üzerine odaklanan karizmatik eylemleri esas alınır. Lider vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur aşır, saygı ve güven kazandırır. Örnek hareketlerle ortaya koyduğu vizyona uygun hareket eder. Yani bu özellikte, liderin ortaya koyduğu davranışların idealleştirilmesi söz konusudur. Daha da açıklayıcı bir ifadeyle, liderlerin, takipçilerin algısına yönelik faaliyetleri, bu davranış şeklinde daha önemlidir.

İlham verici motivasyon: Lider, geleceği iyimserlikle izleyerek iddialı hedefleri vurgular. İdealize edilmiş bir vizyonu yansıtırken, takipçilerle iletişim kurarak bu vizyonun ulaşılabilir olduğunu ifade eder. Lider, takipçileri için moral kaynağı niteliğindedir. Çabalara odaklamak için semboller kullanır ve önemli amaçları basit yollarla açıklar. Grupla ortak amaçlara ulaşmak adına grup bilinci oluşturur. Bu davranış şekliyle lider, çalışanları bunaltmak yerine örgütsel uğraşta sergileyebilecekleri en iyi performansı sergilemeleri için onları cesaretlendirir.

Entelektüel Uyarma/Harekete Geçirme: Entelektüel uyarım özelliği taşıyan liderler, çalışanlarını entelektüel açıdan harekete geçiren, yaratıcılığı kamçılayan ve zorlukları, işin bir parçası olarak kabul eden liderlerdir. Duygusal dengelerini korur ve karmaşık problemleri akılcı bir şekilde çözerler. Çalışanlarında da benzer özellikleri geliştirmeye hedeflerler. Bu liderlik şekli hem örgütsel hem de kişisel yetileri geliştirmeye çalışır. Zekayı, akılcılığı ve dikkatli problem çözmeyi artırır. Lider ayrıca astların işleyiş sürecini sorgulamasını da teşvik eder. Zorluklarla ve problemlerle baş edebilmek için alışlagelmiş davranış kalıplarını sorgulanmalarını sağlar. Daha önceden var olan sorunlar hakkında da yeni bakış açıları geliştirmelerine imkân verir.

Bireyselleşmiş anlayış/saygı: Bireysel düşünme, bireyleri iş yerinin ana katkı sağlayıcıları olarak gören temel dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilgilidir. Bu liderler çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar ve istenen iş içi davranışların geliştirilmesini sağlamada ve bu anlamda sürece rehberlik etme konusunda donanımlıdırlar. Lider, bireyle özel olarak ilgilenir, her bir çalışana bireysel davranır ve onu yönlendirir. Onlara rehberlik ederken ayrıca fikirler verir. Takipçilerin bireysel

gereksinimlerine danışmanlık eder ve onları karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımları, astlara öğrenme imkânı sağlayacak şekilde hazırlanır.

Yapılan birçok çalışmada dönüşümcü liderliğin inovasyonla güçlü bir ilişkisi olduğu öne sürülmüştür. Zira dönüşümcü liderliğin ilham, karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özellikleriyle takipçiler yüksek performans göstermektedir. Bu yüzden de araştırmaların da desteklediği haliyle dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki beklemek makul görülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderlik, motivasyonu artırmakta ve takipçileri statükoya meydan okumaya teşvik edebilmektedir. Buna karşın etkileşimci liderlik, hedefleri netleştirerek, gerektiğinde araya girerek bilgi alışverişine dayalı bir ilişki kurar. Denemeyi teşvik etmediği için de yaratıcılık ve yenilikçilik ile arasında olumlu bir ilişki beklenmez (Rosing vd, 2011, s. 958).

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 (Korkmaz, 2005, s. 403). Dönüşümcü liderlikte takipçilerin moral ve motivasyonu daha ön plandayken etkileşimci liderlikte takipçilerin kişisel ilgileri daha ön planda değerlendirilebilmektedir (Demir ve Okan, 2008, s. 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, s. 403). Buna karşın Bass (1985) ve Conger ve Kanungo (1998)'e göre 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, s. 37). Odumeru ve Ifeanyi (2013, s. 359) yaptıkları çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderliği aşağıdaki gibi karşılaştırmıştır:

Etkileşimci Liderlik

- Lider sorumludur.
- Örgüt kültürü içinde çalışır.
- Takipçiler liderin belirlediği ödül ve cezalarla hedeflere ulaşır.
- Takipçilerinin kendi kişisel çıkarlarına hitap ederek motive eder.
- İstisna ile yönetim ile statükoyu korumak ve doğru eylemleri uygulamak, performansı artırmak için önemlidir.

Dönüşümcü Liderlik

- Lider proaktiftir.
- Örgüt kültürünü değiştirmeye yönelik çalışır.
- Takipçiler yüksek idealler ve ahlaki değerlerle hedeflere ulaşır.
- Takipçilerini grup çıkarlarına hitap ederek motive eder.
- Bireyselleşmiş anlayış ve entelektüel uyarım ile düşünme, yaratıcılık ve yenilik teşvik edilebilmektedir.

2.1.5.3. Otantik Liderlik

Son yıllarda sıkça tartışılan bir konu olarak otantik liderlik; Platon, Eflatun, Aristoteles, Sokrates gibi eski çağ filozoflarından bu yana, insanın kendisini keşfetme ve kimlik bulması üzerine düşünme araştırmalarına dayanan bir konudur (Ayça, 2016, s. 27). Otantiklik kavramı esasında insanın duygu ve düşünceleri ile davranışlarının aynı doğrultuda olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu anlamın karşılıklarını geçmişte birçok farklı kültürde görmek mümkündür. Geçmişteki bu karşılıkları sıralanacak olursa (Memiş vd., 2009, s. 295);

- Yunan Mitolojisinde yer alan “kendin ol” ifadesi
- Konfüçyüs’ün “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”,
- Sokrates’in “Görünmek istediğin gibi ol”,
- Mevlâna Celaleddin Rumi’nin “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol”,
- William Shakespeare’in “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”,
- Benjamin Franklin’in “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol” şeklindeki sözleri bunlara örnek kabul edilebilir.

Otantikliğin tarihi “kendine karşı dürüst ol, sadece doğru olduğunu düşündüğün şeyi yap” diyen eski Yunan felsefesinden başlar. Oradan kendini yönetme, güvenilirlik ve tutarlılık ideallerinin öne çıktığı 20. yüzyıl modernizminin de

etkileri görülmeye devam eder. Sonrasında da çoklu öz benliklerin var olduğu dönemden otantikliğin var olup olamayacağı sorusunu irdeleyen post modernist döneme kadar uzanır. Pozitif psikoloji görüşüne sahip psikologlar otantikliği, hem kişinin kendi tecrübelerine sahip olması (düşünceleri duygular veya inançlar) hem de bu gerçek benliğe uygun hareket edilmesi (gerçekte düşündüğün ve inandığın şekilde kendini ifade etme ve davranma) şeklinde ifade ederler (Luthans ve Avolio, 2003, s. 267).

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, s. 27). Benzer bir bakışla bir diğer çalışmaya göre otantik liderlik; temelleri pozitif psikolojiye dayanan, alt metninde “kendi özünü bilmek ve buna uygun davranmak” fikrinin hâkim olduğu ve bu felsefenin örgütsel ortamı birleştirmek için kullanıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Attar, 2015, s. 35). Otantik liderliğin ortaya çıkışında liderlik kuramlarının etik kaygılarının artması önemli bir etkiye sahiptir. Bu etik kaygılara sahip olan araştırmacılar, özgün lider gelişimini yönlendirebilecek ve araştırılabilir öneriler ortaya koyabilecek değişkenleri ve ilişkilerini tanımlayan teoriye dayalı bir modele ihtiyaç olduğunu savunmuştur (Gardner vd. 2011, s. 1120). Otantikliğin kişinin kendi tecrübelerine, düşüncelerine, duygularına, ihtiyaçlarına, arzularına ya da inançlarına sahip olması şeklinde tanımlamaları da mevcuttur. Bu anlamda otantiklik, kendinin farkında olma ve kendi öz düşüncelerini ve inançlarını ifade ederek kişinin kendi gerçek kişiliğiyle uyumlu davranışlar sergilemesini de içine alan bir kavramdır. Amaç tam bir otantikliğe ulaşmak olsa da bu noktada otantikliğin ya hep ya hiç şeklinde algılanmaması gerektiğinin altı çizilmelidir. Çünkü insanlar ne tamamen otantiktir ne de tamamen otantiklikten yoksundur. Bu sebepten kişileri daha fazla ya da daha az otantik şeklinde yorumlamak daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Gardner vd., 2011, s. 1121).

Otantik liderlik profilinin pek çok proaktif ve pozitif özellikleri vardır. Luthans ve Avolio (2003, s. 272) bu özellikleri, alanda daha önce yapılmış çalışmaları (Avolio,

1999; Gardner ve Avolio,1998; Quinn vd., 2000) inceleyerek aşağıdaki gibi sıralamıştır;

1. Öncelikle otantik liderler yönetimi altında çalışanlar için neyin doğru olduğuna ilişkin birtakım değerlere sahiptir ve bu değerler doğrultusunda hareket ederler. Bu değerlerin temelinde her bireyin guruba pozitif katkı sağlayabilecek potansiyelde olduğu inancı vardır. Otantik liderin en temel mücadelesi işte bu kişilerin zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmek ve bu özelliklerinin uygun şekilde yönetilmesini sağlamaktır.
2. Otantik liderler, kendi öz değerleri (örneğin kendi öz benlikleri) ve davranışlarına yansıttıkları değerler arasındaki farkı sıfıra veya mümkün olduğunca en aza indirmeye çalışırlar. Bunu başarabilmek için öncelikle kendi öz değerlerini iyi tanımalıdırlar. Bu değerleri böylelikle çalışanlarına veya etki alanına giren diğer kişilere ve bu kişilerle olan ilişkilerine yansıtabilirler.
3. Otantik liderler kendi zaaflarının farkındadır ve bunları açık bir şekilde iş arkadaşlarıyla tartışırlar. Böylece lider gittiği yolun doğru olduğundan emin olması noktasında sorgulanabilir. Bu şekilde şeffaflığı benimseyen liderler çalışanların da sürece dâhil olup güçlü yönleriyle lideri tamamlamaları sayesinde zaaflarını güce dönüştürürler. Genelde liderler sağamlık görüntüsü veririler. Bu da çalışanları cezbeder. Çünkü takipçiler, liderin sorgulanamaz derecede doğru bir strateji izlediğini düşünürler.
4. Otantik liderler önden yönetirler ve risk olsa bile diğerlerinin önlerinden giderler. Başkalarına ilham verecek şekilde güven, ümit, iyimserlik ve dayanıklılık gibi özellikleri kendilerine model alırlar. Söylediklerini gerçekleştirmenin diğer bir ifadeyle sözle hareketin uyumlu olmasının baskı veya iknadan çok daha etkili olduğu görölmüştür.
5. Otantik liderlerden kendilerine iş arkadaşlarına liderlik etmedeki rolleri sorulduğunda, yapılması gereken işleri tamamlamanın yanı sıra yeni liderler yetiştirmenin esas olduğu cevabı alınır. Liderler, sürekli olarak iş arkadaşlarının gelişimleri hakkında kafa yorarlardı, psikolojik kapasitelerini ve güçlü yanlarını geliştirmeye çalışırlardı. Bu da aslında bu tip liderlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmede istekli oluşlarının samimi bir yansımasıdır. Nitekim lider, iş arkadaşlarının gelişiminden kendini sorumlu tutar.

6. Otantik liderler, sorunları ve ikilemleri çözmek için manevi dirayet geliştirirler. Bu ikilemleri popüler bir fikrin akımına kapılmış veya samimiyetsiz olarak algılanmaksızın tüm açılardan keşfetme konusunda güvenilirlerdir. Fikirlerini değiştirebilirler ancak bu değişiklikler nihai değerlerle uyumlu olduğundan otantikliklerine zarar vermez.

Otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda otantik liderliğin dört davranış şekli üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu davranış şekilleri; bireysel farkındalık, dengeli davranış, ahlaki davranış ve şeffaflık şeklinde sıralanabilmektedir. Otantik liderliğin bu davranış şekilleri, aşağıdaki aktarıldığı gibi farklı yaklaşımları barındırır (Akgündüz, 2012, s. 31; Ayça, 2016, s. 33; Walumbwa vd., 2008, s. 95)

Bireysel farkındalık: Bireyin kişisel özelliklerinin, değerlerinin motivasyon dinamiklerinin, duygularının ve bilincinin farkında olması olarak ifade edilebilmektedir. Birey bunların farkındayken bir yandan bu değerlere güvenmektedir. Bireyin aynı zamanda, güçlü ve zayıf yönlerinin ve kişisel çok yönlü yapısının bilincinde olduğu görülür. Ayrıca lider, başkalarından etkilenme yoluyla kişisel bir iç görü kazanarak diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olabilmektedir.

Dengeli davranış: Liderin, inkârdan, abartıdan ve saptırmadan uzak durduğu, karar verme süreçlerinde mevcut bilgiyi tarafsız bir biçimde analiz ettiğine dair özelliğidir. Aynı zamanda bu liderler, tutkuyla savundukları değerlerin sorgulanmasını da isterler.

Ahlaki davranış: Liderlerin, çalışılan kuruluş veya genel toplumsal baskıları değil ahlaki normlarla hareket etmesine dayanan liderlik özelliği olarak ifade edilebilir. Lider, bu normlarla birlikte süreç içerisinde de tutarlı bir davranış sergiler.

Şeffaflık: Bu liderlik özelliğinde ise lider ile astları arasında açık, dürüst bilgi paylaşımı söz konusudur. Bireyin sahte veya çarpık benliğinin yerine asıl sahip olduğu benliğini ortaya koyması söz konusudur. Duygu ve düşünceler doğru bir şekilde ifade edilir, uygunsuz hislerin gösteriminden imtina edilir.

2.1.6. Otel İşletmelerinde Liderlik

İşletmeler kullandıkları tüm üretim yollarında başarıya ulaşmak ve varoluşlarını sürekli kılmak isterler. Bu sonuçlara ulaşabilmek için geniş kapsamlı yönetim düşüncelerinin getirdiği yönetim kurallarının yeterli seviyede kullanılması

gerekli görülmektedir. Bütün sektörlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği üretim artışı, belirli bir seviyeye geldiğinde verimliliği yükseltmek için birçok farklı yöntem denenmektedir (Çolakoğlu, 2018, s. 13). Yönetim fonksiyonları esasında yöneticilerin neler yaptığının birer göstergesidir. Fakat yöneticiler için birçok gelişmenin yaşandığı sektör koşullarında, neyin daha geçerli olduğunu bulabilmek, daha büyük önem taşıyabilmektedir. Değişken bir süreç olan yönetimde yöneticilerin gelişmelere pasif bir şekilde tepki göstermek yerine bu gelişmelere, yeniliklerle ayak uydurmaları gerekmektedir. Zira yöneticilerin görevi örgütleri amaçlarına ulaştırmaktır (Met, 2016, s. 117). Örgüt ve yönetim kavramları birbirinden ayrılamaz kavramlar olarak kabul edilebilmektedir. Örgütün olmadığı yerde yönetime ihtiyaç olmadığı gibi yönetim olmadan da örgüt amaçlarına ulaşmak imkânsız olabilecektir. Yöneticiler, örgüt amaçlarına ulaşmaya yönelik faaliyetler göstermektedir. Yöneticiler bunu yaparken örgüt yapısını oluşturmak, süreçlerde değişiklikler yapmak, ortak amaç etrafında insanları örgütlemek gibi misyonları da yüklenmektedir (Göral, 2014, s. 5).

Yönetimde, işletme ve örgütlerde, liderlik ve yöneticilik kavramı önemli bir konumda yer alır. Nitekim liderlerin birçok özelliği işlemlerin başarılı bir performans göstermesinde etkili olabilecektir. Drucker'ın liderlik konulu makalesinde liderlikle ilgili öne sürdüğü ve günümüzde de geçerliliği kabul edilen beş madde bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Drucker, 1996, s. 9);

- İnsanlara, güçlerinin farkında olduğunu hissettirilen bir tavırla yaklaşmak
- Standartları yüksek tutarken insanlara işlerini yapmalarında özgürlük ve sorumluluk vermek
- Performans değerlendirmeyi adil, net ve işin vazgeçilmez bir parçası olarak ele almak
- En iyi öğrenme yolunun, başkalarına öğretmekten geçtiğini bilmek
- Başarılı liderlerin bir saygınlık sahibi olması gerektiğini bilmek, bunu yaparken sevilme şartını aramamak

Konaklama sektörü ağırlıklı olarak emek yoğunluğu olan bir sektördür ve çok büyük oranlarda tüketicinin doğrudan üretim ve hizmet sürecine dahil olması sebebiyle çoğu zaman heterojen olarak nitelendirilir (Pittaway vd., 1998, s. 411). Diğer sektörlerde de olduğu gibi turizm sektörü içinde, özellikle otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri, çalışanların kalitesine ve onların etkin bir biçimde yönetilmesiyle ortaya

çıkabilecek olan katkının sağlanmasına bağlıdır. Bu durum, otel işletmeleri için etkin bir liderlik tarzının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Küçükaltan ve Karalar, 2014, s. 172). Yazın geçmişinde otel işletmelerinde yapılan liderlik konulu birçok çalışma mevcuttur. Ancak otel işletmeleri için ideal bir liderlik tarzı konusunda ortak bir kanaat henüz oluşmamıştır.

Örgütlerde, liderin alt çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda güdüleyebilmesi için bir güce ihtiyaç duyulabilmektedir. Liderin takipçilerinin davranış şekillerini yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilen güç unsuru, farklı birçok kaynağa dayanabilmektedir. Bu kaynakları “geleneksel güç, biçimsel güç, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç” olarak sıralamak mümkündür (Akoğlan Kozak, 2016, s. 143). Bu kaynaklar daha önceki bölümlerde incelenen etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik özellikleriyle önemli ölçüde örtüşebilmektedir.

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, s. 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 yönelik isteklendirmeleri ve onları etkin yönlendirmeleri beklenmektedir. Otel yöneticilerinin liderlik özellikleri burada önem kazanmaktadır (Taşkıran, 2006, s. 169). Otel işletmelerinde genel müdürlerin yerine getirmesi gereken bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar kısa orta ve uzun vadede değerlendirilebilir. Met, (2016, s. 125) bu sorumlulukları çizelge 5’deki gibi sıralamıştır:

Çizelge 5. Otel Genel Müdürlerinin Kilit İş Yükü ve İlişki Yükü Alanları

Zaman Boyutu	Kilit İş Yükü Sorumlulukları	Temel İlişki Alanları
Kısa vade	Faaliyetlerin günlük olarak hizmet, maliyet ve gelir yönünden kontrolünü sağlamak, iyi kalitede hizmet vermek ve gelir sağlamak için bir baskı oluşturmak	Alt çalışanlarla sıkı ve yoğun, aşağıya doğru sözlü iletişim ve etkileşim sağlamak
Orta vade	Alt çalışanları eğitmek ve onları geliştirmek, dış çevrede yanan değişimlere karşı otelin stratejilerini uyumlu hale getirmek ve örgüt yapısını geliştirmek	Üst kademelerden aşağıya doğru otel içi ve otel dışı çok yönlü iletişim kurmak. İşletme sahipleriyle üstlere ve uzman yöneticilerle yukarıya doğru iletişim kurmak.
Uzun vade	İşletmenin stratejik vizyonu ile aynı yönde sermaye yatırım kararları almak, organizasyonel istikrar ve canlılığı geliştirmek, bunu sürekli kılmak	Üst kademelerden aşağı doğru kalıcı istikrar ve sürdürülebilirliğin sağlanması için işletme için gerekli iletişim imkânı sağlamak. Dış çevreyle çok yönlü ilişkiler sağlanırken yukarıya doğru işletme sahipleriyle yoğun ilişkiler kurmak.

Kaynak: Met, Ömer. L. (2016) Turizm/Ağırlama İşletmelerinde Yöneticilik. Detay Yayıncılık: Ankara

Değişen dünyada buna bağlı gelişen bir sektör olarak turizmde, konaklama işletmelerinin örgütleri de paralel bir şekilde farklılaşmaktadır. Turizm sektöründe üretilen ve tüketiciye sunulan ürün daha çok soyut bir kavramdır. Bu sektörde liderlik, bir ölçüde takipçiler ile yakından ilgilidir. Takipçiler, liderlerin özelliklerini algılamalarına bağlı olarak iş süreçlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranış sergileyebilmektedir (Sandıkçı vd., 2015, s. 166). Konaklama sektörünün iş ve ekonomi çevresindeki değişim, konaklama işletmeleri için büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Bu konu aynı zamanda araştırmalarda da önemli derecede dikkat çekmektedir. Personel alımında artan zorluklar, arz fazlası konaklamayla ilgili endişeler ve artan rekabetin karlılığı düşüreceğine ilişkin güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Sektörün emek-yoğun bir sektör olmasıyla birlikte artan yoğun rekabet şartları, liderlik yeteneklerinin, mevcut insan kaynaklarını daha etkili kullanmada ve performansı artırmada, örgütlere yardımcı olabileceğine işaret etmektedir. Konaklama sektöründe daha rekabetçi ortamların oluşması ve teknolojik değişimin hızlanmasıyla birlikte bu sektör içerisinde yer alan işletmeler, ayakta kalmak ve finansal performanslarını geliştirmek istiyorlarsa hem ürün hem de insan kaynaklarını birbirine adapte etme noktasında, örgütler üzerinde baskı hissedecektir. Liderlik yaklaşımlarını aktif olarak değerlendiren ve insanları yönetmenin karmaşıklığı noktasında,

yöneticilerin eğitimine yardımcı olmak amacıyla bu yaklaşımları kullanan örgütler, bu süreçten faydalanabileceklerdir. Fakat konaklama sektöründeki araştırmaların çoğu, liderliğin öneminin belirlenmesiyle sınırlıdır. Bu çalışmalar liderliğin daha geniş yelpazede anlaşılmasına önemli bir katkı sunmaktadır. Ancak konaklama personelinin liderlik performansını nasıl geliştirebileceğine veya “daha iyi” liderliğin “daha iyi” iş performansını temin edip etmeyeceğine ilişkin açıklamalardan yoksundur (Pittaway vd., 1998, s. 411). İdeal liderlik tarzını ortaya koymak adına çalışmaların yapılması, bu yüzden büyük önem kazanmaktadır. Liderlik özelliklerinin, yönetim stratejileri üzerindeki etkilerini detaylı analiziyle ve performans yansımalarının ortaya konulmasıyla ideal liderlik tarzına ilişkin fikirlerin ortaya konulabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle otel işletmelerinde daha önceden yapılan çalışmaların incelenmesi, eksikliklerin görülmesi, kullanılan araştırma yöntemlerinin incelenmesi, öngörülerin ortaya konulması ve yeni çalışma alanlarının oluşturulması için oldukça önemlidir.

2.2. Örgütsel Ustalık Kavramıyla İlgili Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde alanyazının ikinci kısmını oluşturacak olan, Türkiye’de işletme yazınına son on yılda girmiş ve üzerinde sınırlı sayıda çalışma yapılmış bir kavram olarak “Örgütsel Ustalık” kavramından bahsedilecektir. Kavram işletme yazınına yeni girmiş olmasına rağmen yapılan çalışmalarda, Türkçe karşılığı olarak birkaç farklı ifadeye rastlanmaktadır. Bunlar; örgütsel çift yeteneklilik, örgütsel çift yönlülük, örgütsel çift ellilik ve örgütsel ustalık şeklindedir (Cingöz ve Akdoğan, 2014; Özbebek Tunç, 2017; Attar, 2015; Alan ve Sözen, 2015; Afacan Fındıklı ve Pınar, 2013; Kantur ve İşeri Say, 2015). Kavram İngilizce “Organizational Ambidexterity” kelimelerinden çevrilmiştir. “Ambidexterity” kelimesinin, insanın iki elini de aynı kabiliyetle kullanabilme yeteneğine dayanan bir anlamı olduğu ve daha geniş bir anlam taşıdığı kanısıyla bu çalışmada da kavramdan “örgütsel ustalık” şeklinde bahsedilmiştir. Örgütsel ustalık üzerine yapılan birçok çalışma, örgütsel performansı, örgütsel ustalığın bir çıktısı olarak kabul etmekte, aralarında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda örgütsel alanyazınında, değişen çevre koşulları içerisinde varlıklarını başarılı bir şekilde sürdüren örgütlerin “iki elini de kullanabilme” leri 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 gözlemleme, 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, s. 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, s. 1). Örgütlerin yönetsel süreçlerini geliştirmesiyle ilgili bir yetenek olarak kabul edilebilen bu kavramın boyutlarını, öncüllerini ve hangi alanlarla ilgilendiğini ortaya koymak, çalışmanın sağlam bir zemine oturması için oldukça önemlidir. Farklı stratejileri bir arada bulundurabilmek felsefesine dayanan bu stratejinin ortaya çıkışı, işletmelerin içinde buldukları değişken özellikteki çevrelerden kaynaklanabilmektedir.

Raisch ve Birkinshaw (2008, s. 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, s. 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.

2.2.1. Örgütsel Ustalık Tanımı ve Önemi

Örgütsel öğrenme, değişim ve adaptasyon konuları zengin bir araştırma geçmişine sahiptir. Bu alanda yapılan çalışmalar örgütsel bilgide değişikliklere yol açan süreçleri ve bu süreçlerin doğurduğu davranış değişikliklerini de anlamaya çalışmıştır. Örgütsel öğrenme ve değişim ile ilgili alanyazın, uzun bir süre boyunca araştırmacı ve yararlanıcı stratejileri bir arada takip edebilen işletmelerin aynı zamanda

üstün performans elde ettiklerini ve uzun vadeli hayatta kalmayı sağladıklarını iddia etmektedir. Alanda yapılan çalışmalar ayrıca, başarılı işletmelerin, günün taleplerini yönetirken, aynı zamanda çevrede meydana gelen değişikliklere uyarlanabilen uyumlu ve verimli işletmeler olduklarını da öne sürmüştür (Jansen, 2005, s. 15). Nitekim yüksek rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen koşullara sağladıkları uyuma ve bu değişimlere karşı geliştirdikleri stratejilere bağlıdır (Tekin ve Çiçek, 2005, s. 63). Temelde işletmelerin sürekliliği, buldukları piyasadaki rekabet güçlerine bağlı olduğu düşünüldüğünde Coşar (2008, s. 54)'ın yaptığı çalışmada da belirttiği gibi yöneticiler rekabet üstünlüğünü sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeye çalışmakta ve mevcut pazar paylarını artırmak için mücadele etmektedir. İşletme yazınında işletmelerin buldukları piyasada var olmalarını sürdürmek için sürekli bir strateji arayışı içinde buldukları söylenebilmektedir. Örgütsel ustalık kavramı, bu arayışlara cevap veren bir strateji olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel ustalık konulu bir çalışmada ustalık, örgütlerin içinde buldukları koşulların gerektirdiği şekilde en iyi başarıyı elde etmek için farklı örgütsel kaynak, yapı veya kabiliyetleri etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Çömez, 2012, s. 9). Daha açıklayıcı bir diğer tanımlamaya göre örgütsel ustalık, bir işletmenin iki stratejiyi aynı anda kullanabilmesidir. Bu iki stratejinin temeli ise, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yeni fırsatların araştırılması ve firmanın mevcut kaynaklarından yararlanılması arasındaki dengeyi sağlamak adına kaynakların yeniden şekillendirilmesine dayanan dinamik bir yetenektir (Cingöz ve Akdoğan, 2014, s. 59).

Lubatkin vd. (2006, s. 647)'nin organizasyon teorisyenlerinin bakışını değerlendirerek yaptığı tanımlamaya göre, insana benzetilen örgütler için örgütsel ustalık; eşit bir beceriyle her iki elini kullanabilen örgütler şeklinde bir metafordan yola çıkmaktadır. Bu araştırmacılara göre usta örgütler, mevcut yeteneklerinden yararlanma ile yeni fırsatları keşfetme yeteneklerini dengeli bir biçimde kullanabilen örgütlerdir.

Şimsek (2009) örgütsel ustalığın çok yönlü anlaşılmasına yönelik yaptığı çalışmada, daha önceden yapılmış ortaya konulan ustalık tanımlamaları bir tabloda toplamıştır. Araştırmacının hazırladığı bu tablo Çizelge 6'da özetlenerek aktarılmıştır.

Çizelge 6. Araştırmacılara Göre Örgütsel Ustalık Tanımlamaları

Araştırmacılar	Teorik / Ampirik	Analiz seviyesi / analiz birimi	Denge sağlanması	Görünüm	Tanımlamalar
Duncan, 1976	Teorik	İşletme birimi	Sıralı	Yapısal	Örgütlerin, farklı örgüt yapılarını ve inovasyon süreçlerini iki aşamada hareket ettirebilme düzeyleri. Daha açıklayıcı bir ifadeyle örgüt birimlerinin çatışma ile ilgilenmesi, kişiler arası etkili ilişkiler oluşturması, değişim süreçlerinin geliştirilmesi ve inovasyonlar için usta örgüt yapısının oluşturulması
Tushman ve O'Reilly, 1996	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Aynı işletmede hem artımlı hem de süreksiz inovasyonun sağlanması, aynı anda birçok çelişkili yapı, süreç ve kültürü barındırmasıyla ortaya çıkan değişimi takip etme yeteneği
Adler, 1999	Ampirik	İşletme birimi	Eşzamanlı	Gerçekleşen	Hem rutin hem de rutin olmayan görevlerin eş zamanlı takibi
Gibson ve Birkinshaw, 2004	Ampirik	İşletme birimi	Eşzamanlı	Davranışsal	Örgütsel ustalık, tüm iş birimlerinde aynı anda uyum ve adaptasyon gösterme davranışı kapasitesidir. Uyum, işletme biriminde olan tüm aktivitelerin ortak amaca yönelik beraber çalışmasını ifade etmektedir. Adaptasyon ise, işletmede değişen talepleri karşılamak için faaliyetleri hızlı bir şekilde yeniden yapılandırma kapasitesi olarak kabul edilmektedir.
He ve Wong, 2004	Ampirik	Örgüt	Eş zamanlı	Gerçekleşen	Araştırma ve yararlanma arasında uygun bir denge ihtiyacıdır. Olgun piyasalarda (maliyet verimliliğinin ve artan inovasyonun kritik olduğu yerlerde) ve yükselen piyasalarda (deneyim, hız ve esnekliğin kritik olduğu yerler) yeni ürün ve hizmet geliştirebilme yeteneği.

Çizelge 6. Devamı

Araştırmacılar	Teorik / Ampirik	Analiz seviyesi / analiz birimi	Denge sağlanması	Görünüm	Tanımlamalar
Jansen vd., 2005	Ampirik	İşletme birimi	Eş zamanlı	Gerçekleşen	Araştırma ve yararlanma inovasyonlarını aynı anda takip edebilme yeteneği.
Smith ve Tushman, 2005	Teorik	Örgüt	Ayrı	Yapısal	Usta örgütlerin tasarımları işletme içinde hem araştırma hem de yararlanma faaliyetleri için içsel olarak tutarlı yapıları ve kültürleri inşa etmiş bir düzeydedir. Bu örgütsel yapılar, üst düzey yönetim ekibinin entegrasyonunun yanı sıra farklı birimleri de içerir.

Kaynak: Şimşek, Zeki. (2009) Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. Journal of Management Studies.46:4 pp. 597-624.

2.2.2. Örgütsel Ustalıkın Alt Boyutları

İlgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel ustalığın farklı boyutlarla açıklanarak yapılandırıldığı görülmektedir. Bu boyutların başlıcaları, “araştırma ve durağanlık, esneklik ile verimlilik, organik ve mekanik, yararlanıcı ve keşfedici öğrenme, sıraya koyma ve uyarılma, artırımı ve radikal inovasyon, yararlanıcı ve keşfedici bilgi paylaşımı, geliştirme araştırması ve yenilikçi araştırma, yetenek geliştirme ve yetenek daraltma” boyutları olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmalar, örgütsel ustalığın farklı boyutlarını ele almış olsa da temelde faaliyetler arasındaki ilişki ve detaylar büyük ölçüde aynı niteliktedir (Özbebek Tunç, 2017, s. 37). 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, s. 17). Bir örgüt içinde örgütsel ustalık stratejisi oluşturmaya ilişkin çalışmalarında ise Birkinshaw ve Gibson, (2004, s. 47), değişen sürdürülebilir çevre koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajını elde etmek için, işletmelerin, mevcut kaynaklarını etkin kullanması ve bunu yaparken yeni fırsatları da keşfetmesi gerektiğini ifade etmiştir. Daha önce örgütsel ustalık ile ilgili yer verilen çalışmalarının da çıkış noktası niteliğinde olan March (1991, s. 72)’ın örgütsel

öğrenme alanındaki çalışmasında belirttiği üzere araştırmacı strateji ile yararlanıcı stratejinin dengelenmesi; var olan teknolojiyi geliştirme ve yenisini ortaya koyabilmekle ilgilidir. Araştırmalarda, örgütsel ustalığın bu iki boyutu olan araştırma inovasyonu ve yararlanma inovasyonu olarak da sıklıkla incelenmektedir (Erşahan, vd. 2015, s. 616).

İşletmelerin örgütsel öğrenme süreçleri deneyim yoluyla ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesiyle sağlanabilmektedir. Bunun yanında işletmeler yenilikçilik yapma ve risk alma yollarıyla deneyimlerine çeşitlilik kazandırabilmektedirler. Yararlanma ve araştırma arasındaki bu ilişki ve çelişki ilgili alanyazında oldukça sık yer bulmuştur (Jansen, 2005, s. 17). İlgili alanyazında örgütsel ustalık üzerine yapılan ve yukarıda da atfedilen birçok çalışmadan da anlaşılacağı üzere bu çalışmada, kavramın iki temel boyutu üzerinde durulmaktadır. Bunlar araştırmacı ve yararlanıcı stratejidir. Buradan yola çıkarak söz konusu boyutların açıklanmasında fayda görülmektedir.

2.2.2.1. Araştırmacı Strateji

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi işletmelerin sürekliliği için, değişen koşullara uyum sağlanması, yeniliklerin yakından takip edilmesi oldukça önemli bir konudur. Araştırma stratejisinin temelini de bu anlayışa davrandığı söylenebilmektedir (Çömez, 2012, s. 28). Araştırma stratejisi, örgütlerde var olmayan farklı bilgilerin, becerilerin ve süreçlerin, araştırma yoluyla keşfedilmesi olarak tanımlanabilmekle birlikte (Erşahan, vd. 2015, s. 616), çeşitlendirme, risk alma, esneklik, deneme, inovasyon gibi birçok alanla ilgilenebilmektedir (Jansen, 2005, s. 17; March, 1991, s. 71). Örgütsel ustalık ve örgütsel yenilik ile ilgili yapılan bir çalışmada, araştırmacı stratejiye ilişkin daha önce ortaya koyulan ifadeler şu şekilde sıralanmıştır (Çömez, 2012, s. 28);

- Araştırmacı strateji, işletmenin yeni ürün geliştirmek için hangi kaynaklara yatırım yapacağına dair karar verir.
- Araştırmacı strateji, tamamen yeni düşüncelerin veya bu düşüncelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yolların, denenmesi sürecidir.
- Araştırmacı strateji, yeni müşterilere sunulmak üzere yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi faaliyetleriyle ilgilidir.

- Araştırıcı strateji, henüz bilinmeyen yeni fırsatlar ile ilgili yatırımlara ilişkin alınan kararlar ve planlamalarla ilgilenir.

Henüz bilinmeyeni keşfetmeye odaklı bu stratejide, işletmelerin, olası tüm fırsatlar hakkında tam bilgiye sahip olamayacağı işaret edilir. Bu yüzden yeni fırsatların algılanması ve elde edilmesi gerekir. Bu stratejiye göre işletmeler henüz ulaşabilecekleri en yüksek kapasiteye ulaşmamışlardır. Bu yüzden mevcut yeteneklerini geliştirmeleri, dönüştürmeleri ya da yeni yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir (Chen, 2017, s. 388). Araştırma stratejisi, esasında örgütün devamlılığına odaklanmış, mevcut süreçlerde güven oluşturmaya yönelik sürdürülebilirlik için örgütün büyümesini, dışarı açılmasını ve geleceğe yatırım yapılmasını mümkün kılan bir boyut olarak kabul edilebilmektedir (Gözen, 2018a, s. 53). Bu yönüyle esasen yararlanma stratejisine destek olan bir yapıya sahip olduğu da öne sürülebilmektedir. Nitekim alanyazına göre bu iki stratejik boyut, daha önce de ifade edildiği gibi birbirini tamamlayabilen niteliklere sahiptir.

2.2.2.2. Yararlanıcı Strateji

İşletmeler mevcut uygulamalardan yararlanılmasına veya yeni alternatiflerin araştırılmasına kaynak ayırma konusunda bir ikilem ile karşı karşıyadır. Yararlanma stratejisi; verimlilik, üretim, seçim ve uygulama gibi faaliyetleri ele alan bir süreçtir. Yararlanma yoluyla işletmeler yeteneklerini geliştirmeyi, mevcut bilgileri uygulamayı ve var olan alanlardaki faaliyetlere odaklanmayı öğrenir. Yararlanma stratejisi aynı zamanda bilginin iyileştirilmesi ve rutinleştirilmesi yoluyla deneyimde güvenilirlik de sağlar (Jansen, 2005, s. 17). Örgütsel ustalığın ikinci boyutu olan yararlanıcı stratejiye göre işletmelerin mevcut kaynaklarını kullanmaları esastır (Çömez, 2012, s. 29). Yararlanma stratejisi; geliştirme, seçim yapma, üretim, verimlilik, uygulama ve yürütme gibi konularla ilgilenir (March, 1991, s. 71). Alanda yapılan bir çalışmada yararlanıcı stratejiye ilişkin daha önce ortaya koyulan ifadeler şu şekilde sıralamıştır (Çömez, 2012, s. 29);

- Yararlanıcı strateji, var olan bilginin geliştirilmesi ve var olan deneyimlerden yararlanılmasıdır.
- Yararlanıcı strateji, mevcut imkânların var olan müşterilere sunulmasıdır.

- Yararlanıcı strateji, var olan teknolojinin, mevcut ürün piyasasını iyileştirmek adına kullanılmasıdır.

Alanda bir diğer araştırma yapan yazar grubu Zhang vd. (2016, s. 1) de yararlanma stratejisinin temelini, mevcut yeterliliklerin, teknolojilerin ve paradigmalardan iyileştirilmesi ve genişletilmesi olarak ifade etmiştir. Yararlanma stratejisiyle uğraşan işletmeler, mevcut yeterlilikleri kullanıp onları geliştirirken bir yandan da araştırmalarda bulunabilir ve mevcut yeterliliklerin peşinden gidebilirler (Jansen, 2005, s. 17). Araştırma ve yararlanma stratejilerinin beraber kullanılmasına dayanan örgütsel ustalık stratejisi için bu iki alt boyutun karşılaştırılması ve aralarındaki farkların ortaya konulması önemlidir O'Reilly ve Tushman (2004, s. 80) ile Jansen (2005, s. 19)'in yaptığı çalışmalara göre araştırma ve yararlanma stratejilerinin farkları Çizelge 7'deki gibi özetlenebilmektedir.

Çizelge 7. Araştırma ve Yararlanma Stratejilerinin Farkları

	Araştırma	Yararlanma
Stratejik Amaç	Yenilik ve büyüme	Maliyet ve kar
Önemli görevler	Ürün uyumu, yeni ürünler ve yenilikçilik	Operasyonlar, etkinlik ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi
Yetkinlikler	Girişimcilik	Operasyonel
Yapı	Uyarlanabilir, esnek	Resmi ve Sabit
Ödüller	Verimlilik	Büyüme
Kültür	Risk alabilme, hız, esneklik ve denemeler yapabilme	Etkinlik, düşük risk, kalite ve müşteriler
Liderlik Rolü	Vizyoner ve sürecin içinde	Otoriter ve tepeden kontrol eden
Çıktılar	Yeni tasarımlar yeni pazarlar ve dağıtım kanalları	Mevcut dağıtım kanalları, pazarlar ve tasarımlar
Bilgi temeli	Yeni bilgiyi istemek ve mecbur tutmak	Mevcut bilgiyi ve yetenekleri geliştirmek
Performans Uygulamaları	Uzun vadeli fayda	Kısa vadeli fayda

Kaynak: O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous organization. Harvard Business Review; Jansen, J.J. P. (2005). Ambidextrous organizations- a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Çizelge 7’de de görüldüğü gibi araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasında; amaç, yetkinlikler ve liderlik rolleri gibi önemli hususlarda farklılıklar mevcuttur. Araştırmanın temelinde liderlik özelliklerinin olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlik ile örgütsel ustalık düzeyleri arasında bir etkileşim olduğu söylenebilmektedir. Nitekim bu etkileşime dair yapılan çalışmalara, araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

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, s. 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, s. 33). March (1991, s. 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. Lavia vd. (2010, s. 116)’nin yaptığı çalışmada, araştırma ve yararlanma faaliyetleri arasında paradoksal bir ilişki olduğunu, bu faaliyetlerin birbirini destekleyici unsurlara sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel süreçlerde gerçekleşen araştırma faaliyetleri yeni fırsatları oluşturur. Bu fırsatlardan yararlanmak da gelir artışını beraberinde getirir. Gelen bu gelir artışı ile yeniden fırsatları araştırmak için kullanılır. Bu döngü ile iki faaliyetin de etkin bir şekilde yerine getirilmesi yoluyla işletmede başarı ve sürdürülebilirlik sağlanabilir (Gözen, 2018b, s. 52).

Araştırma ve yararlanma arasındaki ayırım, işletmelerin performansında önemli etkilere sahip özellikleri barındırır (Jansen, 2005, s. 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, s. 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.

March (1991, s. 85)'a göre araştırmacı stratejinin yararlanıcı stratejiye nispeten daha savunmasız olduğu kabul edilebilmektedir. “Yararlanma”dan elde edilen getirilerle karşılaştırıldığında, “araştırma”dan elde edilen getiriler, sistematik olarak daha az kesin, zaman içinde daha uzak ve örgütsel olarak eylem ve uyum odağından daha bağımsız kabul edilmektedir. Uzun vadede iyi olan, kısa vadede her zaman iyi değildir. Belirli bir tarihsel anda iyi olan, başka bir zamanda veya her zaman iyi değildir. Organizasyonun bir kısmı için iyi olan, başka bir kısım için her zaman iyi değildir. Bir kuruluş için iyi olan, parçası olduğu daha büyük bir sosyal sistem için her zaman iyi değildir. Bu farklar nedeniyle adaptasyon sürecinde yararlanma stratejisi, araştırma stratejisine göre daha hızlı gelişebilmektedir. Bir aktivitedeki rekabetin artışı, bu aktivitede kalmak için geçerli bir sebep olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla daha fazla rekabet artışı daha fazla olasılık getirir.

2.2.3. Örgütsel Ustalık Kavramının Gelişimi ve Öncülleri

Örgütsel ustalık kavramından henüz bahsedilmeden önce genel bakışa göre, örgütler hem araştırmacı faaliyetleri hem de yararlanıcı faaliyetleri aynı zamanda yürütülemeyeceği düşüncesi hakimdi. Çalışmalar, örgütlerin, bu iki strateji arasından birini seçmek zorunda kalacaklarını varsayılmaktaydı. Bu fikrin ortaya konulmasında temel unsur stratejilerin birbirinin tersi niteliği taşıdığı düşüncesi idi. Porter, (2000, s. 51) bu durumu açıklarken “arada kalma” ifadesini ortaya koymuş ve bunu işletmeler için büyük risk olarak tanımlamıştır. Duncan, örgütsel ustalık kavramını 1976’da ilk kez ortaya koymuştur. Duncan bu kavramı, yapısal perspektifte değerlendirerek bir inovasyon faaliyeti olarak kabul etmiş ve işletmelerin eşzamanlı olarak hem yenilikleri araştırmaya hem de yeniliklerden yararlanmaya odaklandıklarını, bu iki faaliyetin de sürekli yaptıkları bir süreç olduğunu ortaya koymuştur (Duncan 1976’dan aktaran; Erşahan vd. 2015). İlerleyen dönemlerde yapılan çalışmalar ise örgütsel ustalık ile karmaşık, hibrit veya çift yapılandırılmış örgütler oluşturarak araştırma ve yararlanma

faaliyetlerinde dengenin sağlanmasını önermiştir. Bu stratejiye göre, örgütlenmenin bir kısmının araştırma faaliyetlerinde bulunması, diğer bir kısmının da yararlanma faaliyetlerinde bulunması gerekli görülmüştür. Bunun sonucunda ortaya çıkan herhangi bir tutarsızlığın, üst düzey yöneticilerin entegrasyon çabalarıyla üstesinden gelinmesi, stratejinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir (Boumgarden, 2012, s. 588). Teoride birbirine zıt kavramlar olarak algılanabilen bu iki faaliyet boyutunun, üst yönetimin kontrolü ile birlikte bir armoni içerisinde yürütülebileceği fikri, araştırmacılar tarafından kanıksanmış, kavram derinlemesine daha da incelenmiştir.

Birkinshaw ve Gibson (2004, s. 54)'un bir örgütün içine örgütsel ustalığın inşa edilmesi üzerine yaptığı çalışmada, “ustalık” kavramının örgütler için yıllardır talep edilen örgütsel bir özellik olduğunu ifade etmiştir. Fakat bu kavram sıklıkla etkinliklerin yalnızca yapısal ayrımıyla bağdaştırılmıştır. Bu çalışmaya göre usta bir örgüt inşa etme araştırmasında olan yöneticiler için ortaya çıkan 5 anahtar ders vardır Bunlar sıralanacak olursa;

* **Örgütsel durumu (içeriği) tanımlama:** Bir örgüt yüksek performanslı bir duruma adım atmadan önce, performans yönetimi, sosyal destek ve bu ikisi arasında dengenin mevcut durumunu tespit etmelidir.

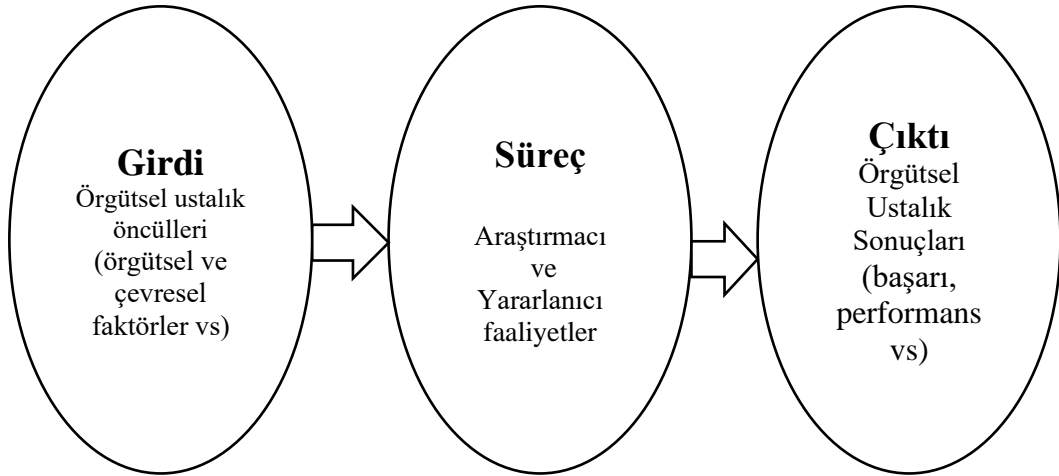
* **Birkaç araca odaklanma ve sürekli olarak onları kullanm:** Ustalığı sağlayan bir örgütsel içerik inşa etmenin pek çok yolu vardır. Ayrıca yüksek performanslı işletmeler, yalnızca ve sürekli olarak belli birkaç birime odaklananlardır.

* **İşletmelerin bütün seviyelerinde anlayış inşa etme:** Örgütün örgütsel ustalık oluşturmada etkili olabilmesi için mesajının açık ve istikrarlı bir şekilde tüm örgüte yayılması gerekir. Düşük seviyedeki çalışanlar, üst düzey yönetimin girişimlerini gerçekten anlamadıkça, bu girişimler, kişilerin ustalık kapasitesine minimum etkiye sahip olacaktır.

* **İçeriksel ustalığı ve yapısal ustalığı bütünleyici olarak inceleme:** İçeriksel ustalık, yapısal ustalığın bir alternatifi değildir. Daha ziyade tamamlayıcısıdır. Yapısal ayrılma zaman zaman gerekli olabilir. Fakat aynı zamanda geçici de olmalıdır, yani yeni bir gelişmeye ve ilgili kaynaklara yer açmak için aracı olmalıdır. Nihai hedef mümkün olduğunca hızlı bir şekilde ana örgütle birleşme olmalıdır. İçeriksel ustalık bölünme ve birleşme süreçlerinin her ikisini de geliştirebilir.

*** İçeriksel ustalık girişimlerini “liderlik odaklı” değil de “odaklayıcı liderlik” olarak görme.** Örgütsel ustalık, sadece biçimsel yapı veya karizmatik bir liderin vizyon bildirileriyle ortaya çıkmaz. Daha ziyade, büyük oranda, bireylerin enerjilerini nasıl ve nereye odaklayacaklarına ilişkin kendi seçimlerini yaptıkları destekleyici bir ortamın oluşturulmasıyla sağlanır. Yani liderlik, diğer bir ifadeyle, örgütteki bireylerde görülen bir vasfa dönüşür. Liderlik dürtüsü bazen tümenden gelişimsel girişimlerle harekete geçirilebilir. Fakat amaç, liderliğin örgütün tüm kademelerinde ortaya çıkmasını ve her yerde aynı anda ortaya çıkan bu liderliğin özünde “usta” olmasını sağlamaktır.

Şimşek (2009), yaptığı çalışmada örgütsel ustalığın girdi ve çıktı sürecini şematik olarak formüle etmiştir. Yazara göre örgütsel ve çevresel farklı öncüller, sürecin girdi aşamasında yer almaktadır. Süreç aşamasında ise araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetler yer almaktadır. Çıktı aşamasında ise hedeflenen firma performansı ve finansal performans gibi çıktılar yer almaktadır. Şimşek (2009)’in şematik yaklaşımı Şekil 1’de aktarılmıştır.



Şekil.1. Örgütsel Ustalık Süreci

Kaynak: Şimşek, Zeki. (2009) Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. Journal of Management Studies.46:4 pp. 597-624.

İşletmeler üzerinde yapılan çalışmalardan elde edilen temel sonuçlardan biri, farklı örgütsel formların farklı stratejiler ve çevre koşullarıyla ilgili olduğu yönündedir. Örneğin inovasyon ile ilgili yapılan bir çalışmada, istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren firmaların; açık hiyerarşik ilişkiler, iyi tanımlanmış roller ve

sorumluluklar ile karakterize edilen ve iş tanımlarını açık bir şekilde ortaya koyan “mekanik yönetim sistemi” olarak adlandırılan bir süreç geliştirdiklerini belirtilmiştir. Buna karşılık daha hareketli ortamlarda faaliyet gösteren firmalar, resmi olarak tanımlanmış görevlerin eksikliğiyle daha fazla yanal koordinasyon mekanizması geliştirmiş, uzmanlaşmaya daha az güvenerek daha organik sistemler geliştirmiştir. Alanyazında daha sonra yapılan araştırmalar, bu görüşü doğrulamış ve araştırmacılar artık farklı yapısal uyumların farklı stratejiler ve ortamlarla ilişkili olduğunu kabul etmişlerdir. Bu durum, örgütsel adaptasyon çalışmalarını, işletmelerin, zaman içerisinde çevresel ve teknolojik değişimlere uyum için daha ön plana çıkarmıştır (O’Reilly ve Tushman, 2013, s. 324).

Örgütsel ustalık genel olarak bir organizasyonun aynı anda iki farklı süreci takip etme kabiliyetini ifade etmektedir (Salehi ve Yaghtin, 2014, s. 46). Bu yönüyle örgütsel ustalık veya bir diğer ifadeyle örgütsel çift yönlülük işletmelerde birbirinden farklı birçok alanı konu almıştır. İlgili alanyazında örgütsel ustalığın çalışma alanları; stratejik yönetim, örgütsel öğrenme, teknolojik inovasyon, örgütsel adaptasyon ve örgütsel tasarım gibi birçok alanda incelenmiştir (Özbebek Tunç, 2017, s. 15). Farklı alanlarda yapılan ustalık yaklaşımlarını Raisch ve Birkinshaw (2008) belirli bir dönem aralığını temel alarak hazırlamış olduğu tablo özetlenerek aşağıda bulunan Çizelge 8’de aktarılmıştır.

Çizelge 8. Örgütsel Ustalık Çalışma Alanı Örnekleri

Araştırmacı/Yıl	Araştırma odağı	Teorik bakış	Metodoloji	Kilit bulgular
Dannels (2002)	Örgütsel ustalık -Örgütsel öğrenme -Teknolojik İnovasyon -Adaptasyon -Stratejik Yönetim -Örgütsel Tasarım	Teknolojik inovasyon: örgütsel öğrenme	5 farklı ileri teknoloji firmasında saha araştırması	Yeni ürün projelerini, mevcut yeterliliklerinden faydalanmalarına veya yeni yeterliliklere ihtiyaç duyup duymadıklarına göre sınıflandıran bir tipoloji üretilmiştir. Örgütsel öğrenme teorisiyle bu seçeneklere araştırma ve yararlanma olarak kavramsallaştırılmıştır.
Ebben ve Johnson (2005)	Pazar oryantasyonu Kaynak yapısı İşletme kapsamı Örgütsel ustalık Performans çıktıları	Stratejik yönetim	200 arşiv araştırması ve Amerikan işletmelerde 144 özel anket çalışması	Yazarlar, yapılandırma teorisini kullanarak verimlilik stratejilerini veya esneklik stratejilerini izleyen küçük işletmelerin, her ikisini de sürdürmeye çalışanların, daha iyi performans gösterdiği sonucuna varmıştır.
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Örgütsel Öncüller (yapı, içerik, liderlik) Örgütsel ustalık Performans çıktıları	Organizasyonel Tasarım	4195 çalışanın olduğu 41 farklı iş departmanı ve 10 uluslararası şirket araştırması	Araştırmanın bulguları, esneklik, disiplin, destek ve güven birleşimi ile karakterize edilen bir içeriğin içeriğe (bağlama) dayalı örgütsel ustalığı kolaylaştırdığını göstermiştir. Ustalık, örgütsel yapı ile performans arasında aracı değişken etkisine sahiptir.
Auh ve Menguc (2005)	Çevresel faktörler -Çevresel dinamizm -Rekabet dinamikleri Örgütsel ustalık Performans çıktıları	Stratejik yönetim	260 Avusturyalı imalat işletmesi	Çalışma araştırma ve yararlanma ile firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak için rekabet yoğunluğunun oynadığı açıklayıcı rolünü araştırmaktadır. Sonuçlara göre işletmeler, araştırma stratejilerinin kullandıklarını fakat rekabet arttıkça yararlanma stratejilerini kullandıklarını göstermiştir.
Burgelman (1991)	Örgütsel Ustalık Performans çıktıları (muhasabe, pazar, büyüme)	Stratejik yönetim: örgütsel adaptasyon	Intel firmasında tüme varımlı bir saha araştırması	Çalışma, strateji oluşturma ve örgütsel adaptasyon sürecinde uluslararası ekolojik bir perspektif sunmaktadır. Sonuçlarına göre, tutarlı bir şekilde eş zamanlı olarak otonomların ve stratejik süreçlerin yönetimi, organizasyonlara başarı getirmektedir.
Lubatkin vd. (2006)	Örgütsel Öncüller (yapı, içerik, liderlik) Örgütsel ustalık Performans çıktıları	Liderlik teorileri	139 küçük ve orta birimli işletmenin tepe yöneticileri üzerinde anket	Üst yönetim ekibinin davranışsal entegrasyonunun KOBİ'lerde amaca uygunluğu sağlamak için gerekli olan farklı taleplerin işlenmesini kolaylaştırdığı bulunmuştur. Ayrıca bulgular, araştırmacı ve yararlanıcı bir yönelimin ortak arayışının performansı etkilediğini öne sürmüştür.

Kaynak: Raisch, S.. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. Journal of Management. Vol.34 pp. 375-409.

Akdoğan vd. (2009, s. 18), yaptıkları bir çalışmada örgütsel ustalık stratejisini uygulayan işletmelerin, maliyet etkinliğini sağlarken yeni müşteri ihtiyaçlarına cevap verebildiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında örgütsel ustalık, işletmelerin başarısı ve hayatta kalması için çok önemli bir stratejidir. Yapılan önceki çalışmaların da gösterdiği gibi başarılı işletmeler, usta örgütlerin bulunduğu işletmelerdir. Bir işletme başarı elde etmek istiyor ve bu iki stratejiyi kullanmak istiyorsa, bazı örgütsel öncüller ve dış çevresel faktörlerin, bu stratejiyi desteklemesi gerekmektedir. Örgütsel ustalık ile ilgili oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış, kavrama birçok farklı açıdan yaklaşmıştır. “Bir işletme nasıl çiftyönlü (usta) olabilir?” sorusuna aranan cevaplar örgütsel ustalığın öncüllerini ortaya koyacaktır. Bu probleme cevap aramak için yapılan birçok çalışma, öncül kabul ettikleri unsurlara ilişkin farklı modeller üretmiştir. Bu modellerle örgütsel ustalık kavramı muhtelif boyutlarla ilişkilendirilmiş, örgütsel ustalığın kaynakları oluşturulmaya çalışılmıştır (Özbebek Tunç, 2017, s. 54). Örgütsel ustaliğe sahip işletmeler, mevcut yeteneklerden yararlanırken aynı zamanda araştırma yeteneğini de bünyelerinde bulundururlar. Eğer bir işletme bu iki yeteneği de etkin kullanıp avantajlarından yararlanmak ister ve çok yönlü olmayı amaçlarsa, bazı kurumsal öncüller bu stratejiyi desteklemelidir (Salehi ve Yaghtın, 2014, s. 46).

Örgütsel ustalık; örgütsel öğrenme, teknolojik yenilik, örgütsel adaptasyon stratejik yönetim ve örgütsel tasarım gibi birçok farklı araştırma alanında incelenmiştir. Bu çalışmalar örgütsel ustalığı, sürdürülebilirlik ve başarı gerekliliği için ön koşul olarak kabul etmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel ustalığın çeşitli öncülleri olduğunu öne süren ve karmaşık ilişkiler kuran çalışmalara da rastlamak mümkündür (Raisch ve Birkinshaw, 2008, s. 376).

Örgütsel ustalığın oluşmasında etkisi olan örgüt içi ve dışı birçok değişkeni, ilgili alanyazında bulmak mümkündür. Bunlar örgütsel ustalığın öncülleri olarak kabul edilebilmektedir. Aşağıda yer alan Çizelge 9’da ilgili alanyazında yapılan bazı çalışmalardan, örgütsel ustaliğe öncül faktörleri inceleyen çalışmalar sıralanmaya çalışılmıştır. Çizelge 9’da da görüldüğü üzere, örgütsel ustalığın oluşmasında birtakım öncüllerin önemli etkileri mevcuttur. Bu öncüllerin, genellikle yönetim kadrosunun özelliklerine dayandığı görülmektedir.

Çizelge 9. Örgütsel Ustalık Öncülleri ve Çıktılarına İlişkin Örnek Çalışmalar

Yazarlar/Yıl	Örgütsel Ustalık Öncülleri	Çıktılar		
Tushman ve O'Reilly (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Mekezkaç Yapı • Ortak kültür • Paylaşılan vizyon • Destekleyici Liderlik 	Evrimsel ve Devrimsel Değişim		
Jansen vd. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Üst Yönetim Takımı Paylaşılan Vizyon • Üst Yönetim Takımı Sosyal Bütünleşme • Üst Yönetim Takımı Ödülleri 	-		
Şimşek, (2009)	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>*Örgüt Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> -İkili Yapılar -Davranışsal Bağlam -Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>*İşletmeler Arası Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Merkezilik -Bağlantıların Çeşitliliği <p>*Çevresel Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dinamizm -Karmaşıklık </td> </tr> </table>	<p>*Örgüt Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> -İkili Yapılar -Davranışsal Bağlam -Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü 	<p>*İşletmeler Arası Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Merkezilik -Bağlantıların Çeşitliliği <p>*Çevresel Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dinamizm -Karmaşıklık 	Örgütsel Performans
<p>*Örgüt Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> -İkili Yapılar -Davranışsal Bağlam -Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü 	<p>*İşletmeler Arası Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Merkezilik -Bağlantıların Çeşitliliği <p>*Çevresel Düzey</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dinamizm -Karmaşıklık 			
Jansen vd. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Dönüşümcü Liderlik - Etkileşimci Liderlik 			
Hill ve Birkinshaw (2012)	<p>*İlişkisel Bağlam</p> <ul style="list-style-type: none"> - Üst yöneticilerle ilişkiler - İş Birimleriyle İlişkiler - Risk ve Sermaye Sahipleriyle İlişkiler 	Hayatta Kalma		
Salehi ve Yaghtin (2014)	<p>Örgüt Kültürü</p> <p>Örgütsel Strateji</p> <p>Örgütsel Yapı</p>			
Buyl vd. (2012)	<p>*Üst Yönetim Takımının Özellikleri</p> <ul style="list-style-type: none"> -Üst Yönetim Takımının Davranış bütünlüğü -Üst Yönetim takımın bilgi çeşitliliği - CEO baskınlığı, narsizmi 	Uzun Vadeli Örgüt Varlığı		
Attar (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Dönüşümcü Liderlik - Etkileşimci Liderlik - Otantik Liderlik 	-		
Özbebek Tunç (2015)	<p>Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü</p> <ul style="list-style-type: none"> -İşbirlikçi Davranış -Bilgi Alışverişi -Ortak Karar Verme 	<p>*Örgüt Performansı</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansal Performans 		

Örgütsel yapı ve örgüt kültürü üst yönetimin stratejik kararlarının önemli bir parçasıdır. Salehni ve Yaghtin (2014) karmaşık ve paradoksal bir organizasyon yapısını yönetmeye yönelik bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre, üç temel örgütsel faktör mevcuttur. Bunlar Çizelge 9'da da belirtildiği gibi örgüt kültürü, örgüt stratejisi ve örgütsel yapıdır. Usta örgütler genel olarak aynı anda iki farklı şeyi izleyen

bir örgüt yeteneğini ifade eder. Örgütsel ustalık, işletmelerin eşit kabiliyetle yeni fırsatları araştırmak kadar, oluşan kabiliyetlerden de yararlanma yeteneğine sahip olmalarını ifade eder. Eğer işletme örgütsel ustalık aracılığıyla bu avantajları elde etmek isterse bazı örgütsel öncüller bu stratejiyi desteklemelidir (Salehni ve Yaghtin, 2014, s. 49).

2.2.4. Örgütsel Ustalık Çeşitleri

Alanyazında yer alan çalışmalara göre, organizasyonların, yapılarının ve stratejilerinin uyumlu bir şekilde çalışmasında, yapısal ve içeriksel (bağlamsal) ustalık üzerinde durulmaktadır (Afacan Fındıklı ve Pınar, 2014, s. 158). İlgili alanyazında öncü araştırmacılar, örgütsel ustalığın farklı çeşitlerini ortaya koymuşlardır. Bunlardan alanyazında üzerinde en çok durulanı Birkinshaw ve Gibson, (2004)'un ikili sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel ustalığın “yapısal ve içeriksel (bağlamsal)” ustalık olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004, s. 50). Yapısal ustalık türünde, en önemli görev üst yönetim takımındadır. Üst yönetim takımı, organizasyonu, örgütsel, zamansal ve alansal olarak farklı yapılara ayrıştırarak yönetir. İçeriksel ustalık ise araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin bir arada yürütülmesini temel alır. Örgüt elemanlarının beşerî değerleri ile de ilgilenir (Gözen, 2018b, s. 55-57).

Yapısal ve içeriksel ustalık temelde birbirinden ayrılan birçok özelliğe sahiptir. Bu özellikler karşılaştırılmalı olarak Birkinshaw ve Gibson (2004, s. 50)'un yaptığı çalışmadaki haliyle Çizelge 10'da aktarılmıştır. Fakat bu ayrıma karşın yapısal ve işlevsel ustalık, birbirini tamamlayabilen özelliklere sahiptir.

Yapısal ustalık araştırma ve yararlanma stratejilerinin yapısal düzenlemelerle sağlanmasıyla ifade edilebilirken, içeriksel ustalık, örgütün kültürel değerleri ve normlarının oluşmasına imkân verir (Özbebek Tunç, 2017, s. 28).

Çizelge 10. Yapısal Ustalık ve İşlevsel Ustalık Arasındaki Farklılıklar

	Yapısal Ustalık	İçeriksel Ustalık
Ustalık nasıl gerçekleşir?	İş birliği odaklı ve uyumluluk odaklı etkinlikler ayrı birim ya da gruplarda yapılır	Bireysel işçiler zamanlarını iş birliği odaklı ve uyumluluk odaklı etkinlikler arasında böler
İş birliği ve uyumluluk arasındaki ayırım hakkında karar nerede oluşturulur?	Örgütün başında	Ön sırada- satıcılar, işletme kontrolcülerini, ofis işçileri tarafından
Üst yönetimin rolü	Yapıyı tanımlamak iş birliği ve uyumluluk arasında değiş-tokuş yapmak	Bireylerin rol oynadığı örgütsel içeriği geliştirmek
Rollerin türü	Oldukça açık bir şekilde tanımlanmış	Oldukça esnek
İşçilerin Yetenekleri	Daha uzmanlar	Daha kültürlüler

Kaynak: Birkinshaw, Julian ve Cristina Gibson 2004 “Building Ambidexterity in to an Organization” MIT Sloan Management Review Summer 2004 Vol:45 No:4.

Çizelge 10’da da görüldüğü gibi yapısal ustalıkta yöneticiler veya yönetim organları ön planda olmasına karşın, içeriksel (bağlamsal) ustalıkta alt çalışanlar ya da örgüt içi bireyler daha ön planda olmakta, süreç onların üzerinden yürütülmektedir.

2.2.4.1. Yapısal Ustalık

Örgütsel ustalığın yapısal ustalık boyutu, örgütte var olan birbirine ters ve birbirine tezat sorunların aynı zamanda dengelenmesi ile ilgilidir. Bu yönüyle yapısal ustalık, farklı işler için farklı gruplar oluşturmayı gerektirmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004, 49). Yapısal ustalık üzerine çalışma yapan araştırmacılar gerek örgütsel yapı gerekse bu doğrultudaki stratejilerden faydalanma yoluyla araştırmacı ve yararlanıcı stratejilere odaklanmıştır (Afacan Fındıklı ve Pınar, 2014, s. 158). Örgütsel ustalık ile ilgili araştırmalarda yapı ile ustalık ilişkisine yaklaşımın ana fikri, birbirinden farklı faaliyetler için farklı yapılar oluşturmak düşüncesine dayanır. Duncan, bu düşünce ile yola çıkarak “ikili yapılar” olarak adlandırdığı yapıları önermiştir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin yararlanıcı veya araştırmacı faaliyetleri yerine getirecek birimlerin oluşturulması gerekmektedir. Yaklaşım bu yönüyle, yapısal ustalık olarak adlandırılmaktadır (Özbebek Tunç, 2017, s. 25). Örgütsel ustalığın yapısal öncülleri ile ilgili araştırmalar, ayrı birer organizasyon birimleri yaratmaya ve yenilikçiliğin elverişliliğini teşvik etmek için resmi ve gayri resmi koordinasyon mekanizmalarının

kullanılmasına odaklanmıştır. Yapısal açıdan ustalık değerlendirildiğinde, işletmelerin kısa vadeli verimlilik ve uzun vadeli yenilik sağlayan karmaşık örgütsel tasarımları yönetme kabiliyeti olarak kabul edilebilmektedir (Salehi ve Yaghtin, 2014, s. 49).

Yönetim süreçlerinde araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetler için oluşturulan yapılar, teşvik ve kontrol süreçleriyle dizayn edilmektedir. Bu yönetim faaliyeti, örgütlerin başında bulunan yönetim kadrolarının sorumluluğu altındadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, yönetim mekanizmalarının, işletme dışı çevre gelişmelerini yakından takip etmesi ve geleceğe dair yönelimleri belirlemesine dayanmaktadır. Bu durum, işletmelerinin genel başarısının, yönetim mekanizmalarının özelliklerine bağlı olduğunu göstermektedir (Özbebek Tunç, 2017, s. 26). Yönetim mekanizmalarının başında bulunan yöneticilerin liderlik özellikleri, alanda yapılan birçok araştırmanın da gösterdiği gibi yönetim mekanizmalarında ve bununla birlikte örgütsel başarılarında oldukça etkilidir.

Örgütsel ustalığın bu türünde sorumluluk, üst yönetim takımındadır. Üst yönetim takımı veya yöneticilerin, yeni birimler oluşturmak, farklı yapıdaki birimleri yönetmek, bu birimlere gerektiğinde müdahale etmek ve bu birimler arasında koordinasyon sağlamak gibi misyonları vardır. Bu yönleriyle yapısal ustalığın örgütsel ayrışma, zamansal ayrışma ve alansal ayrışma olarak üç farklı ayrışma ekseninde oluştuğu kabul edilebilmektedir (Gözen, 2018, s. 55-56).

2.2.4.2. İçeriksel (Bağlamsal) Ustalık

Araştırma ve yararlanma faaliyetlerinin aynı anda yürütülmesi temeline odaklanan içeriksel (bağlamsal) ustalık, Birkinshaw ve Gibson (2004) tarafından ortaya atılmıştır. Bu araştırmacılara göre, bir olay veya sürecin içinde bulunduğu şartlara göre “zorlama, disiplin, destek ve güvene” dayanan değerler vasıtasıyla örgütsel ustalık sağlanabilmektedir.

Örgütsel ustalığın geleneksel görüşü girişimlerin ve etkinliklerin yapısal ayrımı etrafında dönmektedir. Bireysel seviyede dışa vuran içeriksel ustalık kavramı, tamamlayıcı bir süreci temsil etmektedir (Bouzdine-Chameeva ve Dupouet, 2008). İçeriksel ustalık adaptasyon ve düzenleme faaliyetlerinin aynı zamanda yerine getirilmesine dayanmaktadır. İçeriksel ustalık yapısal ustaliğe alternatif değildir ama oldukça bütünleyicidir. Nihai amaç olabildiğince hızlı bir şekilde ana örgütle yeniden

bütünleşme olmasıdır. Bağlamsal ustalık hem ayırım hem de yeniden bütünleşme süreçlerini geliştirebilmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004, s. 55).

2.3. Örgütsel Performans Kavramıyla İlgili Kuramsal Çerçeve

Örgütsel performans kavramı, örgütlerin, daha önceden ortaya koydukları hedeflere ulaşabilme düzeyleriyle ilgilenen bir kavramdır. Bu bölümde, örgütsel performansa dair genel bilgiler verilerek örgütsel performans ölçümleriyle ilgili yapılan çalışmalara değinilecektir. Daha sonra örgütsel ustalık ve liderlik kavramlarıyla ilişkilerine yer verilerek konunun ilgili alanyazın bölümü sonlandırılacaktır.

2.3.1. Örgütsel Performans Kavramı

Geçmiş 1950’li yıllara dayanan örgütsel performans kavramı (Uzun, 2007, s. 93) genel anlamda “belirli bir dönemin sonunda faaliyetlerin çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur”. İşletmenin daha önceden ortaya koyduğu hedeflere ulaşma seviyesi olarak yorumlanan örgütsel performans, bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için harcanan çabanın değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Avcı, 2005, s. 114). Örgütsel performansın veya işletme performansının geçmişine bakıldığında sanayi devriminden yakın geçmişe kadar kâr ve maliyet ekseninde döndüğü ifade edilebilmektedir. Fakat zaman içerisinde verimlilik ölçütü performans boyutları içerisinde yerini almaya başlamıştır. Sanayi devrimi ve sonrasında bu üç boyut etrafında şekillenen performans boyutları zamanla ürün, kalite, üretim kalitesi ve üretim süreçleri maliyet ve esneklik boyutlarıyla daha da geniş bir perspektifte şekillenmeye devam etmiştir. Yakın geçmişe dayanan haliyle örgütsel performansın alanyazınının gelişiminde, üretim aşamasının yanında pazarlama, insan kaynakları ve yenilik performansı gibi birçok faktör performansın boyutları arasında yerini almıştır (Gözen, 2018a, s. 73; Uysal, 2015, s. 36). Araştırma alanlarına ve çıkış noktalarına göre farklı birçok performans yaklaşımına ilgili alanyazında rastlamak mümkündür.

Ortaya atıldığından bu yana üzerinde birçok çalışma yapılan örgütsel performans ile ilgili bazı hususlarda fikir birlikleri sağlanmıştır. Bu fikir birliklerini derleyen (Cameron, 1986’dan aktaran, Uzun, 2007, s. 97) şu şekilde bir sıralama yapmıştır.

- Belirsiz ve karmaşık olmasına rağmen örgütsel performans, örgütlerin bilimsel yönleri için önemli bir husustur.
- Örgütlerin açıklanması tam anlamıyla kavramsallaştırılarak yapılamadığından, ideal bir örgüt de kavramsallaştırılarak ortaya konulamamaktadır.
- En ideal performans göstergelerini bulmak mümkün değildir. Performans ölçütleri kişisel tercihlere göre değişkenlik gösterebilmektedir.
- Birbirinden farklı örgütsel performans yaklaşımları, amaca, zorunluluklara ve kısıtlılıklara göre farklı durumlar için daha ideal olabilmektedir.
- Örgütsel performansın temel problemi ölçüt problemidir.

2.3.2. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yapılan birçok araştırmada örgütsel performansın, genellikle finansal olan ve finansal olmayan iki farklı boyutla ele alınmaktadır. Bu ayrımın temeli, finansal performansın sayısal değerlere dayanmasına karşın finansal olmayan performansın algılanan performansa dayanmasıdır (Gözen, 2018, s. 74). Esasında işletmelerin ortaya koydukları hedeflere ulaşma düzeylerini, nitel ve nicel verilerle değerlendirmeyi amaçlamanın, alanda yapılan birçok çalışmanın ortak misyonu olduğu kabul edilmektedir.

İşletmelerin ortaya koyduğu hedeflerine yönelik yaptıkları öz değerlendirmelerde, rekabette üstünlük, pazar genişlemesi, yüksek kârlılık gibi hususlar yer alır. İşletmeler bu değerlendirmelerle, eksik yanlarını ortaya çıkarabilmekte, iyileştirmeler yapmaya imkân bulabilmekte ve sektörel koşullara göre analiz yapma şansı elde edebilmektedir. Tabiatıyla performans ölçüm ve değerlendirmesi, her sektör için aynı süreçlerle sağlanamamaktadır. Soyut bir kavram olarak hizmetin ölçümünün zorluğu buna bir örnek olarak verilebilmektedir. Zira üretim sektöründe ürünün kalite gibi somut birçok özelliğine karşı hizmet sektörünün oldukça değişken bileşenlerini değerlendirmek gerekmektedir (Küçükaltan vd. 2017, s. 147).

Örgütsel performans üzerine yapılan çalışmalar arttıkça yaklaşımlar ve ölçütler de giderek çoğalmıştır. Örgütsel performans çalışmalarını incelediği bir araştırmada aşağıdaki tabloda yer alan 30 farklı örgütsel performans ölçütünün kullanıldığı ortaya

konulmuştur (Robbins ve Barnwell'd (2002)'den aktaran; Uzun, 2007, s. 95). Bu göstergeler aşağıda bulunan Çizelge 11'de sıralanmıştır.

Çizelge 11. Örgütsel Performans Ölçütleri

1	Toplam etkinlik	16	Planlama ve amaç belirtme
2	Üretkenlik	17	Amaç ortaklığı
3	Verimlik	18	Görev ve kurallarda uyum
4	Kar	19	Örgüt gayelerinin içselleştirilmesi
5	Kalite	20	Yöneticinin sosyal becerileri
6	İş kazaları	21	Yöneticinin teknik becerileri
7	Büyüme	22	Bilgi yönetimi ve iletişim
8	Devamsızlık	23	Hazırlıklı olma
9	Personel devir hızı	24	Çevrenin kullanılması
10	İşten sağlanan tatmin	25	Örgüt dışındakilerin değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar/kararlılık
12	Moral	27	İnsan kaynaklarının değeri
13	Denetim	28	Katılım ve görev paylaşımı
14	Çatışma	29	Eğitim ve gelişmeye verilen önem
15	Esneklik/uyum	30	Başarıya verilen önem

Kaynak: 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.

İlgili alanda yapılan bazı 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, s. 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, 2018b; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006; March,1991; Zhang, 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, s. 766). Örgütlerin gerek yapısal gerekse içeriksel birimlerinde araştırma ve yararlanma stratejileri de daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere örgüt kültürünün çalışma konuları arasında yer alan bir konudur.

Konuyla ilgili alanyazında üzerinde durulan argüman, araştırma ve yararlanma stratejisinin yüksek düzeyde örgütsel performans sağlamada tamamlayıcı bir işlev gördüğü varsayımdır. Yararlanıcı faaliyetler ile performans artırılırken, yararlanıcı faaliyetlerin performans üzerindeki olumlu etkisi, araştırıcı faaliyetlerle yükseltilebilmektedir. Bu varsayımla tutarlı olarak, bir dereceye kadar eşzamanlılıkla ya da kimilerinin deyişiyle denge ile araştırma ve yararlanmanın yüksek seviyeleri, performans oluşturmadaki tamamlayıcı ilişkiyi optimize etmektedir (Boumgarden, 2012, s. 587). Örgütsel performans kavramı ise örgütlerin, araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerini etkin ve dengeli kullanımı ile ilgilenen örgütsel ustalık düzeyinin “somut bir çıktısı olarak” değerlendirilebilmektedir. Gerek finansal performans ile gerek algılanan performans ile örgütsel ustalık ilişkisi incelendiğinde, genel eğilim göstermektedir ki bu iki boyut arasında olumlu yönde bir ilişki vardır (Özbebek Tunç, 2015, s. 115; Blarr, 2011, s. 168; Ubada-Garcia vd, 2016, s. 7). Öte yandan, üst yönetim takımlarının ve yöneticilerinin liderlik özellikleri ile örgütün ustalık düzeyi arasında bazen doğrudan bazen de dolaylı ilişkileri mevcuttur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinin de daha iyi anlaşılabilmesi için alanda yapılan diğer çalışmalara bu bölümlerde yer verilecektir. İnsan faktörü ekseninde faaliyet gösteren ve hizmet üretimi daha ön planda olan otel işletmelerinde, diğer sektörlerde olduğu gibi örgütsel ustalık düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin var olup olmadığı hususu merak uyandırmaktadır.

2.4. Liderlik, Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Performans Alanlarında Yapılan İlgili Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle farklı alanlarda ve otellerde yapılan liderlik çalışmalarına ardından örgütsel ustalık çalışmalarına ve performans çalışmalarına yer verilecektir. Bunların yanında bu değişkenleri bir arada inceleyen çalışmalar da bu bölümde incelenecektir.

Avcı ve Topaloğlu (2009, s. 16) tarafından konaklama işletmelerinde yapılan bir çalışmada, liderlik davranışlarının algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otellerin yönetici ve çalışanlarına yapılan uygulamada Tsui vd. (2006) tarafından geliştirilmiş bir ölçek olan CEO Liderlik davranışları modeli kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda ölçeğin ortaya koyduğu beş boyuttan (Çalışan odaklı liderlik, vizyoner liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk alan liderlik ve kontrol odaklı liderlik) iki boyutun algılanmasında, hiyerarşik basamaklara göre farklı bakışlar ortaya çıkmıştır. Bu iki boyutun, ilişki odaklı davranış ve kontrol odaklı davranış olduğu sonucuna varılmıştır.

Bertan (2009, s. 404) tarafından otel işletmelerinde yapılan bir diğer çalışmada, yöneticilerin, yönetsel etkinliklerinde ana unsurların neler olduğu, bu unsurların hangi faktörler içerisinde olduğu ve yine bu faktörlerin önem dereceleri incelenmiştir. Katkı, karar, zaman, güç ve öncelik olarak beş faktör tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarında yöneticilerin; kaynaklarını optimal bir düzeyde kullanmaları, çalışanlar ile uzlaşa içinde olmaları, kararların hayata geçirilmesinde koşulları dikkate almaları, çalışanlarının sahip olduğu güçleri bilmeleri, değişimlere uyum sağlayabilmeleri gerektiği kanılları üzerinde durulmuştur.

Akbaba ve Erenler (2008), otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisini inceledikleri çalışmada, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin işletme performansları ve yöneticilerin liderlik yönelimlerini araştırmışlardır. Kısıtlı bir örneklem ile yapılan araştırma sonucunda otel yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletme performansları arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akoğlan ve Dündar Akçay (2004) yaptıkları çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili

algularının belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, daha önce belirledikleri dönüşümcü liderliğin 10 kriterleriyle ilgili yöneticilerin algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. 79 otel yöneticisinin katıldığı çalışmanın sonuçlarından biri, yabancı zincir otel yöneticilerinin belirlenen kriterlerle ilgili olumlu algılamalarının olduğu yönündedir. Fakat yerli zincir otel yöneticilerinin değişim, yaratıcılık ve izleyenlerle özel ve eşit ilgilenme boyutlarında, dönüşümcü liderlik kriterlerini olumsuz algıladıkları sonuçlarını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir.

Taşkıran (2010) yaptığı çalışmada, örneklemini bu çalışmanın da evren örneklem kabul edeceği İstanbul'da yer alan beş yıldızlı oteller olarak seçmiştir. Bu örneklem üzerinde, liderlik tarzının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları kısaca sıralanacak olursa; dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğe göre çalışanlar tarafından daha çok algılanmıştır. Örgütsel adalet algısının, dönüşümcü liderliğin ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisi dışında diğer tüm değişkenler arasındaki etkileşimde moderatör rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Sandıkçı vd. (2015), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Afyonkarahisar'da bulunan termal otel işletmeleri evreninde toplanan örneklem verilerine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile örgüt sağlığı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Pittaway vd. (1998) yaptıkları çalışmada, konaklama sektörünün emek-yoğun doğası ve mevcut teknolojik değişim hızının, liderlik yeteneklerini önemli hale getirdiğini ve bunun önceki çalışmalarda da ortaya konduğunu göstermeye çalışmıştır. Yöneticiler liderlik yeteneklerinin önemli olduğunu düşünseler de liderlik üzerine yapılan çalışmaların çok azı konaklama sektöründe gerçekleştirilmiştir. Liderlik alanındaki kavramsal zorlukların bu konuda çalışmalar yapılmasında engel teşkil ettiği ve önceki konaklama araştırmalarında da bu sebeple zaafıya sebep olduğu belirtilmiştir. Gelecekteki çalışmalar için kavramsal konulara değinmek ve bir çerçeve oluşturmak adına bu çalışma; çeşitli paradigmlar, çeşitli araştırma modelleri ve konuları ortaya koymuştur.

Erol ve Koç (2017), konaklama işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada, davranışsal liderlik teorilerinde yer alan Blake ve Mouton'un liderlik ölçeğini kullanmıştır. Örgütsel

amaçlara ulaşmasında yöneticilerin insan odaklı mı yoksa iş odaklı mı olduğunu ortaya koymayı ve yöneticilerin hangi liderlik davranışını sergilediğini belirlemeyi hedefleyen bu araştırmanın sonucuna göre; kıdem, departman, eğitim, yaş ve cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak yöneticilerin liderlik eğilimleri, işe odaklılık ve insana odaklılık açısından değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Her araştırma alanında, her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe ve otelcilik alanında da liderlik özellikleriyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Pittaway vd. (1998) bu çalışmaların katkılarını ve çalışmalarda kullanılan yöntemlerin bir kısmını bir tabloda özetlemiştir. Bu tablodan da yararlanılıp geliştirilerek, oteller üzerinde yapılan liderlik araştırmaları, kullandıkları yöntem ve katkıları bakımından özetlenerek Çizelge 12’de ortaya konulmuştur.

Çizelge 12. Otelcilik Sektöründe Yapılan Liderlik Çalışma Özetleri

Yazar/Tarih	Katkı	A	B	Yöntem
Ley (1978)	Genel müdürler için Mintzberg’in idari rollerini inceledi	7	1	Yapılandırılmış gözlem
Nebel ve Stearns (1977)	Otel ve yiyecek-içecek hizmeti şartlarını inceledi ve Fiedler’in görev yönelimli tarzının en uygun yaklaşım olduğu sonucuna vardı.	594	66	Farklı mekânlarda birbirinden bağımsız araştırmacıların anketleri
Arnaldo (1981)	Genel müdürler üzerinde Mintzberg’in idari rollerini inceledi ve lider rolünün son derece önemli olduğu sonucuna vardı.	194	15	Mintzberg’in rolleri açısından idari davranışların sınıflandırılmasına yönelik anketler
Keegan (1983)	Yöneticilerin katılımcı liderliği etkili bulmalarına rağmen kullanmadıklarını tespit etmiştir.	NA	NA	Betimleyici analiz, toplulukların konaklama örgütlerindeki liderliğe etkisi
Worsfold (1989)	Ohio liderlik çalışmasını kullandı, genel müdürlerin kişilik profillerini inceledi	28	1	Liderlik fikir anketi ve yarı yapılandırılmış görüşme
A: Örneklem Sayısı		B: Örneklemdeki Örgüt Sayısı		

Çizelge 12'nin devamı

Yazar/Tarih	Katkı	A	B	Yöntem
Shortt (1989)	Mintzberg'in idari rolleri bağlamında yöneticilerin çalışma davranışlarını inceledi ve kriz çözümleyicisinin son derece önemli olduğu sonucuna vardı.	62	NA	İdari çalışma anketi (McCall et al., 1980) ile idari çalışma içeriğini inceledi.
Tracey ve Hinkin (1994)	Bir konaklama örgütünde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını karşılaştırdı ve etkili liderlerin en sık kullandıkları davranış tarzının dönüşümcü olduğunu tespit etti	6	1	(i) Çalışanlar tarafından doldurulan bir liderin etkililiğini bir dizi boyut bağlamında ölçen Likert ölçekleri (ii) Bass'ın çok faktörlü liderlik anketi, kişilik özelliklerini ölçmek için psikometrik bir ölçek kullanıldı.
Pittaway vd. (1998)	Konaklama sektöründe liderliği araştırmak için daha önce ortaya konan yaklaşımları gözden geçirir. İki soruya cevap aranmıştır. 1. İnsan davranışı ne derece gönüllü veya deterministik faktörlerden etkilenir? 2. organizasyonlarda hangi düzeyde liderlik araştırmaları yapılmıştır?	-	-	Bibliyografya niteliğinde bu çalışmada dört paradigma inşa edilmiştir. 1. Mevcut varlık 2. Stratejik başkanlık 3. Etkin liderlik 4. Durumsal Liderlik
Taşkıran (2006)	Otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlarındaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır.	213	-	Luthans'ın Liderlik yönelimi anketi kullanılmıştır.
Akbaba ve Erenler (2008)	Otel işletmelerinin yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile işletmelerin performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.	51	-	Luthans'ın Liderlik yönelimi anket ölçeği ve farklı çalışmalardan geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır.
Bertan, (2009)	Otel İşletmelerinde yönetsel etkinliğin ana unsurların ne olduğu ve bu ana unsurların hangi faktörler içerisinde oluşturulduğu incelenmiştir.	156	-	Drucker'ın etkin yöneticilerin 5 zihin alışkanlığı ölçeği kullanılmıştır.
A: Örneklem Sayısı		B: Örneklemdeki Örgüt Sayısı		

Çizelge 12'nin devamı

Yazar/Tarih	Katkı	A	B	Yöntem
Taşkıran, (2010)	Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü araştırılmıştır.	602	32	Bass ve Avolio (1994) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ve Niehoff ve R.H. Moorman (1991) Örgütsel Adalet Ölçeği
Akgündüz (2012)	Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir.	211	9	Avolio, Gardner ve Walumbwa'nın Otantik Liderlik ölçeği kullanılmıştır.
Küçükaltan ve Karalar (2014)	Otel yöneticilerinin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir.	123	26	Ohio State Üniversitesi liderlik betimleme anketi, Daft'ın (1991) oluşturduğu anket ve Luthans'ın daha önceki çalışmalarda da kullanılan anketinin, Taşkıran (2005) tarafından kullanılmış halinden yararlanılmıştır.
Atar (2018)	Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi test etmiş ve etki düzeylerini incelemiştir. Ayrıca araştırma bu ilişkileri, uygulamayı Türkiye ve İtalya'da yaparak sonuçları karşılaştırmıştır.	(TR) 718	67	Bass ve Avolio (1994) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)
		(İT) 357	33	
		(top) 1075	100	
A: Örneklem Sayısı		B: Örneklemdeki Örgüt Sayısı		

Kaynak: (Pittaway vd. (1998)'nin yaptığı çalışmadan yararlanılmış, sonrasında yapılan çalışmaların özetlenmesiyle geliştirilmiştir.

İlgili alanyazında, liderlik ile örgütsel ustalık arasında nedensel ve ilişkisel boyutları inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Baskarada vd., 2016; Braynt, 2003; Jansen vd., 2008; Jansen vd., 2009; Attar, 2015). Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere üst yönetim takımının özellikleri, örgütsel ustalığın öncül boyutlarında önemli bir yer kaplamaktadır. Bu bilgiler ışığında, üst yönetim takımı mensubu yöneticilerinin liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık düzeyi arasında doğrudan ya da dolaylı olarak bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların ana boyutlarıyla aktarımı, sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için önemli görülmektedir. Taşıdıkları özellikleri bakımından örgütsel ustalığın temel

dinamikleriyle yakın olması hasebiyle liderlik ve örgütsel ustalığın en çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleriyle ilişkileri incelenmiş yer yer diğer liderlik özellikleri ile ilgili de çalışmalar yapılmıştır.

Morales vd. (2012) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğin dinamik yetenekleri aracılığıyla örgütsel performans üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Bu dolaylı ilişkiler, örgütsel performansın iyileştirilmesinde çok önemli olmasına rağmen önceki çalışmalar genellikle bunun üzerinde durmamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve inovasyon yoluyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel öğrenme, kurumsal inovasyon ile hem doğrusal hem de dolaylı olarak örgütsel performansı olumlu etkilemektedir. Örgütsel inovasyon ise örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan dönüşümcü liderliğin, örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerinde yapılan bu çalışmanın da rehber araştırmalardan biri olduğu söylenebilmektedir. Zira bu çalışmaya göre dönüşümcü liderlik özellikleri, doğrudan ya da dolaylı yollarla örgütsel performansı etkilemektedir.

O'Reilly ve Tushman (2004, s. 75)'a göre örgütsel ustalık yeteneğine sahip örgütlerin usta (ambidekstör) yönetim takımlarına ihtiyacı vardır. Usta yöneticiler birbirinden farklı iş birimlerinin ve işleyiş yapılarının birbirinden farklı gereksinimlerini anlayabilirler. Yararlanıcı ve araştırmacı stratejileri dengelemek, temel misyonlarından biri haline gelir. Tüm bunları yaparken yöneticiler ya da liderler, birleştirici ve açık bir vizyon oluştururlar.

İlgili alanyazında bulunan çalışmalar, eğer çevrede paradoks varsa, bunun liderlik davranışına da yansıtılması gerektiğini göstermektedir. Durağan çevrelerde karşılık bulan mekanik yönetim sistemlerinin yararlanıcı stratejiyi, dinamik çevrelerde kendine varlık alanı bulan organik sistemlerinse araştırmacı stratejiyi teşvik ettiği düşünülmektedir (Baskarada vd., 2016, s. 779). Daha açıklayıcı bir ifadeyle, örgüt dışı faktörlerin değişken olmadığı ortamlarda yararlanma stratejilerini teşvik edildiği buna karşın örgüt dışı faktörlerin çok değişken olduğu ortamlarda araştırmacı stratejilerin teşvik edildiği öne sürülmektedir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik, düzensiz ve belirsiz çevrelerde nispeten zayıf örgütsel performansla ilişkilendirilmektedir.

Öte yandan etkileşimci liderlik ise daha istikrarlı ve tahmin edilebilir, tatmin edici derecede örgütsel performans düzeyine ve gelişmiş örgütlere sahip çevrelere

daha uygun bulunmaktadır. Şöyle ki etkileşimci liderlik temel olarak kurumsallaşmayı gerektiren durumlara hitap eder. Dönüşümcü liderlik ise mevcut durumu değiştirmeyi gerekli kılan durumlar için daha uygundur. Yine de deneysel çalışmalar dönüşümcü liderlik ile araştırmacı yenilik arasındaki ilişkinin direkt olmayabileceğine işaret etmektedir (Baskarada vd., 2016, s. 779).

Lubatkin vd. (2006, s. 666), yaptıkları çalışmada üst yönetimin, örgüt başarısında oldukça önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmiş, üst yönetimin davranışsal bütünlüğünün örgütün ustalığın sağlanmasında etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmacılar, araştırmacı ve yararlanıcı yönelimin ortak arayışının işletme performansını etkilediğini öne sürmüştür.

Örgütsel ustalığı dinamik bir yetenek olarak kabul eden ve inovatif yaklaşımların içine düştüğü ikilemlerin üzerine çalışmalarını yapan O'Reilly ve Tushman (2008, s. 187), örgütlerin değişim ile nasıl yüzleşmesi gerektiği sorusuna cevap aramıştır. Bu araştırmacılara göre, var olan kaynaklar ile yeni kaynakları bir arada kullanabilen yöneticilerin bu kaynakları etkin kullanabilmeleri, dinamik yeteneklerine dayanmaktadır.

Liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık düzeyi arasında yapılan birçok çalışmaya ilgili alanda ulaşmak mümkündür. Bunları bir özet tabloda toplamak, bu iki unsurun ilişkisini ortaya koymak için oldukça önemlidir. Gianzina-Kassotaki (2017), yaptığı çalışmada, liderlik tarzları ve özellikle etkileşimci-dönüşümcü liderlik özellikleriyle örgütsel ustalık boyutlarının ilişkisi üzerine yapılan bazı çalışmaları bir özet tabloda vermiştir. Bu tablo, ilgili alanyazında yer alan başka çalışmalarla geliştirilerek aşağıda yer alan Çizelge 13'te aktarılmıştır.

Çizelge 13. Örgütsel Ustalık ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilllerinin İlişkisini Gösteren Kilit Çalışmalar

Her İki Liderlik Türüyle İlişkili Örgütsel Ustalık				
Yazar(lar)	Yıl	Araştırmacı Yararlanıcı	Liderlik Türü	Ana Bulgular
Bryant	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgiyi keşfetme • Bilgiden yararlanma 	Dönüşümcü / Etkileşimci davranışlar	Bilgi yönetimi, bilgi üretme, paylaşma ve bilgiden etkili şekilde yararlanma olarak üç ana süreçten oluşur. Liderler firmanın birçok seviyede bilgi yönetim süreçlerinin her birinde temel rol üstlenirler. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin bireysel ve grup düzeyinde bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında, etkileşimci liderliğinse bilgiden örgütsel düzeyde yararlanmada daha etkili olabileceği iddia edilmiştir.
Jansen vd.	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacı yenilik • Yararlanıcı yenilik 	Dönüşümcü / Etkileşimci davranışlar	Bu çalışma araştırmacı, yenilikçi, dönüşümcü liderlikle, yararlanıcı yenilikçi etkileşimci liderliği ilişkilendirerek önceki çalışmalara katkı sağlamıştır. Ayrıca, stratejik liderlerin etkisini artıran çevresel dinamizm de dikkate alınmıştır.
Rosing vd.	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacı • Yararlanıcı 	Açık/kapalı liderlik davranışları yoluyla usta (ambidekstör) liderlik	Bu çalışmada, yazarlar, araştırmacı ve yararlanıcılığın açık ve kapalı liderlik davranışlarıyla ilişkilendirildiği usta liderlik teorisini ileri sürmüşlerdir.
Baskarada vd.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacı yenilik • Yararlanıcı yenilik 	Dönüşümcü/Etkileşimci davranışlar yoluyla usta (ambidekstör) liderlik	Bu çalışma usta liderlik kavramını destekler niteliktedir ve araştırmacı yeniliği dönüşümcü liderlikle, etkileşimci liderliği de yararlanıcı yenilikle ilişkilendirmektedir.
Kauppara ve Tempelaar	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların ustalık davranışı 	Paradoksal liderlik	Bu çalışma hem psikolojik faktörlerin hem de liderlik türünün çalışanların ustalık davranışlarını desteklediğini göstermiştir.
Luo vd.	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Üst yönetim takımlarının örgütsel ustalık davranışı 	Baş yöneticilerin (CEO) usta liderliği	Bu çalışmanın amacı baş yöneticilerin (CEO) usta liderliğinin üst yönetim takımı üyelerini nasıl etkilediğini göstermektir.

Çizelge 13. devamı

Araştırmacılığın/Yararlanıcılığın Dönüşümcü Liderlik İle İlişkisi				
Yazar(lar)	Yıl	Araştırmacı Yararlanıcı	Liderlik Türü	Ana Bulgular
Jansen vd.	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacı yenilik • Yararlanıcı yenilik 	Dönüşümcü liderlik	Bu çalışma üst düzey takımların niteliklerinin ve liderlik davranışlarının üst düzey takımların üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarının uzlaştırılmasındaki rolünü incelemektedir. Çalışma ayrıca dönüşümcü liderliğin usta (ambidekstör) kurumlardaki üst düzey takımlardaki üyelerin verimliliğini artırdığını ortaya koymaktadır.
Nemanich ve Vera	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni yeterliliklerin araştırılması • ve var olan yeterliliklerden yararlanılması yoluyla örgütsel ustalık 	Dönüşümcü liderlik davranışları	Bu çalışma, bütünleşme ve uyum edinimi sürecindeki takımlarda ustalığı pekiştiren öğrenme kültüründe, dönüşümcü liderliğin rolünü ve bu kültürdeki değerleri incelemektedir. Araştırmacılar, dönüşümcü liderlikle öğrenme kültürleri arasında ilişkiyi destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır.
Nijstad vd.	2012	<ul style="list-style-type: none"> • Üst düzey yönetim takımlarında muhalefet-yenilik ilişkisi 	Baş yönetici (CEO) dönüşümcü liderliği	Bu çalışmada araştırmacılar, baş yöneticinin (CEO) dönüşümcü liderliğini üst düzey yönetim takımlarınca uygulanan yeniliklerle ilişkilendirmektedirler. Çalışmanın sonucunda, sadece üst seviyelerdeki dönüşümcü liderliğin yönetimi altında yapılan yeniliklerin radikal yenilikler olduğu ortaya çıkmıştır.
Jiang ve Chen	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Takım-içi bilgi paylaşımı (yararlanıcılık) • Takım dışı bilgi edinimi (araştırmacılık) 	Dönüşümcü liderlik	Bu çalışma dönüşümcü liderliğin takımın yenilikçi performansını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar dönüşümcü liderliğin takım-içi bilgi paylaşımını ve takımın yenilikçi performansını artırdığını göstermiştir.

Çizelge 13. Devamı

Etkileşimsel Liderlik Türünün Araştırmacılık/Yararlanıcılıkla İlişkisi				
Yazar(lar)	Yıl	Araştırmacı Yararlanıcı	Liderlik Türü	Ana Bulgular
Vera ve Crossan	2004	<ul style="list-style-type: none"> Örgütsel öğrenmede liderlik türlerinin etkisi 	Dönüşümcü/Etkileşimsel Liderlik	Bu çalışmanın amacı baş yöneticinin (CEO) ve üst düzey yöneticinin liderlik türlerinin ve uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerinde olan etkilerine yönelik teorik bir model geliştirmektir. Çalışmada stratejik liderlerin öğrenme sistemindeki elemanların her birini nasıl etkiledikleri gösterilmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar, dönüşümcü liderliği örgütsel öğrenmeyle ilişkilendirirken aynı zamanda etkileşimsel liderliğin de etkisini ortaya koymaktadırlar.
Kang vd.	2015	<ul style="list-style-type: none"> Yeni bilginin araştırılması Var olan bilgiden yararlanılması 	Araştırma ve yararlanma yoluyla (ustaca) öğrenme	Bu çalışmada “ustaca” öğrenmeyi kolaylaştıran iki farklı fikri sermaye yapısı ortaya konmaktadır. Bu yapılar saf iç değerlendirme (<u>interpolation</u>) ya da uzman insan kaynakları ve disipline edilmiş dış değerlendirme (<u>extrapolation</u>) veya genel insan kaynakları olarak tanımlanmaktadır.
Attar	2015	<ul style="list-style-type: none"> Araştırmacı Stratejide, Yararlanıcı Stratejide, Örgütsel Ustalık düzeyinde Liderlik Türlerinin etkisi 	Etkileşimsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	<p>Dönüşümcü liderlik tarzı, işletmelerde araştırmacı stratejinin uygulanmasını yüksek seviyede, yararlanıcı stratejilerin kullanılmasını düşük seviyede ve örgütsel ustalık düzeyine orta seviyede etkilemektedir.</p> <p>Etkileşimsel Liderlik tarzı, araştırmacı stratejiyi düşük seviyede, yararlanıcı stratejiyi orta seviyede, örgütsel ustalık düzeyini ise düşük-orta seviyede etkilemektedir.</p> <p>Otantik liderlik tarzı ise araştırmacı ve yararlanıcı stratejinin uygulanmasını ve örgütsel ustalığın başarılmasını yüksek seviyede desteklemektedir.</p>
Zacher vd.	2014	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların araştırmacı ve yararlanıcı davranışları 	Açık/kapalı davranışlar yoluyla usta (ambidekstör) liderlik	Bu çalışmanın amacı liderlerin açık ve kapalı davranışlarının çalışanların araştırmacı ve yararlanıcı davranışlarıyla olumlu şekilde ilişkisini ve çalışanların yenilikçi performanslarının yararlanıcı çalışmalara etkisini gösteren bir ön test yapmaktır.

Kaynak: Gianzina-Kassotaki, O. (2017)'nin yaptığı çalışmadan yararlanılmış, sonrasında yapılan çalışmaların özetlenmesiyle geliştirilmiştir.

Bryant (2003, s. 38) yaptığı çalışmada, Gronn (1997)'den de faydalanarak, liderliğin örgütsel bilgi ve performans üzerindeki etkisini ifade eden teorik bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre işletmelerin her düzeyinde gerçekleşen temel bilgi aktiviteleri ve bunlara karşılık gelen liderlik stilleri ortaya konulmuştur. Bilgi oluşturma, öncelikle grup düzeyinde gerçekleşir. Ancak bilgi aynı zamanda grup etkileşim yoluyla da yaratılır. Bilgiden yararlanma, temelde örgütsel düzeyde gerçekleşir. Çünkü iyi fikirleri pazarlanabilir ürün veya hizmetlere dönüştürmek, işletmenin tüm bölümlerinin birer kaynak olarak kullanılmasıyla mümkün olabilecektir. Araştırmacıya göre, model doğrusal bir süreç ima etse de tüm öğrenme süreçleri yinelenmeli, her bölüm geri beslemeli olarak çalışmalı ve aşamalar birbirlerini geriye dönük olarak da bilgilendirmelidir (Bryant, 2003, s. 38).

Jansen vd. (2008)'in yaptıkları çalışma üst düzey yönetim ekibinin üstlendiği rolün özelliklerini, üst yönetim ekip üyeleri arasındaki çıkar çatışmalarının uzlaştırılmasında ve örgütsel ustalığın sağlanmasında liderlik davranışlarının rolünü incelemiştir. Bulgulara göre üst düzey yönetim ekibinin ortak bir vizyona sahip olması ve şarta veya başarıya bağlı ödüller, bir firmanın araştırıcı ve yararlanıcı yenilikleri, üst yönetim takımında birleştirebilme yetisiyle ilişkilendirilmektedir. Çalışma, usta örgütlerde üst düzey bir yöneticinin dönüşümcü liderliğinin, üst yönetim ekibinin özelliklerinin etkisini artırdığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışma, usta örgütlerde üst düzey bir yöneticinin dönüşümcü liderliğinin üst yönetim ekibinin bütünleşmesinin etkililiğine ve şarta bağlı ödüllerin etkililiğine aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu yönüyle çalışma, üst düzey yöneticilerin çıkar çatışmalarını nasıl uzlaştırdıklarını ve usta örgütlerde görünüşte muhalif fikirlerin dengelenmesini nasıl kolaylaştırdıklarını ortaya koymaktadır.

Jansen vd (2009) yaptıkları çalışmada stratejik liderlerin etkileşimci ve dönüşümcü özellikleri ile örgütsel öğrenme sonuçları olarak kabul ettikleri araştırma ve yararlanma inovasyonları arasındaki ilişkileri ölçmek istemişlerdir. Avrupa'nın birçok farklı ülkesinde bulunan ve buldukları piyasada ilk otuz işletme arasında yer alan işletmelerin yöneticileri üzerinde yaptıkları uygulamanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ile araştırıcı inovasyon, etkileşimci liderlik ile ise yararlanıcı inovasyon arasında anlamlı bir ilişki var olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmanın ulaştığı bir diğer sonuç ise liderlik özellikleri ile inovasyon çeşitleri arasındaki

ilişkinin; çevrenin dinamik ya da sabit oluşundan etkilenebildiği yönündedir. Bunun dışında, bu çalışmada stratejik liderlerin etkisini tam olarak anlayabilmek için çevresel dinamiklerin de dikkate alınması gerektiğine iddia edilmektedir. Çalışma, dinamik çevrelerde liderlik davranışları ve yenilikçi çıktılar arasında soruna uymaktan ziyade uymayan yeni anlayışlar ortaya koymaktadır. Bu açıdan, sadece belirli lider davranışlarının yenilikçi çıktılara olan etkisini inceleyerek değil aynı zamanda liderliğin etkisinin dinamik çevre şartlarına nasıl bağlı olduğunu da ortaya çıkararak araştırmacı ve yararlanıcılığın yönetilmesinde stratejik liderlerin rolünün önemine ilişkin tartışmaya katkı sağlamaktadır.

Baskarada vd. (2016) liderlik ile örgütsel ustalık arasındaki ilişkiyi inceledikleri nitel araştırmada, liderlerin örgütsel ustalığı (araştırmacı ve yararlanıcı strateji) nasıl teşvik ettiklerini, bu davranışlarının etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türleriyle nasıl ilişkilendiğini tespit etmek için Avustralya Savunma Bakanlığı Güvenlik Güçleri başkanı ve diğer üst düzey liderlerden on bir tanesi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırmacılar, liderlerin, örgütsel ustalıklarını nasıl geliştirebileceklerini, bu yeteneğin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır. Örgütsel ustalığın temel boyutları olan araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin, liderler tarafından nasıl sağlanabileceğini tanımlamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarında, liderlerin araştırmayı ve yararlanmayı nasıl teşvik edebileceğini ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Yöneticilerin yararlanma stratejisi için benimseyebileceği 3 farklı davranış ve araştırma stratejisi için benimseyebileceği 5 farklı davranışı ortaya koymuştur. Değerlendirmeler aşağıda yer alan Çizelge 14'te özetlenmiştir.

Çizelge 14: Liderlerin Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejileri Teşvik Etme Yolları

<p>Liderlerin yararlanmayı teşvik etmesi</p> <p>Odak noktası farklılığın azaltılması, kurumsallaşmış öğrenmenin pekiştirilmesi (statüko), güvenilirlik, geliştirme, verimlilik, seçim, yürürlüğe koyma ve uygulama olduğundan, bahsi geçen mekanizmalar bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgilenir.</p>	<p>Eğitim: Eğitim süreci, kişileri önceki birikimlerinden yararlanmaya teşvik etmektir. Eğitimle birlikte kişiler belirli bir çıktının sağlanabilmesi için gerekli olan yatırımın derecesini fark edebilecek ve bu hedefi gerçekleştirmek için gereken cesareti kendilerinde bulabileceklerdir.</p> <p>Performans yönetimi: İşgücü bağlamında liderlerin beklentileri ve standartları performans yönetimiyle tatbik edilebilir. İşlerin iyi, özenle ve sebatla yapılmasını, sürecin olması gerektiği şekilde işlenmesini temin etmek için liderin belirli yaklaşımların izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, yararlanmanın olağan ve süreç eğilimli olduğunun kabul edilebileceği farz edilecek olursa, lider aynı zamanda, yaptıkları işin önemini açıklayarak personelini motive edebilmeli ve cesaretlendirebilmelidir.</p> <p>Bilgi yönetimi: Katılımcı liderler, daha önce tecrübe edilmiş durumlara benzer bir durumla karşılaşıldığında, olayın ne olduğunun tespit edilmesi ve daha önceki benzer olaylardan edinilen tecrübelerin ışığında mevcut olaya ilişkin bir yaklaşımın benimsenmesi ile personelini yönlendirebilmelidir.</p>
<p>Liderlerin araştırmacılığı teşvik etmesi</p> <p>Örgütsel öğrenmeyi, risk almayı, deneylemeyi, esnekliği, keşfetmeyi ve yenilenmeyi gerektiren bir artan çeşitlilik durumu odak noktası olduğundan, davranışlar bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini belirten usulleri içermekten ziyade araştırmacılığa uygun düzenleyici koşullara zemin teşkil eden gerekli faktörlere değinmektedir.</p>	<p>Sorumluluk/adanmışlık: Araştırmacılık kültürü katılımcı liderle ilişkilendirilmektedir. Lider, yenilikçi çıktılara ulaşmaya isteklidir ve yapıcı bir yaklaşımla liderlik eder. Liderin katılımı, liderin çıktıya verdiği değerin ve çıktının lider tarafından sahiplenildiğinin gösterilmesinin bir şeklidir. Öte yandan, liderin yönetiminin olmaması durumu, çıktıların güçlü bir şekilde sahiplenilmesi ihtimalini düşürür.</p> <p>Vizyon: Yenilik arayışında olan bir lider, vizyonunu şekillendirmek ve kişilerin bireysel faaliyetin ötesine geçebilmelerini sağlamak için (örneğin kişisel problemleri ortak bir vizyona dönüştürmek gibi), yapıcı ve yaratıcı bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Çünkü araştırmacı yaklaşımlar ortak bir problem ve ortak riski gerektirir. Ortak vizyon ve müşterek bir risk anlayışı dayanışmayı ve bir şekilde işten hissedar olmayı sağlar. Bunun yanında etkin bir örgüt içi iletişim de aynı derecede önemlidir.</p> <p>Risk alma cesareti: Doğasının bir gereği olarak risk, araştırmacı anlayışı destekler. Liderlik, sürekli risk alma cesaretini gösterebilmeyi ve belirli bir düzeyde risk almayı gerekli kılar. Risk alma cesareti araştırmacı kültürün de doğasında vardır. Mantık çerçevesinde riskleri kabul edebilme kabiliyetinde olan bir lider kendi personeline araştırmacı kültürü aşılayabilir.</p> <p>Yetkilendirme: Bir lider personelini yetkilendirmeli ve işle ilgili faaliyetlerde yeni yollar keşfetmeleri ve buldukları seviyenin ötesine geçebilmeleri için gerekli güvene ve liderin otoritesine sahip olduklarını bilmelerini sağlamalıdır. Özellikle liderin, kendisi talimat verene kadar kimsenin bir şey yapmaya istekli olmaması gibi bir durumdan kaçınması gerekir.</p> <p>Kapsayıcılık: Danışma, araştırmacılığın önemli bir bileşeni olduğu için liderlerin, çalışanlarının söylediklerini dinlemeleri ve onların deneyimlerinden de ders çıkarmaları gerekir.</p>

Kaynak: Baskarada, S., Watson, J. ve Cromarty, J. (2016) Leadership and Organizational Ambidexterity. Journal of Management Development

Turizm sektöründe faaliyet gösteren birçok firmanın nihai hedefi yüksek performansı elde etmek ve bunu uzun vade sürdürmektir. Ancak sürdürülebilir bir performansın sağlanması, çevresel değişkenlik ve rekabet koşullarının ağır olması nedeniyle oldukça zor bir hedefdir. Son on yılda artan küreselleşme etkileri, ürün ve hizmetlerin kısalan ömrü ve tüketici tercihlerindeki değişim faktörleri, bu hedefi daha da zorlaştırmaktadır (Mihalache ve Mihalache, 2016, s. 142). Yönetim süreçleri açısından incelendiğinde otel işletmeleri; sahiplik durumları, büyüklükleri, faal oldukları dönem, mülkiyeti ve diğer birçok faktöre göre farklı yönetim yapılarına sahip olabilmektedir. Bu yapılara bağlı olarak yöneticilerin ideal özellikleri de değişkenlik gösterebilmektedir. Bu yöneticilerin özelliklerini kavramsal, teknik ve kişisel olarak üç farklı grupta incelemek mümkündür. Geleceğe dair alınan kararlarda bilginin sağlanma, yorumlanma ve kullanılma yeteneği; yöneticilerin kavramsal bir yeteneği olarak kabul edilebilmektedir. Etkileşimde bulunulan çalışan, tedarikçi ve müşteri gibi aktörlerle kurulan ilişkiler ise yöneticilerin kişisel yetenekleri olarak kabul edilebilmektedir. Son olarak sorumlu olduğu faaliyet alanıyla ilgili yetenekleri ise yöneticilerin teknik yetenekleri olarak kabul edilebilmektedir (Özkul, 2017, s. 129). Yöneticilerin bu özelliklerinin ve yeteneklerinin işletmelerin tüm stratejilerine etki edebilecek özellikleri olduğu düşünülmektedir.

Met (2016, s. 120)'e göre büyük otellerde genel müdürler, işletmenin yönetim stratejilerinin “kilit uygulayıcısı” ve diğer birimlerin “davranışsal rol modeli” konumundadır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler ile örgüt içindeki iletişim ve etkileşim oldukça önemlidir. Daha genel bir tabirle yönetsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların önemli bir parçasıdır (Çolakoğlu, 2018, s. 49). Yönetsel iletişim süreci üzerinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin de oldukça önemli bir yeri olduğu kabul edilebilir. Yukarıda belirtilen faktörlerden de yola çıkarak yöneticilerin liderlik özellikleri, farklı alanlardaki yetenekleri, etkinlikleri, verimlilikleri, yönetim stratejileri gibi yönetim süreçlerine tümüyle etki edebilmesi yönüyle, otel işletmelerinde önemli bir yere sahiptir.

Attar (2014) yaptığı çalışmada Türk bankacılık sektöründeki üst düzey yönetimin etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerinin bankaların örgütsel ustalık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin yaşadığı en büyük zorluk, kısa vadede ayakta kalmaları için gereken düzeyde yararlanıcı stratejiden faydalanmak ve uzun vadede sürdürülebilirlik için araştırıcı

stratejiye gerektiği kadar önem vermek arasındaki dengeyi sağlamaktır. Örgütlerin gereğinden fazla yararlanıcı stratejiye önem vermesi durağanlık eskime ve tutuculuğa sebep olabilmektedir. Öte yandan örgütler, araştırmacı stratejiye gereğinden fazla önem vermesi durumunda ise mevcut bilgi ve kazanımlarının geri dönüşlerinden faydalanamayabileceklerdir. Örgütsel olarak farklı yapılar ve görüşleri aynı tasarım altında dengeleyebilen organizasyonlar kısa dönem günlük gereklilikleri ve uzun dönem köklü değişimleri aynı anda yönetebilecek ve değişken çevre koşullarına kolayca uyum sağlayabileceklerdir. Liderlik ve örgütsel ustalığın iki ana değişken olduğu araştırma, bu çalışmanın rehber çalışmalarından biri olduğundan ilerleyen bölümlerde detaylandırılacaktır.

Akdoğan vd. (2009) Kayseri organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada, örgütsel ustalığın öncül örgütsel faktörlerini ve bu faktörlerin örgütsel ustalık düzeyine etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın hipotezini “merkezi yönetim, kurumsallaşma ve sosyal bağlılık faktörlerinin örgütsel ustalık düzeyi üzerinde olumlu etkisinin olması” oluşturmaktadır. 83 işletme yönetici üzerinde yaptıkları uygulamanın sonuçlarına göre çelişen örgütsel özellikler, araştırmacı strateji ile yararlanıcı strateji ve onların etkileşimleri olarak örgütsel ustalık arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkisi vardır. Bu bağlamda çalışma, örgütlerin, çelişen özelliklerini bir araya getirerek örgütsel ustalık düzeylerini artırabileceğini savunmaktadır.

Boumgarden vd. (2012) yaptıkları çalışmada, bilgisayar firması olan H.P’nin 25 yıllık geçmişi üzerinde incelemeler yaparak örgütsel ustalık ile örgütsel kararsızlık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada HP’nin uyguladığı stratejiler örgütsel ustalık gözüyle değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler, birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak görülmüş ve bu şekilde örgütsel performansın yükseltilebileceği ortaya konulmuştur.

Afacan Fındıklı ve Pınar (2014) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürü algısı ile örgütsel ustalık ilişkisinde, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucu, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının örgütsel ustalık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı yönündedir. Bununla birlikte örgüt kültürü algısı ile örgütsel ustalık arasında, örgütsel bilgi paylaşımı, herhangi bir aracı rol üstlenmemektedir.

Bae ve Koo (2015), örgütsel ustalık boyutlarıyla ilgili internet aracılığıyla faaliyet gerçekleştiren oyun işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, araştırmacı ve yararlanıcı stratejinin dengelenmesi ile bu işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladıklarını ortaya koymuştur.

Çömez (2012) yaptığı çalışmada işletmelerin bir yandan sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak faaliyetlerine devam ederken, bir yandan da çevre koşullarındaki değişimlere uyum sağlaması ve ayrıca bu değişimleri iyi yönetmeleri gerektiğinden yola çıkarak sürdürülebilir başarıyı bu iki unsura bağlamıştır. Bu çalışmada örgütsel çift yeteneklilik (ustalık), yenilik stratejileri (keşifsel ve faydacı) ve örgütsel öğrenme türleri (yaratıcı ve uyarlayıcı) ile firma yenilik performansı arasındaki ilişkileri incelemesi yönüyle, araştırmanın çıkış noktalarından biri niteliğindedir. İlerleyen bölümlerde çalışma detaylandırılacaktır.

Birkinshaw ve Gibson (2004)'ın yaptığı çalışma bir örgütün içine örgütsel ustalığın inşa edilmesi üzerinedir. Ustalık, örgütler için yıllardır talep edilen örgütsel bir özellik olarak görülmektedir. Fakat bu kavram sıklıkla etkinliklerin yalnızca yapısal ayrımıyla bağdaştırılır. Bu araştırma ise, yapısı kadar şirketin örgütsel içerikle de oluştuğunu öngören ustalık hakkında bütüncü bir düşünme yöntemi sunmaktadır. Araştırma katılımcılarının toplam sayısı 10 tane çok uluslu şirkette yer alan 41 iş bölümünden 4195 bireydir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel ustalık ve performans arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Ayrıca örgütsel ustalık; kişisel performans oranlarında, satış oranlarında, inovasyonlarda, işletme sürekliliğinde ve büyümesinde, finansal performansta ve rekabet avantajlarında yükselişe sebep olabilmektedir.

Bouzdine-Chameeva ve Dupouet (2008)'in yaptığı çalışmada örgütsel ustalık ile aralıklı denge modelini karşılaştırılmıştır. Uzun süreli başarı için firmalar acil pazar ihtiyaçlarını tamamlamalı, gelecek eğilimlere uyum sağlamalı ve yenilik için kapasitelerini dengeleyebilmelidir. Araştırma ve yararlanmayı dengelemek için son zamanlarda; aralıklı denge, yapısal ustalık ve işlevsel ustalık denilen üç mekanizma önerilmektedir. Bu mekanizmaların her biri hem karar verme süreçlerini hem de belirli örgütsel tasarımları gerektirmektedir. Bir firma bu yaklaşımlardan birini özgürce seçebilir mi? Farklı yaklaşımlar birbirinin yerine konabilir, birbirini tamamlayabilir ya da beraber kullanılabilir mi? Bu yaklaşımlar diğerlerinin yerine tek çözüm olarak tercih edilebilir mi? Araştırmada bu sorulara cevap bulmak için bir model ortaya

konularak çalışma sürdürülmüştür. Ayrıca araştırmada iş birliği kalitesinin ve araştırma yoğunluğunun etkileri incelenmiş ve bazı bulgulara ulaşılmıştır. Sabit pazarlarda yararlanıcı ve yapısal olarak tasarlanan işletmelerin uyum sağlayabildikleri ortaya konulmuştur. Ancak değişken çevre koşullarında araştırmacı yapıların işletmeler için en önemli yetenek olduğu ifade edilmiştir. İçeriksel ustalık ise bu mekanizmaların en dengeleyicisi olarak kabul edilmiştir.

Gupta vd. (2006, s. 703) yaptıkları çalışmada araştırmacı ve yararlanıcı yönetim stratejileri arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Araştırma ve yararlanma kavramları örgütsel uyum araştırmasını destekleyen ikiz içerik olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu iki konu ile ilgili olarak bazı belirsizliklerin halen devam ettiği öne sürülmüştür. Bu araştırmada bu konuyla ilgili dört soruya cevap aranmıştır. Bu sorular; Yönetimde araştırma süreci ve yararlanma süreci nedir? Bu iki süreç birbirinin devamı mı yoksa birbirinin zıttı mıdır? İşletmeler araştırmacı ve yararlanıcı strateji arasında dengeyi, örgütsel ustalık ile mi yoksa aralıklı denge modeli ile mi sağlanabilir? Bütün örgütler bu iki sürecin dengesini sağlamak için çaba göstermeli mi ya da yararlanma/araştırmada uzmanlaşma daima uzun süreli başarı için gerekli midir? Araştırmacılar bu sorulara cevap aramak için alanda yapılmış yedi makale çalışmasını incelemiş ve çeşitli sonuçlara varmışlardır. Bu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir ;

1. Araştırmacı strateji de yararlanıcı strateji de farklı derecelerde ve/veya farklı düzeylerde olsalar da örgütsel öğrenmeyi içermektedir.
2. Odaklanmanın tek bir alanda mı yoksa birden fazla alanda mı olmasına bağlı olarak araştırma ve yararlanma stratejisi bir sürekliliğin iki ucu veya birbirine zıt iki alanı olarak ele alınabilmektedir.
3. İçeriğe bağlı olarak örgütsel ustalık, araştırma ve yararlanma stratejileri arasında uygun bir dengeleme mekanizması olarak işlev görebilmektedir.
4. Çok sayıda alt sistem birbiriyle modüler veya standartlaşmış süreçler aracılığıyla etkileşime girdiğinde, dengeleme arayışı üst yönetim takımına devredilebilmektedir. Her alt sistem, problem yaşamadan araştırma ve yararlanma stratejilerine odaklanarak, sürdürülebilir bir performans elde edilmesine imkân sağlayabilir.

Çalışmada incelenen makalelerin özet detaylarına ilişkin tablo, Çizelge 15'te aktarılmıştır (Gupta vd. 2006, s. 701).

Çizelge 15. Örgütsel Ustalıkta Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejinin Yönetilmesine İlişkin Makale Özetleri

Makale	Analiz Seviyesi	Örneklem/Yöntem	Araştırma/Yararlanmanın Rolü	Araştırma/Yararlanma Tanımları ve Çağrışımları	Süreklilik ve dikeylik	Ustalık ve Aralıklı Denge	Kalite ve Uzmanlık	Sonuçlar
Miller, Zhao ve Calotene, 2006	Birey ve Örgüt	Vekil Tabanlı benzetim	Bağımlı değişken	Öğrenme arasındaki farklılıklar (hızlı yavaş)	Sürekli	Ustalık	Sistemin farklı seviyelerde uzmanlığı, tüm sistem için ikilik	Doğrudan kişiler arası öğrenme ve örtük bilgi iletimi olur.
Taylor ve Greve, 2006	Birey ve Grup	1972-96 basım Comic kitapları arşiv araştırması	Bağımlı değişken	Ya radikal ya da marjinal yenilik için grupların bilgiyi kullanmalarındaki farklılıklar (yerel ve uzak araştırma karşısında yalnızca yerel araştırma)	İlk başta sürekli olarak görülür fakat sonuçların belirtileri dikey olabilir.	Ustalık	Muhtemel ikilik	Benzer faktörler hem aşırı sonuçlu hem de yüksek ortalama performanslı yenilikleri etkiler.
Beckman, 2006	Grup ve Örgüt	Genç ileri teknoloji firmaları (röportaj, araştırma ve arşiv verisi)	Bağımlı değişken	Öğrenme seviyesindeki farklılıklar (daha yoğun, uzak araştırma karşısından yalnızca yerel araştırma)	Dikey	Ustalık	En iyi ikilik	Grubun önceki şirket bağlantılarını bulma araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin takibini etkiler.
Perreti ve Negro, 2006	Grup	1929-58 yılları arasında üretilen Hollywood filmleri (arşivsel)	Bağımlı değişken	Grup tasarımında araştırma karşısında işletme (yeni gelenlerin oranı ve yeni üye kombinasyonlarının oranı)	Sürekli	Aralıklı Denge (örtük varsayım)	Uzmanlık: yalnızca araştırma	Karar verici statü ve örgütsel hiyerarşi grup tasarımında araştırmayla zıt bir ilişkiye sahiptir.
Sigelkow ve Rivkin, 2006	Örgüt	Vekil tabanlı benzetim	Bağımsız Değişken (Yerel ya da uzak araştırma ve sıkı ikilik)	Örgütsel seviyeler arasındaki bağılıklardaki farklılıklar merkezleştirilmiş araştırmanın etkilerini tersine çevirebilir	Dikey: yalnızca araştırma odaklı	Aralıklı denge (yalnızca araştırma odaklı)	Uzmanlık: yalnızca araştırma	Araştırma karşılıklı bağıllık düşük olduğunda merkezleştirilebilir.
Lavie ve Rosenkopf, 2006	Örgüt	Amerikan Yazılım Firmaları 1990-2001 bilgisayar verileri ve Güvenli veri şirketi	Bağımlı değişken	Antlaşma işlevi yapısında ve zamana karşı etki alanları arasındaki farklılıklar	Sürekli	Anlaşma türüne göre ustalık; çevreyle birlikte aralıklı denge	Anlaşma türü arasındaki ikilik	Şirketler hem ustalık anlaşma stratejilerini hem de aralıklı denge stratejilerini uygulayabilir.
Wadhwa ve Kotha, 2006	Örgüt İçi	Amerikan Telekomünikasyon Malzeme üreticileri, 1989-99 boyunca arşivsel veriler	Bağımsız Değişken (Bilgi oluşturma üzerine Keşifsel hareketlerin etkisi)	Keşifsel hareketler olarak görülen kurumsal girişim sermaye yatırımları	Sürekli		Uzmanlık: araştırma	Yüksek aidiyet ve kurumsal girişim sermaye yatırımlardan bilgi oluşturma kazanımlarını önemli derecede yükseltir.

Kaynak: Gupta, Anil., Smith, Ken G., ve Shalley, Christina E. (2006). Interplay Between Exploration and Exploitation. Article in The Academy of Management Journal. Vol. 49 No. 4 pp. 693-705

Çizelge 15’te de özetlenen çalışmaların 5’inde araştırma ve yararlanma stratejileri, birer bağımlı değişken olarak değerlendirilirken (Miller vd., 2006; Taylor ve Greve, 2006; Beckman, 2006; Perretti ve Negro, 2006; Lavie ve Rosenkopf, 2006) geri kalan 2 çalışmada (Siggelkow ve Rivkin, 2006; Wadhwa ve Kotha, 2006) bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Çalışmaların tümünde örgütsel ustalık boyutları, örgütsel öğrenme, örgütsel işleyişlere odaklanmaktadır.

Stratejik uyum ilkesine bağlı olmakla beraber örgütsel performans; strateji, yapı, kültür ve çevre gibi iki ya da daha fazla etken arasındaki uyumun sonucudur. Bu yüzden örgütsel ustalığın çıkış noktasının araştırılması önemlidir. Ayrıca örgütsel strateji, yapılar ve kültür, örgütsel ustalığın önemli destekçileri olarak kabul edilir. Örgütsel ustaliğe doğru ilerleme, bu üç etkenin etkileşimi göz önünde bulundurulmadan başarılamayacaktır. Salehni ve Yaghtin (2014), yaptıkları çalışmada bu konuyla ilgili eksikliklere değinmiş ve örgütsel strateji, yapı ve çevreden etkilenen kültürün yararlanıcı ve araştırmacı özelliklerinin dengesini araştıran bir yönetim modeli sunmuştur.

Wei vd. (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel ustalığın işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çin’de bulunan 203 işletme üzerinde yaptıkları uygulamada ulaştıkları sonuçlara göre, örgütsel ustalık boyutlarından yararlanıcı strateji boyutu işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Yılmaz (2014)’ın dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim yönetimine ve örgütsel ustalığına etkisini araştırdığı çalışmasının sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel değişim yönetimi ve örgütsel ustalık üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğu kabul edilmiştir. İşletmelerin dış çevredeki gelişmelere adapte yönetim süreçlerine sahip olmaları için, örgütsel değişim gerekli görülen bir süreçtir. Öte yandan işletmelerin yenilikçi olabilmesinde örgütsel ustalık etkin bir strateji olarak değerlendirilebilmektedir.

Cingöz ve Akdoğan (2014) yaptıkları çalışmada, örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolünü incelemişlerdir. Kayseri organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 91 üretim işletmesi üzerinde yaptıkları uygulamada, işletmelerin ne kadarının ustalık düzeyine ulaştığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada işletmelerin %32 sinin örgütsel ustalık düzeyine ulaştığı sonucuna varılmıştır.

Raisch vd. (2009)'nin yaptığı çalışma sürdürülebilir performans için örgütsel ustalıkla, araştırıcı strateji ile yararlanıcı stratejinin dengelenmesi üzerinedir. Araştırma dört temel soru etrafında oluşturulmuştur. Bu sorular; Farklılaştırma ve tamamlama yoluyla örgütler ustalığı gerçekleştirebilir mi? Ustalık bireysel seviyede mi, örgütsel seviyede mi gerçekleşir? Örgütlerin ustalıkta bakışı durağan mı dinamik mi olmalıdır? Son olarak ustalık içsel olarak ortaya çıkabilir mi ya da şirketler bazı süreçleri açığa vurmaya zorunda mıdır? Bu konuda yedi farklı makalenin (Andriopoulos ve Lewis, 2009; Taylor ve Helfat, 2009; Groysberg ve Lee, 2009; Rothaermel ve Alexandre, 2009; Cao vd., 2009; Jansen vd., 2009; Mom vd., 2009) değerlendirilmesi yapılarak gelecekte yapılacak araştırmalara yol gösterilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel ustalık eksenindeki faaliyetler, örgütlerin, sürdürülebilir değer yaratmaları konusundaki zorluklarla mücadele ederken hayati önem taşımaktadır. Örgütsel ustalık araştırmaları, bireylerin, grupların ve işletmelerin uzun vadede başarıya ulaşabileceklerini göstermektedir.

Blarr (2011)'in strateji-performans ilişkisinde örgütsel ustalığın etkilerini incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, işletmelerde sağlanan yüksek seviyede örgütsel ustalık beraberinde yüksek performansı da getirebilecektir. Örgütsel ustalığı oluşturabilen işletmeler, strateji ve yapı arasındaki uyumu da beraberinde sağlayabilecektir (Blarr, 2011, s. 164).

Hsu, vd. (2013) yaptıkları çalışmada gelişmekte olan küçük ekonomilerde örgütsel ustalık ve firma performansı ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmaya göre, uluslararası işletmecilik teorilerinde yararlanma stratejisini önemi büyüktür. Bununla birlikte araştırıcı stratejinin de gerekliliği ve bu iki faaliyetin eş zamanlı uygulanması değişken ve çağdaş rekabet koşullarının doğası gereği zorunludur. Araştırmacılar 207 Tayvanlı işletmenin verileri, altı yıl süren bir çalışmayla incelenmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre gelişmekte olan küçük ekonomilere sahip işletmeler, uluslararası piyasalarda örgütsel ustalık açısından çevresel karmaşıklığa karşı oldukça savunmasızdır. Bunun sebebi ise işletmelerin yeni piyasalara giriş ve uluslararası iş yapma kapasitesiyle ilgili bir durumdur. Bu faktörler, işletmelerin firma performansını önemli ölçüde etkiler (Hsu, vd. 2013).

Örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaları Özbebek Tunç (2017, s.72-74), iki değişken arasındaki ilişkiyi korelasyon düzeyine göre Çizelge 16'daki gibi sıralamıştır.

Çizelge 16. Örgütsel Ustalık Örgütsel Performans İlişkisi ile İlgili Çalışmaların Özet Tablosu

Yıl	Yazar	Konu	Performans Ölçümü	Örneklem	Sonuç
2004	Gibson ve Birkinshaw	Örgütsel Bağlam, Örgütsel Ustalık, Performans	Algılanan Performans	41 İş birimi (10'u uluslararası)	Örgütsel Ustalık Performans İlişkisi 0,78
2005	Auh ve Menguc	Strateji, Örgütsel Ustalık, Rekabet, Performans	Etkinlik, Verimlilik	260 İşletme (Avusturalya)	Araştırmacı Strateji ile Etkinlik 0,52 Yararlanıcı Strateji ile Etkinlik 0,27 Araştırmacı Strateji ile Verimlilik 0,32 Yararlanıcı Strateji ile Verimlilik 0,25
2008	Han ve Celly	Stratejik Ustalık Rekabet, Performans	Algılanan Performans	70 Uluslararası Girişim	Örgütsel Ustalık ile Performans İlişkisi 0,38
1996	Tushman ve O'reilly	Usta Örgütler	Satış Büyüklüğü	70 Kanada Kökenli Uluslararası Girişim	Örgütsel Ustalık ile performans ilişkisi vardır. (Nitel bir araştırma)
2010	Schudy ve Bruch	Örgütsel Ustalık, Performans	Finansal Performans	164 Kobi (Almanya)	Örgütsel Ustalık ve Performans İlişkisi 0,35
2004	He ve Wong	Teknolojik İnovasyon, Örgütsel Ustalık, Performans	Satış büyüklüğü, Aktif Karlılık Oranı	206 İşletme (Singapur, Malezya)	Örgütsel Ustalık ile Performans İlişkisi 0,35
2005	Ebben ve Johnson	Verimlilik ve Esneklik Stratejileri, Performans	Finansal Performans, Aktif Karlılık Oranı, Öz Sermaye Karlılık Oranı	144 Anket+ 200 (website) imalat işletmesi (ABD)	144 İşletmede Örgütsel Ustalık ve Performans İlişkisi 0,34 Diğer 200 İşletmede bu ilişki yoktur.
2012	Jansen vd.	Örgütsel Ustalık, Performans	Algılanan Performans, Finansal Performans (karlılık)	285 İş birimi	Örgütsel Ustalık Performans İlişkisi 0,31
2013	Patel vd.	Örgütsel Ustalık, Performans	Büyüme (3 yıl)	215 KOBİ (Teknoloji İşletmeleri)	Örgütsel Ustalık ve Performans İlişkisi 0,28
2009	Cao vd.	Örgütsel Ustalık, Performans	Algılanan Performans	200 Firma (Çin)	Örgütsel Ustalık ve Performans İlişkisi 0,28

Çizelge 16. Devamı

Yıl	Yazar	Konu	Performans Ölçümü	Örneklem	Sonuç
2006	Lubatkin vd.	Üst Yönetim Takımının Davranışsal Bütünlüğü, Örgütsel Uсталık, Performans	Algılanan Performans	139 Kobi	Örgütsel Uсталık ve Performans İlişkisi 0,27
2011	Blarr	Strateji, Örgütsel Uсталık, Performans	Aktif Karlılık Oranı, Öz Sermaye Karlılık Oranı	209 Alman İşletmesi	Örgütsel Uсталık ve Performans İlişkisi 0,26
2012	Stubner vd.	Örgütsel Uсталık, Performans	Algılanan Performans, Finansal Performans	104 Alman İşletmesi	Örgütsel Uсталık ve Performans İlişkisi 0,22
2010	Wulf vd.	Örgütsel Uсталık, Performans	Algılanan Performans	204 İşletme Almanya	Örgütsel Uсталık ve Performans İlişkisi 0,21
2012	Hill ve Birkinshaw	Örgütsel Uсталık	Finansal Performans	95 İşletme (İngiltere)	Araştırmacı Strateji ile Performans İlişkisi 0,18
2006	Jansen vd.	Araştırmacı ve Yararlanıcı İnovasyon, Performans, Çevresel Dinamizm, Rekabet	Finansal (Karlılık)	283 İş birimi (Avrupa'nın büyük finans kuruluşları)	Araştırmacı İnovasyon ile Performans İlişkisi 0,18 Yararlanıcı İnovasyon İle Performans İlişkisi 0,03
2007	Venkatraman vd.	Stratejik Örgütsel Uсталık	Satış Büyüklüğü	1005 Yazılım firması (12 yıl süre ile) (50 ülkeyi içeren bir veri tabanı üzerinden)	Örgütsel Uсталık ve Performans İlişkisi yoktur.

Kaynak: Özbebek Tunç, A. (2017). *Örgütsel çiftyönlülük işletmelerde denge arayışında üst yönetimin rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çizelge 16’da da görüldüğü gibi örgütsel ustalık konusu; inovasyon, örgütsel bağlam, strateji, rekabet, üst yönetim davranış bütünlüğü gibi birçok farklı konuyla ilişkilendirilerek ilgili alanyazında önemli bir yer almıştır. Nitel ve nicel yapılan tüm araştırmaların neredeyse tamamında, örgütsel performans ile örgütsel ustalık arasında anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Araştırmalarda örgütsel ustalığın, örgütsel birçok özellikle ilişkilendirilen çalışmaların yanında, örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinin ve ilişkilerini ortaya koyan farklı çalışmalar da vardır. Bu çalışmaları, yaptığı araştırmasında Gianzina-Kassotaki (2017), bir özet çizelgede toplamıştır. Çizelge 17’de de görüldüğü gibi birçok nitel ve nicel araştırmaya göre örgütsel ustalık ve alt boyutları olan araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler ile örgütsel performans arasında olumlu yönde ilişkiler vardır.

Çizelge 17. Örgütsel Ustalık ile Örgütsel Performans Arasındaki Olumlu İlişkiyi Gösteren Kilit Çalışmaların Özet Tablosu

Yazar(lar)	Yıl	Analiz seviyesi/ kademesi	Araştırma türü	Performans ölçüsü	Ana bulgular
He ve Wong	2004	Üretim ve yüksek teknoloji firmaları	Nicel	<ul style="list-style-type: none"> Satışların artması 	<ul style="list-style-type: none"> Araştırmacı ve yararlanıcı yenilik stratejileri arasındaki etkileşim, satış büyüme oranlarıyla pozitif yönde ilişkilidir. Araştırmacı ve yararlanıcı yenilik stratejileri arasındaki kısmi dengesizlik satış büyüme oranlarıyla negatif yönde ilişkilidir.
Lubatkin vd.	2006	Küçükten orta ölçekli işletmelere	Çok kaynaklı tarama (multi-source survey)	<ul style="list-style-type: none"> Üst yönetim ekibi davranış uyumu /bütünleşmesi /birleşmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Yönetici heyeti de dâhil olmak üzere hiçbir grup, örgütün şeklini ve gidişatını etkilemede, örgütün zirvesindeki az sayıdaki kıdemli yöneticinin sahip olduğu muazzam potansiyele sahip değildir.
Han ve Celly	2008	Çokuluslu işletmeler	Nicel	<ul style="list-style-type: none"> Kâr Büyüme (Pazar payı) 	<ul style="list-style-type: none"> Uzun vadeyi hedefleyen firmaların kâr artış stratejileri, tek bir strateji benimseyen veya hiç strateji kullanmayan şirketlere kıyasla çok daha iyi düzeyde performans sergilemiştir.
Cao vd.	2009	Küçükten orta ölçekli işletmelere	Nicel	<ul style="list-style-type: none"> Büyüme (satış, kâr, pazar payı) Örgütsel liyakat Para akışı Pazar itibarı 	<ul style="list-style-type: none"> Aynı anda ve yüksek seviyelerde kullanılan ustalığın denge boyutu ve birleşik boyutu, bu her ki boyutun ayrı ayrı kullanıldıklarında sağladıkları faydanın üzerinde ve ötesinde sinerjik faydalar sağlamaktadır. Ustalığın denge boyutu, düşük kaynaklı firmalar için daha yararlıyken, birleşik boyutu iç ve/veya dış kaynaklara çok büyük oranlarda erişim imkânı olan firmalar için daha yararlı olmaktadır.
Sarkees ve Hulland	2009	Halka açık firmalar	Sektörler arası anket/tarama	<ul style="list-style-type: none"> Gelir Kâr Müşteri memnuniyeti Yeni ürün tanıtımı 	<ul style="list-style-type: none"> Ustalık stratejisini başarıyla uygulayan firmalar ya liyakat ya da yeniliği aşırı vurgulayan firmaları geride bırakmıştır.

Çizelge 17. Devamı

Yazar(lar)	Yıl	Analiz seviyesi/ kademesi	Araştırma türü	Performans ölçüsü	Ana bulgular
Blarr	2012	Küçükten orta ölçekli işletmelere	Nicel	<ul style="list-style-type: none"> • ROA (Aktif Karlılık oranı) • ROE (Öz Sermaye karlılık oranı) • Rakiplere ve sektör ortalamasına kıyasla algılanan performans 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel ustalık seviyesi ne kadar yüksekse şirket performansı o kadar iyi olur.
Boumgarden vd.	2012	Şirket (veya çoklu seviyesi) ve iş birimi seviyesi	İkili durum çalışması analizi	Beklenen ekonomik kârlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Ustalık, uzun belirsizlik dönemlerinde kullanıldığında uç bir performans sağlayabilirken, ustalığa kıyasla belirsizlik daha fazla uzun vadeli yüksek performans sağlayabilir. • Ustalık ve belirsizlik performans bazında birbirini tamamlayıcıdır.
Junni vd.	2013	Çoklu	Meta analiz	-	<ul style="list-style-type: none"> • Enine-kesitsel anketler ve çoklu yöntem kullanan çalışmalar daha güçlü performans etkisi göstermişlerdir. • Öznel performans ölçüleri nesnel olanlara kıyasla daha güçlü performans etkisi ortaya koymuştur. • Üretim yapan işletmelerde daha düşük performans etkisi vardır.

Kaynak: Gianzina-Kassotaki, O. (2017) Ambidexterity and Leadership A Multilevel Analysis of the Aerospace and Defense Organizations. Warwick Business School University of Warwick Doctor of Philosophy Thesis. pp. 33,34

Keskin (2018) yaptığı çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren teknopark firmalarında sosyal sermaye, bilgi paylaşımı, örgütsel ustalık ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kavramlar arası ikili ilişkileri ve seri aracılık etkisini araştırdığı bu çalışmada, Ankara’da üç farklı teknoparkta faaliyet gösteren 87 firmadan anket yoluyla veri toplamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, firmaların yüksek sosyal sermayesi, firmalar arası bilgi paylaşımı sağlamak yoluyla örgütsel ustalık düzeyini arttırmakta ve bu durum örgütsel performansı da yükseltmektedir. Araştırmada, sosyal sermayenin iki boyutu (yapısal ve ilişkisel) ile örgütsel ustalığın araştırıcı ve yararlanıcı stratejisi bileşenleri arası ilişki de incelenmiştir. Bulgulara göre, bu iki örgütsel özelliğin boyutları arasındaki ilişki, firma performansına katkıda bulunmaktadır.

Ubeda-Garcia vd. (2016) otelcilik sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemleri (HPWS) ve performans arasındaki ilişkide insan kaynaklarının çift yönlü öğrenmenin aracı değişken rolü oynadığını ortaya koymak istemiştir. Kurulan yapısal eşitlik modelinde üç soruya cevap aramıştır.

1. Yüksek performanslı çalışma sistemi (HPWS) kullanımının çift yönlü öğrenme üzerinde olumlu bir etki yapıp yapmadığını belirlemek,
2. Yüksek performanslı çalışma sistemi (HPWS) ve çift yönlü öğrenmenin örgütsel performansa ne derece katkıda bulunduğunu bilmek,
3. Potansiyelin doğrulanması için çift yönlü öğrenmenin HPWS ile performans arasında oynadığı aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Bu amaçla kurulan model, 100 İspanyol otel örneklemini üzerinde test edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre sorulan 3 araştırma sorusuna da olumlu cevap alınmıştır.

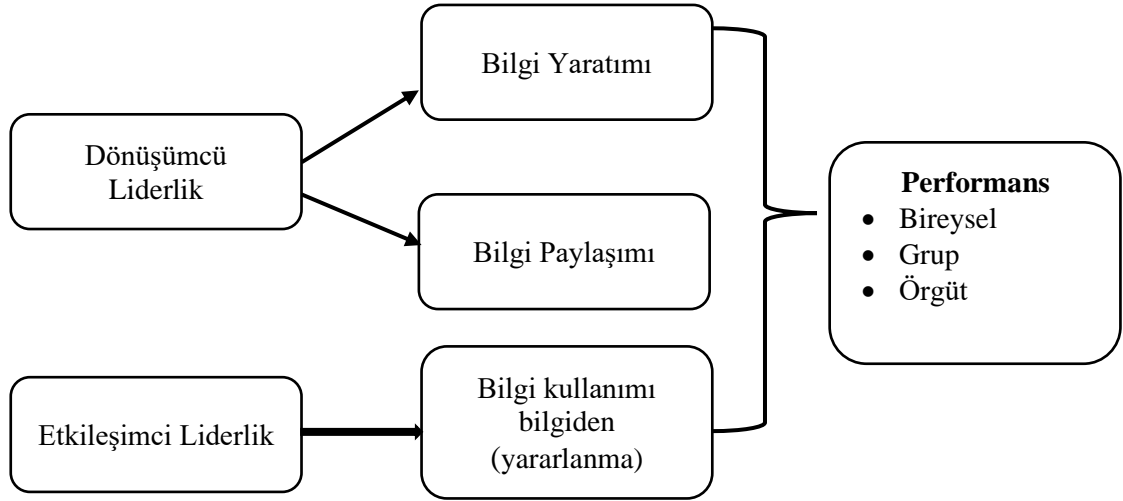
Örgütsel ustalık ile ilgili turizm sektöründe yapılan nadir çalışmalardan biri olması, örgütsel ustalığın performans ile ilişkisini ve bir diğer öncül olan yüksek performanslı çalışma sistemleri ile örgütsel performans ilişkisinde örgütsel ustalığın etkisini ortaya koyması yönüyle söz konusu araştırma, bu çalışmanın rehber çalışmalarından biri olarak kabul edilebilmektedir.

Günümüzde iş ortamlarındaki rekabet koşulları birçok yönden değişmiştir. Piyasaların küreselleşmesi, hızlı teknolojik değişim, ürün yaşam döngülerinin kısalması ve rakiplerin artan zorlayıcı rekabet koşulları, işletmelerin, esnek ve hızlı bir şekilde tepki vermelerini gerektirmektedir (Jansen, 2005, s. 1). İlgili alanyazında

birçok çalışma, bilgiyi etkin bir şekilde yönetmenin, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini savunmuştur. Örgütlerin başındaki liderler ise, bu bilgi yönetme sürecinin merkezinde bulunur. Bilgiyi yönetmenin üç anahtar süreci içerdiği ifade edilir. Bunlar; bilgiyi oluşturmak, paylaşmak ve kullanmaktır. Bilginin rekabetçi avantajlara dönüştürülmesinde liderliğin rolünü incelemek liderler ve örgütler için oldukça önemlidir (Bryant, 2003, s. 32). Stratejik liderlik çalışmaları, genellikle, işletmelerin yöneticilerine odaklanmaktadır. Bu yönelimin temel prensibi, yöneticilerin kurumda veya işletmede neler olduğunu açıklayabilenlerin, yöneticiler olduğu mantığına dayanır (Jansen vd. 2009, s. 6).

Alanda yapılan birçok araştırmaya göre yöneticilerin liderlik özellikleri ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Shea, 1999; Srivastava vd, 2006; Yammarino ve Bass, 1990; Yılmaz ve Karahan, 2010, s. 156; Yukl, 1999). Gerek kamu gerekse özel sektör alanında yapılan birçok çalışmanın da gösterdiği gibi liderlerin, örgüt performansı üzerinde önemli etkileri vardır (Hennesey, 1994, s. 522). Bunlara karşılık liderlik ile performans arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalara da ilgili alanyazında rastlamak mümkündür (Akbaba ve Erenler, 2008, s. 19). Bu çalışmalar, liderlik eğilimlerine, davranış özelliklerine, liderlerin özelliklerine göre farklı yaklaşımlarla ortaya koymuş; farklı örneklemeler üzerinde değerlendirilmiş çalışmalar olduğundan tezat sonuçlara ulaşmış olmaları, araştırma alanının birçok farklı faktöre bağlı olduğunun ispatı niteliğindedir. Örgütsel performans kavramı farklı ölçümlerle ortaya konulabilen farklı yaklaşımlara açık bir kavram olması yönüyle geniş bir alana sahiptir.

Bryant (2003, s. 42) yaptığı çalışmada, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin, örgütsel bilgi yaratımı, paylaşımı ve yararlanılması üzerindeki rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticiler, etkin bilgi yönetimi ile örgütlerini daha etkili hale getirebilir, rekabet avantajı sağlayabilir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri bir arada kullanılarak yöneticiler, bilgi yaratım, paylaşım ve kullanım sürecini artırabilir. Bilgi yönetimini etkin yapan yöneticiler, mevcut iş görenleri daha iyi elinde tutabilecek örgüt dışı iş görenler için cezbedici bir ortam sağlayabilecektir. Bilgi yönetimini daha iyi yönetebilen işletmeler, yarattıkları değerlerin büyümesiyle liderlere dönüşler daha fazla yapılacaktır (Bryant, 2003, s. 42). Ayrıca yazar, liderlerin örgütsel bilgi ve performans ile ilişkisini şematik olarak formülize etmiştir. Bu ilişki, Şekil 2’de aktarılmıştır (Bryant, 2003, s. 38):



Şekil 2. Bilgi ve Performansta Liderlik Etkileri Modeli

Kaynak: Bryant, Scott E. (2003) The Role Of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies 9. No.4. 32-44.

İşletmelerin başarısında, onları yöneten yöneticilerin; planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol ve karar verme faaliyetlerindeki etkileri oldukça önemlidir. Birimlerde tüm yöneticilerden, her şeyden önce yönetimde etkin olmaları beklenir. Yürüttükleri süreçlerde etkin olan yöneticilerin sahip olduğu ortak özellikler, doğru işleri yaptırabilme kabiliyetleri, ne tür bilgilere ihtiyaç duydukları ve bu bilgileri nasıl kullanacaklarını biliyor olmalarıdır (Bertan, 2009, s. 394). Son yıllarda araştırma alanlarında, usta (ambidextrous) liderlik alanına ilginin arttığı görülmektedir. Usta liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin bir entegrasyonuna atıfta bulunurken, üst yönetimin araştırmacı ve yararlanıcı faaliyet stratejilerini bir arada yürütmesi olarak tanımlanabilmektedir. Buna karşın örgütsel sonuçlarının ortaya konulmasında henüz büyük eksikliklerin olduğu da kabul edilmektedir. Bu yüzden usta liderliğin oluşmasında üst yönetim üyelerinin davranışlarının ve bu davranışların altında yatan özelliklerin etkisini araştırmak (Luo vd., 2016, s. 1) önemli bir araştırma konusu olarak değerlendirilmektedir.

Çömez (2012) yaptığı çalışmada, örgütsel ustalığın yenilik stratejileri üzerindeki etkisini incelemeyi temel amaç kabul etmiştir. Ayrıca çalışmada yenilik stratejileri örgütsel öğrenme ve firma yenilik performansı arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde liderliğin rolünün ne olduğu da cevabı aranan sorular arasında yer almıştır.

Araştırma sonucunda, araştırmacı ve yararlanıcı yenilik stratejilerinin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin, araştırmacı yenilik stratejisi ve yararlanıcı yenilik stratejisinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinde aracı rol oynadığı varılan bir diğer sonuçtur. Bunun yanı sıra örgütsel ustalık, firma performansı üzerinde olumlu yönde etkiye sahiptir.

Gözen (2018a) yaptığı çalışmada güç, deneyim ve kültür ölçeği olarak adlandırılan bir ölçekle belirlediği aile etkisinin işletme performansı üzerindeki etkisini, örgütsel ustalık aracı değişkeni ile incelemiştir. 349 aile işletmesi üzerinde yaptığı anket uygulamasından elde ettiği verileri, yapısal eşitlik modeli kullanarak analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, aile etkisi örgütsel ustalık ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel ustalığın aile etkisi ve işletme performansı arasındaki ilişkide, tam aracı bir role sahip olduğu varılan bir diğer sonuçtur.

Attar (2014) yaptığı çalışmada üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin ustalık düzeyine etkisini bankacılık sektörü üzerinde bir örneklem ile araştırmıştır. Araştırmacı, 50 banka da 383 üst düzey yönetici üzerinde yaptığı uygulamada, Şekil 13'te bulunan araştırma modelinde de belirtildiği gibi liderlik özellikleri ve alt boyutlarının, örgütsel ustalık düzeyi ve alt boyutları üzerindeki etkilerine yönelik on dört hipotez ortaya atmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütlerin ustalık düzeyini açıklamada etkileşimci, dönüşümcü ve otantik liderlik tipleri birer değişken olarak kabul edilebilmektedir. Bu liderlik türlerinin, örgütsel ustalığın sağlanmasında etkili olduğunu ifade edilmektedir. Üst yönetimin dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütlerde araştırmacı faaliyetleri yüksek düzeyde desteklerken yararlanıcı faaliyetleri düşük düzeyde etkilemektedir. Bu liderlik özellikleri, örgütsel ustalığı ise orta düzeyde etkilemektedir. Etkileşimci liderlik özelliği ise araştırmacı faaliyetleri düşük düzeyde etkilerken yararlanıcı faaliyetleri orta düzeyde etkilemektedir. Bu liderlik özelliği, örgütsel ustalığı düşük-orta düzeyde etkilemektedir. Otantik liderlik özelliği ise örgütsel ustalık ve alt boyutlarının hepsini yüksek düzeyde etkilemektedir. Son olarak liderlik özellikleri, örgütsel ustalık düzeyini etkilemektedir (Attar, 2014, s. 146-147).

Preda (2014) yaptığı çalışmada; örgütsel ustalık ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi bir modelle incelemiştir. Usta örgütler hem gelişmiş pazarlarda rekabet edebilme hem de yeni pazarlar yaratmak için yeni ürün ve hizmetler geliştirebilme

yeteneğine sahip örgütlerdir. Gelişmiş pazarlarda rekabet avantajı; maliyetin azalması, verimin artışı ve değişen yeniliklere adaptasyonu kapsamaktadır. Pazar oluşturmak için yeni ürün ve hizmetlerin gelişimi açıklayıcı yeniliklerle gerçekleştirilebilir. Örgüt içinde, araştırmacı ve yararlanıcı yeniliğin yüksek seviyeleri rekabet avantajı sağlayabilir. Bu makalede örgütsel ustalık kapasitesi ve rekabet avantajı arasındaki bağlantıya odaklı deneysel bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, yenilik ve rekabet avantajı teorilerine dayanarak araştırmacı yenilik ve yararlanıcı yenilik kapasitelerinin örgütün rekabet avantajını sürdürülebilir kılacağı beklenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel ustalık unsurlarının tamamının rekabet avantajını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Tunç (2015), üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çift yönlülük (ustalık) ve örgütsel performans konulu çalışmasını Borsa İstanbul'da kayıtlı olan muhtelif sektörlerdeki işletmeler üzerinde yapmıştır. Çalışma üst yönetim takımının, işletmelerin örgütsel çift yönlülük düzeylerini ne ölçüde etkilediğini incelerken örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi de ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın değişkenlerini üç grupta toplamıştır. Bu gruplar sırasıyla, üst yönetim takımının davranışsal bütünlüğü, örgütsel çift yönlülük düzeyi ve örgüt performansından oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre üst düzey yönetim birimlerinin davranışsal bütünlüğü ile örgütsel çift yönlülük arasında yaklaşık orta seviyede ve olumlu yönde bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle üst yönetim takım bütünlüğünün artmasıyla örgütsel ustalık da artabilecektir. Davranışsal bütünlük ile örgütsel ustalığın alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında keşfedici faaliyetler ile düşük seviyede olumlu yönde bir ilişki olduğu, varılan bir diğer sonuçtur. Davranışsal bütünlüğün yararlanıcı faaliyetler ile ilişkilerine bakıldığında ise orta seviyede olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre davranışsal bütünlüğün artması durumunda araştırmacı faaliyetler biraz artabilecek, yararlanıcı faaliyetleri ise orta seviyede artabilecektir.

Örgütsel ustalık kavramı alanyazında yeni çalışılmaya başlanmış, olgunlaşmasını henüz tamamlayamamış bir kavramdır. Örgütlerin bugünü ve yarınıyla ilgili ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bu kavram, işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Liderler ise, örgütsel ustalığı sağlanmasında anahtar bir rol üstlenirler (Attar, 2015, s. 58). Üst yöneticiler ve onların oluşturdukları takımlar, örgütsel faaliyetlerin hayata geçirilmesinde en önemli aktörlerdir (Tunç, 2017, s. 145). Ayrıca Hambrick ve

Mason (1984)'un üst düzey yönetim teorisine göre, yöneticilerin ve yönetim kadrolarının örgütlerde etkin rollerinin yanı sıra, örgütlerin bir ölçüde tasviri niteliğindedir. Yöneticilerin ve yönetim takımlarının, araştırma ve yararlanma stratejileri arasında nasıl dengeli kararlar verebileceğine dair teorik bir altyapı henüz sağlanamamıştır (Carmeli ve Halevi, 2009, s. 207).

Artan rekabet ortamlarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, köklü yenilikleri yapabilme kabiliyetine ve bu kabiliyetin, örgütsel süreçler için geçerliliğine bağlı olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin hem var olan yeteneklerinden yararlanmaları hem de yenilerini araştırarak keşfetmeleri, kendilerini yenilemeleri için oldukça önemli kabul edilmektedir (Erşahan vd., 2015, s. 614). Örgütlerin hem mevcut yeteneklerinden, bilgi ve birikimlerinden etkin ve verimli biçimde yararlanmaları hem de dış çevredeki yenilikleri de araştırıp keşfederek örgütsel süreçlerine dahil etmeleri, örgütsel ustalık olarak adlandırılan bir stratejik yönetim sürecini ifade eder (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210). Örgütsel ustalık, örgütsel öğrenme, örgütsel değişim gibi alanlarda son yıllarda oldukça popüler bir araştırma kavramı olarak görülmekte, otelcilik ve turizm sektöründe henüz araştırma örneklerine rastlanmamaktadır.

Sonuç olarak, her işletme alanında olduğu gibi otel işletmelerinin, varlıklarının sürdürmelerinde ve yüksek performans göstermelerinde önemli bir unsur olan örgütsel ustalık düzeyi ile onun öncül faktörü olarak kabul edilen yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek, ilgili alanyazına önemli katkılar sağlayabilecektir. Öte yandan yapılan birçok çalışmayla ortaya konulan, örgütsel ustalık düzeyinin yüksek olması ile örgütsel performansın yüksek olması arasındaki olumlu ilişki, otel işletmeleri özelinde geçerliliğinin değerlendirilmesi de katkı sağlayacak bir diğer unsurdur. Ayrıca örgütsel performansın sağlanmasında kullanılan strateji ve faaliyetler üzerinde, örgütsel ustalığın etkisinin olup olmadığına ilişkin bulgular, özellikle işletmelere yapılabilecek öneriler için, önemli argümanlar sağlayabilecektir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın giriş ve ilgili alanyazın bölümlerinde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin kavramsal boyutları ortaya konmuştur. Ardından konular ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş, kavramlar ve alt boyutları arasında var olan ilişkiler açıklanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın kavramsal modeli ve metodolojisi ile ilgili detaylı bilgi verilerek alanda daha önceden yapılmış araştırmalardan da yola çıkılıp hangi boyutların ne tür ilişkilerinin inceleneceği hakkında argümanlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, nicel araştırma yöntem ve teknikleriyle yapılandırılarak tasarlanmıştır. Nicel araştırma yaklaşımlarından ilişkisel analiz, araştırmanın kullandığı analizdir. İlişkisel analiz, sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamayı hedeflemektedir (Burmaoğlu, vd., 2013, s. 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.

3.1. Araştırmanın Modeli

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.

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; 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 görülmektedir. Otel işletmelerinin üst yönetim takımı, genel müdür ve departman müdürleri olarak kabul edilebilmektedir.

Hızla değişen rekabet şartlarında işletmeler, sürdürülebilir bir başarı için sürekli yeni strateji arayışları içerisinde. Turizm sektörünün bu değişen 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 araştırıcı 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, s. 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). Araştırmamanın 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, s. 67). Otel işletmelerinde de otantik liderliğe ilişkin, ulusal alanyazında 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.*

H1_a: *Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1_b: *Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1_c: *Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1_d: *Otel işletmelerinde, dönüşümcü liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1_e: *Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H1_f: *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, s. 45). İşletmelerin rekabet avantajı nasıl elde edebilecekleri ve bunu nasıl sürdürebilecekleri, stratejik yönetim alanının temel sorusu niteliğindedir (Turunç, 2013, s. 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

yönetmel süreçler üretmek, stratejik yönetimin temel amaçlarından (Göral, 2014, s. 129).

Örgütsel performansın en kritik unsurlarından biri liderliktir (Riaz ve Haider, 2010, s. 29). Yöneticilerin işletmelerde yapılan faaliyetlerin kontrolünün başında olması sebebiyle stratejik yönetim çalışmaları, sıklıkla işletme yöneticilerine odaklanmaktadır (Jansen, 2009, s. 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.

H2_a. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_b. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_c. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_d. Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_e. Otel işletmelerinde otantik liderlik özellikleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2_f. 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 araştırmada, 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 (2018b) 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 araştırıcı 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 (2012) tarafından yapılmış bir çalışma ulaşmıştır. İlgili alanyazında örgütsel ustalığın performansı etkilediğini savunan birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür (Lin vd., 2007; Gibson ve Birkinshaw, 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, s. 325). Buna karşın örgütsel ustalık ile performans arasında olumsuz ilişkiler olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur (Tunç, 2017; Şimşek, 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 düşünölen hipotezler aşağıdaki gibidir.

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

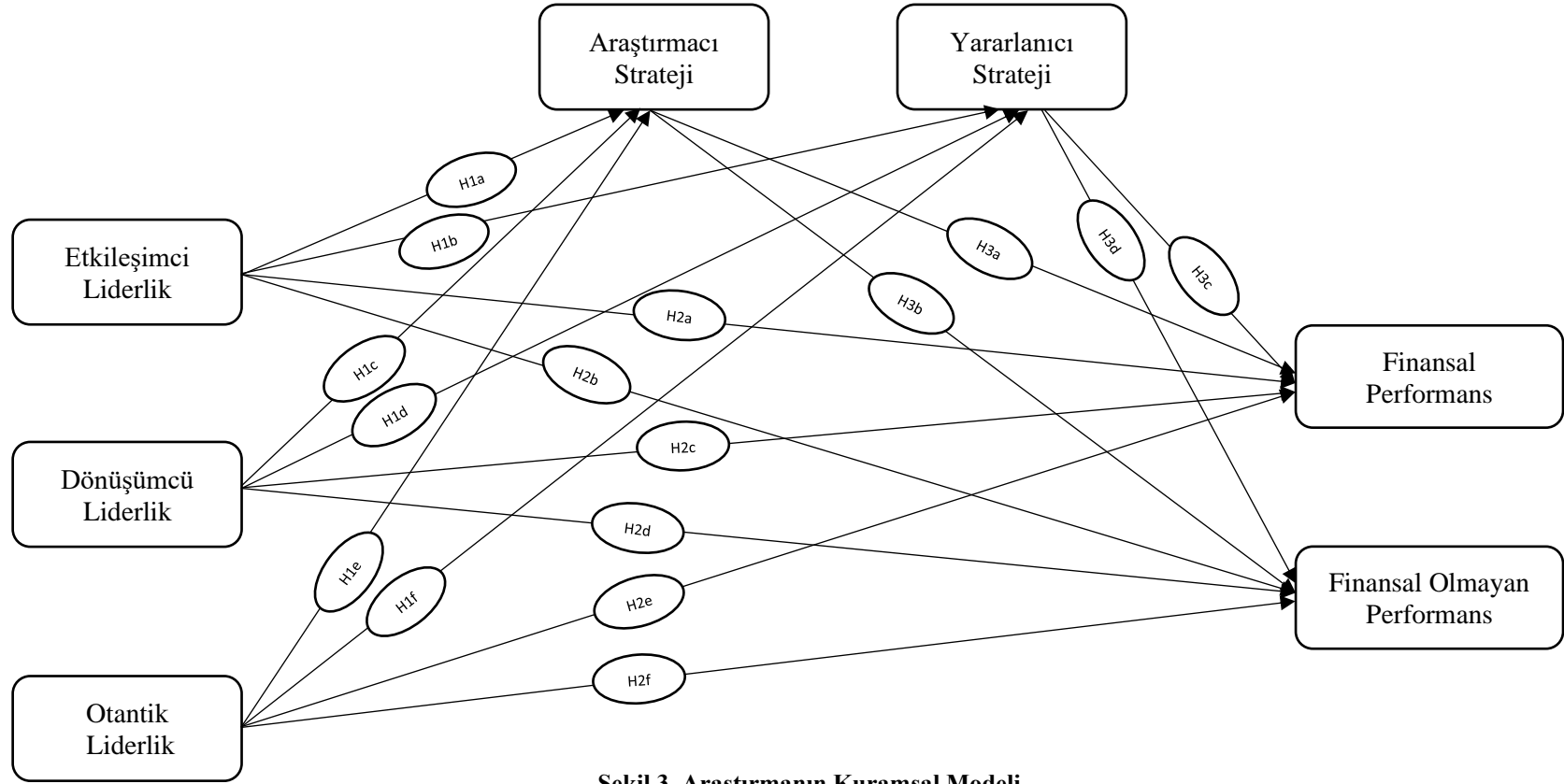
H3_a. *Otel işletmelerinde araştırıcı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3_b. *Otel işletmelerinde araştırıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3_c. *Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H3_d. *Otel işletmelerinde yararlanıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

O'Reilly ve Tushman (2013)'a göre yeterli ve uygun kaynakların olduğı ortamda örgötsel ustalık stratejisi, daha faydalı olabilmektedir. Daha kurumsal olmaları nedeniyle hedef kitle olarak kabul edilen 4 ve 5 yıldızlı otellerin, nispeten diğere otellere göre daha geniş kaynaklara sahip olduğı düşünölmektedir. Araştırmanın değışken ve hipotezlerine ilişkin kuramsal model, Şekil 3'te ortaya konulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın Kuramsal Modeli

(Araştırmanın kavramsal modelinin oluşturulmasında Bryant, Scott E. (2003), Morales vd., (2012), Attar (2014) ve Tunç (2015)'un çalışmalarından yararlanılmıştır.)

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırılmakta olan konuyu oluşturan elemanların tamamını kapsayan, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir (Özen ve Gül, 2007, s. 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, s. 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, s. 125-127). İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin gerek örgütsel yapılarındaki farklılıklar gerekse büyüklüklerindeki farklılıklar sebebiyle faaliyet departmanları ve bu departmanlarda çalışan yönetici sayıları öngörülememektedir. Çizelge 18'de yaygın olarak kabul edilen evren büyüklüklerine göre olması gereken örneklem büyüklükleri yer almaktadır.

Çizelge 18. Evren bilindiğinde Kuramsal Örneklem Büyüklükleri

EVREN	%95 Güvenle	%99 Güvenle
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1000	278	907
2000	322	1661
5000	357	3311
10000	370	4950
20000	377	6578
50000	381	8195
100000	383	8925
1000000	384	9706

Kaynak: Can, A. (2018) SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Pagem Akademi. Ankara.

Araştırmada çok değişkenli analizlerin uygulanması planlanmaktaysa örneklemin büyüklüğünde bu analizlerin gerektirdiği koşulların sağlanmasına dikkat edilmelidir. Açımlayıcı 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, s. 128).

Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılan araştırmada, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticileri hedef alınmıştır. Kolayda örnekleme kısaca “ana kütle içerisinde seçilerek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir”. Bu yöntemle veriler, ana kütlede en kolay ve en ekonomik şekilde hızlıca toplanabilmektedir (Haşiloğlu vd., 2015, s. 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.

Hazırlanan anketler, BAP projesi aracılığıyla anlaşılacak araştırma şirketinin anketörleri aracılığıyla uygulanmıştır. Anketörler, işletmelerin yönetsel süreçleri ve performanslarıyla ilgili bilgi sahibi oldukları düşünüldüğünden faaliyet departmanı yöneticilerine ulaşmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmiştir. Yüz yüze görüşme,

telefon ve mail yöntemleriyle otellerin faaliyet departmanlarının yöneticilerine bu anketler doldurtulmuştur.

3.3. 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 araştırmanın problemini çözmeye ve hipotezleri test etmeye yönelik sistematik bir bilgi toplanabilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016, s. 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 Özellikleri

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.

Etkileşimci Liderlik

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; Taşkiran, 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 bölümünden ayrı ayrı faydalanılabildiği görülmüştür.

Bu ölçek sırasıyla önce orijinal dilinde Reiss (2000)'in yaptığı doktora tezinde incelenmiştir. Ardından ulusal alanyazında Kayaalp Ersoy (2009)'un yaptığı doktora tezinde, Attar (2014)'in yaptığı doktora tezinde ve Taşkiran (2010)'in yaptığı doktora tezinde incelenmiştir. Ölçeğin etkileşimci liderlik ölçeği orijinal dilinden çevrilmiş, daha önceden yapılan çeviriler ile karşılaştırılmıştır. Aralarında kayda değer bir fark olmadığı görülmüştür. Yabancı dil alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri alındıktan sonra otel işletmelerine uygunluğu sağlanmış, turizm alanındaki akademisyenlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Tüm bu değerlendirmelerden sonra etkileşimci liderlik ifadeleri liderlik özelliklerini belirlemek üzere ölçeğe katılmıştır. Ölçekte etkileşimci liderliğe ilişkin 12 ifade yer almıştır.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ile ilgili alanyazında birçok farklı ölçek türüne rastlamak mümkündür. Fakat geçerliği ve güvenilirliği ispatlanmış, etkileşimci liderlik ile birlikte yaygın kullanılmış, yine Bas ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin bir parçası olan dönüşümcü liderlik bölümü araştırmanın liderlik özelliklerini belirleme aşamasında kullanılması uygun görülmüştür.

Ölçekte dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymak adına 20 soru yer almaktadır. Etkileşimci liderlik ölçeğinde olduğu gibi daha önceden yapılan çalışmalarda ölçek, önce kendi dilinde incelenmiş, daha sonra çevrilmiş, önceden yapılan çeviriler ile karşılaştırılmıştır. Yabancı dil alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri alındıktan sonra otel işletmelerine uygunluğu sağlanmış, turizm alanındaki akademisyenlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda ölçekte dönüşümcü liderliğe ilişkin 20 ifade yer almıştır.

Otantik Liderlik

Otantik Liderlik için ise Avolio vd. (2007)'nin hazırladığı otantik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Telif haklarına sahip ölçeğin orijinal haline ulaşmak için yazarların internet platformu olan Mind Garden Inc. ile irtibat kurulmuş ve izinler

alınmıştır. Ölçek izniyle birlikte elde edilen dokümanda ölçeğin Türkçe hali de mevcuttur. Ölçek daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırılmış ve çevirileri değerlendirilmiştir. Türkiye’de yapılan iki çalışmada (Kayaalp Ersoy, 2009; Attar, 2015) ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ortaya konmuştur. Yabancı dil alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri alındıktan sonra otel işletmelerine uygunluğu sağlanmış, turizm alanındaki akademisyenlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda ölçekte yer alan 16 ifade liderlik özelliklerini ölçmek üzere ankete eklenmiştir.

Otel Yöneticilerinin Örgütsel Ustalık Düzeyi

Örgütsel ustalık düzeyini ölçmeye yönelik çok çalışmanın bulunmadığı alanyazında sıkça kullanılan iki farklı ölçeğe rastlanmıştır. Bunlardan biri Lubatkin vd., (2006)’nın geliştirdiği, 6’sı araştırmacı 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. Ölçek orijinal dilinde incelenmiş, yabancı dil alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri alındıktan sonra otel işletmelerine uygunluğu sağlanmış, turizm alanındaki akademisyenlerin değerlendirilmesine sunulmuştur. Değerlendirmeler sonucunda ölçekte yer alan 12 ifade örgütsel ustalık özelliklerini ölçmek üzere ankete eklenmiştir.

Otel İşletmelerinin Örgütsel Performans Düzeyi

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 performansı değerlendirmeye en fazla katkı sağlayacak ölçütleri belirleyerek ölçeğini oluşturmuştur. Laitinen (2002) tarafından geliştirilen ve sanayi işletmelerinde kullanılan ölçek; Avcı (2012) tarafından otel işletmelerinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Ölçeğin, yapısı ve önermeleri itibariyle araştırma yapısına en uygun ölçek olduğuna kanaat getirilmiştir. Avcı (2012) yaptığı düzenlemede hizmet işletmeleri için performans ölçüm modeli ve performans piramit modellerinden faydalanmış ve ilave birtakım sorular eklemiş ve işletmelerin son 3 yılını dikkate almıştır. Buradan hareketle, son 3 yılı baz alarak, otel işletmelerinin finansal ve finansal olmayan örgütsel performansını ölçmek üzere, 16 ifade ankete eklenmiştir.

Yöneticilerin demografik özellikleri ve otelleriyle olan ilişkileri

Anketin sonunda yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek adına cinsiyet, yaş durumu, eğitim düzeyini içeren sorulara yer verilmiştir. Bu sorulara ilave olarak otelde çalışma süreleri, sektörde çalışma süreleri, ne süredir bu pozisyonda çalıştıkları ve hangi pozisyonda bulduklarına ilişkin bilgiler istenmiştir. İşletmenin örgütsel yapısına dair fikir sahibi olmak adına da otelin statüsüne ilişkin bir soruyla sosyo-demografik sorular bitirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek tanımlama kodlarının da yer aldığı maddeler Çizelge 19’da sıralanmıştır. İlk 48 sorunun yer aldığı liderlik ölçeklerinde, yöneticilerin ifadelerine katılım düzeylerine ilişkin 5’li likert ölçek kullanılmıştır. Ardından gelen 12 soruluk örgütsel ustalık ölçeğinde ise yöneticiler, çalıştıkları otelin son 3 yılını kapsayan faaliyetlerine yönelik ifadelerine katılım düzeylerini yine 5’li likert ölçek aracılığıyla ortaya koymuştur. Son 14 soruda ise yöneticiler, yine son 3 yılda çalıştıkları otelleri değerlendirirken 5’li likert ölçeği cevaplandırmıştır. Soru Kodlamalarının açıklımları şu şekildedir;

Çizelge 19. Araştırmada Kullanılan Liderlik Ölçekleri Maddeleri

	Kod	Liderlik Ölçeği
1	EL1	Çaba göstermeleri karşılığında çalışanlarıma yardım sağlarım.
2	EL2	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremem.
3	EL3	Dikkatimi standartların dışında gelişen olaylara yoğunlaştırırım.
4	EL4	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.
5	EL5	Harekete geçmeden önce, işlerin kötüye gitmesini beklerim.
6	EL6	Performans hedeflerine ulaşıldığında çalışanın ne kazanabileceğini açıkça belirtirim.
7	EL7	"Bir şey işliyorsan dokunma" inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.
8	EL8	Harekete geçmeden önce, sorunların sık tekrarlar hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.
9	EL9	Tüm dikkatimi, yanlışları düzeltmeye odaklarım.
10	EL10	Tüm hatalarımın kaydını tutarım.
11	EL11	Standartları korumak için dikkatimi başarısızlıklara yönlendiririm.
12	EL12	Çalışanlarım, gerekli beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.
13	DL1	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını anlamak için onları tekrar incelerim.
14	DL2	Önem verdiğim ilkeleri açıklarım.
15	DL3	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.
16	DL4	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.
17	DL5	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.
18	DL6	Başarılması gerekenler hakkında motive edici konuşurum.
19	DL7	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
20	DL8	Öğretmeye zaman harcarım.
21	DL9	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.
22	DL10	Çalışanlarıma, sadece bir grubun üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım.
23	DL11	Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.
24	DL12	Kararlarımın etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.
25	DL13	Güç ve güven duygusu veririm.
26	DL14	Gelecek ile ilgili çekici bir vizyon oluştururum.
27	DL15	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.
28	DL16	Çalışanlarıma sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.
29	DL17	Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.
30	DL18	Görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.
31	DL19	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
32	DL20	Hedeflerin başarıyla gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.
33	OL1	...
34	OL2	...
35	OL3	...
36	OL4	...
37	OL5	...
38	OL6	İnadıklarım ile davranış şeklim aynı doğrultudadır.
39	OL7	Kendi öz değerlerime bağlı kararlar alırım.
40	OL8	Çalışanlarıma kendi öz değerlerine bağlı hareket etmelerini isterim.
41	OL9	Zor kararlar alırken yüksek etik standartlarına bağlı kalırım.
42	OL10	...
43	OL11	...
44	OL12	...
45	OL13	Çalışanlarımla daha iyi bir etkileşim için geribildirim almaya çalışırım.
46	OL14	Çalışanlarıma, benim yeteneklerim ile ilgili görüşlerini doğru bir şekilde açıklayabilirim.
47	OL15	Önemli konular gündeme geldiğinde duruşumu ne zaman yeniden değerlendirmem gerektiğini bilirim.
48	OL16	Belirli hareketlerimin çalışanlarıma nasıl etkileyeceğini bildiğimi belli ederim.

Çizelge 19 Devamı. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Ustalık Ölçek Maddeleri

	Kod	Örgütsel Ustalık Ölçeği
1	AU1	Ahşılmışın dışında hareket ederek yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.
2	AU2	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar arar.
3	AU3	Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze alır.
4	AU4	Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturur.
5	AU5	Başarısını yenilikleri araştırma yeteneğine dayandırır.
6	AU6	Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.
7	YU1	Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.
8	YU2	Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.
9	YU3	Mevcut müşterilerin memnuniyetini devam ettirmek için, mevcut ürün ve hizmetlerine küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.
10	YU4	Çalışmalarını kaliteyi yükseltmeye ve maliyeti düşürmeye adanmıştır.
11	YU5	Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.
12	YU6	Mevcut müşterilerin memnuniyeti düzenli olarak değerlendirir.

Çizelge 19 Devamı. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Performans Ölçek Maddeleri

	Kod	Örgütsel Performans Ölçeği
1	FinPe1	... Doluluk oranı ...
2	FinPe2	... Satış geliri ...
3	FinPe3	... Pazar payı ...
4	FinPe4	... Kâr durumu ...
5	FinPe5	... Maliyet ...
6	FoP1	... piyasaya yeni ürün ya da hizmet sürme oranı ...
7	FoP2	... Çalışanların motivasyonu ...
8	FoP3	... İş gören devir hızı ...
9	FoP4	... Örgütsel yenilikler ...
10	FoP5	... Geliştirilen veya üzerinde değişiklik yapılan ürün/hizmet sayısı ...
11	FoP6	... Müşteri memnuniyeti ...
12	FoP7	... Müşteri sadakati ...
13	FoP8	... İşletmenin verimliliği ...
14	FoP9	... İşgücü verimliliği ...

EL: Etkileşimci Liderlik

YU: Yararlanıcı Strateji

DL: Dönüşümcü Liderlik

FinPe: Finansal Performans

OL: Otantik Liderlik

FoP/NotFinPe: Finansal Olmayan Performans

AU: Araştırmacı Strateji

(* Telif hakları nedeniyle otantik liderlik ölçeğinin tüm soruları yayımlanmamıştır.)

3.5. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmanın amaçlarına uygun hipotezlerini test etmek için doğru yöntemin seçilmesi büyük önem arz etmektedir. Daha önce farklı sektörlerde ve alanlarda yapılan araştırmalar da göz önüne alınarak nasıl veri elde edileceğine, elde edilen verilerin nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin incelemeler bu bölümde anlatılacaktır.

İlgili yazın geçmişi taramaları ile ikincil verilerden yararlanarak kavramlar ortaya konmuş, boyutlandırılmaya çalışılmış ve bu boyutlar arasındaki ilişkilere yönelik yapılan uygulamalı çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturacak birincil verilere ulaşmak için ise benzer çalışmaların yaptığı yöntemle anket tekniğine başvurulmuştur. Bu teknik kısaca, katılımcıların belirli kurallar çerçevesinde, daha önceden oluşturulan sorulara verdikleri cevaplarla veri elde etme yöntemidir (Altunışık vd., 2012, s. 80). 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 yıldıızlı 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 itibariyle 4 ay süre içerisinde uygulanmıştır. Otel yöneticilerine yüz yüze görüşme ve internet yoluyla uygulanan anketler aracılığıyla toplanan veriler ilgili analiz programlarında değerlendirilmek üzere derlenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Kuramsal modellerin de incelenmesinden sonra ortaya konulan araştırma amacına ulaşmak için, toplanan veriler, ilgili istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin rneklem grubuna uygunluğu, kendi içindeki tutarlığı, güvenilirliği ve hipotezlerin test edilmesi için aşağıdaki analizler, toplanan veriler üzerinde uygulanmıştır.

- Cronbach's Alpha (α) Güvenilirlik Değerleri
- Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett'in Küresellik Testi
- Açımlayıcı Faktör Analizi
- Yapısal Eşitlik Modellemesi

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Bulgular

İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldız niteliğindeki otellerde çalışmakta olan yöneticilerin liderlik özellikleri ile organizasyonların örgütsel ustalığı ve örgütsel performansı arasındaki ilişkilere yönelik analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlarına bu bölümde yer verilecektir.

4.1.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Bu bölümde İstanbul'da faaliyet gösteren otellerde yöneticilik yapan katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Yöneticilerin yaş, cinsiyet ve sektör tecrübeleri gibi kişisel özelliklerine yönelik sayısal bilgiler net bir biçimde toplandıktan sonra analiz programı aracılığıyla gruplandırılmıştır.

Araştırmanın sosyo-demografik bulgularına göre, katılım gösteren yöneticilerin yaklaşık %80'inin erkeklerden %20'sinin ise kadınlardan oluştuğu saptanmıştır. Bu yöneticilerin çoğunun 38-43 yaş aralığında yer aldığı ve yaklaşık %54'ünün lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaklaşık %21'inin lisansüstü eğitim aldığı, dikkat çeken bulgular arasındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin sektör tecrübelerine bakıldığında ise yaklaşık %50'sinin 7-13 yıl arasında bir süredir sektörde yer aldığı görülmektedir. Yaklaşık %10'unun ise 21 yıl veya daha fazla bir süredir sektörde çalışmaktadır. Yöneticilerin buldukları otellerde çalışma sürelerine bakıldığında ise, %47 gibi yarıya yakın bir oranda katılımcının 4 yıldan daha az bir süreden bu yana; %43'ünün ise 5-9 yıldır buldukları otelde çalıştığı görülmektedir. Yöneticilerin buldukları pozisyonlardaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %54'ünün buldukları pozisyonda 4-7 yıldır çalıştığı, yaklaşık %39'unun ise 3 yıldan daha az süredir buldukları pozisyonlarda çalıştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin pozisyon dağılımlarına bakıldığında ise yaklaşık %35'inin satış pazarlama departmanı, yaklaşık

%30'unun ön büro, yaklaşık %21'inin ise yiyecek içecek müdürü olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında genel müdürler %6 oranında yer almıştır. Araştırmanın diğer demografik bulgularına dair detaylar aşağıda yer alan Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20. Sosyo-Demografik Bulgular

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	78	19,6%
	Erkek	320	80,4%
	Toplam	398	100%
Yaş	24-32 Yaş	36	9%
	33-37 Yaş	77	19,3%
	38-43 Yaş	143	35,9%
	44-50 Yaş	98	24,6%
	51 Yaş ve Üzeri	44	11,1%
	Toplam	398	100%
Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri	Lise	34	8,5%
	Ön Lisans	65	16,3%
	Lisans	214	53,8%
	Lisans Üstü	85	21,4%
	Toplam	398	100%
Yöneticilerin sektördeki deneyim süreleri	0-6 Yıl Arası	52	13,1%
	7-13 Yıl Arası	197	49,5%
	14-20 Yıl Arası	107	26,9%
	21 Yıl ve Üzeri	42	10,9%
	Toplam	398	100%
Yöneticilerin buldukları otelde çalışma süreleri	0-4 Yıl Arası	188	47,2%
	5-9 Yıl Arası	171	43%
	10 Yıl ve Üzeri	39	9,8%
	Toplam	398	100%
Yöneticilerin buldukları pozisyondaki deneyim süreleri	0-3 Yıl Arası	155	38,9%
	4-7 Yıl Arası	215	54,1%
	8 Yıl ve Üzeri	28	7%
	Toplam	398	100%
Yöneticilerin çalıştıkları oteldeki pozisyonları	Genel Müdür	25	6,3%
	Ön Büro Müdürü	119	29,9%
	Satış ve Pazarlama Müdürü	138	34,7%
	Yiyecek İçecek Müdürü	82	20,6%
	Muhasebe Müdürü	29	7,3%
	Diğer	5	1,2%
	Toplam	398	100%

Çizelge 20. Devamı

		Frekans	Yüzde
İşletmenin sektördeki faaliyet süresi	0-10 Yıl Arası	173	43,50%
	11-21 Yıl Arası	84	21,10%
	22-32 Yıl Arası	108	27,10%
	33 Yıl ve Üzeri	33	8,30%
	Toplam	398	100.0%
Yöneticilerin buldukları otellerin dağılımları	5 Yıldızlı Yerli Zincir Otel	62	15,60%
	5 Yıldızlı Yabancı Zincir Otel	60	15%
	5 Yıldızlı Bağımsız Otel	12	3%
	4 Yıldızlı Yerli Zincir Otel	152	38,20%
	4 Yıldızlı Yabancı Zincir Otel	46	11,60%
	4 Yıldızlı Bağımsız Otel	53	13,30%
	Özel Belgeli Otel	13	3,30%
	Toplam	398	100.0%

İşletme özelliklerine ilişkin bilgilere bakıldığında ise ankete katılan yöneticilerin; yaklaşık %43'ü 10 yıldan daha az süreden beri, yaklaşık %27'si 22-32 yıldan beri ve yaklaşık %21'i ise 11-21 yıldan beri sektörde faaliyet göstermektedir. Son olarak ankete katılan yöneticilerin çalıştığı otellere bakıldığında; yaklaşık %38'inin 4 yıldızlı yerli zincir otelden, yaklaşık %16'sının 5 yıldızlı yerli zincir otelden, yaklaşık %15'inin 5 yıldızlı yabancı zincir otelden ve yaklaşık %13'ünün 4 yıldızlı bağımsız zincir otelden araştırmaya katıldığı görülmektedir. Araştırmanın diğer demografik bulgularına dair detaylar yukarıda yer alan Çizelge 20'de verilmiştir.

Merkezi eğilimi tespit etmek için en sık kullanılan ölçümlerden biri aritmetik ortalamadır (Can, 2018, s. 34). Araştırmada yer alan değişkenlerin yapısının anlaşılması için dağılım biçimlerini ortaya koymak oldukça önemlidir. Bu dağılım biçimleri, çarpıklık ve basıklık değerleriyle ortaya konulabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 212). Çarpıklık ve basıklık değerleri, normalliğin incelenmesinde kullanılan iki temel değerdir (Çokluk vd., 2014, s. 17). Maddelerin çarpıklık değerlerinin -3 ile +3; basıklık değerinin -10 ile +10 aralığında olması, normallik şartının sağlandığını göstermektedir (Kline, 2015, s. 77). Çizelge 21, 22 ve 23'te de görüldüğü gibi madde gruplarının çarpıklık ve basıklık değerleri, normallik şartı için ortaya konulan referans aralığındadır. Buradan hareketle veri setinin normallik şartını taşıdığı söylenebilmektedir.

Çizelge 21. Yöneticilerin Liderlik Ölçeği Değerlendirmeleri

Faktör	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşimci Liderlik	5	4,11	0,60	-2,69	0,24
Dönüşümcü Liderlik	7	4,25	0,52	-0,95	2,54
Otantik Liderlik	8	3,73	0,57	-0,36	0,11

Araştırmaya katılan yöneticilerin, liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalamalar Çizelge 21’de verilmiştir. Bu çizelgeye göre, araştırmaya katılan yöneticilerin, daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin önermelere katılım gösterdiği söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel ustalık boyutlarına ilişkin ortalamalarına bakıldığında ise Çizelge 22’de olduğu gibi, nispeten az da olsa daha çok araştırmacı strateji önermelerine katılım gösterdikleri, söylenebilmektedir.

Çizelge 22. Yöneticilerin Örgütsel Ustalık Ölçeği Değerlendirmeleri

Faktör	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Araştırmacı Strateji	6	4,11	0,60	-0,57	1,24
Yararlanıcı Strateji	5	4,20	0,56	-0,82	2,28

Araştırmaya katılan yöneticilerin performans boyutlarına ilişkin ortalamalarına bakıldığında Çizelge 23’te aktarıldığı gibi yöneticilerin, finansal olmayan performansa ilişkin önermelere az da olsa nispeten daha yüksek katılım gösterdiği söylenebilmektedir.

Çizelge 23. Örgütsel Performans Ölçeği Değerlendirmeleri

Faktör	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Finansal Performans	5	3,96	0,51	-1,18	0,24
Finansal Olmayan Performans	7	4,06	0,42	-0,68	5,16

4.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

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

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini test etmek için sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiş yöntemdir. Ölçeğin iç tutarlılığına odaklanan bu yöntemde Alpha (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alabilir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016, 291). Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği yorum referansları aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2014, s. 405).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

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, s. 264). Boyutlara indirme işlemi maddelerin faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör yük değerleri maddelerin, grubuna girdikleri faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayı değeridir (Büyüköztürk, 2002, s. 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, s. 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, s. 47). Çok boyutlu ölçeklerde açıklanan toplam varyans ise en az %50 olmalıdır (Streiner, 1994, s. 140; Yaşlıoğlu, 2017, s. 77). Verilerin bu şartları taşıması halinde AFA analizi yapılabilmektedir.

4.1.2.1. Liderlik İçin Açımlayıcı Faktör Analizi

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. Faktör yük dağılımları Çizelge 24’de verilmiştir. 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.

Çizelge 24. Liderlik Faktör Analizi

	1	2	3	Ortak Varyans
EL1			0,575	0,632
EL2				0,959
EL3			0,640	0,610
EL4			0,678	0,464
EL5				0,866
EL6			0,669	0,455
EL7			0,578	0,533
EL8				0,862
EL9			0,570	0,684
EL10			0,495	0,708
EL11			0,414	0,784
EL12			0,592	0,565
DL1				0,908
DL2				0,880
DL3	0,413			0,755
DL4				0,879
DL5				0,864
DL6	0,440			0,773
DL7				0,765
DL8	0,403			0,768
DL9				0,926
DL10				0,968
DL11	0,431			0,741
DL12	0,469			0,750
DL13	0,634			0,592
DL14	0,706			0,496
DL15	0,593			0,653
DL16	0,645			0,560
DL17	0,679			0,541
DL18	0,674			0,543
DL19	0,579			0,651
DL20				0,825
OL1	0,413			0,783
OL2				0,942
OL3				0,866
OL4		0,450		0,795
OL5				0,835
OL6		0,555		0,685
OL7		0,672		0,551
OL8		0,704		0,508

Çizelge 24. Devamı

	1	2	3	Ortak Varyans
OL9		0,710		0,465
OL10		0,465		0,767
OL11				0,912
OL12	0,456			0,788
OL13		0,563		0,672
OL14		0,578		0,670
OL15		0,577		0,663
OL16		0,606		0,620
KMO=0,808 Bartlett Küresellik Test= 0,000				

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. Çizelge 25'de faktör yapısına yer verilmiştir.

Çizelge 25. Liderlik 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				

4.1.2.2. Örgütsel Ustalık İçin Açımlayıcı Faktör Analizi

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.

Çizelge 26. Örgütsel Ustalık Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Ortak Varyans
AU1	0,748		0,445
AU2	0,751		0,442
AU3	0,784		0,384
AU4	0,831		0,304
AU5	0,782		0,371
AU6	0,786		0,386
YU1	0,802		0,358
YU2		0,728	0,475
YU3		0,763	0,409
YU4		0,801	0,362
YU5		0,847	0,282
YU6		0,808	0,344
KMO=0,866 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000			

Ancak toplamda 12 maddeden oluşan ölçekte, Çizelge 26'da da görüldüğü gibi 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. Çizelge 27'de faktör yapısına yer verilmiştir.

Çizelge 27. Örgütsel Uсталık Açımlayıcı Faktör Analizi

	Araştırıcı 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			

4.1.2.3. Örgütsel Performans İçin Açımlayıcı Faktör Analizi

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.

Çizelge 28. Örgütsel Performans Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Ortak Varyans
FinPe1		0,644	0,570
FinPe2		0,698	0,522
FinPe3		0,767	0,431
FinPe4		0,721	0,449
FinPe5		0,660	0,558
FoP1		0,715	0,512
FoP2		0,756	0,411
FoP3	0,528		0,670
FoP4	0,676		0,557
FoP5	0,762		0,407
FoP6	0,819		0,336
FoP7	0,784		0,418
FoP8	0,788		0,378
FoP9	0,678		0,490
KMO=0,875 Bartlett's Test of Sphericity= 0,000			

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.

Çizelge 29. 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
FoP3	0,568		0,667
FoP4	0,675		0,544
FoP5	0,751		0,407
FoP6	0,798		0,341
FoP7	0,751		0,428
FoP8	0,770		0,384
FoP9	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			

4.1.3. Liderlik, Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

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, s. 70; Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 342).

Araştırmada veri setinin yapılacak analizlere uygunluğu denetlendikten sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçme modeli incelenmiştir.

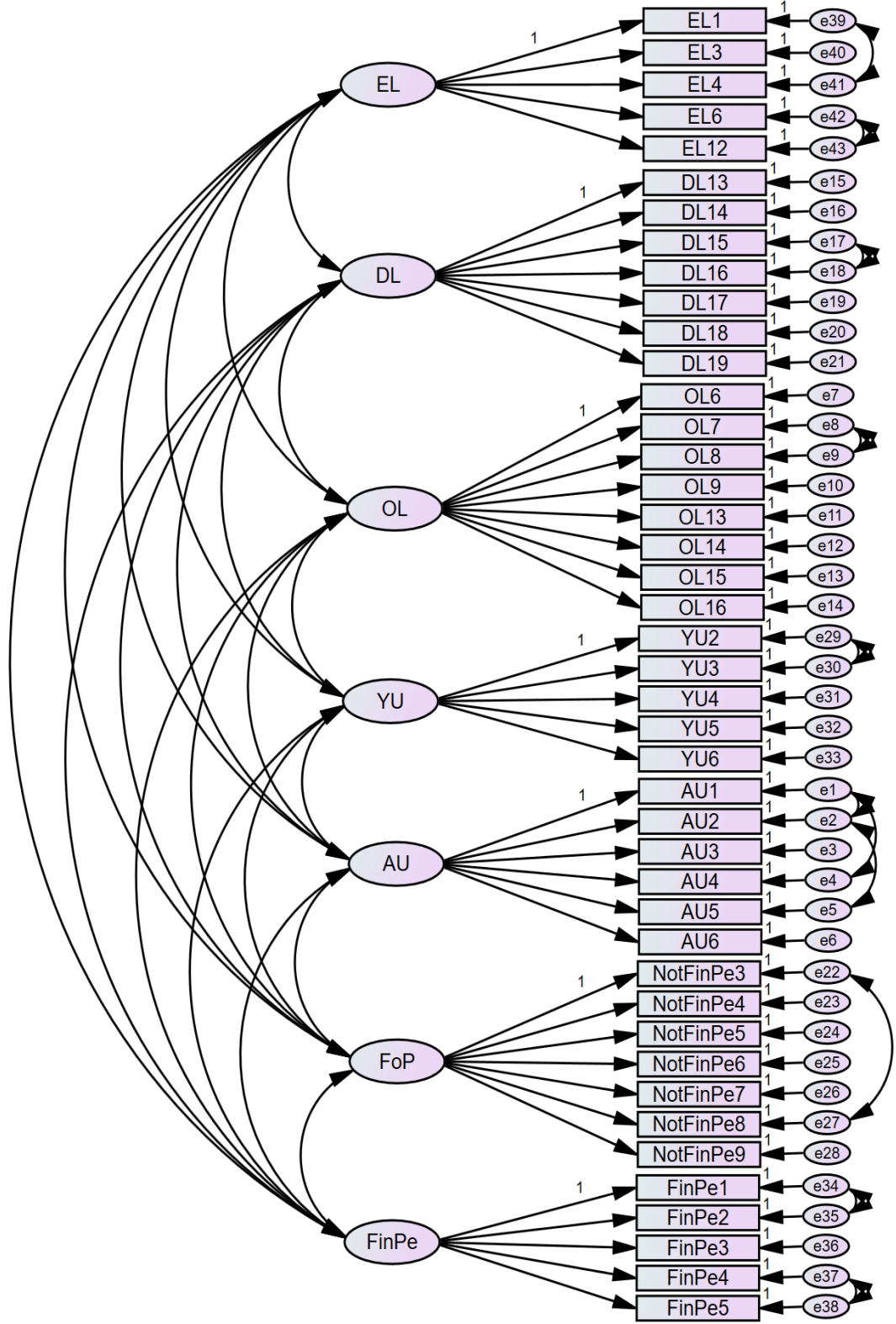
Doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulan ölçme modelinin veri ile uyumluluğu, uyum indisleri ve düzenleme indisleri aracılığıyla belirlenebilmektedir. Araştırma alanyazınında bulunan uyum indisleri model uyumunu farklı açılardan incelemektedir. Yaygın kullanım şekli birkaç farklı uyum indislerinin bir 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.

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 Çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. 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)

Araştırma ölçeğinin veri seti ile uygunluğuna ilişkin yapılan DFA sonuçlarına göre kuramsal çerçeve ile ölçüm modelinin uyum sağladığı görülmektedir.



Şekil 4: Liderlik, Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Performans Ölçme Modeli

Çizelge 31. Ölçüm Modeline Ait Faktör ve Varyans Değerleri

Faktör Adı	Madde	Std. Olmayan Faktör Yüğü	Std. Faktör Yüğü (λ)	Açıklanan Varyans (R^2)	Artık Varyans ($1 - R^2$)
Etkileşimci Liderlik	EL1	1	0,546	0,298	0,702
	EL3	0,912	0,521	0,197	0,803
	EL4	1,107	0,628	0,394	0,606
	EL6	1,379	0,731	0,534	0,466
	EL12	1,381	0,682	0,465	0,535
Dönüşümcü Liderlik	DL13	1	0,670	0,449	0,551
	DL14	1,211	0,727	0,529	0,471
	DL15	0,917	0,610	0,372	0,628
	DL16	0,975	0,673	0,453	0,547
	DL17	1,036	0,723	0,523	0,477
	DL18	1,173	0,745	0,555	0,445
	DL19	0,935	0,619	0,383	0,617
Otantik Liderlik	OL6	1	0,522	0,272	0,728
	OL7	1,295	0,590	0,348	0,652
	OL8	1,333	0,616	0,379	0,621
	OL9	1,353	0,704	0,496	0,504
	OL13	0,896	0,521	0,271	0,729
	OL14	0,857	0,513	0,263	0,737
	OL15	0,865	0,541	0,293	0,707
	OL16	0,915	0,540	0,292	0,708
Araştırmacı Strateji	AU1	1	0,629	0,396	0,604
	AU2	1,048	0,637	0,406	0,594
	AU3	1,187	0,701	0,491	0,509
	AU4	1,255	0,858	0,736	0,264
	AU5	1,168	0,822	0,676	0,324
	AU6	1,159	0,706	0,498	0,502
Yararlanıcı Strateji	YU2	1	0,576	0,332	0,668
	YU3	1,099	0,632	0,399	0,601
	YU4	1,292	0,742	0,551	0,449
	YU5	1,309	0,851	0,724	0,276
	YU6	1,148	0,779	0,607	0,393
Finansal Performans	FinPe1	1	0,587	0,345	0,655
	FinPe2	1,173	0,624	0,389	0,611
	FinPe3	1,315	0,759	0,576	0,424
	FinPe4	1,03	0,639	0,408	0,592
	FinPe5	0,909	0,545	0,297	0,703
Finansal Olmayan Performans	FoP3	1	0,533	0,284	0,716
	FoP4	0,921	0,575	0,331	0,669
	FoP5	1,196	0,725	0,526	0,474
	FoP6	1,236	0,789	0,623	0,377
	FoP7	1,107	0,696	0,484	0,516
	FoP8	1,347	0,783	0,613	0,387
	FoP9	1,058	0,643	0,413	0,587

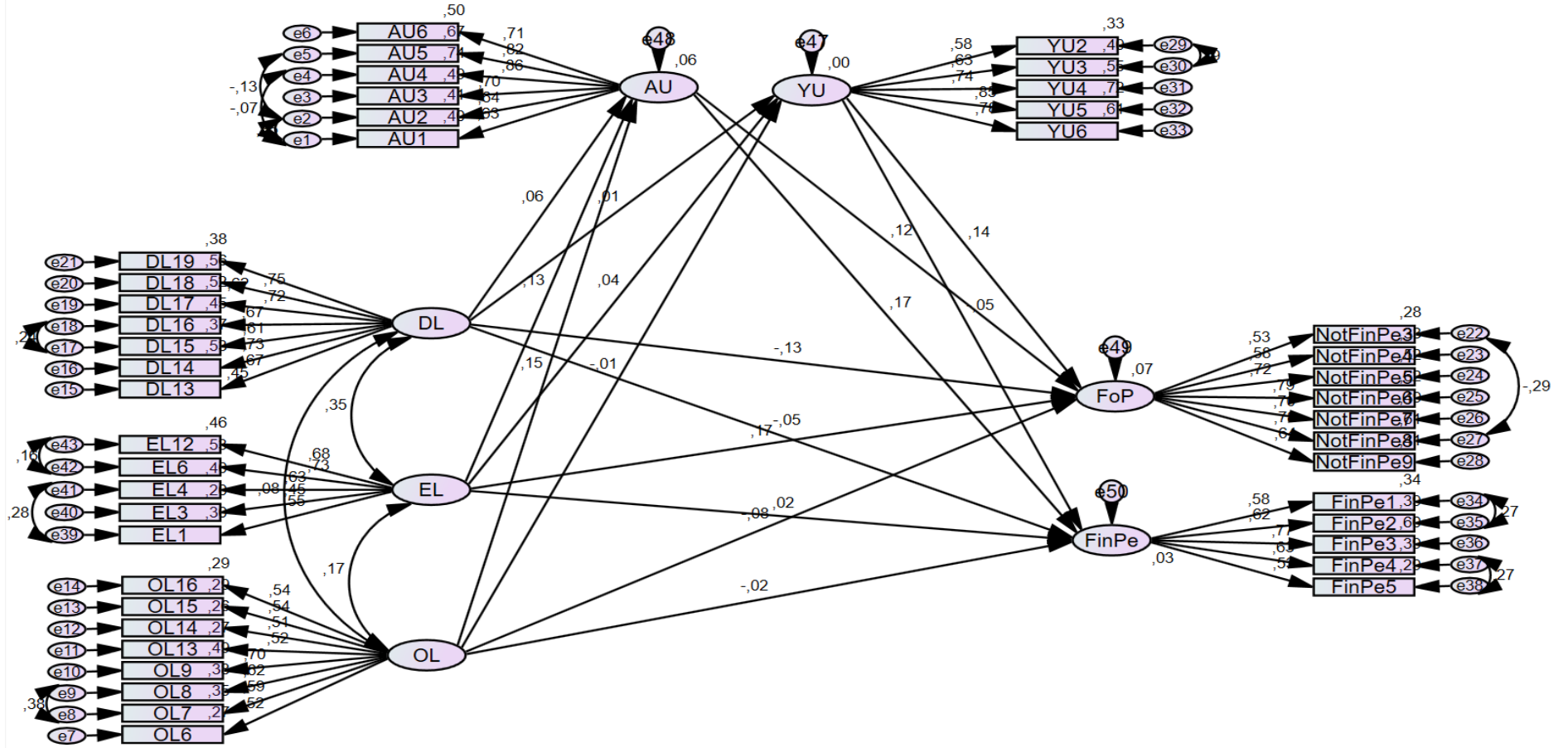
Çizelge 31’de de görüldüğü gibi modelde yer alan faktör yükleri 0,513 ile 0,858 arasında değişmektedir. Hair vd. (2008)’ne göre madde faktör yükünün 0,50’den yüksek olması, maddenin güvenilirliğinin doğrulanması için yeterli bir değerdir. Daha önceki çizelgelerde de görüldüğü gibi güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değerleri de 0,742 ile 0,861 arasında değişkenlik göstermektedir.

4.1.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Sosyal Bilimlerde duygu, davranış, etkileşim, tutum gibi karmaşık yapıların ölçülmesi için tek bir soru yeterli olmamaktadır. Sosyal bilimler içinde 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, s. 3; Aksu vd., 2017, s. 60; Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 339). YEM diğer istatistik yöntemlerden 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 yöntemlerden ayıran bir diğer özellik ise hata hesaplamaları ve düzeltmeleri ile ilgili net sonuçlar ortaya koymasındadır. Bu durum analizlerin daha sağlıklı yapılmasını da beraberinde getirmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 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, s. 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, s. 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 çerçeve doğrultusunda oluşturulan yapısal bir model önerilmiştir. Araştırma kapsamında incelenecek ilişkiler Şekil 18'de verilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test amacıyla yapılan analizlerin sonuçları Çizelge 32’de verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ait alt boyutlar arasında 16 farklı ilişki test edilmiştir.

Çizelge 32. 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
FoP	<---	OL	-0,058	-0,079	0,045	-1,288	0,20
FoP	<---	EL	0,134	0,169	0,057	2,366	0,02*
FoP	<---	DL	-0,096	-0,128	0,048	-2,013	0,04*
FoP	<---	YU	0,111	0,14	0,046	2,396	0,02*
FoP	<---	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							

Çizelge 32’de 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.

4.2. Yorumlar

Araştırmanın sosyo-demografik bulgularına göre, katılım gösteren yöneticilerin yaklaşık %80'inin erkeklerden oluşması, otel işletmelerinde yönetici konumunda genellikle erkeklerin yer aldığı söylenebilmektedir. Bu yöneticilerin çoğunun 38-43 yaş aralığında orta yaş olarak kabul edilebilen yaş aralığında yer aldıkları söylenebilmektedir. Bu yöneticilerin, buldukları konumlara gelmeden önce yetenek kazanması, tecrübe edinmesi ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkabilmesi için belirli bir olgunlukta olmaları gerektiği söylenebilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler, eğitim açısından değerlendirildiğinde ise yaklaşık ¾ ünün en az lisans düzeyinde bir eğitim seviyesine sahip olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin teorik deneyime önemli ölçüde sahip olduğu söylenebilmektedir.

Yöneticilerin sektör tecrübelerine bakıldığında ise yaklaşık %60'ının en az 7 yıldır bu sektörde çalıştığı görülmektedir. Kariyerleri açısından değerlendirildiğinde, teorik deneyimlerinin yanı sıra yöneticiler, en az 7 yıldır sektörde faaliyet göstermektedir. Buradan hareketle sektörel deneyimlerin, yöneticiler için önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Otel işletmelerinde yöneticilerin, buldukları konumlara gelmeleri, kamu kurumlarında olduğu gibi bir atama usulünden ziyade departmanda gösterilen başarıya bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, örgütsel süreçleri yönetebilmesi için önemli ölçüde deneyime sahip olması gerektiği ifade edilebilmektedir.

Yöneticilerin buldukları otellerde çalışma sürelerine bakıldığında ise, %47 ile yaklaşık yarısının 4 yıldan daha az bir süreden bu yana mevcut otellerinde çalıştığı söylenebilmektedir. Araştırmanın evren ve örneklem seçiminde, turizmin mevsimlere daha çok yayılmış bir halde olması sebebiyle iş gücü devir hızının düşük olması öngörüsüyle hareket edilerek İstanbul seçilmiştir. Fakat bu bulguya göre, yöneticilerin neredeyse yarısının buldukları otelde çalışma tecrübesine sahip olduğu söylenebilmektedir. Öte yandan katılımcıların %43'ünün ise 5-9 yıldır buldukları otelde çalıştığı görülmektedir. Buradan hareketle geri kalan yöneticilerin çoğunluğunun buldukları otelde önemli bir geçmişe sahip oldukları söylenebilmektedir. Bu geçmiş, otellerin son 3 yılına yönelik hazırlanan örgütsel ustalık ve örgütsel performans ifadeleri için önemli kabul edilebilecek bir unsurdur.

Yöneticilerin buldukları pozisyonlardaki çalışma süreleri, gösterecekleri yönetsel yetenekler için önemli görülen bir diğer faktör olarak

değerlendirilebilmektedir. Katılımcı yöneticilerin bu oranlarına bakıldığında ise %54'ünün buldukları pozisyonda 4-7 yıldır çalıştığı, yaklaşık %39'unun ise 3 yıldan daha az süredir buldukları pozisyonlarda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının, buldukları pozisyonda en az 4 yıl çalışmış olması, gerek yönetsel süreçlere önemli ölçüde hâkim olması gerekse örgütsel performansa ilişkin bilgi sahibi olması açısından önemli görülebilmektedir.

Yöneticilerin pozisyon dağılımlarına bakıldığında ise genel müdürler ve muhasebe müdürleri haricinde faaliyet departmanlarından, istatistiki verilerin değerlendirilmesine uygun bir katılım sağlandığı ifade edilebilmektedir. Nitekim yöneticilerin yaklaşık %35'inin satış pazarlama departmanı, yaklaşık %30'unun ön büro, yaklaşık %21'inin ise yiyecek içecek müdürü olduğu görülmektedir.

İşletmelerin özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında ise, katılımcı yöneticilerin çalıştığı otellerin, yaklaşık %44'ü gibi yarıya yakınının 10 yıldan daha kısa süreden beri sektörde faaliyet gösterdiği söylenebilmektedir. Bu durum katılımcıların daha çok yakın geçmişte açılan işletme yöneticilerinden oluştuğunu göstermektedir. Buna karşın yaklaşık %27'sinin ise 22-32 yıldır sektörde faaliyet gösteren tecrübeli işletmelerde çalışan yöneticilerden oluştuğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya en yoğun katılım gösteren yöneticilerin %38'ile, 4 yıldızlı yerli zincir otellerde görev yaptığı, bunu yaklaşık %16 ile 5 yıldızlı otel çalışanı yöneticilerin takip ettiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle yerli zincir otel yöneticilerinin, katılımcıların yarısından daha fazlasını oluşturduğu söylenebilmektedir. 5 yıldızlı bağımsız oteller haricinde otel niteliklerine göre dağılımın, istatistiki analizlere imkân verebilecek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Demografik özelliklerin ardından aritmetik ortalamalar değerlendirilmiş çarpıklık ve basıklık testlerine yer verilmiştir. Araştırmada ana değişkenlerden biri olan liderlik değişkeninin alt boyutlarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında, değerlerin birbirine yakınlığı; yöneticilerin tek bir liderlik özelliğine büyük oranda eğilim göstermediğini fakat aralarında en çok dönüşümcü liderliğe eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yöneticilerin, sırasıyla en çok dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve otantik liderlik özelliklerine eğilim gösterdiği ifade edilebilmektedir. Bir diğer ifadeyle araştırmaya katılan yöneticilerin bir yandan dışa dönük, değişime açık ve örgüt amaçlarına yönelik hareket edebiliyorken bir yandan da takipçilerin bireysel amaçlarına ödül ve ceza gibi unsurlara dayalı bir yaklaşıma sahip olabildiğini

söylemek mümkündür. Bu eğilimlerinin yanı sıra yöneticilerin gerek takipçilerinin gerekse kendi değerleri ekseninde hareket edebildiği, örgüt içi gelişimi desteklediği söylenebilmektedir.

Örgütsel ustalık düzeyine ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin yararlanıcı stratejiye az farkla daha yüksek eğilim gösterdiği görülmektedir. Yöneticilerin mevcut yeteneklerin ve bilginin geliştirilmesine ve kaynakların etkin kullanımına; yeni yetenek, bilgi ve müşteri arayışına kıyasla daha çok önem verdiği söylenebilmektedir.

Örgütsel performans alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında ise, az farklı yoğunluklu katılımın finansal olmayan performans boyutu maddelerinde olduğu görülmüştür. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerinde algılanan ve finansal verilere dayanmayan performansa yönelik düşüncelerinin daha yoğunlukta olduğu söylenebilmektedir. Bir diğer ifadeyle performans değerlendirmelerinin daha çok algılanan duruma göre yapıldığı söylenebilmektedir.

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin alanyazında normallik şartı için gerekli referans aralığında olduğu tespit edildikten sonra değişkenlerin açımlayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ardından araştırmada yer alan değişkenleri incelemek amacıyla bir model oluşturulmuştur. Bu modelin veri setiyle uygunluğunun değerlendirilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, ölçeğin veri seti ile uygunluğu ortaya konulmuştur. Son olarak boyutlar arası ilişkilere yönelik kurulan yapısal eşitlik modeline göre hipotezler değerlendirilmiştir.

Çizelge 32 dikkate alındığında, yapısal eşitlik modeline göre liderlik özellikleri ile araştırıcı strateji arasındaki ilişkilere bakıldığında; etkileşimci liderlik ile araştırıcı strateji arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($\beta_1=0,144$; $p=0,35$), dönüşümcü liderlik ile araştırıcı strateji ($\beta_2=0,061$; $p=0,04$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Otantik liderlik ile araştırıcı strateji arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta_3=0,152$; $p=0,02$). Liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında ilişki olan boyutlara bakıldığında ise, dönüşümcü liderlik ($\beta_4=0,009$; $p=0,88$), etkileşimci liderlik ($\beta_5=0,04$; $p=0,57$) ve otantik liderliğin ($\beta_6=-0,006$; $p=0,92$) yararlanıcı strateji ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Finansal performans ile ilişkisi olan boyutlara bakıldığında ise, otantik liderlik ($\beta_7=-0,021$; $p=0,71$), etkileşimci liderlik ($\beta_8=0,02$; $p=0,77$) ve dönüşümcü

liderlik ($\beta_9=-0,048$; $p=0,42$) ile anlamlı bir ilişkilerinin olmadığı görülmektedir. Finansal olmayan performans ile liderlik özelliklerinin ilişkilerine bakıldığında ise, otantik liderliğin finansal olmayan performans ile ($\beta_{10}=-0,058$; $p=0,20$) anlamlı bir ilişkisinin olmadığı, fakat etkileşimci liderliğin ($\beta_{11}=0,134$; $p=0,02$) finansal olmayan performans ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin ise finansal olmayan performans ile ($\beta_{12}=-0,096$; $p=0,04$) negatif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Örgütsel ustalık boyutlarının performans boyutları ile ilişkilerine bakıldığında ise yararlanıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında ($\beta_{13}=0,111$; $p=0,02$) pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, araştırmacı stratejinin ile finansal olmayan performans arasında ($\beta_{14}=0,087$; $p=0,04$) pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yararlanıcı strateji ile finansal performans arasında ($\beta_{15}=-0,046$; $p=0,42$) anlamlı bir ilişkinin olmadığı buna karşın araştırmacı strateji ile finansal performans arasında ($\beta_{16}=0,142$; $p=0,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik ve inovasyon üzerine yapılan çalışmalar, genellikle liderliğin, yaratıcılığı ve yeniliği arttırabilecek iki temel sürecini ortaya koymaktadır. Bunlardan biri özgür bir ortam yaratarak fikir ve çözüm imkânı sunmak ikincisi ise üstün hedefler koyarak teşvik etmek olarak ifade edilebilmektedir (Jiang ve Chen, 2016, s. 2). Liderler, farklılığı azaltarak, kurumsallaşmış öğrenmeyi pekiştirerek, Güvenilirlik ve geliştirme sağlayarak, yapılan seçimleri uygulamaya koyarak yararlanma stratejisini; örgütsel öğrenmeyi sağlayarak, risk alma, deneyimleme esneklik, keşfetmeye imkân sağlama gibi faaliyetlerle araştırma stratejisini teşvik edebilmektedir (Baskarada vd., 2016).

Attar (2014)'a göre etkileşimci liderler yaratıcılığı ödüllendirme, hataların takibi, araştırmacı strateji hedefleri oluşturma yollarıyla araştırmacı stratejiyi destekleyebilmektedir. Bu araştırmacıya göre, etkileşimci liderlik ile araştırmacı strateji arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. Fakat Jansen vd. (2009)'nin yaptığı araştırmaya göre etkileşimci liderler araştırma stratejilerini desteklememektedir. Bu araştırmacılara göre hatalara odaklanmak, üretkenliği ve yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Milliken ve Lant (1991)'e göre de yönetsel mevcut bilgi yorumunu ve karar almayı etkileyen psikolojik güçler, değişime karşı bir direnç de oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre etkileşimci liderlik özellikleri ile araştırmacı strateji arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik (**H1_a**)

hipotezi desteklenememiştir. Bu durum daha önce yapılan çalışmalarla (Jansen vd. 2009; Bryant, 2003; Baskarada vd., 2016) benzerlik göstermektedir.

İlgili alanyazına bakıldığında özetle etkileşimci liderlik, lider ile takipçiler arasında bağımlılığın olduğu, başarıların ödüllendirmelerle motive edildiği, hata olasılıklarını ortadan kaldırmaya yönelik örgüt içi etkileşimin hâkim olduğu liderlik eğilimidir. Var olan yeteneklere yönelmesi, maliyet, kalite ve operasyonel yetkinlikler gibi örgüt içi süreçlerle ilgilenen bir süreç olması yönüyle yararlanıcı ustalığın bu liderlik özelliğiyle ilişkisi olduğu ön görülmektedir. Bu ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ilgili alanyazında yer almaktadır (Jansen vd., 2009). Öte yandan bu iki boyut arasındaki ilişkiyi orta düzeyde bulan çalışmalara da rastlamak mümkündür (Attar, 2014). Fakat otel işletmelerinin departman müdürlerinin ve genel müdürlerin katılım gösterdiği araştırma örneğinde, etkileşimci liderlik ile yararlanıcı strateji boyutları arasında bir ilişki olduğuna yönelik hipotez (**H1b**) desteklenememiştir. Bu durumdan örgütlerin etkileşimci liderlik özelliği göstermesine rağmen örgüt içi mevcut dinamiklerden yararlanma faaliyetlerinde bulunmadığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Özgüven sahibi dönüşümcü liderler, takipçilerine de güvenen, yeniliklere ve değişimlere açık liderlerdir (Eraslan, 2004, s. 28). Dönüşümcü liderler değişim başlatabilir, eskiden yeni bir şey yaratabilirler. Bu şekilde liderler takipçilerinin ve örgütlerinin gelişimini sağlarlar. Takipçilerini cesaretlendirirken onlarla güçlü ilişkiler kurarak her bireyin gelişimini desteklerler (Horner, 1997, s. 274). Dönüşümcü liderlik özellikleri, bireysel ve örgütsel düzeyde bilgi üretimi ve paylaşımında etkili olmaktadır (Bryant, 2003, s. 42). Yapısal eşitlik modeline göre, araştırmanın; dönüşümcü liderlik ile araştırıcı strateji arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik (**H1c**) hipotezinin, ilgili alanda daha önceden yapılan birçok çalışmada da (Jansen vd., 2008; Nemanich ve Vera, 2009; Nijstad vd., 2012; Jiang ve Chen, 2016, Attar, 2014) olduğu gibi desteklendiğini söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderlik ile yararlanma stratejisi arasındaki ilişki hakkında çok şey bilinmediğini söylemek mümkündür (Nemanich ve Vera, 2009, s. 20). Dönüşümcü liderlik, insanların güvenilir olması, belirli bir amaç doğrultusunda herkesin kendine özgü bir katkısının olması ve karmaşık sorunların mümkün olabilecek en makul yolla ele alınması gibi varsayımlara dayanır (Bass ve Avolio, 1994, s. 543). Bunun yanında öğrenme kültürlerini uygulamak için en uygun olan liderlik eğilimidir. Çünkü bu

iklimde bir kültür; ekip üyelerinin varsayımlarını sorgulamaya, eski sorunlara yeni yollarla yaklaşmaya ya da sorunların çözümüne yeni çözüm yollarını örgüt içine yerleştirmeye daha müsaittir (Nemanich ve Vera 2009, s. 23). Örgütsel öğrenme süreci, var olan örgütsel bilgi birikiminden yararlanıp aynı zamanda onu geliştirmeye odaklanması yönüyle yararlanma stratejisi için önemli bir unsurdur. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin, sağladığı bu örgütsel öğrenme süreciyle yararlanma stratejisine katkı sağlaması beklenebilmektedir.

Öte yandan bu ilişkiye dair farklı görüşlere sahip çalışmalara da alanyazında rastlamak mümkündür. Jansen vd. (2009)'a göre ise dönüşümcü liderlik ile yararlanıcı strateji arasında bir "ters u" ilişkisi olması beklenir. Daha açık bir ifadeyle dönüşümcü liderlik, yararlanma stratejisini ilk süreçte olumlu yönde etkileyecek fakat sonraki süreçlerde olumsuz yönde etkileyebilecektir (Jansen vd., 2009, s. 9). Attar (2014)'a göre dönüşümcü liderlik tarzı ile yararlanıcı strateji arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Örgütlerde, bilginin yaratılmasını ve ondan yararlanılmasını teşvik etmekte dönüşümcü liderlik etkili olabilmektedir. Fakat koordinasyon sürecinde etkileşimci liderlik daha etkili olabilmektedir. Orta düzey yöneticiler, hedefler ödülleri ve belirli proje görevleri belirlemek için ekip liderleriyle birlikte çalışabilmektedir. Çeşitli ekipler arasındaki faaliyetleri koordine ederek oluşturulan bilginin yeni ürüne ve hizmetlere dönüştürülmesinde, etkileşimci liderlik daha etkili olabilecektir (Bryant, 2003, s. 40).

Daha önce yapılan bu çalışmalara göre, genellikle dönüşümcü liderlik araştırıcı strateji ile ilişkilendirilebilirken yararlanıcı stratejiyle daha çok etkileşimci liderlik ilişkilendirilmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik bulgularına göre de dönüşümcü liderlik ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1a) desteklenmemiştir. Bu durum ilgili çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Otantik liderlik ile örgütsel ustalık ilişkisine yönelik bir çalışmaya, ulusal ve uluslararası alanyazında Attar (2014)'ın yaptığı çalışma dışında rastlanmamıştır. Otantik liderler, risklere karşı örgütlerinin önünde yürüyebilen liderlerdir. Çalışanlarının sürece dahil olup güçlü yönleriyle liderleri desteklemesini sağlarlar (Luthans ve Avoilo, 2003, s. 272). Henüz bilinmeyene odaklanan bir strateji olarak araştırma stratejisi (Chen, 2017, s. 388), uygun örgüt ortamlarında faaliyetlerini daha etkin sürdürebilecektir. Otantik liderliğin içsel etik ve gelişime odaklı olması

(Walumbwa vd., 2008, s. 93), araştırma faaliyetlerini destekleyebilmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeline göre otel yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile örgütsel ustalığın araştırıcı strateji boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Bu durum daha önce yapılan bir çalışmanın (Attar, 2014) sonucuyla benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle araştırmanın (**H1e**) numaralı hipotezinin desteklendiği kabul edilebilmektedir. Buna karşın, araştırmanın, otantik liderlik ile yararlanıcı strateji arasındaki ilişkiye yönelik hipotez (**H1f**), desteklenmemiştir. Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliğin yapısını açıklarken birey gelişimi için uygun bir ortam yaratmak adına liderler ve takipçiler arasında pozitif davranışların olması gerektiğini ifade etmiştir (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243). Örgüt içi kişisel gelişime önem vermesi yönüyle otantik liderliğin diğer bir örgütsel ustalık boyutu olan araştırıcı stratejisini daha çok desteklemesinin kabul edilebilir bir durum olduğu söylenebilir.

İlgili alanda daha önceden yapılan birçok çalışmada (Attar, 2014; He ve Wong, 2004; Raisch vd. 2009; Nemanich ve Vera, 2009) liderlik ile örgütsel ustalık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Buldukları konum itibariyle liderler, örgütsel ustalığın oluşmasında etkin bir role sahiptirler. Çünkü liderler, örgütün yetenek ve kaynaklarını değişen piyasa koşullarına adapte etme, birleştirme ve yeniden yapılandırma sürecinde odak noktasındadırlar. Örgütsel ustalığın her iki stratejisinin hem var olması hem de başarılı olması, yöneticilerin örgütsel yapı ve kaynak yönetim süreçlerine dair alınan kararlara bağlıdır (Attar, 2014, s. 124). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alanında yapılan ilk çalışmalar, bu iki liderlik özelliğinin birbirinden bağımsız bir biçimde görülebileceğini ortaya koymuşlardır. Buna karşın, liderlerin en iyileri için bu iki liderlik özelliklerini de taşıdıkları söylenebilmektedir (Avolio vd., 1999, s. 457). Araştırmanın yapısal eşitlik modeline göre otel yöneticilerinin liderlik özellikleri, dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik alt boyutu aracılığıyla; örgütsel ustalığın araştırıcı strateji alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın **H1** numaralı hipotezinin kısmen desteklendiği kabul edilebilmektedir.

Bilgi paylaşım ve bilgi yönetim süreçleri, kamu ve özel kuruluşlarda önemli bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Bu kuruluşların bilgi paylaşım yeteneklerinin zenginliği, bilgiyi ele alma ve değer verme biçimleri performanslarını

etkileyebilmektedir (Masa'deh vd., 2015, s. 848). Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin kavram ve uygulamada farklı olduğunu savunulsa da dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliği önemli ölçüde arttırdığına, böylelikle bireysel ve örgütsel performansın yükseldiğine yönelik bir düşünceye de alanyazında rastlamak mümkündür (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s. 355). Etkileşimci liderlik, takipçileri ödüllendirme ve statükoyu koruma özellikleriyle pasif bir yapıya sahiptir. Performans ile ilgisinin, koşullu ödül aracılığıyla kişisel boyutta olduğu söylenebilmektedir (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s. 359). Bu görüşler ışığında, etkileşimci liderliğin, işletmelerin finansal performansına direkt bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilmektedir. Nitekim araştırmanın bulgularına göre, otel işletmelerinde, etkileşimci liderlik ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik hipotez (**H2a**) de desteklenmemiştir.

Alanyazında dönüşümcü liderlik uygulamalarının örgütsel vizyon paylaşmaya ilham vermeye ve zihinsel olarak uyarıcı idealler yaratmaya yönelik değerler ortaya koyması yoluyla performansı artırdığını ifade eden çalışmalara rastlamak mümkündür. Otel işletmelerinde de dönüşümcü liderlik özellikleri ile finansal performans arasında dolaylı ve pozitif bir ilişki vardır (Patiar ve Mía, 2009). Benzer sonuca ulaşan bir diğer çalışmaya göre de dönüşümü liderlik ile örgüt birimi performansı arasında olumlu bir ilişki vardır (Xenikou ve Simosi, 2006, s. 572). Dionne vd. (2003, s. 186) de yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireysel anlayış ve iletişim yoluyla örgüt performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Morales vd. (2012)'ne göre dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme ve inovasyon aracılığıyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Fakat araştırma örnekleminde, alanyazının aksine bir sonuçla dönüşümcü liderlik ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik **H2c** hipotezi desteklenmemiştir. Buna karşın dönüşümcü liderlik ile finansal olmayan performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğuna yönelik (**H2a**) hipotezi desteklenmiştir. Fakat bu ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Objektif performans ölçümlerini elde etmek oldukça zordur. Bunun sebebi olarak araştırmacıların objektif verilere ulaşmasında hukuki sınırlılıklar ve ticari kaygılar gösterilebilmektedir (Benito ve Benito, 2005, s. 802). Objektif performans ölçümlerinde önemli göstergeler mali ve finansal veriler olarak kabul edilmektedir. Fakat işletmelerin mali tablolarında olabilecek hatalar, uygunsuz ölçütler, bunun yanında bu verilere ulaşımın zorluğu gibi hususlar, performansta subjektif olarak

değerlendirilebilen algısal verilere başvurulmasına sebep olmaktadır (Yıldız, 2010, s. 181). Bu araştırma da otel işletmelerinin, finansal verilerini paylaşmayacakları öngörüsüyle yöneticilerin sübjektif değerlendirmelerine dayandırılmıştır. Bu sübjektif değerlendirmelerin, araştırmanın öngördüğü değişkenler arası ilişkileri ortaya koymakta yetersiz kaldığı söylenebilmektedir.

Liderlik, örgütlerin etkililiği için kaçınılmaz bir unsurdur. Liderler ait oldukları örgüt üyelerinin inançlarını, tavırlarını ve performanslarını etkileyebilmektedir (Akbaba ve Erenler, 2008, s. 23). Etkileşimci liderler bunu, ödül anlaşmaları yaparak çalışanların iyi performanslarını mükafatlandırma yoluyla yaparlar (Bass, 1990, s. 22). Etkileşimci liderlik genel olarak yönetimin, kontrolün, organizasyonun ve kısa vadeli planlamanın temel işlevlerine odaklanan koşullarda kullanılır (Masa'deh vd., 2015, s. 852). Kısa vade hedefler ve onlara yönelik ödüllere odaklanma yönüyle etkileşimci liderliğin, finansal olmayan performans algısını desteklediği düşünülebilmektedir. Performans algısının, somut finansal veriler üzerinden değil de genel algı üzerinden değerlendirildiği araştırma verileriyle, etkileşimci liderliğin finansal olmayan performans ile anlamlı bir ilişkisi olduğuna yönelik (**H2_b**) hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Lidere olan güven iyi sağlandığı takdirde, otantik liderlik ile artan iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel hedeflere bağlılık ve iş performansı da sağlanabilmektedir (Gardner vd., 2005, s. 365). Otantik liderler, takipçilerinin performanslarını arttırmak için kendi psikolojik güdülerinden yararlanarak onların psikolojik sermayelerine katkıda bulunmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Performans arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan bir çalışmaya göre otantik liderlik, pozitif psikolojik kaynakları aracılığıyla takipçilerinin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Wang vd., 2012, s. 16). Benzer bir sonuca ulaşan Walumbwa vd. (2008)'ne göre de otantik liderlik özellikleri ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Takipçi performansının sağlanmasının veya yükselmesinin, örgüt performansını da yükseltebileceği düşünülmektedir. Araştırmada ilgili hipotezler bu temele dayandırılmıştır. Fakat araştırma bulgularına göre, otantik liderliğin finansal ve finansal olmayan performans ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğuna yönelik hipotezler (**H2_e** ve **H2_f**) desteklenememiştir. Örneklemeye katılan yöneticilerde nispeten daha az kurumsal olduğu düşünülen, 4

yıldızlı otel yöneticileri çoğunluktadır. Bu durumun araştırmada bu hipotezin desteklenmemesinde etkili olabileceği söylenebilmektedir.

Örgütlerin, değişimler karşısında nasıl hayatta kalacağı sorusuna yönetim, tarih, örgütsel sosyoloji gibi birçok disiplinde, farklı yaklaşımlarla cevaplar aranmıştır (O'Reilly ve Tushman, 2008, s. 185). İşletme faaliyetlerinin içsel bütünlüğünü sağlama, bunu yaparken değişen çevre koşullarına yönelik dışsal gelişmelere odaklanma süreçlerini, etkin ve verimli bir biçimde yönetmeyi başaran işletmeler, yüksek performans gösterebilmektedir (Eren vd., 2003, s. 55). Örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma boyutlarının pazarlama faaliyetlerinde değerlendirildiği bir çalışmaya göre örgütler, mevcut müşterileri üzerinde olumsuz bir etki yaratmadan yeni müşteri arayışları yaparak pazarlama performanslarını arttırabilmektedir (Vorhies vd., 2011, s. 736). Araştırmanın ilgili alanyazınında da değinildiği gibi sürdürülebilir bir performans sağlanmasında, araştırmacı ve yararlanıcı stratejinin birlikte yürütülmesi, önemli bir yol olarak görülmektedir (Raisch vd., 2009, s. 693). Sürdürülebilir bir performans için, farklı örgütsel faktörlerin dengelenmesi, örgütsel ustalığın desteklediği bir durumdur (Saleghi ve Yaghtin, 2014, s. 49). Örgütsel ustalığın performansı doğrudan etkilediğini ortaya koyan çalışmaların (Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006) yanı sıra bu ilişkiyi koşullara bağlayan (Lin vd., 2007) veya olumsuz ilişkileri olduğu sonucuna ulaşan (Atuahene-Gima, 2005; Tunç, 2015) çalışmalara da ilgili alanyazında rastlamak mümkündür (Ubeda-Garcia vd., 2016). Araştırma ve yararlanma stratejileri, işletme performansını farklı şekillerde ve farklı zaman dilimlerinde etkileyebilmektedir. Bu durum, muhasebe temelli performans ölçümlerini kullanarak ikisi arasındaki dengenin işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi sorunlu hale getirmektedir. Çünkü araştırma stratejisinin finansal performans üzerindeki nihai etkileri genellikle daha uzakken yararlanıcı strateji etkileri daha kısa vadeli olabilmektedir (Uotila, vd., 2009, s. 223).

Alanyazına göre iyi bir firma performansına ulaşmak için işletmelerin araştırma ve yararlanma stratejilerini iyi dengelemeleri gerekmektedir. Araştırmacı strateji ile finansal performans arasında “ters u” ilişkisi mevcuttur. Bu ilişkiye göre, araştırmacı strateji arttıkça ilk etapta artan finansal performans zamanla düşebilecektir. Yani uzun vadede araştırma stratejisi finansal performansı olumsuz yönde etkileyebilecektir (Uotila vd. 2009, s. 221). Araştırma stratejisi, inovasyon için gerekli yaratıcı ve dinamik yaklaşımlar göstermektedir. Bu tür yaklaşımları uygulamak için,

örgüt vizyonları düzenli olarak değerlendirilebilmekte, yenilikler teşvik edilmekte, ürünlerin ve pazarların değişmesine olumlu bakılmaktadır (Dover ve Dierk, 2010, s. 2). Bu durum araştırma tarafından ulaşılan sonuçlarla örtüşmektedir. İşletmeler yaratıcı ve dinamik yaklaşımlarla daha yüksek performansları gösterebilmektedir. Buradan hareketle, araştırmacı strateji ile finansal performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik (**H3_a**) hipotezin desteklendiği söylenebilmektedir.

Örgütsel ustalığın alt boyutlarına yönelik bir çalışmanın vardığı sonuçlardan birine göre ise araştırma ve yararlanma stratejileri, kendi aralarında olumsuz bir ilişkiye sahipken oluşturdukları etkileşim ile işletme performansı üzerinde olumlu etkilere sahiptirler (Deusen ve Mueller, 1999, s. 190). Oteller üzerinde yapılan bir diğer araştırmaya göre müşteri odaklılık faaliyetlerinde araştırma ve yararlanma stratejileri, işletmelerin pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet yeteneklerinin geliştirirken bir yandan da yeni hizmetler oluşturan, otelleri usta otel olarak adlandırılabilir (Tang, 2014, s. 7). Örgütsel ustalık, genellikle finansal performansını artırmak için örgütsel bir yetenek olarak görülse de finansal olmayan performans ile de yakından ilişkilidir (Hahn vd., 2015, s. 2). Araştırma bulgularına göre araştırmacı strateji ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğuna dair hipotezin de (**H3_b**) desteklendiği görülmektedir.

Düzenli olarak değişen ve mevcut ürünleri adapte eden, yeni ürünler geliştirilerek yeni pazarlara yönelirken bir yandan da mevcut pazarlardan da daha yüksek pay almayı hedefleyen işletmeler, daha yüksek büyüme oranına sahiptir (Jansen vd., 2012, s. 1289). Mevcut bilgilere duyulan güven, beraberinde iç alanda iyi hizmeti de getirmektedir. Süreçlerin oturtulması, rutinlerin geliştirilmesi ve kazanımların tanımlanması, döngü süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu durum, örgütlerde performansı yükseltebilmektedir (Van Deusen ve Mueller, 1999, s. 191). Bir diğer ifadeyle yararlanma stratejisi, performansı arttıran bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırma bulgularına göre ise yararlanıcı strateji ile finansal olmayan performans arasında bir ilişki olmasına karşın; finansal performans ile arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Yararlanıcı stratejinin finansal olmayan performans ile ilişkisine yönelik **H3_a** hipotezi, alanyazına göre ön görüldüğü gibi bu araştırmada da desteklenmiştir. Buna karşın yararlanıcı ustalığın finansal

performans ile olan ilişkisine yönelik **H3c** hipotezi araştırmanın örnekleme tarafından desteklenmemiştir.

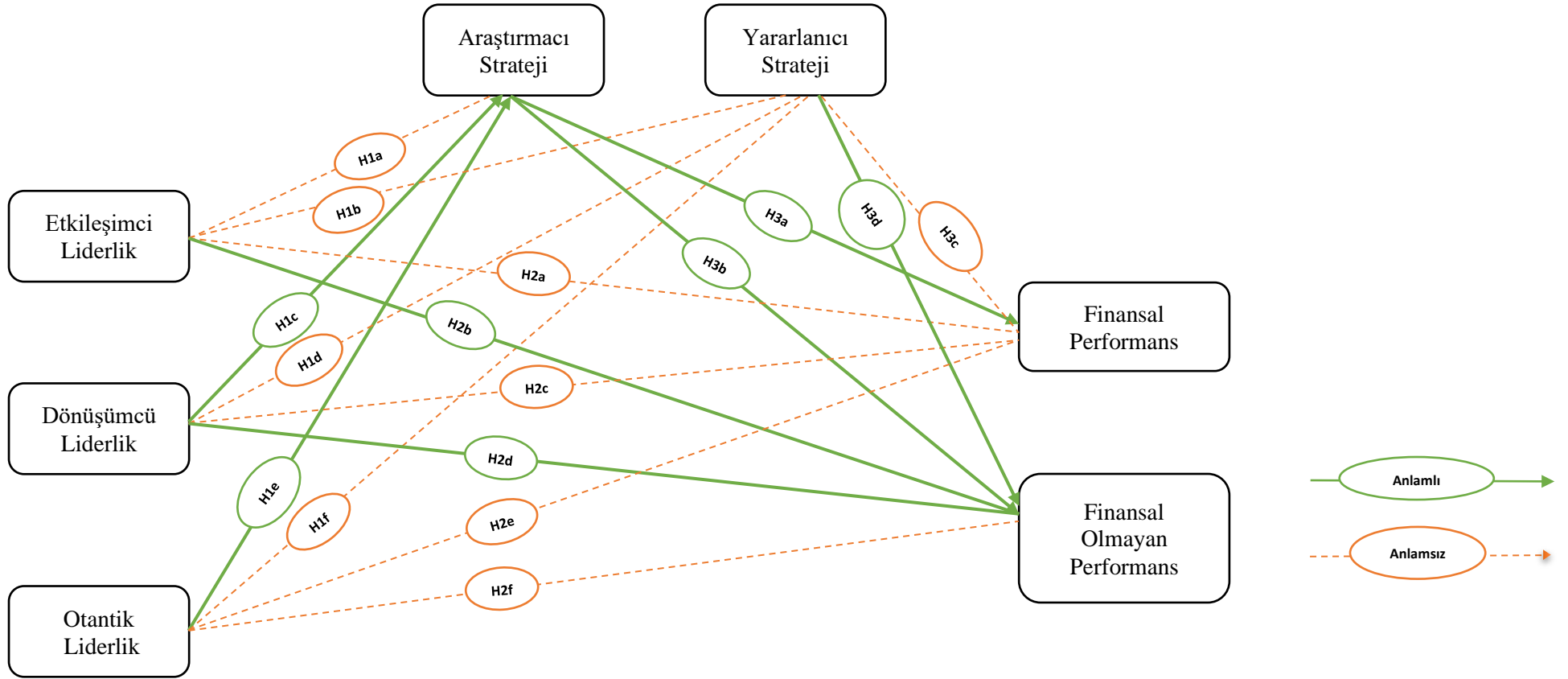
Alanyazın incelendiğinde örgütsel ustalık ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarının değişkenlik gösterdiği söylenebilmektedir. Nitekim genellikle araştırmalarda ustalık ve performans ilişkisinin varlığından bahsetmek mümkünse de (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen, vd., 2006; Blarr, 2011, Preda, 2014; Luo vd., 2016, s. 1) bu ilişkinin olmadığı çalışmaların da (Venkartraman vd., 2007; Tunç, 2017) alanyazında yer aldığı görülmektedir. İlgili alanyazın bölümünde bu değişken sonuçları içeren çalışmalara değinilmiş, ilişki düzeylerine dair bir çizelgeye de yer verilmiştir. Araştırmada örgütsel ustalığın alt boyutları olarak araştırma ve yararlanma stratejilerinin performans ile olan ilişkileri; yararlanıcı strateji ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik hipotez haricinde var olduğu tespit edilmiştir. Bulgular sonucunda örgütsel ustalık ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak bir ilişki olduğuna yönelik hipotezin (**H3**) desteklendiği söylenebilmektedir. Bu durum daha önce yapılan birçok çalışmanın (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen, vd., 2006; Blarr, 2011, Preda, 2014; He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Buradan hareketle toplanan verilerle oluşturulan örneklem tarafından desteklenebilen ve desteklenemeyen hipotezler, Çizelge 33'te sıralanmıştır.

Araştırma bulgularının yapısal olarak gösterimi ise Şekil 6'da aktarılmıştır. Şekil 6'ya bakıldığında, ana hipotezlerle birlikte alt grup hipotezlerinin çoğunlukla doğrulandığı, fakat bazı ilişkilerin ise öngörüldüğü seviyelere ulaşamadığı görülmektedir.

Çizelge 33. Hipotezlerin Desteklenme Durumları

Hipotezler	DURUM
H1. Otel işletmelerinde, liderlik özellikleri ile örgütsel ustalık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H1a. Otel işletmelerinde etkileşimci liderlik özellikleri ile araştırmacı 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 araştırmacı 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 araştırmacı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H1f. Otel işletmelerinde, otantik liderlik özellikleri ile yararlanıcı strateji arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENMEDİ
H2. 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 araştırmacı strateji ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.	DESTEKLENDİ
H3b. Otel işletmelerinde araştırmacı 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



Şekil 6 Araştırma Bulgularının Yapısal Olarak Gösterimi

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

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 yöntem uygun bir biçimde toplanan veriler, üç ana boyutun (liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans) yanı sıra, liderlerin kişisel özelliklerine, iş tecrübelerine ve çalıştıkları otellerin niteliklerine yönelik olmaları yönüyle gruplandırılmıştır.

Alanyazında teori ve pratik uyumu yönüyle, işletmelerin araştırmacı 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, araştırmacı 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 unsur ise uygun örgütsel iklimin sağlanmasıdır. Uygun örgütsel iklimin sağlanmasında da yöneticilerin ve onların liderlik özelliklerinin payı 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 araştırmacı faaliyetler ile ilişkilirken, etkileşimci liderlik hedeflerin açıklığa kavuşturulması, ödüller ve gerektiğinde müdahale özellikleriyle yararlanıcı faaliyetler ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderlerin aksine etkileşimci liderler, geleceği değiştirmek isteminde 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 etkileyebilecektir. Bu durum, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri, örgüt üyelerinin kurum içi mevcut kaynaklardan öğrenmek yerine araştırmacı bir yaklaşımla üretken davranmasına imkân verebilmektedir.

Otel sektöründe sürekli olarak artan rekabet baskısı, 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 ilgilidir. 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, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilere 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 dönüştürücü 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 olduğu, koşullu yaklaşımlar ve süreçlere dahil olmak fikrine 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, subjektif değerlendirmelere dayanan finansal olmayan performans ile etkileşimci ve dönüştürücü 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 araştırmacı 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 araştırmacı strateji için uygun örgütsel iklimi sağlayabilecektir. Bu durum örgütsel performansın yükselmesini de beraberinde getirecektir. Yöneticiler aynı zamanda araştırmacı 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.

5.2. Öneriler

Sonraki Araştırmalara Öneriler

Araştırma gerek zaman kısıtlılığı gerekse maddi imkanlar nedeniyle sadece İstanbul'da faaliyet gösteren otellerden elde edilen veriler aracılığıyla yapılmıştır. Zaman kısıtlılığının olmadığı, maddi imkanların da uygun olduğu şartlarda, Türkiye genelinde, turizm yoğunluğunun yüksek olduğu bölgelerde uygulama daha genişletilerek ülke geneli turizm işletmelerine yönelik bir sonuç elde edilebilecektir.

Araştırmada geliştirilen model, işletmelerde liderlik, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisini ölçecek niteliğe sahip olması yönüyle özgün bir modeldir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre model, bu değişkenler arası ilişkileri ölçebilecek yeterlilikte ve niteliktedir. Sonraki çalışmalarda her bir liderlik özelliğinin kendi alt boyutlarına yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir. Araştırmada liderlik özelliklerine yönelik çok sayıda sorunun olduğu ölçekler kullanılmıştır. Aynı ilişkilerin, madde sayısı daha az ve spesifik liderlik ölçekleriyle

de ortaya konulabileceği düşünülmektedir. Model farklı sektörlerde veya farklı örneklerde kullanılabilir.

Finansal performans ölçümlerinde, objektif nicel finansal verilerine ulaşılabilen işletmeler üzerinde yapılan uygulamaların benzer sonuçlar verip vermeyeceği bir merak konusu olarak görülmektedir. Turizm sektöründe, finansal verileri kamuoyuna açık olan halka arz edilmiş birçok işletme mevcuttur. Bu işletmelerin finansal verileri baz alınarak daha objektif sonuçlar da elde edilebilecektir. Öte yandan alanyazında örgütse ustalığa ilişkin işletmelerin yöneticilerine yönelik nitel çalışmalara da (Gianzina-Kassotaki, 2017; Baskarada vd., 2016) rastlamak mümkündür. Zaman ve diğer kısıtların olmadığı şartlarda, başarılı liderlere yönelik örgütsel ustalığa ilişkin nitel bir araştırma yapılması, alanyazına önemli bir katkı sağlayabilecektir.

Yapılan alanyazın taramasında örgütsel ustalığa ilişkin kamu kurumları üzerinde çalışma eksikliği göze çarpmaktadır. Gerek akademik olarak gerekse kurumsal olarak örgütsel ustalık stratejisi, kamu kurumlarında da dikkate alınması gereken bir strateji olarak değerlendirilebilmektedir. Kamu kurumlarının yapısı gereği yararlanıcı stratejiye uygun bir bilgi ve deneyim birikimine sahip olduğu öngörüsü değerlendirilebilir, araştırma stratejisi için bu kurumlar teşvik edilebilir.

Sektöre Yönelik Öneriler

Otel işletmelerinin, güncel sektörel gelişmeleri yakından takip etmeleri, elde ettikleri bilgiler ile örgütlerini sürekli olarak geliştirmeleri, önemli bir gerekliliktir. Örgütsel gelişimlerinde mevcut tecrübelerinden de yararlanarak yüksek performanslar elde edebilecekleri ön görülmektedir.

Yöneticiler, çalışanlarının araştırmacı ve girişimci birer işgören olmalarını sağlayacak örgütsel iklimi yarattıklarında bunun karşılığını yüksek performansla alabileceklerdir. Bunun yanında işletmeler, araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler için birim bazında örgütler oluşturabilir. Faaliyetler için farklı birimlerin oluşturulması ve bu birimlerin stratejik yönetimi, otelleri başarılı kılacaktır.

Emek-yoğun bir sektör olarak turizm, insan unsurunun ön planda olduğu bir sektördür. Sektörde emek veren çalışanlar, dışa dönük ve yeniliklere açık bir ortamda daha üretken ve daha yüksek performansla çalışabilecektir.

Gerek sektör içi otel işlemelerinde gerekse sektörde faaliyet gösteren seyahat işletmelerinde ve yiyecek içecek işletmelerinde, araştırıcı ve yararlanıcı stratejiler oluşturulması, işlemelerde performans artışını da beraberinde getirebilecektir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, stratejilerin dengeli bir biçimde sürdürülmesidir. Yöneticiler, yönettikleri örgütlerde buna yönelik yapılanmalar oluşturabilir, mevcut ve yeni bilgilerin işlendiği, hızla değişen piyasa koşullarına adapte bir yönetsel süreç izleyebilirler.

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
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- 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.
- Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akoğlan Kozak, M. (2016). *Otellerde yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan, M. ve DüNDAR Akçay, A. (2004) Liderlik kavramının gelişimi ve dönüşümcü liderlik üzerine bir araştırma: Türkiye'de yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili algılamalarının belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, 85-104.
- Aksu, G., Eser, M.T. ve Güzeller, C. O. (2017) Açıklayıcı 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.
- Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership many theories but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41 (1). 4-14.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (7. Baskı). İstanbul: Avcı Ofset.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the ninefactor leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- 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.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
- Auh, S. ve Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1652-1661.
- 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.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 1-20.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Newbury Park, CA. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72. 441-462.
- 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.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü liderlik ve kayseri emniyet müdürlüğünde dönüşümcü liderlik davranışları üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bae, J. ve Koo, D.M. (2015). Strategic ambidexterity of online game companies: The exploitation and exploration of ncsoft. *Journal of Korea Game Society*, 15 (1), 115-124.
- Bakan, İ. (2008) “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİB Dergisi*, 10 (14).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010) Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- 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.
- Bass, B. M. ve B, Avolio, J. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, Ca: Mind Garden Inc., U.S.A.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations of firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 741-758.
- Benito, O. G. ve Benito, J. G. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management* Vol. 34. pp. 797-829.
- Bertan, S. (2009). Otel işletmelerinde yönetsel etkinlik ve 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*; 14 (2), 393-406.
- 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)
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. A. ve Erdem B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Borland, J.F., Kane, G.M. ve Burton, L.J. (2015). *Sport leadership in the 21st century*. Jones & Bartlett Learning Company.
- 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.
- Bouzdine-Chameeva, T. ve Dupouet O. (2008). Balancing exploration and exploitation: A formal comparison of functuated equilibrium and ambidexterity. BEM Management School Bordeaux.
- 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.
- Bulutlar, F. ve Kamaşak, R. (2012). Complex adaptive leadership for performance: a theoretical framework. S. Banerjee ve S. Ş. Erçetin (Editörler). *Caos, complexity and leadership* içinde (s.59-65). London: Springer Publish.
- Burgelman, R. A. (1991) Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), 239-262.

- 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.
- Buyl, T. Boone, C. ve Matthyssens, P. (2012). The impact of the top management team's knowledge diversity on organizational ambidexterity. *International Studies of Management & Organization*, 42 (4), 8-26.
- 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.
- Can, Abdullah. (2018) SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Pagem Akademi. Ankara.
- Carmeli, A. ve Halevi, M.Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 207-218.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizen*, 60 (3), 385-394.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2014). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 59-67.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimli 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.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (4), 432-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 74-84.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pagem Akademi.
- Çolakoğlu, Ü. (2018). *Konaklama işletmelerinin yönetici-yönetilen ilişkilerinde iletişim stratejileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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.

- Dannels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, No:23, 1065-1121.
- Day, D. V. ve Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. California: Sage Publications Inc.
- 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.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., ve Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193.
- Dover, Philip A. ve Udo Dierk. (2010). The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *The Journal of Business Strategy* 31, no. 5: 49-58.
- Ebben, J. J. ve Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, No:26, 1249-1259.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Eren, E., Alpkan, L. Ergün, E. (2003). Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsel bütünleşme ve dışarı odaklanma düzeylerinin performansa etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*; 4 (1) ss. 55-70.
- Erol, E. ve Koç, H. (2017). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 5 (4), 566-580.
- 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.
- Gardner, W. L. ve Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., ve Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C.C., Davis, K.M ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145.

- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and leadership a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. PhD thesis. UK: Warwick Business School University of Warwick.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gözen, A. (2018a). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Paz. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Gözen, A. (2018b). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gupta, A.K., Smith, K. G. ve Shalley, C. E. (2006). Interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-705.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- 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.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., ve Figge, F. (2015). Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 37(2), 213–235.
- 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.
- Han, M., ve Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 25(4), 335–349.
- Haşiloğlu, S. B. Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli 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.
- Hennesey, J. T. (1994). “Reinventing” Government: Does leadership make the difference? *Public Administration Review*. 58(6), 522-532.
- Hill, S.A. ve Birkinshaw, J. (2012). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*. 40 (7), 1899-1931.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*. 3(4) 270-287

Hsu, C. W., Lien, Y. C. ve Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*. 48 (2013) 58-67.

<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., Simsek, Z., ve Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286–1303.

Jansen, J. J.P., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Sciences*. Vol.52, 1661-1674.

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.

Kang, J. H., Solomon, G.T. ve Choi, D.Y. (2015). CEO's leadership styles and managers innovative behaviour- investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies*, 52 (4), 531-554.

Kantur, D. ve İşeri Say, A. (2015). Örgütsel dayanıklılık ve çift yönlülük: Kümeler üzerine bir araştırma. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bodrum: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi; ss. 294-298.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4 (4), 443-465.

- Kauppila, O. P. ve Tempelear, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers leadership. *Journal of Management Studies*, 53 (6), 1019-1044.
- 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.
- Keskin, F. F. (2018). *Relationship between social capital, information sharing, organizational ambidexterity and firm performance in technology parks*. Master Thesis. Ankara: Middle East Technical University, MBA Department of Business Administration.
- 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.
- Kıngır, S. (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 457-481.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (2010). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. Press). New York, NY: The Guilford Press.
- Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012) Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1,76-88.
- 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.
- Küçükaltan, D. ve Karalar, S. (2014) Yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 169-184.
- Küçükaltan, D., Küçükaltan, B. ve Altuner, C. (2017) Turizm işletmelerinde kalite yönetimi. A. Akbaba., Z. Öter., M.E. Güler ve V. Altıntaş (Editörler). *Turizm işletmeciliği endüstriyel ve yönetsel boyutlar içinde*. (ss.141-167).Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.
- Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18, 65-99.
- Lavie, D. ve Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*. 49 (4), 797-818.

- 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 Interanational Journal of Human Resource Management*. 29 (2), 1-22.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* in. (p. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., Zyod, Diana S. ve Gharaibeh, A. H., (2015) The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a theoretical model; *journal of social sciences (coes&trj-jss)*, vol. 4, no. 2, pp:848- 866.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol.5. No.4 pp. 117-130.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B. E. (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss. 294-302.
- 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. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, Volume:56, 142-144.
- Miller, K. D., Zhao, M. ve Calantone, R. J. (2006). Adding interpersonal learning and tacit knowledge to march’s exploraiton-exploitation model. *Academy of Management Journal*. 49 (4), 709-722.
- Milliken, F. ve Lant, T. (1991). The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: the role of managerial interpretations, in Dutton, (Editörler) J., Huff, A. ve Shrivastava, P. *Advances in Strategic Management*. Vol.7. JAI Press. Greenwich CT. pp. 25-52.

- 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.
- Nigmatullina, K., (2011). Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Volume: 28, 185-206.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338.
- O'Reilly, C.A. ve Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous organization. Harvard Business Review.
- Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- 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 çiftyönlülük 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.
- Özkul, E. (2017). Turizm işletmelerinde yönetim ve organizasyon. A. Akbaba., Z. Öter., M.E. Güler ve V. Altıntaş (Editörler). *Turizm işletmeciliği endüstriyel ve yönetsel boyutlar içinde*. (s.121-140). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik, kamuda lider yöneticiye doğru*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Patiar, A. ve Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2), 254-262.

- Perretti, F. ve Negro, G. (2006). Filling empty seats: How status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 759-777.
- Pittaway, L., Rita C. ve Elizabeth C. (1998). The way forward: Leadership research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 17 (4), 407-426.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 76 (6). pp. 61-78
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi/ sektör ve rakip analizi teknikleri*. (Çev: G. Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Preda, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a research model. *Management & Marketing*, 12 (1), 67-74.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. ve Brown, M. V. (2000). Changing others through changing ourselves: The transformation of human systems. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 147-164.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Gilbert, P. ve Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), 685-695.
- Riaz, A., Haider, H. M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction BEH Business and conomic Horizons. Vol.1. Issue.1 pp. 29-38
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of Leadership-Innovation Relationships: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956-974.
- Salehi, F. ve Yaghtın, A. (2014). Enterprise factors as ambidexterity antecedents: Contingency model for ambidextrous organizations. *Journal of Global Strategic Management*, 8 (2), 49-61.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13 (25), 161-200.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling (4. Baskı)*. New York, NY: Routledge.
- Seters, D. A. V. ve Field, R. H.G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3 (3), 29-45.
- 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.
- Siggelkow, N. ve Rıvkın, J. W. (2006). When exploration backfires: Unintended consequences of multilevel organizational search. *Academy of Management Journal*. 49 (4), 779-795.

- 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, A. (2006). *Duygusal zekanın anne-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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., Sığırı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 387-397.
- Tang, T.W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, Volume: 39, 1-10.
- 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.
- Taylor, A. ve Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 723-740.
- Taylor, A. ve Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management and ambidexterity. *Organization Science*. 20 (4), 718-739.
- Tee, E., Yu J., Ashkanasy, N. M., ve Paulsen, N. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 496-515.

- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: Değer temelli pazarlama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi. ss. 63-68.
- Tuncer, D., Ayhan, Y. ve Varoğlu D. (2013). *Genel işletmecilik bilgileri*. İstanbul: Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik.
- 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.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- 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.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. ve Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30 (2), 221-231.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 5 (2), 32-39.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1), 25-57.
- 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.
- Van Deusen, C. A. ve Mueller, C. B. (1999). Learning in acquisitions: Understanding the relationship between exploration, exploitation and performance. *The Learning Organization*, 6 (4), 186-193.
- Venkartraman, 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.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., ve Bush, V. D. (2010). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), 736-756.
- Wadhwa, A. ve Suresh, K. (2006). Knowledge creation external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management Journal*. 49 (4), 1-17.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. ve Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., ve Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- 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.
- Xenikou, A. ve Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 566–579.
- 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 dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında belirleyiciler olarak etik liderlik ve etik iklim: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı:36. ss.179-193.
- Yılmaz, G. (2014). *Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity*. Master's Thesis. İzmir: Dokuz Eylül University, Graduate School of Social Sciences.
- 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.
- Zacher, H., Robinson, A. J., ve Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar teoriler ve yorumlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EK-1.**ANKET SORU FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında yürütülmekte olan, “Otel İşletmelerinde Liderlik Özellikleri, Örgütsel Ustalık ve Örgütsel Performans İlişkisi” adlı Doktora tezinde kullanılmak üzere size ulaştırılmıştır. İfadeleri okuyarak görüşünüze uygunluğunu belirtmeniz, çalışmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için önemlidir. Lütfen tüm maddeleri dikkatle okuyarak cevaplandırınız. Katılımınızla sağladığınız bilgiler, tamamen gizli tutulup sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve diğer katılımcıların cevaplarıyla toplu bir şekilde değerlendirilecektir. Teşekkür eder saygılar sunarız.

Doç. Dr. Önder MET

Balıkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Kürşat BAŞKAN

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Ardeşen Turizm Fakültesi

Lütfen aşağıdaki önermelere bir lider olarak 1 ile 5 arasında katılım düzeylerinizi belirtiniz. 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum”

	Lider Olarak,
1	Çaba göstermeleri karşılığında çalışanlarıma yardım sağlarım.
2	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremem.
3	Dikkatimi standartların dışında gelişen olaylara yoğunlaştırırım.
4	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtirim.
5	Harekete geçmeden önce, işlerin kötüye gitmesini beklerim.
6	Performans hedeflerine ulaşıldığında çalışanın ne kazanabileceğini açıkça belirtirim.
7	“Bir şey işliyorsan dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğumu gösteririm.
8	Harekete geçmeden önce, sorunların sık tekrarlar hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.
9	Tüm dikkatimi, yanlışları düzeltmeye odaklarım.
10	Tüm hatalarımın kaydını tutarım.
11	Standartları korumak için dikkatimi başarısızlıklara yönlendiririm.
12	Çalışanlarım, gerekli beklentileri karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.
13	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını anlamak için onları tekrar incelerim.
14	Önem verdiğim ilkeleri açıklarım.
15	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları ararım.
16	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.
17	Başkalarının benimle çalışmaktan gurur duymalarını sağlarım.
18	Başarılması gerekenler hakkında motive edici konuşurum.
19	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
20	Öğretmeye zaman harcarım.
21	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı bir kenara bırakırım.
22	Çalışanlarıma, sadece bir grubun üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım.
23	Çalışanlarımda saygı uyandıracak şekilde hareket ederim.
24	Kararlarımın etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.
25	Güç ve güven duygusu veririm.

Lütfen aşağıdaki önermelere oteliniz için 1 ile 5 arasında katılım düzeylerinizi belirtiniz. 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum”

	Lider Olarak,
26	Gelecek ile ilgili çekici bir vizyon oluştururum.
27	Bireylerin birbirlerinden farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olduğunu dikkate alırım.
28	Çalışanlarımın sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlarım.
29	Çalışanlarıma güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım ederim.
30	Görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar öneririm.
31	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
32	Hedeflerin başarıyla gerçekleştirileceğine dair güvenimi ifade ederim.
33	...
34	...
35	...
36	...
37	...
38	İnandıklarım ile davranış şeklim aynı doğrultudadır.
39	Kendi öz değerlerime bağlı kararlar alırım.
40	Çalışanlarımın kendi öz değerlerine bağlı hareket etmelerini isterim.
41	Zor kararlar alırken yüksek etik standartlarına bağlı kalırım.
42	...
43	...
44	...
45	Çalışanlarımla daha iyi bir etkileşim için geribildirim almaya çalışırım.
46	Çalışanlarımın, benim yeteneklerim ile ilgili görüşlerini doğru bir şekilde açıklayabilirim.
47	Önemli konular gündeme geldiğinde duruşumu ne zaman yeniden değerlendirmem gerektiğini bilirim.
48	Belirli hareketlerimin çalışanlarımı nasıl etkileyeceğini bildiğimi belli ederim.

Lütfen aşağıdaki önermelere oteliniz için 1 ile 5 arasında katılım düzeylerinizi belirtiniz. 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum”

	Son 3 Yılı dikkate aldığımında otelim,
1	Alışılmışın dışında hareket ederek yeni teknolojik fikirler bulmaya çalışır.
2	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı yollar arar.
3	Rekabetçi bir şekilde yeni pazarlara girmeyi göze alır.
4	Örgüt için yenilikçi olan ürün ve hizmetler oluşturur.
5	Başarısını yenilikleri araştırma yeteneğine dayandırır.
6	Etkin bir şekilde yeni müşteri gruplarını hedef alır.
7	Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini sürekli olarak geliştirir.
8	Operasyonlarındaki otomasyon seviyelerini yükseltir.
9	Mevcut müşterilerin memnuniyetini devam ettirmek için, mevcut ürün ve hizmetlerine küçük değişiklikler ya da eklemeler yapar.
10	Çalışmalarını kaliteyi yükseltmeye ve maliyeti düşürmeye adanmıştır.
11	Mevcut müşteri tabanına derinlemesine nüfuz etmeye çalışır.
12	Mevcut müşterilerin memnuniyeti düzenli olarak değerlendirir.

Lütfen otelinizin işletme performansına yönelik unsurların artış veya azalış düzeylerini belirtiniz. 1 “Çok Azalmıştır”, 2 “Azalmıştır”, 3 “Değişmemiştir”, 4 “Artmıştır”, 5 “Çok Artmıştır”.

	Son 3 Yılı dikkate aldığınızda otelimde,
1	... Doluluk oranı ...
2	... Satış geliri ...
3	... Pazar payı ...
4	... Kâr durumu ...
5	... Maliyet ...
6	... piyasaya yeni ürün ya da hizmet sürme oranı ...
7	... Çalışanların motivasyonu ...
8	... İş gören devir hızı ...
9	... Örgütsel yenilikler ...
10	... Geliştirilen veya üzerinde değişiklik yapılan ürün/hizmet sayısı ...
11	... Müşteri memnuniyeti ...
12	... Müşteri sadakati ...
13	... İşletmenin verimliliği ...
14	... İşgücü verimliliği ...

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

3. Eğitim Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü

4. Sektörde kaç yıllık deneyiminiz var?
çalışıyorsunuz ?....

5. Şu anki otelinizde kaç yıldır

6. Kaç yıldır şu anki pozisyonunuzda çalışıyorsunuz ?....

7. İşletmenizdeki statünüz? () Genel Müdür () Ön Büro Müdürü
() Satış ve Pazarlama Müdürü () Yiyecek İçecek Müdürü () Muhasebe Müdürü

8. İşletmeniz kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?

9. Aşağıdakilerden hangi özellik çalıştığınız otelin tanımına uygundur?

- () 5 Yıldızlı Yerli Zincir Otel
- () 5 Yıldızlı Yabancı Zincir Otel
- () 5 Yıldızlı Bağımsız Hotel
- () 4 Yıldızlı Yerli Zincir Otel
- () 4 Yıldızlı Yabancı Zincir Otel
- () 4 Yıldızlı Bağımsız Hotel
- () 1. Sınıf Tatil Köyü
- () Diğer (lütfen belirtiniz).....