

Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma (The Effect of Knowledge-Oriented Leadership on Organizational Learning at Hotel Enterprises: A Cross-Destination Comparison)

* Özcan ZORLU ^a , Ayşe UÇAN DAĞ ^b

^a Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Afyonkarahisar/Türkiye

^b Science Specialist, Muğla/Türkiye

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 23.05.2023

Kabul Tarihi: 26.06.2023

Anahtar Kelimeler

Bilgi odaklı liderlik

Örgütsel öğrenme

Otel işletmeleri

Öz

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ortaya koymaktır. Araştırma amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan verilerin temini için nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği tercih edilmiş ve Afyonkarahisar ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli 400 işgörenen veri elde edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile tanımlayıcı analizler sonrasında araştırma hipotezleri etki ölçüm analizleri ile test edilmiştir. Analizler sonucunda bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin destinasyonlar bağlamında farklılaştığı, söz konusu etkinin Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bilgi odaklı liderlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin en çok grup düzeyinde öğrenme sürecinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır

Keywords

Knowledge-oriented leadership

Organizational learning

Hotel enterprises

Abstract

The aim of this research is to reveal the effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning. Within the scope of the research, the survey technique was preferred to gather data, and the data was gathered from 400 employees working in five-star hotels operating in Afyonkarahisar and Marmaris with a questionnaire form. After removing the missing or erroneous questionnaires (40 questionnaires), the data were analyzed with the statistical analysis program. As a result, it was determined that knowledge-oriented leadership significantly affects organizational learning. However, it has been determined that the effect of knowledge-oriented leadership on organizational learning differs in the context of destinations, and the relevant effect is more in thermal hotel businesses operating in Afyonkarahisar. In addition, it was concluded that the effects of knowledge-oriented leaders on organizational learning mainly occur in the learning process at the group level.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: ozcanzorlu@aku.edu.tr (Ö. Zorlu)

DOI: 10.21325/jotags.2023.1255

GİRİŞ

Farklı içerik ve niteliklere sahip hizmetlerin sunulduğu karmaşık örgüt yapısı ve bu yapıyı meydana getiren çok sayıda bölümü ile otel işletmeleri bilginin hızlı ve eşit bir şekilde dağılımının zorunlu olduğu (Hjalager, 1997, s. 472) işletmelerdir. Otel işletmelerinde örgütsel yapının etkin işleyişi ve sorunların en az indirilmesi için bilgi en gerekli unsur olup (Baggio, 2006: s.9), günlük olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin neredeyse tamamında bilgi yönetimi süreçleri (bilginin üretilmesi, paylaşımı, işlenmesi vb.) gerçekleştirilmektedir (Buhalis, 1998: s. 411). Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de bilginin etkin yönetiminde temel belirleyici rolü liderler oynamaktadır. Otel işletmelerinde bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanımı süreçlerinde liderler özellikle yeni fikirlerin oluşumu yönünde takipçilerini motive ederek işletmenin günlük rutinlerine, iş süreçlerine ve örgüt sisteminin işleyişine etki ederler. Bu bağlamda liderler bilgi yönetiminde çok kritik bir öneme sahiptirler (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018: s. 704). Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışlarını, özellikle motivasyon ve iletişim bağlamında harmanlayan bilgi odaklı liderler (BOLr) (Donate & de Pablo, 2015: s. 313) işletmelerde bilgi paylaşımı kültürünü teşvik eden, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve üst yönetimi bilgi yönetiminin faydaları konusunda ikna eden kişiler olarak son dönemde ön plana çıkmaktadırlar (Dfouni & Croteau, 2003: s. 5). Bilgi odaklı liderlik (BoL) genel bir tanımlama ile örgüt için yeni ve önemli olan bilgilerin üretilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını teşvik eden tutum ve davranışlar bütünüdür (Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi, 2012: s. 2451). BOLr ekonomik piyasalarda faaliyet gösteren ve kaçınılmaz olarak bilgiyi kullanan her işletmede olduğu gibi bilginin yoğun olarak kullanıldığı otel işletmelerinde de stratejik öneme sahiptirler.

BOLr inandırıcılığı yüksek bir vizyon doğrultusunda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarını bir arada sergileyerek gerek grup düzeyinde gerekse de örgüt düzeyinde öğrenmeyi teşvik edebilen kişilerdir (Men & Jia, 2021: s. 892-893). Bu noktada örgütsel öğrenme (ÖÖ) ise örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesini (Sinkula, 1994: s. 36; Tabatabaei & Ghorbi, 2014: s. 66) kapsayan ve örgütün bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıracak şekilde sürekli kendini dönüştüren öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Pedler, Boydell & Burgoyne, 1989: s. 91). ÖÖ sürecinde liderler sürekli öğrenmeyi mümkün kılan unsurlar niteliğindedirler. Örgüt içerisinde öğrenme süreci temel alındığında liderler öğrenme için destekleyici ve kolaylaştırıcı bir ortam hazırlama, rol model olarak hizmet etme, takipçilerine öğrenme ile elde edilenleri uygulamak için yetki tanıma, örgüt ve örgüt üyeleri için önemli anlamlar oluşturma ve paylaşma gibi çeşitli roller üstlenmektedirler (Cooksey, 2003: s. 207). İlgili literatür incelendiğinde ÖÖ sürecinde liderliğin rolünü konu alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Berson vd., (2006) çok boyutlu olarak liderlik ve ÖÖ ilişkisini, Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz (2010) eğitim sektöründe liderlik stillerinin ÖÖ üzerine etkisini, Lundqvist vd., (2023) öğrenme odaklı liderlik kapsamında işyerinde liderli ve öğrenme ilişkisini, Sheppard (2003) liderlik ve ÖÖ ilişkisinde bilgi ve iletişim teknolojisinin önemi, Singer vd., (2015) ağırlama endüstrisinde öğrenme odaklı liderliği, Vera & Crossan (2004) ise stratejik liderlik ve ÖÖ ilişkisini ele almıştır. Söz konusu çalışmalar ÖÖ sürecinde liderliğin rolünü genel olarak değerlendirmiş olup, belirli bir liderlik tarzı üzerine odaklanan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte ÖÖ'de esas olan öğrenim sürecinin özünü teşkil eden bilginin doğru bir şekilde yönetilmesi ve örgüt üyeleri ile doğru bağlamda paylaşarak deneyime dönüştürülmesidir. Buradan hareketle, bu çalışmada bilgiyi etkin olarak kullanım özelliği ile ön plana çıkan bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlgili literatürde bu hususa vurgu yapan çalışma bulunmaması bu çalışmayı sonuçları bağlamında

öncü ve önemli kılmaktadır. Araştırmanın emek yoğun hizmetler ile karakterize edilen otelcilik alanında gerçekleştirilmiş olması da çalışmanın önemini daha da artırmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Bilgi Odaklı Liderlik

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren günümüz örgütlerinin rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı sağlamasında en önemli unsurlar yenilik kapasitesi ve bilgi temelli bir örgüt yapısını mümkün kılmalarıdır (Sadeghi & Mustafavi, 2018: s.151-152). Bilgi temelli örgütlerde örgütsel bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu örgütler yeni ve faydalı bilgiyi keşfettikten sonra doğru bir yönetim anlayışı ile bu bilgiyi örgüt geneline yayarak pazarda rekabet avantajı kazanmaktadırlar (Suroso vd., 2021: s. 4542). Bilgi temelli örgütlerin özünü teşkil eden örgütsel bilgi, örgütlerde sürekli olarak yinelenen faaliyetlerde hangi eylemlerin daha faydalı olacağına yönelik bir anlayış olup, örgütün temel ilkelerinde, faaliyet süreçlerinde, iş prosedürlerinde, projelerde ve örgüt politikalarında görülmektedir (Cavaleri & Seivert, 2005; Coakes, 2007: s. 154). Bu noktada cevap aranması gereken soru örgütsel bilginin yönetiminde nasıl bir liderlik tarzının sergilenmesi gerektiğidir. Liderlerin örgütlerde gerçek durum ile vizyon arasındaki boşluğu göstererek örgüt içerisinde yaratıcı bir iklim oluşturduğunu ifade eden Sadler (2003: s. 423) bir liderin hem öğrenen hem de öğretken kimliği ile bilginin yönetiminde etkin olması gerektiğini savunmaktadır. Teece (2009) ise bilgi temelli örgütlerde, örgüt amaçlarının başarılması için liderlerin işgörenleri bilgiyi elde etme ve kullanma konusunda yönlendirmesi gerektiğini belirterek, yenilik fırsatlarının algılanması ve yakalanması için bilgi odaklı liderlerin bilgi yönetimine özel bir önem verdiğini ifade etmektedir (Donate & de Pablo, 2015: s. 363). Bu bağlamda, yeni bir yaklaşım olan BoL daha önce de belirtildiği üzere dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin bir birleşimi olarak diğer liderlik tarzlarının önüne geçmektedir. BOLr, örgütsel bilginin üretilmesi, paylaşılması, depolanması ve kullanılması gibi süreçlerde bir öncül niteliğindedirler. Bilginin yönetimi olarak nitelenen bu süreçlerde BOLr, sürece olumlu anlamda çok büyük etki meydana getirmekte, işletmeleri yeni bilgi üretme ve yenilik amaçlı yeni girişim ve yatırımlara yönelme konusunda zorlamaktadır (Donate & de Pablo, 2015: s. 366). Örgütlerde bilgi yönetiminin önemli bir belirleyicisi olan BOL, işgörenleri üretilen/üretilme potansiyeli bulunan yeni bilgiler hakkında konuşmak için cesaretlendirmekte, işgörenlerin bilgi düzeyini artırmak için zaman harcamakta, iş yöntemleri hakkında alternatif öneriler getirmekte ve örgüt üyelerini sorunları farklı bir bakış açısıyla ele alma konusunda cesaretlendirmektedir. Liderin kendi bilgi ve deneyimini işgörenler ile gönüllü olarak paylaşması, yeni bir bilgi ürettiklerinde onları ödüllendirmesi, mentorluk, danışmanlık ve yetkilendirme mekanizmalarını sağlıklı bir şekilde işletmesi, açık ve şeffaf iletişimi benimsemesi, günlük faaliyetlerde onlara destek olması ve işgörenleri sahip oldukları bilgiyi kullanma yönünde teşvik etmesi BOLr'in bilgi yönetimi üzerindeki etkisini önemli kılan diğer unsurlardır (Zia, 2020: 1833-1834). İşgörenlerin takım çalışması içerisinde olumlu sosyal davranışlar sergilemesi ise BOLr tarafından paylaşılan bilginin daha değerli hale gelmesini sağlamakta, işgörenlerin yeni ve faydalı bilgiler üretmesi sürecinde lider öneri ve deneyimleri ile daha çok katkı yapmaktadır. Nitekim, BOLr işle ilgili ve takım çalışması ile ilgili bilgiler aracılığıyla işgöreni eğitebilmekte ve yaratıcılıklarını geliştirebilmektedir (Thuan & Thanh, 2020: s.466-467).

Örgütlerin değişime adaptasyonunda önemli rol oynayan BOLr değişime yönelik sahip oldukları vizyonu hızlı bir şekilde uygulamaya dönüştürmekte ve bu süreçte etkili-açık bir iletişim stratejisi ile örgüt üyelerinde değişime yönelik istek, katılım ve bağlılık oluşturmaktadırlar (Bertoldi vd., 2018: s. 589). BOLr aynı zamanda örgütleri

değişime meydan okuma yönünde teşvik ederek entelektüel çalışma kapasitesini harekete geçirmektedirler (Alneadi vd., 2020: s. 109). Bu bağlamda BoL yaklaşımı/eylemi yenilikçi bilginin oluşumunu, dağıtımını ve kullanımını teşvik ederek hem işgörenlerin sahip olduğu düşünce sisteminde hem de paylaşılan sonuçlarda anlamlı/faydalı bir değişim meydana getirme amacını taşımaktadır (Shehzad, Davis & Ahmad, 2021: s. 2150028-6). İşgörenlerin fikirlerini uygulamaya dönüştürebilmesi için zaman ve kaynak sağlama, örgüt içerisindeki görevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için doğru enformasyon ve bilgiyi işgörenlerle paylaşma, açık ve motive edici bir vizyon ile işgörenleri gelecekteki faaliyetler için yönlendirerek örgüt içerisinde bilgiye aç işgörenler topluluğu oluşturma, iş yapma yöntemleri ve işe ilişkin karar alma konusunda serbestlik tanıma, bağımsız iş yapabilme kapasitesinin gelişmesi için işgörelere belirli oranda otonomi sağlama gibi faaliyetler BOLr'in değişimin gerçekleşmesi yönünde ön plana çıkan etkinlikleridir (Shamim, Chang & Yu, 2019: s. 22). İşgörelere yardım gereksinimi durumunda psikolojik güven duygusu aşılama, onlara etkin geribildirim sağlama ve uzmanlık bilgisini onlar ile sürekli olarak paylaşma da BOL'un değişimi tetikleyen özelliklerindendir (Men & Jia, 2021: s. 894).

Günümüz örgütlerinde rekabet avantajı sağlamanın en önemli koşullarından olan yenilik yapma kapasitesi, etkin bilgi yönetiminin doğrudan bir sonucu olup geleneksel liderlik ve örgüt yönetimi yaklaşımından bilgi odaklı liderliğe geçişi ifade etmektedir. BOLr, işgörelere bilgi üretimi için uygun koşulları sağlayarak bilgi yönetiminin etkinliğini artıran güçlendirici ajan (empowering agent) niteliği taşımaktadırlar (Sadeghi & Mostafavi Rad, 2018: s. 157). Bilgi yönetimine etkin olarak katılın bu liderler işgöreleri için bir rol model oluşturarak, onların işe bağlılık ve katılım düzeyini, duygusal bağlılıklarını ve yaratıcı öz yeterliliklerini geliştirmektedirler. Bununla birlikte BOLr, işgörel hatalarını belirli oranda anlayışla karşılayarak, öğrenmeyi teşvik ederek ve bilgi üretimine yönelik faaliyetleri ödüllendirerek örgüt kültürü ve yapısını şekillendirmekte, örgütün yenilik kapasitesini artırmaktadırlar (Rehman & Iqbal, 2020: s. 1750). Nitekim, BoL özelliklerine sahip olan donanımlı yöneticiler, işletmelerde bilgi yönetimi için gerekli alt yapıyı oluşturarak örgütlerini yenilikçi çıktılarını başarmak için yönlendirmekte, yenilikçi çıktılarının başarılmasında gerekli olan yeni görüş ve fikirlerin oluşumu, paylaşımı ve uygulanmasında en iyi teknoloji ve yöntemlerin kullanılmasını mümkün kılmaktadırlar (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018: s. 709). Bir diğer ifade ile BoL davranışı sergileyen yöneticiler örgüt içerisinde öğrenme yanlısı kültürü geliştirmekte ve yaratıcılığı mümkün kılan örgüt düzeyinde öğrenmeyi teşvik etmektedirler (Men & Jia, 2021: s. 894).

Örgütsel Öğrenme

Öğrenme olgusu, uygulama, gözlem ve çeşitli deneyimler sonucu yeni bilgi, davranış veya yeteneklerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir (APA Dictionary of Psychology, 2023). Öğrenme olgusu bireysel bağlamda değerlendirildiği gibi örgüt bağlamında da değerlendirilmekte ve örgütlerde öğrenme konusu üzerine davranış psikolojisi, sistem teorisi ve endüstriyel mühendislik gibi farklı disiplinler tarafından uzun süredir araştırmalar yapılmaktadır (Uzumeri & Nembhard, 1998: s. 516). ÖÖ alanında ilk önemli çalışma Cyert & March (1963) tarafından ortaya konulmuş, sonrasında Senge (1990), Argyris & Schon (1996) gibi araştırmacılar tarafından literatüre önemli katkılar sağlanmıştır (Perkins vd., 2007: 305-307). Callahan & Diedrich (1993: s. 470) örgütsel öğrenmeyi, bir örgütün mevcut durumda ve gelecekte örgüt etkinliğini artırma amacı ile gerçekleştirdiği know-how (bilgi ve yetenekler bütünü) bilgisini elde etme, değerlendirme ve yönetme süreci olarak değerlendirmektedirler. ÖÖ örgüt genelinde daha iyi bir anlayış ve bilgi ile örgüt faaliyetlerinin (süreçlerinin) iyileştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Fiol & Lyles, 1985: s. 803). Örgütsel öğrenmenin en temel amacı örgüt üyelerini özerk ve rasyonel

aracılar olarak değerlendirerek, örgüt işleyişinin geliştirilmesi amacıyla örgütün nasıl çalıştığını anlama, bilme ve kavrama konusunda onları serbest bırakmak ve böylelikle büyümeyi en üst düzeye çıkarmaktır. Dolayısıyla ÖÖ örgütlerde bilginin, anlayışın ve işleyişe ilişkin kavrayışın süregelen gelişimi ile ilgili olup, açık ve dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Barrie & Pace, 1997: s. 338-339).

ÖÖ, deneyime dayalı olarak örgütün hareket tarzında (rutinleri ve prosedürleri) kalıcı değişiklikler meydana gelmesi olup, öğrenme sürecine konu olan değişimin gerçekleşebilmesi için örgüt ya da örgüt üyelerinin bir kısmı, değişim ihtiyacını öngörerek öğrenme sürecini tetikleyen çözümler geliştirmeli ve uygulamaya koymalıdır (Burström von Malmberg, 2002: s. 317). Diğer yandan, ÖÖ sürecini etkileyen çok sayıda unsur mevcuttur. Örgütler bir sistem olarak değerlendirildiğinde, çevre (müşteriler, dış paydaşlar vb.), örgüt (örgüt yapısı, kültürü, rol ve beklentiler vb.), gruplar (çalışma grubu oluşumu ve dinamikleri vb.) ve bireylerin (işgörenin bilişsel, duygusal ve fiziksel durumu, beceri ve yetenekleri vb.) ÖÖ sürecini etkileyen ana unsurlar olduğu (Cooksey, 2003: 204-205) görülmektedir. Örgütsel öğrenme süreci çok sayıda kontrol edilebilen/edilemeyen faktörden etkilenmekle birlikte öğrenme sürecini kolaylaştıran mekanizmalar bulunmaktadır. Chiva-Gomez (2003: s. 102) literatürde örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran unsurların sosyal yaklaşım (Brown & Duguid, 1991; Weick & Westley, 1996), bilişsel yaklaşım (Hedberg, 1981; Nevis vd., 1995; Tannenbaum, 1997) ve öğrenen organizasyon teorisi (Ulrich vd., 1993; Goh & Richards, 1997; Pedler vd., 1997) bağlamında ele alındığını belirtmektedir. Araştırmacı farklı yaklaşımları harmanlayarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran hususları, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler, örgüt üyelerinin çevre ile olan ilişkileri, örgüt genelinde bilgi akışının düzeyi ve niteliği, farklı ve faydalı fikirler ile oluşan kültürel çeşitlilik, formal ve informal yapılar arasındaki denge olarak ifade etmektedir Chiva-Gomez (2003: s. 107). Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bağlamsal faktörler ise öğrenmeye elverişli bir örgüt kültürü oluşturulması, örgüt stratejisinin esnekliğe izin vermesi, yenilikçiliğe ve yeni anlayışlara açık olan bir örgüt yapısı ve örgütün çevresidir. Bu bağlamsal faktörler hem öğrenmeyi mümkün kıldıkları ve pekiştirdikleri hem de öğrenme sürecinde ortaya çıktıkları için ÖÖ ile döngüsel bir ilişkiye sahiptirler (Fiol & Lyles, 1985: 803). Diğer yandan ÖÖ sürecinde karmaşık ve kompleks sorunların çözümü söz konusu olduğunda bilgisayar sistemleri de örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran unsurlardan biri haline gelmektedir (Chou, 2003: s. 274).

ÖÖ bilişsel ve davranışsal olarak iki farklı içerik ile (Fiol & Lyles, 1985: s. 806) yedi farklı boyutta gerçekleşmektedir. Yang, Watkins & Marsick (2004: s. 41) öğrenme boyutlarını insan ve yapı olarak iki temel unsur ile ifade etmektedir. Buna göre örgütsel öğrenmenin insan ile ilgili boyutları sürekliliği bulunan öğrenme fırsatlarının yaratılması, sorgulama ve karşılıklı diyalogların teşvik edilmesi, iş birliği ve grup öğrenmesinin teşvik edilmesi, bütüncül bir vizyon ile çalışanların güçlendirilmesidir. Örgütsel öğrenmenin yapı ile ilgili boyutları ise örgütün çevresi ile bağlantısının bulunması (gelişime/değişime açık örgütler), öğrenme fırsatlarını yakalayacak ve öğrenmeyi paylaşacak sistemlerin oluşturulması, öğrenme süreci için stratejik liderliğin sağlanmasıdır. Örgütsel öğrenmenin bu iki yönü ile örgütsel bilgi oluşturulmakta ve finansal performansta iyileşmeler meydana gelmektedir (Yang, Watkins & Marsick, 2004: s. 41). Jyothibabu, Farooq, & Bhusan Pradhan (2010: s. 307), insan ve yapı unsurlarını örgütsel öğrenmeyi mümkün kılan unsurlar olarak nitelemekte ve bu unsurların katkısı ile bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde öğrenme çıktıları oluştuğunu ifade etmektedir.

Bilişsel yaklaşımın ön planda olduğu bireysel düzeyde öğrenme (BDÖ) (Chiva-Gomez, 2003: s. 107) örgüt üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan çağrışımlar, bilişsel sistemler ve anılar (öğrenilen dersler) ile ilgili olmakla

birlikte benzersiz ve tekrarlanmayan durumlar için stratejik düzeyde örgütsel öğrenmeyi karakterize etmemektedir (Fiol & Lyles, 1985: s. 804). Bununla birlikte, bireylerin bilgiyi toplama, özümseme ve örgütsel hafızaya dökerek bilgiye dönüştürmesini ifade eden BDÖ, grup düzeyinde öğrenme (GDÖ) ile birlikte örgütsel öğrenmeye katkı sağlamaktadır (Lien, Hung & McClean, 2007: s. 211). Örgüt üyeleri görevlerini gerçekleştirirken çeşitli bilgileri kullanmakta ve uygulamaktadırlar. Ancak bireyin sahip olduğu bilgi herhangi bir problemin çözümü için yetersiz kaldığında, birey probleme farklı bir bakış açısı ile bakmak zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda birey görev ile ilgili eylemleri üzerine düşünmeye, varsayımlarını sorgulamaya başlar ve göreve yönelik eylemlerini yeniden şekillendirerek öğrenme olgusunu gerçekleştirir. Birey bu süreçte sahip olduğu örtük bilgi ile göreve ilişkin açık bilgiyi zenginleştirdiği için BDÖ ile bilginin üretilmesi arasında sıkı bir bağ bulunur (Mulholland vd., 2001: s. 340-341). Bireyin deneyimden elde ettiği örtük bilgiyi paylaşması ile bilgi sosyalizasyonu başlamakta; paylaşılan bu bilginin iş süreçlerine açık bilgi şeklinde uygulanması ile bilginin dışsallaştırılması gerçekleşmekte; farklı iş süreçlerinin birleşimi ile örgüt içerisinde keşfetme/yaratıcılık gibi unsurları barındıran soyut bir bilgi sistemi oluşmakta; bu sistem içerisindeki bilgilerin örgüt üyeleri tarafından somut deneyimlerde kullanılması ile yaparak öğrenme süreci gerçekleşmektedir. Bu bağlamda birey ile örgüt arasında, örtük ve açık bilginin dinamik bir dönüşüm süreci ile ÖÖ gelişmektedir (Smeds, 1997: s. 30).

BDÖ bilişsel yaklaşımda ön plana çıkarken, sosyo-kültürel yaklaşımda öğrenme sürecinin temel analiz birimi gruplar olup, GDÖ'ye önem verilmektedir (Perkins vd., 2007: s. 306). Grup düzeyinde öğrenme temel olarak dört aşamayı içermektedir. Sınırlı öğrenme adı verilen birinci aşamada grup var olmakla birlikte, öğrenme süreci bireysel bağlamda gerçekleşmektedir. Kolektif öğrenmeyi içeren ikinci aşamada grup üyeleri bilgi paylaşımına başlamakla birlikte, grup henüz kendisine özgü bir bilgiye sahip değildir. Yapılandırılmış öğrenme aşamasında grup üyelerinin bilgilerinin entegrasyonu ile grup kendisine özgü bilgi üretmeye başlarken, sürekli öğrenmeyi ifade eden son aşamada grup deneyimleri bilgiye dönüştürme süreçlerini bir alışkanlık haline getirir (Kasl vd., 1993; Sambrook & Roberts, 2005: s. 148). GDÖ süreçleri bir bütün olarak örgüt içerisindeki toplulukların uygulamalı öğrenmesini ifade etmekte ve örtük bilginin farklı kesimler tarafından aynı ortak amaç için kullanımının önemini açıklamaktadır (Mulholland vd., 2001: s. 342).

Bilgi temelli örgütlerde değişim ve yenilikler örgüt içerisindeki uzmanlaşmış toplulukların yeni bir bakış açısı geliştirmelerini ve/veya örgüt içerisindeki diğer grupların bakış açılarını uyarlayabilmelerini gerektirir. Bu bağlamda ÖDÖ sürecinde bakış açısı alma (perspective taking) kabiliyeti, örgüt içerisindeki grupların kendilerine tanımlanan iş/görev tanımının bir parçası olarak diğer grupların sahip olduğu yenilikçi bakış açısını tanınması, değerlendirmesi ve iş süreçlerinde kullanım için yeniden şekillendirilmesidir. Böylelikle örgüt içindeki gruplar kendilerini farklı bir bakış açısı ile inceleme ve değerlendirme fırsatı yakalamaktadırlar (Mulholland vd., 2001: s. 342). Bakış açısı alma ile örgüt genelinde paylaşılan anlayışın gelişimi mümkün olmakta iken sürecin başında informal ve geçici olan paylaşılan anlayış koordineli eylemler ile tekrar edilerek kurumsallaşmaktadır (Perkins vd., 2007: s. 314). İşgören güçlendirme, örgüt genelinde gömülü sistemler oluşturma ve sistem genelinde etkin iletişim/bağlantı sağlanması ve öğrenme sürecini destekleyen liderlik uygulamaları ise aşamalı olarak gerçekleşen ÖDÖ sürecinde temel karakteristikleri oluşturmaktadır (Jyothibabu, Farooq, & Bhusan Pradhan, 2010: s. 319). ÖDÖ sürecinde örgütün temel odak noktası örgüt amaçları ve amaçlar ile ilgili programların uygulanması olup, öğrenme süreci genel olarak tepkiseldir (Perkins vd., 2007: s. 314). Nitekim ÖDÖ ile örgüt içerisinde rutin eylemlerin gerçekleşmesi için görevler tanımlanmakta, eylemler belirlenmekte ve örgütsel mekanizmalar uygulamaya konulmaktadır. Diğer yandan

kurumsallaşma kapsamında BDÖ ve GDÖ süreci ile meydana gelen öğrenme çıktıları örgüt sistemlerine, örgüt yapısına, örgütün prosedür ve stratejisine yerleştirilmektedir (Sambrook & Roberts, 2005: s. 149).

Araştırma Hipotezinin Geliştirilmesi

Örgüt üyelerinin karşılıklı etkileşimleri ve öğrenmenin sosyal yönüne vurgu yapan ÖÖ sürecinde, liderler etkileşimin gerçekleştiği ortamı şekillendirerek etkileşimleri yapılandırma ve biçimlendirmede kritik rol oynarlar. Bu sebeple liderlik işlevi ÖÖ sürecinde karşılıklı etkileşimlerin yaratılması bağlamında son derece önemlidir (Atwood, Mora & Kaplan, 2010: s. 577). ÖÖ sürecinde bir liderin temel işlevleri, öğrenme için bağlam oluşturma, örgüt üyeleri için öğrenmeyi destekleyici bir ortam hazırlama, öğrenme sürecinde rol model olarak hizmet etme, örgüt üyelerini öğrendiklerini uygulamaya geçirmek için güçlendirme, örgüt ve örgüt üyeleri için önemli anlamlar (meanings) yaratarak etkin bir şekilde paylaşmaktır. Diğer bir ifade ile liderler öğrenme sürecini gerçekleştirecek örgüt üyeleri için başarı yolunu hazırlamaktadırlar (Cooksey, 2003: s. 206-207). Örgütlerde doğru yeteneklere ve işlevlere sahip liderlerin seçilmesi ile öğrenme süreci ve bilginin kullanımı yoğun olarak desteklenebilmektedir (Sarin & McDermott, 2003: 726). Bununla birlikte örgütlerde öğrenmenin arzu edilen niteliğine bağlı olarak farklı liderlik stilleri ön plana çıkmaktadır (Pasamar, Diaz-Fernandez & de La Rosa-Navarro, 2019: s. 28).

Xie (2019: s. 34), ÖÖ sürecinde liderliğin rolünü konu alan 33 farklı çalışmayı inceleyerek ÖÖ kapsamında en fazla vurgu yapılan liderlik stillerinin dönüştürücü liderlik ile dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olduğunu ortaya koymuştur. ÖÖ sürecinde etkileşimci liderler, kısa dönemli çevre koşullarını ve birey odaklı değişimleri şekillendirmekte iken, dönüştürücü liderler öğrenmeyi ve öğrenmenin sürdürülebilirliğini teşvik etmektedirler (Atwood, Mora & Kaplan, 2010: s. 577). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin örgüt genelinde öğrenme sürecini teşvik etme yolları Yukl (2009: s. 50) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır. Liderler, işgörenleri yenilikçi yaklaşımlar aramaya teşvik ederler; ilham verici bir vizyon belirleyerek örgüt üyelerinden değişim için destek alırlar; kolektif öğrenme için gerekli becerilerin edinilmesini teşvik ederler; deneyime dayalı öğrenme ile örgüt genelinde bir öğrenme kültürü oluştururlar; işgörenlerin ortak zihinsel modeller geliştirmelerine yardımcı olurlar; bilgi paylaşımını, yaratıcı fikirlerin gelişimini ve yeniliklerin desteklenmesini kolaylaştıracak sosyal ağlar oluştururlar; öğrenmenin ne zaman / nasıl gerçekleşeceği konusunda işgörenlerde farkındalık yaratırlar; yeni bilgilerin edinilmesi veya uygulanması için dış destek ve finansman sağlarlar; işgörenleri değişikliklerin olası etkileri hakkında daha fazla bilgi edinmeye teşvik ederler, çalışma ekiplerini etkili ve etkisiz süreçleri belirlemek için faaliyet sonrası incelemeler yapmaya teşvik ederler; grup ve örgütsel düzeyde öğrenme ve bilgi yayılımı ölçümü için kriterler geliştirirler; başarısız yenilik girişimlerinde kaynak israfını önlemek için işgörenleri sürecin durdurulması gerektiği konusunda ikna ederler; öğrenme ve girişimcilik faaliyetlerinin sorumlu bir şekilde sürdürülmesi için gerekli yetkilere sahip merkezi olmayan alt birimler oluştururlar; yeni bilginin keşfini ve bunun kuruluştaki yayılmasını ve uygulanmasını teşvik edecek ve ödüllendirecek programlar ve sistemler geliştirirler, uygularlar ve desteklerler.

Örgütlerde görev alan liderler, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel öğrenme için hem kaynak hem kolaylaştırıcı hem uygulayıcı hem de değerlendirici niteliğe sahip kişilerdir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ve liderlik arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim literatürde yer alan birçok çalışmada (Atwood, Mora & Kaplan, 2010; Berson vd., 2006; Cooksey, 2003; Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo & Gutierrez-Gutierrez, 2012; Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz, 2010; Liao vd., 2017; Lundqvist vd., 2023; Mutahar, Rasli & Al-Ghazali, 2015; Pasamar, Diaz-Fernandez & de La Rosa-Navarro, 2019; Sheppard, 2003; Singer vd., 2015; Vera & Crossan,

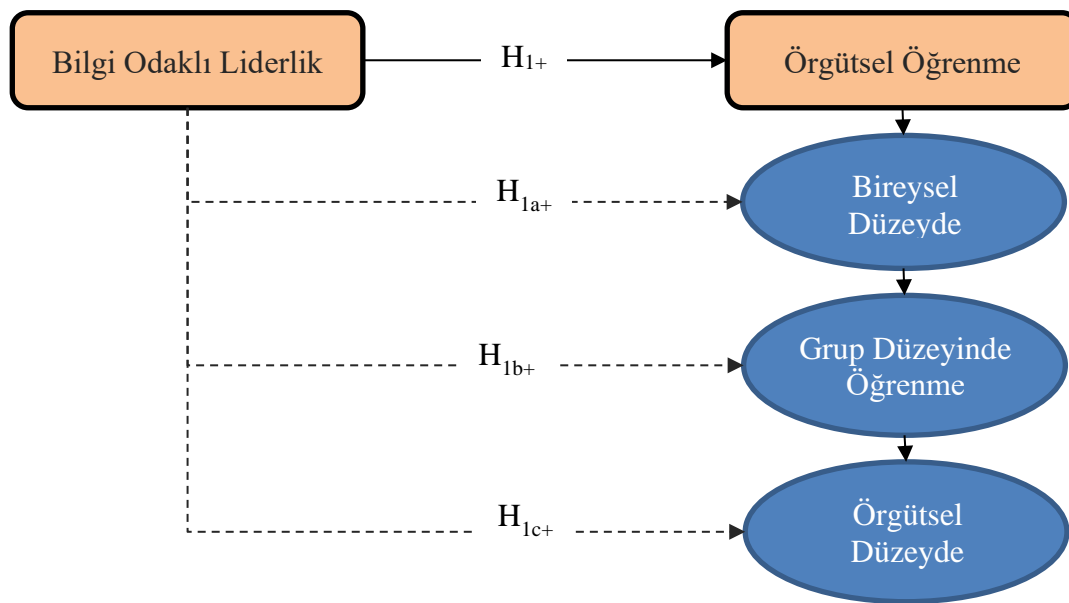
2004; Yukl, 2009; Zacher & Rosing, 2015) liderliğin ÖÖ sürecindeki rolü farklı yönleri ile vurgulanmıştır. Bununla birlikte ilgili literatürde, liderliğin özel bir alanı olan bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini açıklayan çalışma (Hashmi vd., 2021; Al Hawamdeh, 2022; Men& Jia, 2021) sayısı çok sınırlıdır. Araştırmacıların bilgisine göre bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini otel işletmeleri bağlamında inceleyen / açıklayan çalışma ise bulunmamaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini otel işletmeleri bağlamında ortaya koymaktır. Amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri ve modeli ise aşağıdaki şekildedir.

H1: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1a: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları bireysel düzeyde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları grup düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1c: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgüt düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.



Araştırma Yöntemi

Evren, Örneklem, Veri toplama ve Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Bilgi odaklı liderlerin örgütsel öğrenme sürecine etkisini otel işletmeleri bağlamında ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın çalışma evreni Afyonkarahisar ilinde ve Muğla ili Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerden oluşmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerine göre verilerin elde edildiği 2022 yılı Nisan ayında Afyonkarahisar ilinde tamamı termal otel işletmesi olmak üzere yedi adet, Marmaris ilçesinde ise 17 adet turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. İlgili otellerde görev yapan çalışan sayısının tam olarak bilinemediği için araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda 440 işgörenden (229 Marmaris, 211 Afyonkarahisar) veri elde edilmiş, ancak 400 işgörenden elde edilen veriler analize

dahil edilmiştir. Araştırmada veri elde edilmesi için nicel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Literatür bilgileri doğrultusunda hazırlanan anket formu için gerekli olan etik kurul izin belgesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 18.12.2020 tarihi ve 2020/264 karar/sayı numarası ile alınmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, belirli demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, pozisyon vb.) yer alırken, ikinci bölümde Shamim, Cang ve Yu (2019) tarafından geliştirilen 36 ifadeli Bilgi Odaklı Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun son bölümünde ise Jyothibabu, Farooq ve Pradhan (2010)'dan alınan 28 ifadeli Örgütsel Öğrenme ölçeğine yer verilmiştir. İlgili örnekleme anket uygulaması ilk olarak 2021 yılı içerisinde gerçekleştirilmiş, ancak COVID-19 sebebi ile veri toplanamadığı için, uygulama 2022 yılı Nisan ayı içerisinde tekrarlanmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ilk olarak geçerlilik (faktör analizi) ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, sonrasında araştırma hipotezinin testi için öncelikle verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı basıklık ve çarpıklık değerleri ile belirlenmiştir. Normallik testi sonrası ilişki ölçüm (korelasyon) ve etki ölçüm (regresyon) testleri ile araştırma hipotezi test edilerek elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Veri Analizi

Veri analizinde ilk olarak araştırmada kullanılan ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik analizlerinde açımlayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmış, güvenilirlik testlerinde ise Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Bu amaçla ilk olarak BoL ölçeğine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'deki sonuçlar doğrultusunda BoL ölçeği geçerli (KMO: 0,972, Bartlett's: 0,000) ve güvenilir (Cronbach's Alpha: 0,979) kabul edilmiştir. Ölçekte yer alan değişkenler ise bilgi odaklı liderliğe ilişkin toplam varyansın %67,2'sini açıklamaktadır. Tablo bulgularına göre BoL, bireysel ilgi ve danışmanlık (BİD), vizyoner mentorluk (VM), entelektüel uyarım ve yenilikçi ödüllendirme (EYÖ), destekleyici olma (DO) olmak üzere dört alt boyuta sahiptir.

Tablo 1. BoL Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfadeler	Faktör yükü	Faktör	İfadeler	Faktör yükü
Bireysel ilgi ve danışmanlık (BİD) (\bar{x} : 5,47)	BİD4	0,668	Vizyoner Mentorluk (VM) (\bar{x} : 5,40)	VM2	0,704
	BİD5	0,649		VM5	0,701
	BİD14	0,649		VM3	0,697
	BİD16	0,642		VM1	0,685
	BİD3	0,627		VM4	0,657
	BİD15	0,622		VM6	0,624
	BİD9	0,577		VM7	0,621
	BİD2	0,568		VM8	0,577
	BİD6	0,552	Öz değer		1,396
	BİD13	0,529	Varyans açıklama oranı		3,878
	BİD8	0,522	Güvenilirlik düzeyi		0,934
	BİD7	0,510	Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme (EYÖ) (\bar{x} : 5,55)	EYÖ2	0,722
	BİD12	0,507		EYÖ4	0,683
	BİD10	0,499		EYÖ3	0,674
	BİD11	0,492		EYÖ7	0,542
	BİD1	0,478		EYÖ6	0,534
Öz değer		20,741		EYÖ1	0,528
Varyans açıklama oranı		57,613		EYÖ8	0,499
Güvenilirlik düzeyi		0,958		EYÖ5	0,498
		Öz değer		1,056	
Kümülatif Varyans		67,202	Varyans açıklama oranı		2,933
Ölçek güvenilirliği		0,979	Güvenilirlik düzeyi		0,928
Keiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı		0,972	Destekleyici Olma (DO) (\bar{x} : 5,50)	DO1	0,752
Bartlett's küresellik testi		0,000		DO3	0,743
Ölçek ortalaması		5,48		DO2	0,682
				DO4	0,623
		Öz değer		1,000	
		Varyans açıklama oranı		2,778	
		Güvenilirlik düzeyi		0,888	
Not: 7'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.					

Tablo 1'e göre BoL alt boyutları içerisinde BİD toplam varyansın %57,61'ini açıklarken vizyoner mentorluk %3,87, EYÖ %2,93 ve DO %2,77 varyans açıklama oranına sahiptir. Diğer yandan güvenilirlik katsayısı BİD için 0,958, VM için 0,934, EYÖ için 0,928 ve DO için 0,888 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda bilgi odaklı liderlik ölçeğine ait alt boyutların yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2'de ÖÖ ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 2'ye göre araştırmada kullanılan ÖÖ ölçeği geçerli (KMO: 0,958, Bartlett's: 0,000) ve güvenilirdir (Cronbach's Alpha: 0,888). ÖÖ ölçeğinde yer alan ifadeler toplam varyansın %58,858'ini açıklamaktadır. ÖÖ ölçeği bireysel düzeyde öğrenme (BDÖ), grup düzeyinde öğrenme (GDÖ) ve örgüt düzeyinde öğrenme (ÖDÖ) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutların varyans açıklama oranları, GDÖ %49,29, BDÖ %5,55, ÖDÖ %4,018 şeklindedir. ÖÖ alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise 0,884 ve üzerinde olup, sosyal bilimlerde kritik sınır olarak kabul edilen 0,70 değerinden fazladır.

Tablo 2. ÖÖ Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfadeler	Faktör yükü	Faktör	İfadeler	Faktör yükü
Bireysel düzeyde öğrenme (BDÖ) (\bar{x}: 5,66)	BÖ9	0,408	Grup düzeyinde öğrenme (GDÖ) (\bar{x}: 5,41)	GÖ6	0,744
	BÖ10	0,416		GÖ8	0,740
	BÖ8	0,442		GÖ7	0,704
	BÖ1	0,764		ÖÖ2	0,674
	BÖ3	0,758		GÖ4	0,655
	BÖ2	0,709		GÖ5	0,630
	BÖ5	0,666		GÖ3	0,607
	BÖ6	0,608		GÖ2	0,586
	BÖ4	0,568		ÖÖ1	0,582
	BÖ7	0,549		GÖ1	0,551
Öz değer		1,555	Öz değer		13,801
Varyans açıklama oranı		5,552	Varyans açıklama oranı		49,288
Güvenilirlik düzeyi		0,911	Güvenilirlik düzeyi		0,924
Kümülatif Varyans		58,858	Örgüt düzeyinde öğrenme (ÖDÖ) (\bar{x}: 5,58)	ÖÖ3	0,414
Ölçek güvenirliği		0,960		ÖÖ4	0,480
Keiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı		0,958		ÖÖ8	0,698
Bartlett's küresellik testi		0,000		ÖÖ7	0,682
Ölçek ortalaması		5,55		ÖÖ9	0,668
				EYÖ1	ÖÖ10
				EYÖ8	ÖÖ6
				EYÖ5	ÖÖ5
			Öz değer		1,125
			Varyans açıklama oranı		4,018
			Güvenilirlik düzeyi		0,884

Not: 7'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde öncelikle verilerin homojen bir dağılım gösterip göstermediği incelenmelidir. Buradan hareketle BoL ve ÖÖ ölçeklerinde yer alan ifadelerle ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Analizler sonucunda iki ölçekte de yer alan ifadelerle ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değerler aldığı saptanmış ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Devam eden süreçte ise araştırmanın temel hipotezi tek değişkenli regresyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Bilgi Odaklı Liderlerin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkileri

Değişken	Standardize dilmemiş β değeri	Standart hata	Standardize edilmiş β değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R^2 değeri	Model Sig.
1. Genel	Sabit	2,382	0,171	--	13,899	0,000	359,887	0,474
	BoL	0,584	0,031	0,689	18,971	0,000		
2. Afyon	Sabit	1,849	0,218	--	8,464	0,000	304,052	0,604
	BoL	0,678	0,039	0,778	17,437	0,000		
3. Marmaris	Sabit	3,010	0,263	--	11,455	0,000	98,033	0,328
	BoL	0,472	0,048	0,575	9,901	0,000		

p<0,05; **BoL: Bilgi Odaklı Liderlik

Tabloda yer alan bulgulara göre oluşturulan regresyon modelleri analize uygundur (Genel F: 359,887; Afyonkarahisar F: 304,052; Marmaris: F:98,033 ve p<0,05). Örneklemin genelini kapsayan Model 1'in matematiksel ifadesi " $\text{ÖÖ} = 2,382 + 0,689 \times \text{BoL}$ " şeklinde olup, işletmelerde görevli liderlerin BoL davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin ÖÖ düzeyinde yaklaşık olarak %69 oranında bir artış meydana getirmektedir. BoL davranışları ÖÖ toplam varyansının %47'sini açıklamaktadır. Buradan hareketle araştırmanın "H1: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde

etkilemektedir.” hipotezi Kabul edilmiştir. Tabloda yer alan ve Afyonkarahisar örneklemini temsil eden Model matematiksel ifadesi “ $\ddot{O}\ddot{O} = 1,849 + 0,778 \times \text{BoL Davranışı}$ ” şeklinde olup, BoL davranışları $\ddot{O}\ddot{O}$ toplam varyansının yaklaşık %60’ını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bir (1) birim daha fazla BoL davranışı sergilemesi ise $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerinde yaklaşık olarak %68 oranında katkı yapmaktadır. Tablodaki üçüncü model Marmaris’te faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları için oluşturulmuştur. Modelin matematiksel ifadesi “ $\ddot{O}\ddot{O} = 3,010 + 0,575 \times \text{BoL}$ ” şeklindedir. Modele göre yöneticilerin BoL davranışlarındaki her bir (1) birimlik artış işgörenlerin $\ddot{O}\ddot{O}$ sürecine yaklaşık %58 oranında katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda Afyonkarahisar’daki otellerde yönetici olarak görev yapan liderlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin Marmaris’te yönetici olarak çalışan liderlere oranla daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada H1 hipotezinin kabulü doğrultusunda, BoL alt boyutların $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulgular Tablo 4’te sunulmuştur. Tablo 4’te örneklemin tamamını ifade eden Model 1’e göre $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerinde etkiye sahip olan alt boyutlar EYÖ ve DO şeklindedir. Model 1’in matematiksel ifadesi ise “ $\ddot{O}\ddot{O} = 2,299 + 0,293 \times \text{EYÖ} + 0,212 \times \text{DO}$ ” şeklindedir. Buna bağlı olarak örgütlerde görev yapan liderlerin EYÖ davranışlarını bir (1) birim artırmaları $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerinde %29 oranında katkı sağlarken, liderlerin DO davranışlarındaki bir (1) birimlik artış $\ddot{O}\ddot{O}$ sürecine yaklaşık olarak %21 katkı sağlamaktadır.

Tablo 4, Afyonkarahisar örneklemini bağlamında ele alındığında oluşturulan modelin analize uygun olup (F: 77,591, $p < 0,05$) BoL alt boyutlar $\ddot{O}\ddot{O}$ toplam varyansının %60,6’sını oluşturmaktadır. BİD davranışlarındaki bir (1) birimlik artış $\ddot{O}\ddot{O}$ düzeyini %36 oranında artırırken, EYÖ davranışlarındaki bir (1) birimlik artış $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerinde %22 artışa, DO davranışlarındaki bir (1) birimlik artış ise yaklaşık %21 artışa sebep olmaktadır. Tablo 4 bulguları Marmaris örnekleminde $\ddot{O}\ddot{O}$ üzerinde etkili olan BoL davranışının yalnızca EYÖ olduğunu göstermektedir. $\ddot{O}\ddot{O}$ toplam varyansının %35’ini oluşturan EYÖ davranışlarındaki bir (1) birimlik artış örgütsel öğrenme üzerinde yaklaşık %44 artış sağlamaktadır.

Tablo 4. Bilgi Odaklı Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkileri

<i>Değişken</i>	<i>Standardize edilmemiş β değeri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Standardize edilmiş β değeri</i>	<i>t değeri</i>	<i>Sig.</i>	<i>F değeri</i>	<i>Düzeltilmiş R^2 değeri</i>	<i>Model Sig.</i>
1. Genel	Sabit	2,299	--	13,387	0,000	94,538	0,484	0,000
	BİD	0,120	0,075	0,147	1,599			
	VM	0,080	0,057	0,104	1,401			
	EYÖ	0,236	0,065	0,293	3,599			
	DO	0,159	0,044	0,212	3,600			
2. Afyon	Sabit	1,824	0,220	--	8,273	77,591	0,606	0,000
	BİD	0,304	0,093	0,361	3,256			
	VM	0,033	0,071	0,041	,461			
	EYÖ	0,188	0,089	0,221	2,112			
	DO	0,155	0,062	0,208	2,514			
3. Marmaris	Sabit	2,886	0,271	--	10,637	28,097	0,353	0,000
	BİD	-0,116	0,121	-0,149	-,961			
	VM	0,159	0,094	0,210	1,683			
	EYÖ	0,330	0,095	0,438	3,467			
	DO	0,116	0,066	0,153	1,767			

** $p < 0,05$; **BİD**: Bireysel İlgi ve Danışmanlık, **VM**: Vizyoner Mentorluk, **EYÖ**: Entelektüel Uyarım ve Yenilikçi Ödüllendirme, **DO**: Destekçi Olma

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde bir sonraki aşamada alt hipotezlerin test edilmesi için bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme düzeyleri (BDÖ, GDÖ ve ÖDÖ) üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu amaçla ilk olarak BoL davranışlarının BDÖ üzerindeki etkisi analiz edilerek Tablo 5’te sunulmuştur. Tabloya göre, H1a hipotezinin

testine yönelik oluşturulan regresyon modeli (Model 1) analiz için uygundur (F: 209,225, $p<0,05$). Matematiksel ifadesi “BDÖ = 2,947 + 0,500 x BoL” şeklinde olan Model 1’de BoL davranışları BDÖ toplam varyansının yaklaşık %34’ünü oluşturmaktadır. Mode 1’e göre BoL davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, BDÖ sürecine %58,7 oranında katkı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak “H1a: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları bireysel düzeyde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 5. Bilgi Odaklı Liderlerin Bireysel Düzeyde Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkileri

<i>Değişken</i>		<i>Standardize edilmemiş β değeri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Standardize edilmiş β değeri</i>	<i>t değeri</i>	<i>Sig.</i>	<i>F değeri</i>	<i>Düzeltilmiş R^2 değeri</i>	<i>Model Sig.</i>
1. Genel	Sabit	2,947	0,192	--	15,329	0,000	209,225	0,343	0,000
	BoL	0,500	0,035	0,587	14,465	0,000*			
2. Afyon	Sabit	2,213	0,255	--	8,689	0,000	193,094	0,491	0,000
	BoL	0,630	0,045	0,703	13,896	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	3,815	0,281	--	13,594	0,000	45,306	0,182	0,000
	BoL	0,343	0,051	0,432	6,731	0,000*			

* $p<0,05$; **BoL:** Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 5 bulguları, BoL davranışlarının hem Afyonkarahisar hem de Marmaris örnekleminde BDÖ davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu etki meydana getirdiğini göstermektedir. Afyonkarahisar örnekleminde liderlerin BoL davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin BDÖ sürecine %70,3'lük katkı sağlarken, söz konusu katkı düzeyi Marmaris örnekleminde yaklaşık %43 düzeyindedir. Bu bağlamda Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görevli yöneticilerinin sergilediği BoL davranışların BDÖ üzerinde daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesine H1b hipotezinin testi ile devam edilmiş ve analiz sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Tabloda yer alan Model 1 (genel) analize uygun olup (F: 342,629, $p<0,05$), matematiksel ifadesi “GDÖ = 1,883 + 0,656 x BoL” şeklindedir. Modele göre BoL davranışındaki her 1 (bir) birimlik artış, GDÖ sürecine %68’lik katkı sağlamaktadır. GDÖ’nün BoL toplam varyansının %46’sını ifade ettiği model doğrultusunda “H1b: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları grup düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 6. Bilgi Odaklı Liderlerin Grup Düzeyinde Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkileri

<i>Değişken</i>		<i>Standardize edilmemiş β değeri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Standardize edilmiş β değeri</i>	<i>t değeri</i>	<i>Sig.</i>	<i>F değeri</i>	<i>Düzeltilmiş R^2 değeri</i>	<i>Model Sig.</i>
1. Genel	Sabit	1,883	0,197	--	9,546	0,000	342,629	0,461	0,000
	BoL	0,656	0,035	0,680	18,510	0,000*			
2. Afyon	Sabit	1,373	0,241	--	5,706	0,000	301,460	0,602	0,000
	BoL	0,743	0,043	0,777	17,363	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	2,477	0,315	--	7,864	0,000	93,339	0,317	0,000
	BoL	0,552	0,057	0,566	9,661	0,000*			

* $p<0,05$; **BoL:** Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 6, Afyonkarahisar ve Marmaris destinasyonu bağlamında incelendiğinde regresyon analizi için oluşturulan Model 2 ve Model 3’ün anlamlı olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. Model 2’ye göre, Afyonkarahisar örnekleminde BoL davranışlarının bir (1) birim artması GDÖ sürecine yaklaşık %78 oranında katkı sağlamaktadır. Model 3’te ise Marmaris örnekleminde BoL davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artışın GDÖ sürecinde yaklaşık %57’lik bir artış

meydana getirdiği görülmektedir. İlgili sonuçlar Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinde görevli bilgi odaklı liderlerin GDÖ sürecinde daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde son olarak H1c hipotezinin testi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur. Tabloda yer alan ve örneklemin tamamını ifade eden Model 1 analize uygun ($F: 268,426$, $p < 0,05$) olup, modelin matematiksel ifadesi “ $\text{ÖDÖ} = 2,300 + 0,600 \times \text{BoL}$ ” şeklindedir. Modele göre otel yöneticilerinin BoL davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, ÖDÖ sürecine %63,5 oranında katkı sağlamaktadır. BoL davranışlarının ÖDÖ'ye ait toplam varyansın %40'ını oluşturduğu regresyon analizi sonucunda “H1c: Otel işletmelerinde yöneticiler tarafından sergilenen bilgi odaklı liderlik davranışları örgüt düzeyinde öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir” hipotezi Kabul edilmiştir.

Tablo 7. Bilgi Odaklı Liderlerin Örgütsel Düzeyde Öğrenme Süreci Üzerindeki Etkileri

Değişken		Standardize edilmemiş β değeri	Standart hata	Standardize edilmiş β değeri	t değeri	Sig.	F değeri	Düzeltilmiş R^2 değeri	Model Sig.
1. Genel	Sabit	2,300	0,204	--	11,282	0,000	268,426	0,401	0,000
	BoL	0,600	0,037	0,635	16,384	0,000*			
2. Afyon	Sabit	1,987	0,264	--	7,518	0,000	194,114	0,492	0,000
	BoL	0,655	0,047	0,704	13,932	0,000*			
3. Marmaris	Sabit	2,669	0,314	--	8,493	0,000	87,558	0,303	0,000
	BoL	0,534	0,057	0,554	9,357	0,000*			

* $p < 0,05$; **BoL:** Bilgi Odaklı Liderlik

Tablo 7 bulguları Afyonkarahisar örneklemini içeren Model 2 ($F: 194,114$, $p < 0,05$) ve Model 3'ün ($F: 87,558$, $p < 0,05$) de analize uygun ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Model 2'ye göre Afyonkarahisar'daki otellerde görevli yöneticilerin BoL davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, işgörenlerin ÖDÖ davranışlarında yaklaşık %70'lik bir artış meydana getirmektedir. Diğer yandan Model 3'e göre Marmaris'te faaliyet gösteren otel işletmelerinin yöneticileri tarafından sergilenen BoL davranışlarındaki her 1 (bir) birimlik artış, ÖDÖ sürecine %55,4'lük katkı sağlamaktadır. Bulgular benzer BDÖ ve GDÖ sürecine paralel şekilde BoL davranışlarının ÖDÖ üzerindeki etkisinin Afyonkarahisar örnekleminde daha fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi kapsamında buraya kadar gerçekleştirilen ve Tablo 8'de özetlenen analiz bulguları otel işletmelerinde bilgi odaklı liderlik davranışları sergileyen otel yöneticilerinin örgütsel öğrenme sürecine önemli katkılar yaptığını ortaya koymaktadır. Nitekim Tablo 3'te belirtildiği üzere BoL davranışları ÖÖ sürecinin %47,4'ünü temsil etmektedir. İlgili değer Afyonkarahisar ilinde %60 üzerine çıkarken, Marmaris için yaklaşık %33 hesaplanmıştır. Bu bağlamda, ilgili örnekleme BoL davranışları ÖÖ sürecinin önemli bir bileşeni durumundadır.

Tablo 8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu ve Örnekleme göre BoL davranışlarının etkisi

Hipotez	Bağımlı değişken	Örnekleme BoL davranışları etki düzeyi			KABUL / RET
		Genel	Afyonkarahisar	Marmaris	
H ₁	Örgütsel Öğrenme	+ 0,689	+ 0,778	+ 0,575	Kabul
H _{1a}	Bireysel Düzeyde Öğrenme	+ 0,587	+ 0,703	+ 0,432	Kabul
H _{1b}	Grup Düzeyinde Öğrenme	+ 0,680	+ 0,777	+ 0,566	Kabul
H _{1c}	Örgütsel Düzeyde Öğrenme	+ 0,635	+ 0,704	+ 0,554	Kabul

Diğer yandan veri elde edilen örneklerde işgörenlerin gerek BoL davranışlarına yönelik algıları gerekse ÖÖ düzeylerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ilgili otel işletmelerinde yöneticilerin BoL davranışları bakımından öğrenme sürecinde işgörelere rol model oldukları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tartışma ve Sonuç

Bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenmeye etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırmada, ulaşılan en önemli sonuç araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme görev yapan yöneticilerin bilgi odaklı liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerini pozitif yönde ve orta-yüksek düzeyde etkilediğinin saptanmasıdır. Bununla birlikte araştırmanın iki değişkeni arasındaki etkiyi genel olarak ve otel işletmeleri özelinde ele alan araştırmaya rastlanamamış olması, ilgili bulguların karşılaştırılmasını mümkün kılmamaktadır. Diğer yandan, bu durum bilgi odaklı liderliğin örgütsel öğrenme için önemini ortadan kaldırmamaktadır. Literatürde yer alan ve liderliğin ÖÖ sürecini desteklediğini ortaya koyan çeşitli araştırmalar (Berson vd., 2006; Donate vd., 2022; Kurland vd., 2010; Lundqvist vd., 2023; Viitala, 2004; Singer vd., 2015) bu araştırmanın sonuçları ile uyum içerisindedir. Liderlerin ÖÖ sürecine çok boyutlu katkıları olduğunu belirten Berson vd., (2006: s. 590) liderlerin ÖÖ kapsamında örgüt genelinde içerik desteği sağladığı, bilginin keşfedilmesi ve yayılması sürecindeki rolü öğrenme için gerekli olan kaynakları sağladığı, örgütün farklı düzeylerinde ihtiyaçlar ve amaçlar için paylaşılan değerler oluşturarak grup ve örgüt düzeyinde öğrenme sürecinde entegrasyonu mümkün kıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca ÖÖ sürecinde liderlerin örgüt sınırlarını da aşacak şekilde takipçilerine rehberlik sunduğunu, yeni bilgileri ve örgütün politika ile uygulamalarında var olan mevcut bilgileri birleştirerek öğrenme sürecinde kurumsallaşmaya katkı sağladığını belirtmektedir. Bilgi odaklı liderler öğrenme sürecini yönlendiren, süreçte rol model olarak hizmet eden, öğrenme sürecini kolaylaştıran öğrenmeyi destekleyici bir ortam oluşturan kişilerdir (Viitala, 2004: s. 534). Örgütlerde yer alan bu tür liderler, takipçilerini zorluklarla baş etmek için cesaretlendirmekte ve kişilerarası/gruplar arası iletişimi/etkileşimi teşvik etmektedir (Donate et al., 2022: s. 582). Kurland vd., (2010: s. 21) ise liderlerin ortak vizyon oluşturarak takipçileri ile bu vizyonu paylaşmasının ve ideal örgüt yapısı ile mevcut durum arasındaki farkı ortaya çıkarmasının ÖÖ için zemin hazırlayarak örgüt içinde değişim için bir enerji oluşturduğunu, çalışanları birlikte çalışmak için motive ettiğini ortaya koymuştur. Öğrenme odaklı liderliğe vurgu yapan Lundqvist vd., (2023: 218) ise koçluk ve mentorluk faaliyetlerinin ÖÖ sürecinde ön plana çıktığını, ancak farklı düzeylerdeki öğrenme sürecinde liderlik davranışlarının farklılaşabildiğini saptamışlardır. Singer vd., (2015: s. 311) de, ÖÖ için yapılandırılmış öğrenmenin önemini ortaya koyarak, örgüt içerisinde bu amaca ulaşmak için öğrenmeye yönelik kasıtlı davranışların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacılar liderlerin bu gelişime öncülük edebilmek adına öncelikle birbirlerine karşı öğrenme odaklı davranarak, öğrenme odaklı liderlik ekipleri oluşturmaları gerektiğini saptamışlardır. Örgütlerde birçok strateji, organizasyonları bütünleştirmek için tasarlanmıştır. Stratejik planlamaya bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel öğrenme ihtiyacının başarısı ise etkin iletişim mekanizmalarının varlığına bağlıdır. Bu kapsamda bireysel öğrenme ihtiyacı da esasen firmadaki yeni iletişim kanallarının anlamaktır (Casey, 2005: s. 140) ve örgüt içerisinde etkin liderliği zorunlu kılmaktadır. İşletmelerde çalışanlar arasındaki bağlılıkları artırmak, kritik bilgileri erişilebilir ve şeffaf hale getirmek, bireylerin problem çözme olasılığını ve önemini artırmanın bir unsurudur. Bireyler böylelikle daha esnek, verimli organizasyonlar yaratmaya katkıda bulunabileceklerdir (Edmondson ve Moingeon, 1998: s. 25).

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde görevli yöneticileri BoL davranışlarının ÖÖ üzerindeki etkisinin Marmaris’e göre daha yüksek olmasıdır. Bu durumun temel sebebinin Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otellerin tamamının termal otel işletmesi olması ve buna bağlı olarak hizmet çeşitliliği, hizmet içeriği ve hizmet kalitesinin daha fazla ön plana çıkması olduğu düşünülmektedir. Nitekim, Marmaris’teki otel işletmeleri çoğunlukla sahil otelleridir ve hizmet çeşitliliği ile hizmet standardizasyonu termal otel işletmelerine oranla daha fazladır. Hizmet çeşitliliğinin daha az olduğu ve hizmet sunumunun çoğunlukla her şey dahil olarak gerçekleştirildiği alanlarda işgörenlerin öğrenme eğiliminin daha az olacağı öngörülmektedir. Afyonkarahisar’da ise özel içerikli servisler, hizmet çeşitleri daha fazladır. Bu sebeple Afyonkarahisar’daki otel işletmelerinde bilgiye ihtiyaç daha fazla olacaktır. Bu bağlamda daha çok bilgi, bilgi odaklı liderlik vasıflarının daha fazla ön plana çıkmasına sebep olacak ve bu durum öğrenmeye doğrudan katkı sağlayacaktır.

Araştırmacıların bilgisine göre önceki çalışmalar arasında, spesifik olarak otel işletmelerinde ÖÖ sürecinde BoL davranışlarının etkisine odaklanan araştırma bulunmamaktadır. Öte yandan, otel işletmeleri bilgi yoğun işletmeler olup, her gün binlerce verinin bilgiye dönüşümü ve işletme çalışanları tarafından öğrenilerek iş süreçlerine uyarlanması söz konusudur. Daha da ötesi, her sektörde olduğu gibi otel işletmelerinde de değişen ve rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmelerinin ön koşullarından birisi bireylerin, grupların ve örgütlerin öğrenme yoluyla değişim ve yenilikleri işletme bünyesinde uygulamaya dönüştürmeleridir. Nitekim otel işletmelerinde ÖÖ mümkün olduğunda bireyler çalışma arkadaşlarından somut geri bildirimler alarak sürdürülebilir ve kaliteli hizmet ortaya çıkarabilmektedirler. Örneğin işe yeni başlayan çalışanların, deneyimli çalışanlarla etkin iletişim kurarak onların deneyimlerinden faydalanması bireysel düzeyde öğrenmenin bir fonksiyonudur. Bu süreçte yönetici konumundaki liderin iletişimin etkinliğini artırıcı mekanizmaları devreye sokması, işe yeni başlayanlar ile deneyimlileri aynı çalışma ortamı içerisinde iş birliğine yöneltmesi, gerekli durumlarda onların iş yapma yöntemlerini sorgulayarak daha iyisi için onları teşvik etmesi ise BoL davranışlarının tipik bir örneğidir. Bilgi odaklı liderlerin temel karakteristikleri arasında bireysel ve grup düzeyinde öğrenme sürecini teşvik etmek, rol model olmak, öğrenme sürecini yönlendirmek ve öğrenme sürecini teşvik eden bir örgüt iklimi oluşturmak bulunmaktadır. Bu bağlamda BoL liderlik davranışları birey düzeyinde olduğu kadar grup düzeyinde de önem taşımaktadır. Nitekim otel işletmelerinde ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen çalışma ekiplerinin en iyi hizmet kalitesini sunma ve hizmet geliştirme gibi vizyoner davranışları gerçekleştirmesinde onlara önderlik edecek yöneticilere ihtiyaçları vardır. Yenilikçi bir vizyona sahip, çalışma gruplarına yenilik yapma yönünde serbesti sunan, grup içerisinde beyin fırtınaları, örnek olay çözümlemeleri gibi etkinlikler düzenleyen yöneticiler bir bakıma BoL davranışları sergilemektedirler. Dolayısıyla otel işletmelerinde BoL liderlik davranışlarının her düzeyde gözlemlenmesi mümkün olup, ilgili örneklerden elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir.

Mevcut araştırma ele aldığı konu ve elde edilen sonuçlar bağlamında öncü bir niteliğe sahiptir. Araştırma sonucunda hem genel hem de otel işletmeleri özelinde çeşitli çıkarımlarda bulunmuş ve uygulamada görülen bazı liderlik özelliklerinin esasen BoL davranışı kapsamında değerlendirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte ilgili araştırmanın bulguları, iki farklı destinasyonda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından elde edilen veriler ile sınırlıdır. BoL davranışlarının ÖÖ üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için daha büyük çalışma evrenlerinde nicel ve nitel araştırma yöntemlerini bir arada kullanan daha çok araştırma yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte gerçekleştirilecek araştırmalarda aracı değişkenler ve kontrol değişkenlerinin etkisi incelenerek daha detaylı bilgilerin elde edilmesi mümkündür.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Literatür bilgileri doğrultusunda hazırlanan anket formu için gerekli olan etik kurul izin belgesi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 18.12.2020 tarihi ve 2020/264 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Al Hawamdeh, N. (2022). Exploring the nexus between knowledge-oriented leadership and employees' innovative behaviour in SMEs: The moderating role of organisational learning culture. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 1746-1761.
- Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., Khalifa, G. S., El-Aidie, S. A., Alhaj, B. K., & Morsy, M. A. (2020). Linking knowledge oriented leadership and innovation towards organizational performance. *Academic Leadership*, 21(4), 107-118.
- APA Dictionary of Psychology (2023). Learning. Erişim: <https://dictionary.apa.org/learning>
- Atwood, M. A., Mora, J. W., & Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 576-595.
- Baggio, R. (2006). Complex systems, information technologies and tourism: A network point of view. *Information Technologies and Tourism*, 13 (8), 15-29.
- Barrie, J., & Pace, R. W. (1997). Competence, efficiency, and organizational learning. *Human Resource Development Quarterly*, 8(4), 335-342.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Bertoldi, B., Giachino, C., Rossotto, C., & Bitbol-Saba, N. (2018). The role of a knowledge leader in a changing organizational environment. A conceptual framework drawn by an analysis of four large companies. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 587-602.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409-421.
- Burström von Malmberg, F. (2002). Environmental management systems, communicative action and organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 312-323.
- Callahan, J., & Diedrich, P. (1993). Organizational learning across critical linkages: The case of captive ASIC design and man manufacturing. *Microelectronics Journal*, 24(5), 463-476.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning. *Management Learning*, 36(2), 131-147.
- Chiva-Gómez, R. (2003). The facilitating factors for organizational learning: Bringing ideas from complex adaptive systems. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 99-114.

- Chou, S. W. (2003). Computer systems to facilitating organizational learning: IT and organizational context. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 273-280.
- Coakes, E. (2007). Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 154-156.
- Cooksey, R.W. (2003). Learnership' in complex organizational textures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (4), 204-214.
- Dfouni, M., & Croteau, A. M. (2003). Knowledge management roles and technological issues: An international web-based Delphi study. *Working Paper*, 1-12.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572-586.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Hashmi, A., Ahmad, M. A., & Arshad, I. (2021). The impact of knowledge management capabilities, knowledge oriented leadership and innovation adoption on the telecom business performance: Moderating role of organizational learning. *Elementary Education Online*, 20(5), 5779-5779.
- Hjalager, A. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Jyothibabu, C., Farooq, A., & Bhusan Pradhan, B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, 17(4), 303-327.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
- Lien, B. Y. H., Hung, R. Y., & McLean, G. N. (2007). Organizational learning as an organization development intervention in six high-technology firms in Taiwan: An exploratory case study. *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 211-228.
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205-238.

- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- Men, C., & Jia, R. (2021). Knowledge-oriented leadership, team learning and team creativity: The roles of task interdependence and task complexity. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 882-898.
- Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M., & Bernardi, A. (2001). A methodological approach to supporting organizational learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337-367.
- Mutahar, A. Y., Rasli, A. M., & Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 406-411.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de La Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: The link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25-51.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Perkins, D. D., Bess, K. D., Cooper, D. G., Jones, D. L., Armstead, T., & Speer, P. W. (2007). Community organizational learning: Case studies illustrating a three-dimensional model of levels and orders of change. *Journal of Community Psychology*, 35(3), 303-328.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Sadeghi, A., & Mostafavi Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160.
- Sadler, P. (2003). *Leadership and organizational learning*. M. Deirkes, A. B. Antal, J. Child & Nonaka, I. (Eds.) *İçinde Handbook of organizational learning and knowledge*, (ss.415-426), Oxford, Oxford University Press.
- Sambrook, S., & Roberts, C. (2005). *Corporate entrepreneurship and organizational learning: A review of the literature and the development of a conceptual framework*. *Strategic Change*, 14(3), 141-155.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 34(4), 707-739.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Shehzad, M. U., Davis, K., & Shakil A. M. (2021). Knowledge-oriented leadership and open innovation: The mediating role of knowledge process and infrastructure capability. *International Journal of Innovation Management*, 25(03), 2150028.

- Sheppard, B. (2003). Leadership, organizational learning, and the successful integration of information and communication technology in teaching and learning, *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 7 (14), ---.
- Singer, S. J., Hayes, J. E., Gray, G. C., & Kiang, M. V. (2015). Making time for learning-oriented leadership in multidisciplinary hospital management groups. *Health Care Management Review*, 40(4), 300-312.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35–45.
- Smeds, R. (1997). Organizational learning and innovation through tailored simulation games: Two process re-engineering case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(1), 22-33.
- Suroso, S., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Chidir, G., & Asbari, M. (2021). Managing MSME innovation performance: Analysis of knowledge-oriented leadership and knowledge management capability. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4541-4555.
- Tabatabaei, S. A. N., & Ghorbi M. (2014). A survey on impact of dimensions of learning organization on employees' performance; (Case Study: Economic Department of Iran Khodro Company). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(9), 66-78.
- Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Leader knowledge sharing behavior and follower creativity: The role of follower acquired knowledge and prosocial motivation. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 457-471.
- Uzumeri, M., & Nembhard, D. (1998). A population of learners: A new way to measure organizational learning. *Journal of Operations Management*, 16(5), 515-528.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 25 (6), 528-544.
- Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 76-104.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839.

The Effect of Knowledge-Oriented Leadership on Organizational Learning at Hotel Enterprises: A Cross-Destination Comparison

Özcan ZORLU

Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Afyonkarahisar/Türkiye

Ayşe UÇAN DAĞ

Scientist (Master's degree), Muğla/Türkiye

Extended Summary

The most crucial component for the organization's structure to operate and for hotel businesses to experience fewer issues is the knowledge (Baggio, 2006: p.9), and knowledge management processes (creation, sharing, utilization, etc.) are carried out in almost all daily activities (Buhalis, 2006). 1998: p. 411). As in other businesses, in hotel enterprises, leaders are critical in effective knowledge management (Naqshandi & Jasimuddin, 2018: p. 704). Knowledge-oriented leaders (BOLr) (Donate & de Pablo, 2015: p. 313) who blend transactional and transformative leadership behaviors, especially in the context of motivation and communication, are those who promote a culture of knowledge sharing in businesses, facilitate knowledge sharing, and persuade top management about the benefits of knowledge management. Recently, they have come to the fore with their critical characteristics for knowledge management (Dfouni & Croteau, 2003: p. 5). With a general definition, knowledge-oriented leadership (BoL) is the whole of attitudes and behaviors that encourage the creation, sharing, and use of new and vital knowledge for the organization (Mabey, Kulich & Lorenzi-Cioldi, 2012: p. 2451). BOLr are the those who can promote learning at both the group and organizational levels by displaying transformative and interactive leadership approaches together in line with a highly compelling vision (Men & Jia, 2021: pp. 892-893). At this point, organizational learning (OL) includes the development of new knowledge or understandings that can potentially affect organizational members' behavior (Sinkula, 1994: p. 36; Tabatabaei & Ghorbi, 2014: p. 66). OL is defined as a learning process that constantly transforms itself, facilitating the learning of all organization members (Pedler, Boydell & Burgoyne, 1989: p. 91). In the OL process, leaders enable continuous learning throughout the organization.

Relevant literature consists of various studies stressing the role of leadership in the OL context. For instance, Berson et al. (2006) searched the relationship between leadership and LO multidimensionally, and Kurland, Peretz & Hertz-Lazarowitz (2010) stressed the effect of leadership styles on LO in the education sector, while Lundqvist et al. (2023) revealed the relationship between leadership and learning in the workplace within the scope of learning-oriented leadership. Sheppard (2003) also discussed the importance of knowledge and communication technology in the relationship between leadership and LO, Singer et al. (2015) focused on learning focus leadership in the hospitality industry, and Vera & Crossan (2004) discussed the relationship between strategic leadership and LO. These studies have evaluated the role of leadership in the OL process in general, and the number of studies focusing on a specific leadership style is negligible. Although the number of studies (Hashmi et al., 2021; Al Hawamdeh, 2022; Men & Jia, 2021) mentioning the effect of knowledge-based leadership, which is a particular area of leadership, on organizational learning is rather limited. Furthermore, no study discusses the subject within the context of hotel businesses. From this point of view, the primary purpose of this research is to reveal the effects of KoL on OL in the context of hotel businesses. The research hypotheses and model created in line with the purpose are as follows;

H1: KoL behaviors exhibited by managers in hotel businesses affect OL positively.

H1a: KoL behaviors exhibited by managers in hotel businesses positively affect individual learning.

H1b: KoL behaviors exhibited by managers in hotel businesses positively affect group-level learning.

H1c: KoL behaviors exhibited by managers in hotel businesses positively affect learning at the organizational level.

The research population, which aims to reveal the effect of knowledge-oriented leaders on the organizational learning process in the context of hotel businesses, consists of the employees of five-star hotel businesses operating in the Afyonkarahisar province and Marmaris district of Muğla. In the research, data were obtained from 400 employees by applying a questionnaire with a convenience sampling method. Certain demographic variables were included in the first part of the questionnaire while the Knowledge-Based Leadership scale with 36 expressions developed by Shamim, Cang, and Yu (2019) was used in the second part. In the last part of the questionnaire, the Organizational Learning scale with 28 expressions taken from Jyothibabu, Farooq, and Pradhan (2010) was employed. The survey application was first carried out in January 2021, but since data could not be collected due to COVID-19, the application was repeated in April 2022.

Validity and reliability analyses were carried out in data analysis, and then the research hypothesis and sub-hypotheses were tested with regression analysis. As a result of the analysis, it was determined that the employees' perceptions of BoL behaviors and the OL process were high. Moreover, the research hypothesis and sub-hypotheses were accepted due to the regression results. In this direction, it has been determined that the KoL behaviors of the relevant hotel managers affect the OL of the employees positively. The relevant findings are in accord with the results of various studies (Berson et al., 2006; Donate et al., 2022; Kurland et al., 2010; Lundqvist et al., 2023; Viitala, 2004; Singer et al., 2015) in the literature that asserting the leadership supports the LO process.

Another fundamental finding of the study is that the effect of BoL behaviors on OL in the Afyonkarahisar sample is higher than in Marmaris. It is thought that the main reason for this situation is that all of the hotels operating in Afyonkarahisar are thermal hotels, and accordingly, service diversity, service content, and service quality come to the fore. Hotel businesses are knowledge-intensive, and thousands of data are transformed into knowledge daily and adapted to business processes. Moreover, one of the prerequisites for success in a changing and competitive environment in hotel businesses, as in every sector, is that individuals, groups, and organizations transform change and innovation into practice within the business through learning. In this process, knowledge-oriented leaders are successors with unique characteristics, such as encouraging the learning process at individual and group levels, being role models for the employees, directing the learning process, and creating an organizational climate that encourages the learning process. Thus, it is possible to observe BoL leadership behaviors at all levels of OL, and the findings obtained from the relevant sample support this finding.

Within the framework of its variable, this study substantially closes a gap in the literature. However, the results of this study are restricted to the data gathered from the employees of five-star hotels operating in two separate destinations. More research using both quantitative and qualitative research methods in larger study populations is required for a better and comprehensive understanding of the effects of BoL behaviors on OL. Additionally, it is

possible to obtain more comprehensive knowledge about the subject by examining the effects of mediating and control variables in future studies.

Ek 1. Etik Kurul İzni

T.C. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI	
TOPLANTI SAYISI:13	KARAR TARİHİ: 18.12.2020
KARAR 2020/264	
<p>Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Ayşe UÇAN tarafından (Danışmanı: Doç. Dr. Özcan ZORLU), "Otel İşletmelerinde Bilgi Odaklı Liderliğin Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Destinasyonlar Arası Bir Karşılaştırma" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında kullanılacak veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.</p>	
<p style="text-align: center;"> Prof.Dr. İsa SAĞBAŞ Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanı</p>	