



Yönetsel Güç ve Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisi (The Impact of Managerial Power and Digital Leadership on Intrapreneurship) **

* Melih KABADAYI ^a , Oğuz TÜRKAY ^b 

^a İstanbul Nisantasi University, School of Applied Sciences, Department of Tourism Guidance, İstanbul/Türkiye

^b Sakarya University of Applied Sciences, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Sakarya/Türkiye

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 23.12.2024

Kabul Tarihi: 23.03.2025

Anahtar Kelimeler

Dijital liderlik

İç girişimcilik

Turizm ve otel işletmeleri

Yönetsel güç

Keywords

Digital leadership

Intrapreneurship

Tourism and hotel businesses

Managerial power

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

Çalışanların girişimci davranışları, otel işletmelerinin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini belirleyen önemli bir faktördür. İş gücünün bu tür davranışlar sergilemesinde yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmeleri yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarının ve yönetsel güç kullanımlarının, çalışanların iç girişimcilik davranışlarına etkilerini tespit etmektir. Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel tarama deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini İstanbul'da faaliyette bulunan otel çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların evreni temsil düzeyinin daha fazla olması hedefiyle "tabakalı örnekleme" (olasılığa dayalı örnekleme) ile birlikte çok sayıda katılımcıya erişmek adına "kolayda örnekleme" (olasılığa dayalı olmayan örnekleme) tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma verileri anket tekniği ile 42 farklı oteldeki 947 otel çalışanından toplanmıştır. Çalışma sonucunda yönetsel güç boyutlarından konum gücünün, otel işletmeleri çalışanlarının iç girişimcilik performansına negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yönetsel güç boyutlarının ve dijital liderliğin ise iç girişimcilik performansına anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bununla birlikte dijital liderliğin iç girişimcilik davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etki üretmediği tespit edilmiştir.

Abstract

The entrepreneurial behavior of employees is an important factor that determines the competitiveness, success and sustainability of hotel businesses. Managers play an important role in the workforce exhibiting such behaviors. In this context, the aim of the study is to determine the effects of digital leadership behaviors and managerial power usage of hotel business managers on the intrapreneurial behaviors of employees. The study was conducted with a causal scanning design, one of the quantitative research methods. The research universe consists of hotel employees operating in İstanbul. In order to ensure that the participants represent the universe more, "stratified sampling" and "easy sampling" techniques were used. The research data were collected from 947 hotel employees in 42 different hotels with the survey technique. As a result of the study, it was determined that position power, one of the managerial power dimensions, had a negative and significant effect on the intrapreneurial performance of hotel business employees. No significant effect was observed on the intrapreneurial performance of other managerial power dimensions and digital leadership. However, it was determined that digital leadership did not produce any significant effect on intrapreneurial behavior.

* Sorumlu Yazar

E-posta: melih.kabadayi@nisantasi.edu.tr (M. Kabadayı)

** Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Konaklama sektöründe değişim çok hızlı yaşanmakta, turizm hareketliliğine katılan bireylerin istek ve ihtiyaçları sürekli olarak farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak işletmelerin yenilikçi girişimleri önem kazanmaktadır. Girişimci davranışlar, işletmelerin hizmet kalitelerini artırmalarının (Wang, Tsai & Tsai, 2014) yanı sıra, örgütsel etkinliği ve örgütün yaşam süresini etkilemektedir (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Liu & Huang, 2020). Öyle ki Kanter (1990) “Devler Dans Etmeyi Öğrenince” adlı eserinde, bir örgütte girişimcilik davranışlarının desteklenmesinin, örgütlerin hayatlarını sürdürebilmelerindeki en kritik unsur olduğunu ifade etmiştir (Başar & Tosunoğlu, 2006, s. 125). Misafir beklentilerinin analiz edilmesi ve bunun sonucunda piyasaya uygun yeni ürün geliştirilmesinde, çalışanlar kritik rol üstlenmektedirler. Zira örgütlerdeki girişimci ruha sahip bireyleri ifade eden iç girişimcilik (Güven, 2019) davranışları, büyük ölçüde işletmenin girişimcilik düzeyini yansıtmaktadır (Tierney & Farmer, 2004; Mittal & Dhar, 2015). Özellikle otel işletmelerinde hizmet üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olması da iç girişimciliğe ayrı bir değer yüklemektedir. Bu durum bazı zamanlarda personelin inisiyatif almasını ve kişiselleştirilmiş hizmet üretimini gerektirmektedir. Çalışanların misafirle olan iletişim süreci, hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak misafir memnuniyetini belirlemektedir. Dolayısıyla çalışanların girişimcilik davranışlarının desteklenmesi, piyasa koşullarına uygun çözüm önerileri sunmalarını sağlayarak kalitenin ve memnuniyetin artması açısından önemlidir.

İşletmelerde girişimci davranışların geliştirilmesi, somut anlamda yöneticileri bu sürecin odağına koymaktadır. Liderlik tarzı ve yönetici davranışları, örgütlerde birçok davranış biçimini şekillendirdiği gibi, çalışanların girişimci davranışlarının da temel bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kim & Park, 2018). İç girişimciliğin temellerini oluşturan; yenilik odaklılık, proaktif davranışlar ve inisiyatif alma gibi değerler, yöneticinin oluşturduğu iletişim iklimi ile yakından ilişkilidir (Felicio, Rodrigues & Caldeirinha, 2012; Bosma, Stam & Wennekers, 2010). Bu konuda gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışmada (Mittal & Dhar, 2015; Felicio vd., 2012) bu yönde bulgulara ulaşılmıştır. Ancak son yıllarda artan dijitalleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan dijital liderlik yaklaşımının, örgütlerde girişimciliği nasıl şekillendirdiği bilinmemektedir. Endüstri 4.0’a karşılık olarak yönetim literatüründe yerini alan, liderlik 4.0 yaklaşımlarından biri olan dijital liderliğin (Prince, 2017), örgütlerin iç girişimcilik performansındaki rolü merak uyandırmaktadır. Zira 2000’li yıllarla birlikte ivme kazanmaya başlayan dijital gelişmeler, 2020 yılına gelindiğinde Covid-19 salgını ile birlikte etkisini daha fazla hissettirmeye başlamıştır. Pandemi iş süreçlerinin kısmen sanal ortamlara taşınmasını ve yönetim işlevinin de önemli düzeyde sanal ortamlarda yerine getirilmesini doğurmuştur. Bu kapsamda bugünün ve özellikle de yarının başarılı liderlerinin taşınması gereken en temel özelliklerden biri, dijital becerilere sahip olmaktır (Toduk, 2014; Yücebalkan, 2018). Bu bağlamda dijital liderliğin iç girişimcilik etkileşiminin incelenmesi çalışmanın özgün değerlerinden biridir ve literatüre katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.

İç girişimciliğin desteklenmesinde yöneticinin rolü bir yönüyle genel liderlik tarzı ile ilişkilidir. Diğer yönüyle ise lider-üye etkileşimi esnasında kullanılan yönetsel güç kaynağıyla bağlantılıdır (Mittal & Dhar, 2015; Lin, Ling, Luo & Wu, 2019). Yani çalışanların iç girişimcilik gibi gönüllülük esasına dayalı olan davranışlarda bulunabilmeleri, liderin doğru güç kullanımı ile mümkündür. Yönetsel güç en temel ifadeyle, kişileri normal şartlarda yapmayacakları davranışları gerçekleştirmeye ikna etme becerisidir (Pfeffer, 1992). En çok kabul gören şekliyle yönetsel güç kaynakları; uzmanlık, yasal, ödül, karizmatik ve ceza gücü olarak beşe ayrılmaktadır (French & Raven, 1959). Her

bir yönetsel güç kaynağının, çalışanların girişimci davranışlarına ne tür bir etki ettiğinin bilinmesi önemlidir. Lakin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiye dair yeterli ampirik kanıt bulunamamıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda iç girişimcilik olgusunun yaygın olarak iş performansı ve kurumsal performans konuları kapsamında incelenmiştir. Çalışmalar genellikle iç girişimciliğin sonuçlarına odaklıdır. İç girişimcilik performansına etki eden öncül faktörler -özellikle de liderlik ve güç kullanımı- ile ilgili araştırmalarda kısıtlılık bulunmaktadır. Mevcut çalışma bu eksikliği sorunsallaştırır ve literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında mevcut çalışmada şu sorulara cevap aranmaktadır: (1) Otel yöneticilerinin yönetsel güç kullanımları, iç girişimcilik performansına etki etmekte midir? (2) Otel yöneticilerinin dijital liderlik davranışları, iç girişimcilik performansına etki etmekte midir?

Kuramsal Çerçeve

Dijital Liderlik

İnsanlık tarihindeki gelişmelerle birlikte çeşitli dönemlerde liderlik özellikleri farklılaşmış ve çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Günümüzde de sanayi toplumundan, dijital topluma geçilmekte (Wilson III, Goethals, Sorenson & Burns, 2004) ve bu süreç liderlik beklentilerini derinden etkilemektedir (Avolio vd., 2000; Roman vd., 2019). Dijital dünyadaki dinamik ortam, güncel bir yönetim ve liderlik uygulamasını gerekli kılmaktadır (Van Wart 2013; Oberer & Erkollar 2018; Roman vd., 2019). Bu beklentilere bağlı olarak ortaya çıkan dijital liderlik, iş süreçlerine ve ast-üst iletişim sürecine dijital araçların aracılık ettiği bir liderlik yaklaşımıdır (Li, Liu, Belitski, Ghobadian & O'Regan, 2016). Dijital liderlik, örgütlerin çalışma alanıyla ilgili olmayıp, yöneticilerin dijital yetenekleri ile ilişkilidir (Oberer & Erkollar 2018). Van Wart, Roman, Wang ve Liu'ya (2017) göre dijital lider; öğrenmeye açık, dinamik, sorumluluklarının bilincinde olan ve piyasadaki değişime zamanında karşılık verebilen kişidir. Dijital liderlerin; etkili iletişim kurabilme, teknolojik birikime sahip olma, motivasyon sağlama, etkili kontrol süreçleri belirleme, değişime öncülük etme ve güven iklimi oluşturma gibi yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir (Roman vd., 2019). Turizm işletmelerinde akıllı destinasyonların ve akıllı turizmin gelişimi, dijital yetkinliği yüksek olan liderlere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Pesonen, 2020).

Yönetsel Güç

Liderlik; hiyerarşi, otorite, güç ve yetenek gibi farklı konuların bir bileşimidir (Narbona, 2016). Lakin güç kaynakları liderlikte en fazla öne çıkan olgu olarak değerlendirilmektedir (Salancik & Pfeffer, 1977). Çünkü lider astlarının tutum ve davranışlarını etkileyebildiği ölçüde başarılı olmaktadır. Etkilemeden bahsedilebilmesi için yönetici çeşitli güç kaynaklarını elinde bulundurmalı ve gerektiğinde uygun olanını kullanmalıdır (Raven & French, 1959). En basit şekilde yönetsel güç, bir kişinin duygu, tutum, davranış, amaç ya da ihtiyaçlarını değiştirebilmektir (Rahim, 1989). Alanyazında yer alan en yaygın sınıflamaya göre beş güç kaynağı bulunmaktadır (Raven & French, 1959; Rahim, 1989). Bunlar; konum gücü, ödül gücü, ceza gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

Yönetsel bir güç kaynağı olarak konum gücü, biçimsel bir güç kaynağıdır ve kişinin gücü makamından kaynaklanmaktadır. Ödül gücü, astların istenilen davranışları göstermeleri halinde üstleri tarafından maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmeleridir (Peyton, Zigarmi & Fowler, 2019). Ceza gücü, yöneticinin çalışanları etkileyebilmesi için onları cezalandırması ya da ödüllerden mahrum bırakmasıdır (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002). Uzmanlık gücü, astların yöneticilerinin iş alanındaki deneyimine, bilgi ve becerisine dair güvenlerini ifade

etmektedir. Karizmatik güç ise yöneticinin kişisel bir özelliğinin astları tarafından takdir edilmesi ve bunun iş süreçlerinde motivasyon yaratmasıdır (Raven, 1993).

Otel işletmelerinde liderlerin ceza gücü ve konum gücü kullanımları genel olarak örgütte negatif çıktılara sebep olurken; uzmanlık, ödül ve karizmatik güç tercihleri örgütün lehine sonuçlar üretmektedir (Kabadayı ve Türkay, 2020).

İç Girişimcilik

Girişimcilik kavramı, Fransızca'da üstlenmek, girişmek, başlamak anlamlarındaki "entreprendre" kelimesine dayanmaktadır. İşletme kapsamında girişimcilik, yeni mal ve hizmet, iş süreci, pazar, kurumsal yapı veya tedarik kaynağı yaratmaktır (Schumpeter, 1934). Girişimciliğin bir çeşidi olarak iç girişimcilik ise işletmelerde yeni ürünler, süreçler ve hizmetler geliştirmek için çalışanların yenilikçi düşünerek, proaktif davranarak ve sorumluluk alarak fırsatlardan yararlanmalarıdır (Neessen, Caniels, Vos & De Jong, 2019). İç girişimcilik, örgüt hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya doğru hareket eden proaktif bir girişim sürecidir (Bosma vd., 2010).

İç girişimciliğin başarısı, birey ve işletme özelliklerinin niteliği ile ilişkili olarak artmaktadır. Birey düzeyinde çalışanların kişisel özellikleri belirleyici olmaktadır (Bosma vd., 2010). İşletme düzeyinde ise örgüt kültürü, kurumsal yapı, liderlik anlayışı ve çalışanlara sunulan imkanlar önem arz etmektedir (Zahra, 1996). Yönetimin girişimci fikirleri olan çalışanlara güvenip, özgür düşüncüyü destekleyen bir örgüt iklimi yaratması gerekliliğine ayrıca dikkat çekilmektedir. İşletmelerde girişimciliğin artırılması ve sürdürülebilirliği için bireysel ve örgütsel imkanların uyumu önemli görülmektedir (Tiwari, 2014).

Yönetmel Güç ile İç Girişimcilik İlişkisi

Yöneticilerin astlarını etkileme yönündeki tutum ve davranışlarını ifade eden yönetmel güç olgusu, çalışanların örgütsel davranış kalıplarını şekillendiren bir rol oynamaktadır (Peyton vd., 2019). Yöneticinin kullandığı güç kaynağı, çalışan davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Podsakoff & Schriesheim, 1985; Mahbobkhah, 2019). Buna bağlı olarak yöneticinin tarzı, işletmelerin girişimcilik düzeyini belirleyen önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Moriano, Molero, Topa & Lévy Mangin, 2011). İç girişimciliğin ana faktörleri olarak yenilik odaklılık, risk alma, proaktiflik ve inisiyatif alma gibi konularda, yöneticinin belirlediği iletişim koşulları önemli rol oynamaktadır (Felicio vd., 2012). İç girişimcilik performansı, liderin güç tercihine göre şekillenmektedir (Bosma vd., 2012; Sezgin, 2020). Jong ve Hartog'un (2007) çalışmalarında ise işletmelerde girişimci çalışanların yenilikçi düşüncelerinin, liderlik tutumundan etkilendiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede kullanılan güç kaynağının, çalışanların girişimci davranışlarının temel bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir (Moriano vd., 2011; Mahbobkhah, 2019).

Konum gücü uygulamaları olarak, katı örgüt politikaları ve biçimsel yapılar, çalışanların verimliliğini ve özgüvenini azaltmaktadır (Randolph & Kemery, 2011; Peyton vd., 2019). Çalışanların yeni mal ve hizmet veya örgüt etkinliğini artırmak için yeni süreçler geliştirmesini güçleştirmektedir (Moriano vd., 2011). Yenilik ve risk alma davranışları, bürokrasi ve hiyerarşi engeliyle karşılaşmaktadır (Thornberry, 2001). Konum gücünün yarattığı örgüt iklimi, astların özerkliğini, inisiyatif almalarını ve genel anlamda girişimci davranışlarını düşürmektedir (Stull, 2005). Yönetmel güç kaynaklarından biri olarak ceza gücü kullanımı da güvensizlik ya da korku yaratarak, çalışanların yaratıcılık düzeylerini azaltmaktadır (Harris & Hartman, 2002). Cezalandırma odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi,

çalışanların inisiyatif alma ihtimallerini düşürerek, girişimciliğe yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Peyton vd., 2019). Bunun aksine yumuşak güç kaynaklarının (uzmanlık, karizmatik ve ödül) kullanımı, özerkliği destekleyerek girişimciliği olumlu yönde etkilemektedir (Randolph & Kemery, 2011). Yenilikçi tutum ve davranışların ödüllendirilmesi çalışanları desteklemektedir (Stull, 2005). Terfi, sorumluluk artışı, finansal destek gibi ödüllendirme uygulamaları, girişimci davranışları arttıran bir rol oynamaktadır (Mahbobkhah, 2019). Yukarıdaki bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler şunlardır:

H1: Yönetel güç algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını etkiler.

H1a: Karizmatik güç algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H1b: Uzmanlık gücü algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H1c: Konum gücü algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını negatif yönde etkiler.

H1d: Ödül gücü algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

H1e: Ceza gücü algısı, çalışanların iç girişimcilik davranışını negatif yönde etkiler.

Dijital Liderlik ile İç Girişimcilik İlişkisi

İşletmelerde girişimciliği başlatabilmek için liderlerin güçlü desteğine ihtiyaç duyulmaktadır (Zahra, 1996). Liderlik ve yönetim desteği, iç girişimciliği etkileyen temel unsurlar olarak kabul edilmektedir (Hornsby vd., 2002). Birçok araştırma sonucuna göre liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi girişim davranışlarını (Pearce & Sims, 2002; Mittal & Dhar, 2015) ve bireysel yaratıcılıklarını (Lin vd., 2019) şekillendirmektedir. Felicio ve arkadaşlarına (2012) ve Sezgin'e (2020) göre, iç girişimciliğin ana faktörlerini oluşturan; yenilik odaklılık, risk alma, proaktiflik ve inisiyatif alma gibi konularda liderin yarattığı iletişim iklimi belirleyici olmaktadır. Örneğin Moriano ve arkadaşlarının (2011) araştırmalarında, iç girişimcilik ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu, işlemsel liderlik ile iç girişimcilik arasında ise olumsuz bir etkileşim olduğu görülmüştür. Dijital liderlerin değişim becerilerinin gelişmiş olduğu, girişimciliği destekleyen bir liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilmektedir (Oberer & Erkollar 2018; Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2019). Ancak dijital liderlik ile iç girişimcilik ilişkisi ampirik olarak incelenmemiştir. Buna karşın Sloan Management Review ve Deloitte'nin ortak çalışmasında, dijital liderliğin iç girişimciliği destekleyen bir yaklaşıma sahip olduğu belirtilmektedir (Kane vd., 2019). Farklı çalışmalarda da dijital liderliğin iç girişimciliğin ana faktörlerinden biri olan yenilikçi davranışları arttırdığı tespit edilmiştir (Kreutzer, Neugebauer & Pattloch, 2017; Wasono & Furinto, 2018; Mihardjoa vd., 2019). Ayrıca dijital liderliğin, astların; bağımsız, yaratıcı ve yenilikçi tutum ve davranışlarda bulunmalarını teşvik ettiği ortaya koyulmuştur (Van Wart, 2013; Oberer & Erkollar 2018). Bu kapsamda ifade edilen ampirik sonuçlara ve teorik çıkarımlara bağlı olarak, şu araştırma hipotezi geliştirilmiştir:

H2: Dijital liderlik, çalışanların iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

Yöntem

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden nedensel tarama deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma türü bakımından açıklayıcı tasarıma sahiptir. Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesine bağlı olarak durum tespiti yapmak hedeflenmiştir.

Veri Toplama ve Analiz

Araştırmada nicel yöntem tercih edilmiştir. Veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Veriler 15 Ocak - 12 Nisan (2022) tarihleri arasında elde edilmiştir. Araştırma Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmiştir (Proje No: 2021-50-02-064). Ayrıca bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu 23/12/2021 tarihi ve E.33525 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formunda dört kısım bulunmaktadır. Formun ilk kısmında yönetsel güç, ikinci kısmında dijital liderlik, üçüncü kısmında iç girişimcilik ile ilgili maddelere yer verilmiştir. Bu üç kısımda bulunan her bir maddeye ilişkin katılım düzeyi; “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Kısmen Katılmıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki 5’li Likert tipi derecelendirme ile belirlenmiştir. Anket formunun dördüncü kısmında ise katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim, gelir, çalışılan bölüm, unvan, işletmede çalışma süresi) yönelik maddelere yer verilmiştir. Katılımcılar yöneticilerinin; dijital liderlik düzeyleri ve yönetsel güç tercihleri ile birlikte, kendilerinin girişimcilik davranışlarını değerlendirmişlerdir.

Ölçüm Araçları

- Yönetsel güç ölçeği: Çalışanların yönetsel güç algılarının tespit edilmemesinde, Rahim’in (1988) geliştirdiği ve yine Rahim (1989) tarafından düzenlenen, “Rahim Lider Güç Envanteri” (Rahim Leader Power Inventory) ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5 boyut (karizmatik güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, ceza gücü ve konum gücü) ve 29 ifade içermektedir. Ölçek maddeleri Kabadayı (2018) tarafından Türkçe’ye çevrilerek geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir.
- Dijital liderlik ölçeği: Çalışmanın amacı kapsamında, yöneticilerin dijital liderlik düzeyi çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Bu bağlamda katılımcıların dijital liderlik algılarının tespit edilmesi için en uygun ölçek olduğu düşünülen Ulutaş ve Arslan’ın (2017) geliştirmiş oldukları ölçek kullanılmıştır. Ölçekte üç faktör (yönlendirme, iletişim, bilgi) ve 18 madde yer almaktadır.

İç girişimcilik ölçeği: Bu çalışmada iç girişimcilik olgusu, üst yönetimden daha çok alt pozisyonlardaki çalışanlar nezdinde ölçülmek istenmiştir. Bu sebeple katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının belirlenmesinde, Sezgin (2020) tarafından geliştirilen ölçek tercih edilmiştir. Ölçekte 6 boyut (yenilikçilik, rekabetçilik, inisiyatif, destekleyicilik, bilgi edinimi, proaktiflik) ve 23 madde yer almaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul’da faaliyette bulunan otel çalışanlarını içermektedir. Alan araştırması için İstanbul’un tercih edilme sebebi, Türkiye’nin ve dünyanın en çok turist ağırlayan destinasyonlarından biri olmasıdır. Bununla birlikte pandemi döneminde şehir otellerinin, sayfiye türü otellere göre daha uzun süre hizmette bulunmalarının ve çalışan devir oranlarının daha düşük olmasının, sağlıklı veri elde etme olasılığını güçlendirdiği düşüncesiyle böyle bir seçimde bulunulmuştur. Zaman ve maliyet gibi kısıtlılıklar dolayısıyla evrenin tamamına erişilmesine olanak olmaması, örneklem seçimini gerektirmiştir. İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları araştırma örneklemine oluşturmaktadır. Katılımcıların evreni temsil düzeyinin daha fazla olması hedefiyle “tabakalı örnekleme” (olasılığa dayalı örnekleme) ile birlikte çok sayıda katılımcıya erişmek adına “kolayda örnekleme” (olasılığa dayalı olmayan

örnekleme) tekniğinden yararlanılmıştır. Örneklemin evreni temsil edebilmesi için, Sekaran'ın (1992) en geniş evren büyüklüğü için önerdiği asgari sayıdan (384) daha fazla kişiye ulaşmak hedeflenmiştir. Nihayetinde kontrol maddesi aracılığıyla geçersiz olduğu tespit edilen anketler elendikten sonra, 947 geçerli anket elde edilmiştir. Anket araştırması Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğünün desteği ile bir araştırma şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket araştırmasının gerçekleştirildiği otellerin 35'i beş yıldızlı, 7'si ise dört yıldızlıdır. Bu otellerin 17'si belediye belgeli, 25'i ise turizm işletme belgelidir. Anketler 13 farklı ilçeden ve her ilçedeki otel sayısına göre 1 ile 6 arasında değişen işletmeden, dengeli bir katılımcı dağılımıyla elde edilmiştir. Katılımcılara ilişkin Tablo 1'de yer alan demografik veriler, örneklem ile ilgili daha detaylı bilgi sunmaktadır.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların (947 kişi) %58,4'ü erkek, %41,6'sı ise kadındır. Çalışmaya katılanların %45,9'u 35 yaşından büyüktür ve önemli bir kısmı (%41,9) lise mezunudur. Bununla birlikte katılımcıların %33,5'i, araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla 4500 TL'nin altında ücret almaktadır. Çalışanların %26,8'i kat hizmetleri, %26,2'si mutfak, %10,8'i ise ön büro bölümünde görev yapmaktadır. Çalışanların %94,5'i herhangi bir yönetici unvanı taşımamaktadır. Katılımcıların %35,4'ünün işletmelerinde çalışma süreleri 1 ile 3 yıl aralığında değişmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

| Değişkenler | | Kişi Sayısı (f) | % | Değişkenler | | Kişi Sayısı (f) | % |
|--------------------------|-----------------|-----------------|------|-----------------|---------------------|-----------------|------|
| Yaş | 15-21 | 30 | 3,2 | Cinsiyet | Kadın | 394 | 41,6 |
| | 22-28 | 253 | 26,7 | | Erkek | 553 | 58,4 |
| | 29-35 | 229 | 24,2 | Unvan | Çalışan | 895 | 94,5 |
| | 36-42 | 218 | 23 | | Alt kademe yönetici | 52 | 5,5 |
| | 43-49 | 133 | 14 | | Ön Büro | 102 | 10,8 |
| | 50 ve üzeri | 84 | 8,9 | | F&B | 208 | 22 |
| Eğitim Düzeyi | İlköğretim | 117 | 12,4 | Çalışılan Bölüm | Mutfak | 248 | 26,2 |
| | Lise | 397 | 41,9 | | Kat hizmetleri | 254 | 26,8 |
| | Ön lisans | 148 | 15,6 | | Satış-Pazarlama | 44 | 4,6 |
| | Lisans | 267 | 28,2 | | Diğer | 91 | 9,7 |
| | Lisansüstü | 18 | 1,9 | Aylık Gelir | 4500 TL ve altı | 317 | 33,5 |
| İşletmede Çalışma Süresi | 1 Yıldan az | 182 | 19,2 | | 4501 - 5000 TL | 184 | 19,4 |
| | 1-3 Yıl | 335 | 35,4 | | 5001 - 5500 TL | 136 | 14,4 |
| | 4-6 Yıl | 211 | 22,3 | | 5501 - 6000 TL | 60 | 6,3 |
| | 7-9 Yıl | 114 | 12 | | 6001 - 6500 TL | 37 | 3,9 |
| | 10-12 Yıl | 64 | 6,8 | | 6501 - 7000 TL | 29 | 3,1 |
| | 12 Yıl ve üzeri | 41 | 4,3 | 7000 TL üzeri | 28 | 3 | |

Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik analizlerden önce, veri temizleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri temizleme; çalışma veri setinde herhangi bir analize engel oluşturacak sorunların ortadan kaldırılmasını temel alan bir veri ön işleme tekniğidir (Oğuzlar, 2003). Veri setinde bulunan her bir maddeye ait eksik verinin, %10'dan yüksek olması istatistiksel problemlerden biridir (Coşkun vd., 2015). Bu noktada herhangi bir maddeye yönelik bu seviyenin üzerinde bir eksik veriye rastlanmamıştır. Eksik veri ile birlikte herhangi bir gözlemin birden fazla maddede uç değere sahip olması da sorun teşkil etmektedir. Bazı maddelere ilişkin değerlendirmelerde uç değerlerin bulunduğu görülmüştür. Lakin tek bir ankete ilişkin değerlendirmenin çok sayıda maddede uç değere sahip olmadığı

görülmüştür. Bu nedenle veri setine müdahale etmemek adına herhangi bir anket çalışmadan çıkarılmamıştır. Olası diğer bir sorun verilerin normallik durumudur. Verilerin dağılımı çalışmada yararlanılacak olan istatistiksel analizleri belirlemektedir. Daha güçlü ve sağlıklı sonuçlar ortaya koyan parametrik testlerin kullanılabilmesi için veri seti normal dağılım sergilemelidir. Verilerin normallik durumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak kabul gören yöntem, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Bu değerlerin $-/+ 1,5$ aralığında bulunması, verinin normalliğe yeteri düzeyde yakın olduğunu yansıtmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013). Çalışmada yer alan maddelerin çarpıklık (en yüksek: 1,254) ve basıklık (en yüksek: 1,421) değerlerinin kabul edilen aralıkta yer aldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda veri setinde normal dağılım sorunu olmadığı ifade edilebilmektedir. Bu işlemlerle birlikte geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda da veri seti sorun oluşturan maddelerden temizlenmiştir.

Geçerlilik-Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada yer alan ölçeklerin yapı geçerliliğinin incelenmesinde faktör analizinden, güvenilirlik düzeyinin belirlenmesinde ise Cronbach Alfa değerlerinden yararlanılmıştır.

Güvenilirlik

Güvenilirlik; bir test veya ölçeğin, araştırılan olguyu istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçebilme becerisidir (Peter, 1979). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin tespit edilmesinde Cronbach Alfa içsel tutarlılık testi kullanılmıştır. Alfa katsayısı (α) 0 ile 1 aralığında değerlendirilmekte ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik seviyesi artmaktadır (İslamoğlu, 2009). Aşağıda sunulan (Tablo 2) güvenilirlik katsayıları, faktör analizleri sonucunda oluşan nihai ölçek yapılarına ait değerleri yansıtmaktadır.

Dijital liderlik (α : 0,792), yönetsel güç (α : 0,787) ve iç girişimcilik (α : 0,603) ölçeklerinin genel olarak oldukça yüksek güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Yönetsel gücün ödül (α : 0,790) boyutu da oldukça yüksek güvenilirliğe sahiptir. Ayrıca yönetsel gücün; ceza (α : 0,902), karizmatik (α : 0,860), konum (α : 0,856) ve uzmanlık (α : 0,840) boyutlarının güvenilirlik katsayılarının ise yüksek derecede güvenilir oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kapsamında ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu (İslamoğlu, 2009) söylenebilmektedir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

| Ölçekler | Boyutlar | Cronbach's Alfa (α) |
|------------------|----------------|------------------------------|
| Dijital Liderlik | Genel | ,792 |
| | Ödül Gücü | ,790 |
| | Ceza Gücü | ,902 |
| Yönetsel Güç | Konum Gücü | ,856 |
| | Uzmanlık Gücü | ,840 |
| | Karizmatik Güç | ,860 |
| İç Girişimcilik | Genel | ,787 |
| | Genel | ,603 |

Geçerlilik

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin, ölçülen olguyu ölçme becerisidir (Coşkun vd., 2015). Ölçekteki maddelerin; ölçülen olguyu açıklayabilme durumu, katılımcıları yönlendirme durumu ve herkes tarafından aynı şekilde algılanabilmesi geçerliliği ifade etmektedir (İslamoğlu, 2009). Çalışma ölçeklerinin yapı geçerliliği, faktör analizi aracılığıyla belirlenmiştir.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri baz alarak, çok sayıda ifadeyi birkaç boyut altında toplayan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu, 2009). Faktör analizi yapılabilmesi için, veri seti bazı ön koşulları karşılamalıdır. Bunlardan biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin faktör analizi için uygun olmasıdır. KMO değerinin 0,5 ila 1,0 aralığında olması beklenmektedir. Lakin araştırmacılar tarafından bu değer 0,7'den büyük olmasının daha sağlıklı olduğu ifade edilmektedir (Coşkun vd., 2015; Kalaycı, 2016). Ayrıca ölçeklerde bulunan olumsuz ifadeler ters kodlama yapılarak diğer maddelerle uyumlu hale getirilmiştir.

Faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak “Temel Bileşenler Analizi” kullanılmıştır. Rotasyon tekniği olarak da ölçekteki ifadeler arasında ilişki olduğu için eğik (oblique) döndürme tekniklerinden “Direct Oblimin” tercih edilmiştir. Öz değer (Eigenvalues>1) tabanlı faktör oluşturma seçeneği benimsenmiştir.

Dijital Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Dijital liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu değerinin (0,856) “çok iyi” (Kalaycı, 2016) derecede olduğu ve Bartlett Küresellik Testi katsayısının anlamlı (Ki-Kare=3293,103; p=,000<0,05) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilmektedir.

Analiz sonucunda, farklı bir boyut oluşturan ya da iki boyutta da benzer yük değerleri bulunan maddeler (9, 10, 12) çıkarılınca ölçeğin aslı ile uyumlu bir yapı oluşmuştur. Üç boyutlu yapının varyans açıklama oranı %50,2 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin, 0,52 ila 0,84 aralığında olduğu görülmüştür (Tablo 3). Bu durum maddelerin faktör yüklerinin uygun değerlere sahip olduğunu (Hair vd., 2006) göstermektedir.

Tablo 3. Dijital Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktörler | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Ort. (\bar{x}) | S.S. |
|---|---|-------------|----------|-----------------------|--------------------|------|
| Bilgi | Yöneticim uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanır. | ,840 | | | | |
| | Yöneticim kurumsal iletişimin sağlanmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder. | ,709 | | | | |
| | Yöneticim kurumsal vizyona katılımı artırmak için çalışanların yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar. | ,683 | 3,997 | 26,644 | 3,69 | ,72 |
| | Yöneticim bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip eder. | ,678 | | | | |
| | Yöneticim teknoloji ile ilgili eğitim faaliyetleri düzenler. | ,677 | | | | |
| | Yöneticim çalışanların işletmenin öğrenmesine katkılarını arttıracak teknolojik olanaklar konusunda tecrübelerini paylaşır. | ,592 | | | | |
| İletişim | Yöneticim düzenlenen toplantılarda bilişim teknolojilerinden yararlanır. | ,772 | | | | |
| | Yöneticim bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışları tüm paydaşlarla birlikte belirler. | ,706 | | | | |
| | Yöneticim farklı disiplinlerden meslektaşları ile ilişkilerde bilişim teknolojilerinden yararlanır. | ,690 | 2,192 | 14,614 | 3,72 | ,70 |
| Yönlendirme | Yöneticim çeşitli kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilen iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanır. | ,584 | | | | |
| | Yöneticim bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirir. | ,742 | | | | |
| | Yöneticim bilgiye erişimde farklı dijital araçları kullanır. | ,740 | | | | |
| | Yöneticim işletmede herkesin yararlanabileceği teknolojik bilgi altyapılarını oluşturma çabası içerisinde. | ,651 | 1,352 | 9,015 | 3,84 | ,66 |
| | Yöneticim sanal ortamda (sosyal medya, web sitesi vb.) işletmemizi tanıtır. | ,574 | | | | |
| Yöneticim iş süreçlerini iyileştirmek için kullanılacak teknolojilere ilişkin çalışanlarını bilinçlendirir. | ,522 | | | | | |

Toplam açıklanan varyans: %50,2

Yönetmel Güç Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Yönetmel güç ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ortaya koyan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu değerinin (0,859) “çok iyi” (Kalaycı, 2016) derecede olduğu ve Bartlett Küresellik Testi değerinin anlamlı (Ki-Kare=12558,689; $p=,000<0,05$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun durumda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizinde yer alan 29 ifadeden ikisi (6, 12), iki boyutta da yakın yüklerle sahip olmaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır ve ölçeğin orijinali ile uyumlu bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 4). Oluşan beş faktörlü yapının açıklanan varyans oranı %62’dir. Boyutların açıklama oranı sırasıyla şu şekildedir; ceza gücü (%18), uzmanlık gücü (%14), konum gücü (%12), karizmatik güç (%10) ve ödül gücü (%6). Ölçekteki maddelerin faktör yükleri ise, 0,48 ila 0,89 aralığındadır. Bu değerler, maddelerin faktör yüklerinin istenilen seviyede olduğunu (Hair vd., 2006) göstermektedir.

Tablo 4. Yönetmel Güç Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktörler | Faktör Yükü | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Ort. (\bar{x}) | S.S. |
|--|---|-------------|----------|-----------------------|--------------------|------|
| Ceza Gücü | Yönetim emre itaatsizlik ettiğimde bana karşı disiplin işlemi yapar. | ,793 | 5,016 | 18,577 | 3,09 | 1,09 |
| | Performansım sürekli olarak standartların altında olursa, yönetim beni işten çıkarır. | ,913 | | | | |
| | İşe geç gelmeyi alışkanlık haline getirirsem, yönetim beni işten çıkarır. | ,893 | | | | |
| | Yaptığım iş yetersizse, yönetim maaşımı yükseltmez. | ,698 | | | | |
| | Görevimi ihmal edersem, yönetim beni işten çıkarır. | ,837 | | | | |
| Uzmanlık gücü | İş ile ilgili sorun olduğunda yönetime danışırım, çünkü o her zaman doğruyu bilir. | ,697 | 3,894 | 14,423 | 3,31 | ,90 |
| | Zor bir durum ortaya çıktığında, yönetim işi çözebilecek teknik bilgiye sahiptir. | ,850 | | | | |
| | Yönetim alanıyla ilgili eğitim almıştır. | ,794 | | | | |
| | Yönetim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahiptir. | ,853 | | | | |
| | Yönetimin önerdiği şeyleri yaparım, çünkü o yüksek mesleki tecrübeye sahiptir. | ,762 | | | | |
| Yönetim, işimi yapmam için bana yardımcı olabilecek mesleki deneyime sahiptir. | ,512 | | | | | |
| Konum gücü | Yönetimin ne iş yapacağına karar vermesi, onun hakkıdır. | ,886 | 3,480 | 12,888 | 3,49 | ,91 |
| | Yönetimin işle ilgili konularda benden işbirliği beklemesi onun hakkıdır. | ,779 | | | | |
| | Yönetim bulunduğu pozisyon dolayısıyla, ilkelerini desteklememi beklemekte haklıdır. | ,775 | | | | |
| | Yönetimin pozisyonu, işimle ilgili kuralları değiştirme konusunda ona yetki verir. | ,731 | | | | |
| | Yönetimin istediklerini yapmalıyım, çünkü o benim üstümdür. | ,737 | | | | |
| Yönetim, verdiği emirleri gerçekleştirmemi beklemekte haklıdır. | ,658 | | | | | |
| Karizmatik güç | Yönetim beğenilen bir kişiliğe sahiptir. | ,888 | 2,813 | 10,419 | 3,55 | ,94 |
| | Kendimi yönetimle özdeşleştirmek isterim. | ,772 | | | | |
| | Yönetim herkese adil şekilde davrandığı için ona hayranım. | ,804 | | | | |
| | Yönetimin kişisel özelliklerini beğeniyorum. | ,785 | | | | |
| Yönetimle karşılıklı iyi bir ilişki geliştirmek isterim. | ,746 | | | | | |
| Ödül gücü | Performansım çok iyi olursa yönetim beni en iyi personel adayı olarak gösterir. | ,781 | 1,635 | 6,057 | 2,64 | ,93 |
| | İşimde başarılıysam yönetim gelişimim için imkân sağlar. | ,861 | | | | |
| | Yönetim, işimi çok iyi yaparsam maaşıma zam yapar. | ,654 | | | | |
| | İşimde fazla çaba gösterirsem, yönetim maaş yükseltmede bunu dikkate alır. | ,480 | | | | |
| Yönetim iyi bir performans göstermem için bana ikramiye verir. | ,496 | | | | | |

Toplam açıklanan varyans: %62

İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İç girişimcilik ölçeğinin KMO değerinin (0,712) “iyi” (Kalaycı, 2016) seviyede olduğu ve Bartlett Küresellik Testi değerinin anlamlı (Ki-Kare=7201,881; p=,000<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda 23 maddeden ikisi (4, 7), iki boyutta da benzer faktör yüklerine sahip oldukları için analizden çıkarılmış ve kullanılan ölçeğin aslına uygun bir yapı oluşmuştur (Tablo 5). Ölçeğin toplam varyans açıklama oranı ise %68’dir. Ölçekteki ifadelerin faktör yükleri 0,70 ila 0,93 aralığındaki değerlere sahiptir. Bu kapsamda faktör yüklerinin arzu edilen seviyede bulunduğu (Hair vd., 2006) ifade edilebilmektedir.

Tablo 5. İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

| | Faktörler | Faktör Yüğü | Öz Değer | Açıklanan Varyans (%) | Ort. (x̄) | S.S. |
|-----------------|---|-------------|----------|-----------------------|-----------|------|
| İnisiyatif | Görevimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür davranırım. | ,871 | 3,212 | 16,062 | 2,97 | ,97 |
| | Görevlerimi yerine getirirken özerk/bağımsız olarak karar veririm. | ,838 | | | | |
| | İş ile ilgili belirsizlik anında cesur kararlar alırım. | ,775 | | | | |
| | Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem. | ,760 | | | | |
| Yenilikçilik | İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm. | ,862 | 2,668 | 13,340 | 3,42 | ,98 |
| | Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim. | ,852 | | | | |
| | İşimle ilgili sorunların çözümünde, hazır yöntemler yerine yeni yöntemler denerim. | ,774 | | | | |
| | İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim. | ,726 | | | | |
| Bilgi Edinimi | İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım. | ,839 | 2,373 | 11,866 | 3,42 | ,84 |
| | Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşıyorum. | ,822 | | | | |
| | Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim. | ,707 | | | | |
| | Eriştiğim bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim. | ,726 | | | | |
| Destekleyicilik | Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim. | ,901 | 2,197 | 10,987 | 3,49 | 1,05 |
| | Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum. | ,846 | | | | |
| | Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanması konusunda, üstlerimin desteğini almak için çabalarım. | ,832 | | | | |
| Proaktiflik | İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım. | ,898 | 2,060 | 10,298 | 3,71 | 1,00 |
| | İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım. | ,846 | | | | |
| | İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim. | ,832 | | | | |
| Rekabetçilik | İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir. | ,935 | 1,180 | 5,900 | 3,00 | 1,08 |
| | İşyerimdeki çalışanlar arasında en iyi olmak için çabalarım. | ,825 | | | | |

Toplam açıklanan varyans: %68

Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişki durumunu keşfetmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon düzeyinin tespit edilmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda dijital liderlik ile yönetsel güç boyutlarından karizmatik güç arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Dijital liderlik ile konum gücü arasında ise anlamlı negatif bir ilişki belirlenmiştir. Bununla birlikte karizmatik güç ile uzmanlık gücü arasında pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ödül gücü ile ceza gücü arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca iç girişimcilik ile konum gücü arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------|--------|--------|-------|--------|-------|------|---|
| Dijital Liderlik (1) | 1 | | | | | | |
| Ceza (2) | ,031 | 1 | | | | | |
| Uzmanlık (3) | ,053 | -,040 | 1 | | | | |
| Konum (4) | -,064* | ,042 | -,022 | 1 | | | |
| Karizmatik (5) | ,323* | -,002 | ,166* | -,022 | 1 | | |
| Ödül (6) | -,046 | -,532* | ,002 | -,009 | ,049 | 1 | |
| İç girişimcilik (7) | -,039 | -,014 | ,022 | -,143* | -,004 | ,008 | 1 |

* $p < 0.05$ (çift yönlü)

Araştırma Değişkenleri Arasındaki Etkileşime İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimin belirlenmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizlerde “Enter” yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak yönetsel güç boyutlarının (karizmatik, uzmanlık, ödül, ceza, konum), çalışanların iç girişimcilik davranışlarına etki edip etmediği incelenmiştir. Ardından dijital liderlik ile iç girişimcilik etkileşimi test edilmiştir.

Yönetsel Gücün İç Girişimciliğe Etkisi

Yönetsel gücün iç girişimciliğe olan etkisini belirlemeye ilişkin olarak oluşturulan modelin anlamlı olup olmadığı ANOVA testi ile ortaya koyulmaktadır. Analizdeki F ve p (Sig.) katsayıları, modelin bütünsel olarak anlamlılığını yansıtmaktadır. Analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,414$; $p=0,036$). Algılanan yönetsel gücün, işgörenlerin iç girişimcilik davranışlarında düşük düzeyde anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir (Tablo 7). Dolayısıyla H1 desteklenmiştir.

Tablo 7. Yönetsel Gücün İç Girişimciliğe Etkisi

| Bağımsız Değişken | Standart Beta (β) | T | Sig (p) |
|-------------------|---------------------------|--------|---------|
| Sabit | | 33,168 | ,000 |
| Yönetsel Güç | -,068 | -2,101 | ,036 |

R: 0,068 R²: 0,005 Uyarlanmış R²: 0,004

Yönetsel Güç Boyutlarının İç Girişimciliğe Etkileri

Yönetsel güç boyutlarının, iç girişimcilik davranışına olan etkileri çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 8). Regresyon modelinde yönetsel güç kaynakları bağımsız, iç girişimcilik ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır.

Çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Bu noktada varyans artış faktörü (VIF), tolerans ve Durbin-Watson katsayıları incelenmiştir. Regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için, VIF değeri 10'dan küçük, tolerans değeri 0,10'dan büyük, Durbin-Watson değeri ise 1,5-2,5 aralığında olmalıdır (Öztürk, 2005; Hair vd., 2006). Bağımsız değişkenlerin iki yönlü korelasyon değerlerinin 0,80'den düşük olması, tolerans değerlerinin 0,713 ile 0,997 ($>0,10$) aralığında olması, VIF değerlerinin 1,003 ila 1,402 (<10) aralığında bulunması ve Durbin-Watson değerinin 2,019 (1,5-2,5) olmasına bağlı olarak çoklu bağlantı ve otokorelasyon sorunu bulunmadığı söylenebilmektedir. Ön koşullar sağlandıktan sonra regresyon modelinin anlamlı olup olmadığı ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen değerler ($F=4,042$; $p=0,001$), modelin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç incelendiğinde iç girişimcilik davranışının, güç kaynakları tarafından açıklanma oranının çok düşük bir düzeye (Uyarlanmış $R^2=0,016$) sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte bağımsız değişkenlerden yalnızca konum gücünün anlamlı bir etki ($\beta= -,143$; $t= -4,419$; $p=,000$) ürettiği belirlenmiştir. Diğer bağımsız değişkenlerin iç girişimciliği anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu kapsamda H1c hipotezi desteklenmiş, H1a, H1b, H1d ve H1e hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 8. Yönetmel Güç Boyutlarının İç Girişimciliğe Etkileri

| Bağımsız Değişkenler | Standart Beta (β) | T | Sig (p) | Tolerance | VIF |
|----------------------|---------------------------|--------|---------|-----------|-------|
| Sabit | | 32,143 | ,000* | | |
| Ceza | -,005 | -,126 | ,899 | ,713 | 1,402 |
| Uzmanlık | ,020 | ,621 | ,535 | ,970 | 1,031 |
| Konum | -,143 | -4,419 | ,000* | ,997 | 1,003 |
| Karizmatik | -,011 | -,335 | ,738 | ,969 | 1,032 |
| Ödül | ,005 | ,119 | ,905 | ,714 | 1,401 |

* $p<0,001$ R: 0,145 R^2 : 0,021 Uyarlanmış R^2 : 0,016

Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisi

Dijital liderlik ile iç girişimcilik etkileşimini tespit etmek için oluşturulan modelin anlamlılığı ANOVA ile incelenmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı olmadığı görülmüştür ($F=1,428$; $p=0,232$). Algılanan dijital liderliğin, çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerinde herhangi bir anlamlı etki üretmediği saptanmıştır (Tablo 9). Dolayısıyla H2 desteklenmemiştir.

Tablo 9. Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisi

| Bağımsız Değişken | Standart Beta (β) | T | Sig (p) |
|-------------------|---------------------------|--------|---------|
| Sabit | | 34,863 | ,000 |
| Dijital Liderlik | -,039 | -1,195 | ,232 |

R: 0,039 R^2 : 0,002 Uyarlanmış R^2 : 0,000

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Teorik Çıkarımlar

Liderlik, alanyazında iç girişimcilik ile yakından ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Teorik açıdan liderlik ile iç girişimcilik arasında önemli bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Bakar, Mahmood & Lucky, 2015; Kane vd., 2019). Turizm endüstrisi dışında gerçekleştirilen çalışmalarda bu yönde sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma sonuçlarında ise olgular arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Bu bulgular otel işletmelerinde dijital liderlik ve iç girişimcilik etkileşiminde, teorik arka plandan farklı bir duruma işaret etmektedir. Bunun dışında liderliğin iç girişimciliği arttırdığını gösteren bulgular yaygın olmakla birlikte bazı çalışmalarda farklı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Örneğin bir araştırmada (Büyükyılmaz & Kayış, 2018), dönüştürücü liderliğin ilham verme faktörünün, iç girişimcilik performansına etki etmediği tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada (Kayış, 2017), dönüştürücü liderlik boyutlarından ilham vermenin ve bireysel ilginin, iç girişimcilik boyutlarından yenilikçilik performansını etkilemediği belirlenmiştir. Mihardjo ve Sasmoko'nun (2019) araştırmasında ise, dijital liderliğin iç girişimciliğin ana değerlerinden yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde dijital liderlik ile iç girişimcilik etkileşiminde farklı sonuçlar ortaya çıktığı ifade edilebilir. Ayrıca

dijital liderliğin iç girişimciliği desteklediği yönündeki varsayımlar genel olarak ampirik bulgulardan yoksundur. Değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarında dikkat çeken önemli bir diğer konu, alanyazında baskın perspektifin yönetici davranışlarının iç girişimciliğin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmesine (Moriano vd., 2011; Neessen vd., 2019) rağmen, bu tür bir etkileşimin görülmemiş olmasıdır. Aslında yöneticinin tutum ve davranışlarını yansıtan güç kaynaklarının farklılaşmasıyla birlikte, işletmedeki girişimci davranışların da önemli ölçüde farklılaşması beklenmektedir. Lakin çalışma bulguları yönetsel gücün iç girişimcilik davranışını negatif yönde ve düşük düzeyde ($\beta = -.068$) etkilediğini göstermektedir. Ayrıca güç türlerinden sadece konum gücünün, iç girişimciliği etkilediği ($R^2: 0,021$; $\beta: -.143$) belirlenmiştir. Konum gücünün çalışanların girişimcilik performansını düşürdüğüne ilişkin bu sonuç alanyazınla örtüşmektedir. Ancak çalışma sonunda genel olarak yönetsel güç tercihinin iç girişimcilik performansını şekillendiren kritik bir öncül olmadığı anlaşılmıştır. Alanyazında bu bulguları destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Mahbobkhah'ın (2019) çalışmasında zorlayıcı gücün, çalışanların girişimciliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda görgül bulgular çok sınırlı olduğundan, bu çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkinin aydınlatılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularının genel olarak alanyazındaki yaygın görüşün dışında sonuçlar üretmesi dikkat çekicidir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasının temel nedeni, sosyal bilimlerde birey davranışlarının farklı özelliklere göre değişkenlik göstermesinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışılan ülke veya örgüt kültürü, sektör, işletme yapısı gibi birçok faktör sonuçları etkileyebilmektedir. Örneğin otellerde ürün üretiminin çok yoğun/hızlı olmasının, yenilikçi girişimleri güçleştirmesi olasıdır. Aynı zamanda katılımcıların önemli bir bölümünün (%54,3) lise ve daha alt eğitim seviyesine sahip olmaları da çalışanların nitelikli bir turizm eğitime sahip olmadıklarını yansıtmaktadır. Bu da çalışanların misafirlerin isteklerini algılamalarını ve buna yönelik ürün sunmalarını güçleştirmiş olabilir. Zira iç girişimciliğin gelişmesinde nitelikli personel hayati bir öneme sahiptir. Bununla birlikte iç girişimciliği destekleyen önemli unsurlardan biri de ödüllendirilmedir. Lakin çalışmada çalışanların en düşük yönetsel güç algılarının ödül gücü olduğu saptanmıştır. Yani maddi veya manevi ödül unsurlarının yeterince kullanılmaması, girişimci davranışlar için gerekli olan kişisel istekliliği oluşturamamış olabilir.

Sektör özellikleri ile birlikte kurumsal yapıların iç girişimciliği desteklemek yerine engellediği ve işgörenlerin yeni fikir ortaya koymalarını ya da örgüt etkinliğini yükseltmek adına yeni süreçler geliştirmelerini güçleştirdiği yönünde bulgular bulunmaktadır (Moriano vd., 2011). Bu bağlamda araştırma örnekleminin kurumsal yapı ağırlıklı önemli zincir işletmelerden oluşması, bu işletmelerde çalışanların bazı standartlar/kurallar kapsamında faaliyet göstermeleri gibi kurumsal nedenler, olgular arasında anlamlı etkiler tespit edilememesinin gerekçesi olabilir. Ayrıca zincir otel işletmelerinde yenilik veya değişim politikaları genellikle merkezi yönetim tarafından şekillenmektedir. Misafir istek ve ihtiyaçlarına dair çözümler, çalışanların inisiyatif olarak yenilikçi öneriler geliştirmelerinden çok merkezi bir karar verici tarafından üretilmektedir. Bu nedenle bu tür işletmelerde iç girişimcilik performansının artmasına önem verilmediği de düşünülebilir.

Mevcut araştırma değişkenlerinin etkileşiminin irdelendiği sınırlı görgül araştırma bulunduğu için çalışmanın literatüre farklı bir perspektif kazandıracağı düşünülmektedir. Çalışma görece olarak büyük bir örnekleme gerçekleştirilmiş olsa da sadece bu çalışma bulguları kapsamında iddialı bir çıkarımda bulunmak güçtür. Otel

işletmeleri kapsamında konunun detaylı bir biçimde incelenmesi, daha sağlıklı çıkarımlar ortaya koymayı mümkün kılacaktır.

Yönetmel Çıkarımlar

Çalışma sonucunda yöneticilerin güç kullanımının iç girişimcilik performansına ciddi düzeyde etki etmediği belirlenmiştir. Ancak örgütlerde girişimci bir kültür ve yenilikçi bir atmosfer oluşturmada liderlerin rol oynamadığı söylenememektedir. Otel işletmelerinde yükselen öneminden dolayı iç girişimciliği yükseltmenin çözümü bulunmalıdır. İç girişimciliği teşvik eden yönetici davranışları ile ilgili farkındalık oluşmalı ve iş gücü bu bağlamda göreve en iyi şekilde sevk edilmelidir. Yöneticiler girişimci davranışları olumsuz etkileyen tutum ve davranışlardan kaçınmalıdır. Bulgular kapsamında konum gücünün iç girişimciliği olumsuz etkileyen bir yöneticilik tarzı olduğu söylenebilir. Belirli prosedürler ile iş süreçleri ile ilgili sınırların kesin şekilde belirlendiği ve dikey hiyerarşik yapıli örgütleri yansıtan bu güç çeşidinin, girişimciliği olumsuz etkilediği görülmüştür. Yöneticilerin iç girişimciliği geliştirmek için konum gücü bağlamında uygulamalarda bulunmamaları önerilmektedir. Bununla birlikte otel yöneticileri çalışan girişimciliğini arttırmak için teşvik programları geliştirebilirler. Oteldeki mevcut bir iş sürecindeki soruna yönelik çözüm sunan ya da yenilikçi bir düşünce belirten çalışanlar ödüllendirilebilir. Ayrıca işletmelerde girişimcilik davranışının geliştirilebilmesi için, öncelikle girişimcilik ile ilgili temel yetkinliklere sahip olan kişiler işe alınmalıdır. İnovatif, inisiyatif alabilen ve proaktif kişiliğe sahip olan kişilerin işe alınmaları büyük önem arz etmektedir.

Her çalışma gibi bu çalışma da bazı sınırlılıklara sahiptir. Araştırmanın yalnızca İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerini içermesi, sonuçların genellenmesini kısıtlamaktadır. Çalışma verilerinin alt düzeydeki çalışanların değerlendirmelerine dayanması ve verilerin nicel yöntemlerle elde edilmiş olması da sınırlılık yaratmaktadır. Bu kapsamda gelecek araştırmalarda, çalışma modelindeki değişkenler incelenirken nitel yöntemlerden yararlanılabilir. Böylece değişkenler arasındaki etkileşime dair daha detaylı bilgiye erişilebilir. Bununla birlikte farklı tür otel işletmelerinde veya farklı kültürlerde bir çalışma yapılabilir. Bunun yanı sıra kurumsallaşma düzeyi daha düşük olan otel işletmeleri nezdinde bir çalışma gerçekleştirilerek sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçların daha tutarlı ve açık bir şekilde ortaya koyulması adına benzer bir çalışma yapılabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarları makale sürecine eşit katkıda bulunmuştur. Yazarların beyan edecekleri herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır. Araştırma için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'na başvuru yapılmış ve Etik Kurul İzni (Evrak Tarih ve Sayısı: 23.12.2021-E.33525) alınmıştır (Ek 1).

KAYNAKÇA

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.

- Bakar, M. S., Mahmood, R., & Lucky, E. O. I. (2015). The mediating role of intrapreneurial orientation between leadership style, knowledge sharing behaviour and performance of Malaysian academic leaders: A conceptual framework. *Sains Humanika*, 4(1).
- Başar, M., & Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: Bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Bosma, N. S., Stam, F. C., & Wennekers, A. R. M. (2010). Intrapreneurship: An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer*, 12,1-29.
- Büyükyılmaz, O., & Kayış, M. (2018). Dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi: Bolu ilinde bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 147-167.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. 8. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Felicio, J. A., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717-1738.
- French, J. R. P., & B. H. Raven. (1959). *The Bases of Social Power*. D. Cartwright ve A. Zander (Ed.). *Studies in social power* İçinde. 3rd Edition. Ann Arbor, Michigan: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 259-269.
- Güven, B. (2019). The integration of strategic management and intrapreneurship: Strategic intrapreneurship from theory to practice. *Business and Economics Research Journal*. 11(1), 229-245.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.
- Harris, O. J. & Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J.P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24, 236-247.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı*. İzmit: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Jong, I., & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behavior? *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Kabadayı, M. (2018) *Yönetmel Gücün Örgütsel Güven-Performans ve Özdeşleşme Etkileşimi Kapsamındaki Rolü: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kabadayı, M. & Türkay, O. (2020). Yönetmel gücün örgütsel güven-performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 111-139.

- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14 (1-25).
- Kayış, M. (2017). *Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, J., & Park, K. (2018). Relations between intrapreneurship and emotional intelligence, supportive leadership and adaptation performance in organization. *Journal of Digital Convergence*, 16(11), 289-301.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership. Digital Transformation Geschäftsmodell Innovation Agile Organisation Change Management*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 43-212.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206.
- Lin, M., Ling, Q., Luo, Z., & Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556.
- Liu, C. H. S., & Huang, Y. C. (2020). The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100742.
- Mahbobkhah, F. (2019). The effect of managers' power on employees' entrepreneurship: an empirical study in the public offices of Iran. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 16(4), 617-626.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J. P. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Neessen, P., Caniels, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Oğuzlar, A. (2003). Veri ön işleme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 67-76.

- Öztürk, E. (2005). *Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli*. Ş. Kalaycı (Ed.). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri içinde. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 259-272.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pesonen, J. (2020). Management and leadership for digital transformation in tourism. *Handbook of e-Tourism*, 1-34.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 6-17.
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S.N. (2019). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions. *Frontiers in Psychology*, 9, 2620.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(387-41), 1.
- Prince, K. A. (2017, December). Industrie 4.0 and leadership. in *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business* (pp. 132-139).
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*. 23(4), 491-503.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Randolph, W. A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 95-106.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley, And Sons.
- Sezgin, O. B. (2020). İçgirişimci davranışı: ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26), 249-268.
- Stull, M. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. *Retrieved May, 24*, 192-210.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004), The pygmalion process and employee Creativity. *Journal of Management*, 30 (3), 413-432.
- Tiwari, S. (2014). A gateway to intrapreneurship is indispensable for sustaining excellence. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 2 (3), 111-116.
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri-Dijital Çağın Liderlik Sırları*. Doğan Egmont Yayınları, İstanbul.
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory, *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125-130.
- Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of Leadership*, 4, 858-861.
- Yücebalkan, B. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current Academic Studies in Social Science*, 1, 489-505.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

The Impact of Managerial Power and Digital Leadership on Intrapreneurship

Melih KABADAYI

Istanbul Nisantasi University, School of Applied Sciences, İstanbul/Türkiye

Oğuz TÜRKAY

Sakarya University of Applied Sciences, Faculty of Tourism, Sakarya/Türkiye

Extended Summary

The change in the accommodation sector is very rapid, and the desires and needs of individuals participating in tourism mobility are constantly changing. Accordingly, the innovative initiatives of businesses are gaining importance. Employees play a critical role in analyzing guest expectations and developing new products suitable for the market as a result. Because intrapreneurship behaviors, which express individuals with entrepreneurial spirit in organizations, largely reflect the entrepreneurship level of the business. Especially in hotel businesses, the simultaneous production and consumption of services also gives a separate value to intrapreneurship. Because this situation requires immediate response to guests' requests. Sometimes, it requires the staff to take initiative and produce personalized services. The communication process of employees with guests determines the service quality and, accordingly, guest satisfaction. Therefore, supporting the entrepreneurial behaviors of employees is important in terms of offering market-appropriate solution suggestions. It is not known how the digital leadership approach, which has emerged due to increasing digitalization in recent years, shapes entrepreneurship in organizations. The role of digital leadership, one of the leadership 4.0 approaches that took its place in the management literature in response to Industry 4.0, in the intrapreneurial performance of organizations is intriguing. Because digital developments, which started to gain momentum in the 2000s, started to make their impact felt more with the Covid-19 pandemic in 2020. The pandemic has led to the partial transfer of business processes to virtual environments and the fulfillment of management functions in virtual environments to a significant extent. The development of entrepreneurial behaviors in businesses concretely puts managers at the center of this process. Leadership style and managerial behaviors shape many behaviors in organizations and are seen as a basic determinant of employees' entrepreneurial behaviors. In this context, the aim of the study is to determine the effects of digital leadership behaviors and managerial power use of hotel business managers on employees' intrapreneurial behaviors. The research was conducted with a causal scanning design, one of the quantitative research methods, and has an explanatory design in terms of type. The research universe consists of hotel employees operating in Istanbul. The research data were collected from 947 hotel employees in 42 different hotels using the survey technique. The reason why Istanbul was preferred for the field research is that it is one of the most tourist-hosting destinations in Turkey and the world. However, such a choice was made with the idea that the fact that city hotels have been in service for longer periods of time and have lower employee turnover rates compared to resort hotels during the pandemic period strengthens the possibility of obtaining healthy data. The fact that it is not possible to access the entire universe due to constraints such as time and cost necessitated the selection of the sample. The research sample consists of 4 and 5-star hotel employees in Istanbul. In order to have a higher level of representation of the universe by the participants, "stratified sampling" (probability-based sampling) was used, along with the "convenience sampling" (non-probability sampling) technique in order to reach a large number of participants. Factor analysis was used to examine

the construct validity of the scales in the study, and Cronbach's Alpha values were used to determine the reliability level.

As a result of the study, a significant and positive relationship was found between digital leadership and charismatic power, one of the managerial power dimensions. A significant negative relationship was found between digital leadership and position power. In addition, a positive relationship was found between charismatic power and expert power. A positive relationship was also found between reward power and punishment power. In addition, a negative relationship was found between intrapreneurship and position power.

In the study, it was determined that position power, one of the managerial power dimensions, had a negative and significant effect on the intrapreneurial performance of hotel employees. No significant effect was found on intrapreneurship performance of other managerial power dimensions and digital leadership. However, it was found that digital leadership did not produce any significant effect on intrapreneurship behavior.

As a result, the research findings show that the total score of managerial power will negatively affect the intrapreneurship performance of organizations. When managerial power was considered within the scope of sub-dimensions, it was discovered that only position power negatively affected intrapreneurship. This finding that position power reduces the entrepreneurial performance of employees is consistent with the literature. In addition, it was found that digital leadership behaviors did not have any effect on the entrepreneurial performance of employees. In other words, the assumption that digital leadership characteristics increase employees' entrepreneurship has not been supported. However, it should not be forgotten that assumptions in this direction are mostly devoid of empirical findings. On the other hand, although this study was conducted with a relatively large sample, it is difficult to make a bold inference based solely on the current findings. Because the study has important limitations such as being conducted in a single culture. However, the current findings are still considered important in terms of shedding light on future research. A comprehensive examination of the subject in the context of organizations - specifically hotel businesses - will make it possible to make healthier inferences. It is clear that the study contributes to the theoretical field due to the limited empirical studies examining the interaction of the current research variables. It can be thought that a new perspective will be brought to the theoretical field, especially since results contrary to the theoretical equation between the variables have been reached.

Ek 1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.12.2021-E.33525



T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-26428519-044-33525
Konu : Etik Kurul İzni (16/11)

23.12.2021

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Etik Kurulunun 23/12/2021 tarih ve 16 no'lu toplantısında almış olduğu on birinci maddesine (madde 11) ilişkin karar örneği aşağıda sunulmuştur.

Madde 011 – Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü' nün 17/12/2021 tarihli ve 36762342-100-32958 sayılı Anket Çalışması İzni konulu yazısı ve eki görüşmeye açıldı.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi **Melih KABADAYI'** nin, Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY danışmanlığında hazırladığı "**Yönetmelik Güç ve Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü**" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere anket çalışmasının yürütülmesinin Etik açıdan uygun olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY
Etik Kurulu Başkanı

Ek: Başvuru dilekçesi ve ekleri (29 sayfa)