

Otel İşletmecilerinin Bireysel Yenilikçilik Profili ve Çift Yönlülük (Ambidexterity) Düzeyi İlişkisi

Dilek ATÇI

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: dilek@mersin.edu.tr

Anıl KALE

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: anilkale@yandex.com

Ferhat ŞEKER

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin. Email: ferhatseker@ymail.com

ÖZET: Ambidexter, iki elini de kullanabilen kişilere verilen addır. Örgütsel anlamda çift yönlülük (Ambidexterity) ise, bir örgütün hem mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak, hem de yeni keşfetmek şeklinde iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmesidir. Çift yönlü otel işletmeleri yeni gelişim alanları ve fikirleri keşfetme konusunda usta oldukları gibi sahip oldukları bilgi, beceri ve tüm kaynakları da etkin kullanabilen işletmeler olarak nitelendirilebilir. Büyük işletmelerde olduğu gibi daha küçük işletmelerde de mevcut kaynakları etkili kullanma, aynı zamanda da yeni bilgi, beceri ve kaynaklar kazanmaya yönelme ihtiyacı söz konusudur. Ancak büyük işletmeler bunu yapabilmek için gerekli kaynaklara, yönetim sistemine sahipken, daha küçük ölçekli işletmeler sadece üst yönetimin yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu durumda çift yönlülüğün, küçük ve orta ölçekteki işletmelerde işletme sahip/yöneticilerinin bireysel yenilikçilik yönelimiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, Kızılkalesi'nde bulunan belediye belgeli otellerin işletmecilerinin bireysel yenilikçilik özelliklerinin ve söz konusu otel işletmelerinin çift yönlülük (ambidexterity) düzeylerinin karşılaştırılmasıdır. Araştırmada veriler, anket yardımıyla Kızılkalesi'nde faaliyet gösteren belediye belgeli otel işletmelerinden toplanmıştır. Bulgular neticesinde, otel işletmeleri çift yönlülük düzeyi yüksek ve düşük olmak üzere iki kümeye ayrılmıştır. Bu doğrultuda, otel işletmelerinin çift yönlülük düzeyi ile sahip/yöneticilerin bireysel yenilikçilik düzeyleri arasında ilişki incelenmiş ve analizler bu ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Buna göre, küçük otel işletmeleri açısından karar verici konumundaki sahip/yöneticinin bireysel yenilikçilik düzeyi ve otel işletmesinin çift yönlülüğü pozitif ilişkili olup, birlikte değişmektedir.

Anahtar kelimeler: Çift yönlülük, Ambidexterity, Otel işletmecileri, Bireysel Yenilikçilik, Kızılkalesi

Jel Kodu: L83, M10, O30

Hotel Owners' Individual Innovativeness Profile and Its Relationship with Hotel's Ambidexterity

ABSTRACT: Ambidexter is the name given to people who can use their both hands. Ambidexterity, in organizational terms, is the ability of combining two different and contradicting strategies such as using present resources of an organization in the most efficient way and discovering new ones simultaneously. Ambidextrous firms are professional in discovering new development areas and ideas and can use the knowledge, skill and resources they have at present in an efficient way. It is essential for small and medium sized firms to use their available resources efficiently while pursuing the new opportunities as it is for larger firms. But large firms have the resources and managerial systems required to do this in an effective way. Being lack of these facilitating systems ambidexterity depends on managers' capabilities to a great extent in small and medium sized businesses. In this context, the purpose of the study is to determine and compare the individual innovativeness profiles of the managers and ambidexterity levels of the hotels. The data were collected from the hotels, certificated by municipality in Kızılkalesi. The findings of the study show that hotel managers may be classified under two groups as those with high ambidexterity levels and those with low ambidexterity levels.

According to the results of the study, owners' individual innovativeness level has a positive relationship with the hotel's ambidexterity.

Keywords: Ambidexterity, Individual innovativeness, Hotel owners, Kızkalesi.

JEL Code: L83, M10, O30

1. Giriş

Latince kökenli İngilizce bir kelime olan ambidexterity, “ambae”: her ikisi de, “dexterit/as”: beceri hüner şeklinde oluşmaktadır ve iki elini aynı şekilde kullanabilme hüneri, çift yönlülük gibi anlamlara gelmektedir. Her iki elini birden yani hem sağ hem de sol elini aynı beceri ile kullanabilen kişiler için ise “ambidextrous” kelimesi kullanılmaktadır (Bodwell ve Chermack, 2010: 196).

Örgütsel literatürde, dinamik çevrede uygun bir dengeyi kurup varlıklarını başarıyla sürdürebilen örgütlerle ilgili “her iki elini de aynı beceride kullanabildiklerine” dair bir metafor bulunmaktadır. Örgütsel anlamda çift yönlülük veya çift yeteneklilik olarak adlandırılan bu durum (organizational ambidexterity), bir örgütün iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmesidir. Çift yönlü örgütlerin yeni gelişim alanları ve fikirleri keşfetme konusunda usta oldukları gibi sahip oldukları bilgi, beceri ve tüm kaynakları da etkin kullanabilen örgütler (ambidextrous organizations) olarak tanımlandığı görülmektedir (Luzon ve Pasola, 2011: 928). Örgütsel çift yönlülük, farklı ve zaman zaman birbiriyle çelişen uçların uyumlaştırılarak örgüte fayda sağlanabileceği üzerinde durur (Raisch, Birkinshaw, Probst ve Tushman, 2009: 687). Bu açıdan birbirine zıt veya birbirinden farklı görünen alternatifler arasından tek yönlü bir tercihin zorunlu olmadığını ileri sürer. Bu açıdan hem şimdiye, hem de geleceğe aynı anda odaklanmak olarak özetlenebilir ki geleceği oluşturanın da şimdi olduğu göz önüne alındığında çift yönlülük kavramının aslında doğası gereği olması gereken bir durumu ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Yenilikçi olmanın önemi her ortamda vurgulanırken işletmelerin mevcut durumun dışında düşünerek yeniliğe yönelmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarı olduğu belirtilmektedir. Özellikle otel işletmeleri açısından bakıldığında yenilikçilik, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin önemli bir koşulu olarak vurgulanmaktadır (Decelle, 2004; Mayer, 2009; Sipe ve Testa, 2009; Hjalager, 2010; Carvalho ve Costa, 2011; D’Arcy ve Omar, 2015; Konovalova ve Jatuliavičienė, 2015) Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta yeniye odaklanırken, mevcut durumla ilgili odağın bulanıklaşmaması gerekliliğidir. Her yenilik bünyesinde risk unsurunu da barındırmaktadır. Özellikle turizm ürünü gibi öncesinde test etmenin mümkün olmadığı bir ürün söz konusu olduğunda risk daha da artmaktadır. Bu açıdan otel işletmelerinin başarısı çift yönlü olmalarına bağlı olabilir. Çift yönlü örgütler üretimde etkinlik ve esneklik, standartlaşma ve yenilikçilik, küresel bütünleşme ve yerel tepki, kısa dönem kar ve uzun dönem büyüme, yararlanıcı ve keşfedici stratejiler gibi birbirine zıt veya birbirinden farklı görünen bu alternatifleri eş zamanlı olarak uygulayabilirler (Birkinshaw ve Gibson, 2004). Yararlanıcı strateji, mevcut mal, hizmet veya süreçlerde küçük ve aşamalı yeniliklere vurgu yaparken, keşfedici strateji ise daha önce yapılmamış tamamen farklı yenilikleri vurgular. Çift yönlü bir örgüt planladığı stratejilerle yol alırken, aynı zamanda karşısına çıkan yeni fırsatları da dengeli bir şekilde değerlendirebilmektedir. Çift yönlülük başarılması zor görünmekle beraber, aslında yenilikçiliğin farklı yönlerini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında önemli olan işletmenin başarısı için yöneticilerin farklı yenilik türlerine yoğunlaşmaları gerektiğidir (Lin ve McDonough, 2011). Bu çerçevede işletmede karar verici konumundaki yönetici veya sahiplerin yenilikçilik yönelimleri önemlidir. Çalışma bu ilişkiyi araştırmaya yönelik olarak tasarlanmıştır.

2. Örgütsel Çift Yönlülük Kavramı

Örgütsel çift yönlülük kavramını Robert Duncan’ın 1976’da ‘The ambidextrous organization: Designing Dual Structures for innovation’ adlı makalesinde ilk kez kullanmıştır. Ardından yoğun rekabetin yaşandığı koşullarda hem sahip olunan kaynakların etkin kullanımı hem de yeni beceriler ve pazar alanlarının kazanılmasında inovasyon stratejilerinin uygulanmasını ön plana çıkarmıştır. Firma başarısının sürdürülebilir kılınabileceği, çift yönlülük kavramı üzerine yapılan çalışmalarla irdelenmiştir (O’Reilly ve Tushman, 2008: 202). March (1991), örgütsel çift yönlülüğün keşfedici (exploration) ve yararlanıcı (exploitation) stratejiler olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Örgütlerin mevcut ürünlerinden ve hizmetlerinden yararlanırken aynı zamanda çevresel

değişime uyum sağlamak için yeni fikirler ve süreçler araştırmaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla var olan kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanarak sürekli kendini yenileyen ve pazarda başarılı olabilen işletmeler hem yararlanıcı stratejiler hem de keşfedici stratejiler uygulayan çift yönlü işletmeler olarak düşünülebilir.

Yararlanıcı (exploitation) strateji mevcut bilginin, teknolojilerin, pazarlama yöntemlerinin, yeteneklerin kararlılık içerisinde kullanılmasını ve mevcut tecrübelerden yararlanılmasını içermektedir. Bu strateji mekanik yapılar, birbirine sıkı sıkıya bağlı sistemler, rutinleşme, süreç bağımlılığı, kontrol ve bürokrasi, durağan pazar ve teknolojiler ile ilişkilendirilmektedir (He ve Wong, 2004: 481). Etkinlik, sinerji ve üretimi arttırmayı teşvik eden merkeziyetçi örgütsel yapıda otoritenin yukarıdan aşağıya inmesi ve çok az noktaya dağıtılması sonucu durağan koşullar altındaki mekanik yapının oluşması “yararlanıcı” ortamı hazırlamaktadır (Benner ve Tushman, 2003: 248). Ortamın oluşturulmasının ardından örgütler, stratejilerin belirlenme aşamasında kaynak temelli bakış açısıyla temel iş stratejilerini dar bir çerçevede belirlemektedirler. Yararlanmada temel amaç, var olan teknolojileri uyarlayarak ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak söz konusu çevresel koşullara tepki vermektir. Yararlanıcı stratejide, üst yönetim mevcut yeteneklerin iyileştirilmesi için gerekli rutin davranışları alt kademelere yayılan bir anlayışla uygulamaya çalışır (Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga, 2006: 648). Yararlanıcı strateji ile ilgili sonuçlar kesin ve kısa dönemli olduğundan sabit performans beklenmesi olasıdır. Bu çerçevede departmanlar arasındaki yatay iletişimi kısıtladığı, organizasyon içerisinde ulaşılabilir olan bilginin kalitesinin ve miktarının azaldığı, bu sebeple çalışanların yeteneklerinin ve motivasyonlarının yeni ve inovatif fikirleri üretmede yetersiz kaldığı bulunmuştur (Damanpour, 1991: 569).

Keşfetme (exploration) stratejisi ise, yeni fikirler ve süreçlerin kullanılmasını, ürünlerin, hizmetlerin ve pazarlama yollarının geliştirilmesini, çeşitlilik, risk alma, esneklik ve yenilik gibi unsurları içermektedir (He ve Wong, 2004). Yöneticilerin, karmaşa, kaos ya da belirsizlik ile baş edebilmesi ve geleceği hedef alarak yaşayabilmesi için keşfetme stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejide çalışanlar risk alma, esnek olma, deneme, özerk olma, keşfetme yoluyla örgüt içinde yaratıcı fikirler geliştirme konularında desteklenmektedir (Raisch vd., 2009: 686). Böylelikle işletmelerin keşfedici yenilikler yaparak sürekliliği ve gelecek yönelimli bir büyüme güvence altına alınmaya çalışılır (Stubner, Blarr, Brands ve Wulf, 2012: 218).

Tablo 1: Yararlanıcı ve Keşfedici Stratejilerin Karşılaştırılması

	Yararlanıcı Strateji	Keşfedici Strateji
Çıktıları	Var olan tasarımlar, mevcut pazarlar ve var olan dağıtım kanalları	Yeni tasarımlar, yeni pazarlar ve yeni dağıtım kanalları
Bilgi Tabanı	Var olan bilgi ve becerileri geliştirmek ve genişletmek	Yeni bilgi talep etmek ve mevcut bilgiden ayrılmak
Kaynağı	Geliştirme, üretim, etkinlik ve yürütme	Araştırma, çeşitlilik, esneklik, deneme ve risk alma
Performans Çıktısı	Kısa dönemli fayda	Uzun dönemli fayda

Kaynak: Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance: Rotterdam.

Bir başka anlatımla işletmeler rakiplerinden bir adım önde olmak, yeni teknolojik gelişmeleri yakalamak, yeni müşteriler ve pazarlar bulmak için keşfedici stratejiler geliştirirler. Keşfetme stratejisinde temel amaç, yenilikçi teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak ilk etapta görülmeyen çevresel eğilimlere tepki vermek ve onları yönlendirmektir (March, 1991: 71). Tablo 1, yararlanıcı ve keşfedici stratejilerin karşılaştırılmasını göstermektedir.

Örgütsel çift yönlülük, Birkinshaw ve Gibson (2004) tarafından yapısal (structural) ve bağlamsal (contextual) olmak üzere iki temel yaklaşımda ele alınmıştır. Yapısal çift yönlülük örgütün farklı faaliyet alanları için farklı yapılar oluşturarak yararlanıcı ve keşfedici stratejileri dengeli bir

şekilde sürdürebilmesine odaklanmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 49). Bağlamsal çift yönlülük ise, örgütsel birim içerisindeki davranışsal ve sosyal içeriğe odaklanarak çalışanların günlük işlerinde adaptasyon, düzenleme, örgütsel düzen ve paylaşılan değerler üzerinde durmaktadır (Birkinshaw ve Gibson, 2004: 49). Burada çalışanlardan beklenen çok yönlü düşünceleri, birçok görevi aynı anda başarabilme kapasitesine, inisiyatif alabilme ve bunu etkin kullanabilme özelliklerine sahip olmalarıdır. Farklılıklarına rağmen yapısal ve bağlamsal çift yönlülük birbirlerini tamamlayan en iyi iki yaklaşım olarak görülmüştür. İki yaklaşımın aynı örgüt içinde karşılıklı etkileşimi, bilgi transferini destekleyecek ve böylelikle sadece birine odaklanmanın olumsuz etkisini en aza indirecektir (Prange ve Schlegelmilch, 2009: 220). Çift yönlülük için, çevrenin farklı ve dinamik yönlerinin farkında olunmalı ve bu iki yaklaşım eş zamanlı olarak dengeli bir şekilde uygulanmalıdır (Reeves, Haanas, Hollingsworth ve Pasini, 2013: 3).

3. Bireysel Yenilikçilik Kavramı

Rogers(1983)'a göre yenilik; herhangi bir fikrin, konunun, uygulamanın yeni olarak algılanmasıdır. Yenilikçilik ise, yeni şeyleri denemeye isteklilik, değişime duyulan istektir (Braak, 2001). Yenilikçi birey, yeni olmasından dolayı bir fikir, konu veya uygulamanın taşıdığı risklerden çekinmeden yeni deneyimlere açıktır ve sırf heyecan için değil önemli gördüğü için kendini yenilemenin yollarını arar. Bu bağlamda bireysel yenilikçilik, bir yeniliği geliştirmek, benimsemek ya da uygulamak olarak tanımlanabilir (Yuan ve Woodman,2010). Ayrıca bireysel yenilikçilik risk alma, deneyimlemeye açık olma, yaratıcılık, fikir liderliği gibi kavramların özelliklerini de içerisinde barındıran bir kavramdır (Hurt, Joseph ve Cook, 1977).

Bireysel anlamda yeniliğe daha kolay uyum sağlayabilen bireylerin günümüz koşullarında daha az zorlanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan bireysel yenilikçilik, girişimci bireylerin sahip oldukları en önemli özelliklerden biri olarak görülmektedir (Herron, 1992). Turizm sektörü müşteri eğilimleri, istek, ihtiyaç ve yeni taleplere göre şekillendiğinden sektörün içinde bulunduğu rekabet ortamında öne çıkmak isteyen işletmecilerin yenilikçi stratejileri uygulaması kaçınılmaz bir sonuçtur (Mesci ve Bozkurt 2013). İşletmelerin yenilikçi düşüncenin ortaya çıkaracağı fırsatları kullanarak başarıyı artırma imkânı elde edebileceği düşünüldüğünde, günümüzde bireysel yenilikçilik kavramının özellikle turizm sektöründe çalışan yöneticiler açısından önemli olduğu söylenebilir.

4. Literatür Taraması

Konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce literatür incelendiğinde çalışmaların daha çok imalat sektörünü kapsadığı (He ve Wong, 2004; Tushman, Smith, Wood, Westerman ve O'Reilly, 2010; Phene, Tallman ve Almeida, 2012; Boumgerdan, Nickerson ve Zenger, 2012; Fındıklı ve Pınar, 2014; Paliokaitė ve Pačėsa, 2015), ve az sayıda çalışmanın ise hizmet sektörünü ele aldığı (Jansen, George, Bosch ve Volberda, 2008; Gündüz, 2013) görülmektedir. Turizm sektörüyle ilgili çalışma sayısı ise yok denecek kadar azdır (Tang, 2014; Mihalache ve Mihalache, 2016). Literatürde çift yönlülüğün daha çok işletme performansına etkisinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Çalışmalardan bazılarında iki stratejinin de işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Örneğin, He ve Wong (2004), 1999-2000 yıllarında 371'i Singapur'da, 192'si Penang şehrinde olmak üzere toplamda 563 imalat şirketinin CEO'ları üzerinde yaptıkları çalışmada yararlanıcı ve keşfedici stratejilerin ikisinin birden firma performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Gıda, madencilik ve inşaat gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 260 şirketin CEO ya da eşdeğer konumundaki yöneticileri üzerinde Auh ve Menguc (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, yararlanıcı ve keşfedici stratejiler ile firma performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Lubatkin, Şimşek, Ling ve Veiga'nın, (2006), çalışmaları az sayıda küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde yapılmış çalışmalardan biridir. 139 küçük ve orta ölçekli imalat işletmesi üzerinde yapılmış olan çalışmada üst yönetim takımının entegrasyonunun çift yönlülük ve firma performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel çift yönlülüğü, yararlanıcılık ve keşfediciliği dengede tutmanın anahtarı olarak tanımlayan Geerts, Blindenbach-Driessen ve Gammel (2010), aralarında imalat ve hizmet

sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin de olduğu 532 şirket üzerinde çalışma yapmışlardır. Gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel çift yönlülüğün firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın en dikkat çekici sonucu ise örgütsel çift yönlülüğün performans artışına etkisinin imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlere nazaran hizmet sektöründeki şirketlerde daha fazla olduğu sonucudur. Başka bir ifadeyle çift yönlülüğün performans üzerindeki etkisi hizmet sektöründeki işletmelerde üretim işletmelerine oranla daha fazladır.

İmalat sektörü üzerindeki bir diğer çalışmada Tushman, vd. (2010) 13 şirkete ait ve yıl aralıkları şirketlere göre değişen verileri incelemişlerdir. Çalışmalarında örgüt tasarımlarının işletmelerin keşfetme ve yararlanma becerilerini etkilediğini tespit etmişlerdir. Buna göre çift yönlü örgütsel tasarıma sahip firmaların inovasyon akışları üzerinde ciddi anlamda etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Boumgerdan, vd. (2012) yaptıkları çalışmada Hewlett-Packard'ın 25, USA Today'in ise 15 yıllık zaman dilimindeki uygulamalarını incelemişlerdir. Bu inceleme neticesinde yararlanıcı ve keşfedici stratejilerin, birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanıldığında örgüt performansının ileri düzeylere ulaşacağını belirtmişlerdir.

Farklı bir sonuca ulaşan bir çalışma ise Wei, Zhao ve Zhang'ın (2014), çoğunluğu imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu 203 Çin firması üzerinde yapmış oldukları çalışmadır. Çalışmanın sonucunda yararlanıcı stratejilerin firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ancak keşfedici stratejilerin ise firma performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Fındıklı ve Pınar (2014) ise yöneticilerin kurumlarına dair algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülük üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 200 işletmenin 136 yöneticisine ulaşabilen araştırmacılar hem örgüt kültürü ve örgütsel çift yönlülük arasında, hem de örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ve örgütsel çift yönlülük arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çift yönlülüğü anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel çift yönlülüğün %26'sını açıkladığı ortaya çıkmıştır.

İmalat sektörü üzerinde yapılan ve çift yönlülüğü bağımlı değişken olarak inceleyen bir diğer çalışma Paliokaité ve Paçêsa (2015) tarafından Litvanya'da 230 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel öngörü ile örgütsel çift yönlülük arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra örgütsel öngörü ile hem keşfedici inovasyon hem de yararlanıcı inovasyon arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren 10 adet havayolu işletmesinin toplamda 156 rotasında yapılan bir araştırmada, örgütsel çift yönlülüğe sahip işletmelerin verimlilik üzerinde inovasyon uygulamalarını vurgulayan işletmelere oranla daha çok stratejik inovasyon kararları ve uygulamaları ortaya koydukları belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel çift yönlülüğe sahip olan şirketlerin şirket performansının birçok boyutunda üstün olduklarını ve verimlilik üzerinde inovasyon uygulamalarını vurgulayan işletmelere göre yüksek sayılarda yeni ürün tanıtımı yaptıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel çift yönlülüğe sahip şirketlerin inovasyon eğilimli şirketleri yeni ürünler açısından geride bırakacağı gerçeğinin görünüşte garip olduğunu, fakat diğer yönetim araştırmacılarının da ileri sürdüğü gibi verimlilik ve inovasyonun karşıt stratejilerden ziyade tamamlayıcı stratejiler olabileceğini teyit ettiği belirtilmiştir (Gündüz, 2013).

Turizm alanındaki nadir çalışmalarından biri olan ve Tayvan'da hizmet veren 126 otelin 697 yöneticisi örnekleminde gerçekleştirilen başka bir çalışmada, otel işletmelerinin rekabet avantajı kazanabilmeleri ve bu avantajı koruyabilmeleri için örgütsel çift yönlülüğün hayati öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin örgütsel çift yönlülüğü başarabilmesi için müşteri değerlerine vurgu yapmalarının çok önemli olduğuna değinilmiş, ayrıca inovatif fikirlerin ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasının da otel işletmelerinin müşteri ihtiyaçlarını ne kadar anlayabildiğine bağlı olduğu belirtilmiştir. Son olarak örgütsel çift yönlülük bağlamında otel yöneticilerinin çalışanların, müşteri taleplerini karşılama davranışlarını destekleyebilmelerinin özellikle kritik olduğu vurgulanmıştır (Tang, 2014).

Mihalache ve Mihalache (2016) ise yaptıkları çalışmada turizm sektöründe örgütsel çift yönlülük ve sürekli performans kavramlarını incelemişlerdir. Öncelikle turizm sektöründeki

firmalarının çoğunluğunun nihai hedeflerinin yüksek performans sergilemek ve bunu da uzun vadede sürdürmek olduğunu belirtmişlerdir. Ancak çevresel dinamizm ve rekabet dinamizmi gibi faktörler nedeniyle sürekli performansın yakalanmasının zor bir hedef olduğuna değinen araştırmacılar, turizm sektöründe uzun vadede yüksek performans elde etmenin firmanın keşfedici ve yararlanıcı inovasyonu birleştirme yeteneğine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun yanı sıra yararlanıcı ve keşfedici inovasyonu birbiriyle çelişkili aktiviteler olarak nitelemişler ve örgütsel çift yönlülüğün gerçekleştirilmesinin önünde çeşitli zorluklar olduğuna değinmişlerdir. Sonuç olarak zorluklara rağmen çift yönlülüğün, sürekli performansı beraberinde getirmesiyle potansiyelini daha iyi değerlendirme ve turizm işletmelerinin çift yönlü olabileceği yolları ortaya çıkarma çabasını garantilediğini belirtmişlerdir.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel çift yönlülük stratejilerinin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için önem arz ettiği görülmektedir. Örgütsel çift yönlülük stratejilerinin öneminin, rekabetin ve müşteri isteklerindeki değişimlerinin de etkisiyle her geçen gün daha da artacağı tahmini yanlış olmayacaktır. Yapılan çalışmaların çoğunluğunu imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel çift yönlülük stratejileri daha çok firma performansı ile inovasyon uygulama ve çeşitleriyle ilişkilendirilmektedir. Buradan hareketle işletmelerin örgütsel çift yönlülük stratejilerini, firma performanslarını arttırmak için önemli bir adım olarak gördükleri söylenebilir.

5. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri değişken koşullar nedeniyle gittikçe zorlaşmaktadır. Bugün fırsat olarak görülen yetenekler çok hızlı bir şekilde yarın tehdit olarak görülebilmektedir. Diğer bir ifadeyle müşterilerin hizmet kalitesiyle ilgili beklentileri sürekli değişmekte ve yenilikler içermektedir. Özellikle de turizm sektöründe müşterinin aldığı hizmeti bütün olarak değerlendirmesi, tüm hizmetlerin iyi bir koordinasyonla aynı kalitede sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada işletmeler açısından yapılması gereken, sürekli değişen koşullara karşı kısa dönemde ayakta kalmaları için gerekli miktarda yararlanıcı stratejiden yararlanmak ve uzun dönemli sürdürülebilir olmak ve gelişmek için keşfedici stratejilere yeterli miktarda enerji harcamak arasındaki dengeyi kurmaktır. Büyük işletmeler bu dengeyi kurmak için gerekli kaynaklara ve yönetsel süreçlere sahiptir. Ancak daha küçük ölçekli işletmelerin bu kolaylaştırıcı mekanizmalardan yoksun olması, onların çift yönlülüğü başarmalarını üst yönetimin yeteneklerine bağlı hale getirmektedir (Lubatkin v.d., 2006). Bu durumda ise işletmede karar verici pozisyondaki yöneticilerin yenilikçilik yönelimlerinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacını yöneticilerin bireysel yenilikçilik düzeyleri ile işletmenin çift yönlülük düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Büyük işletmelerin çift yönlülük açısından daha avantajlı olduğu düşünüldüğünde çalışmada hedeflenen özellikle küçük ölçekli işletmeler açısından durumun ortaya konmasıdır. Bu kapsamda çalışma belediye belgeli otellerde yürütülmüştür.

Daha önce literatür araştırması kısmında da belirtildiği gibi genelde büyük imalat şirketleri veya kısmen de büyük oteller kapsamında çift yönlülük çalışmalarının olmasına karşın küçük ve orta ölçekteki otel işletmeleri bağlamında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın yürütüldüğü Kız Kalesi hem Mersin’de yerli turistler için önemli bir destinasyon olup, hem de otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun belediye belgeli küçük otellerden oluşması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırma özellikle sahip/yönetici konumundaki kişiler üzerinde yürütülmüştür. Böylelikle işletmede en önemli karar vericinin bireysel yenilikçilik eğiliminin işletmeye doğrudan yansıyor yansımadağının araştırılmasına çalışılmıştır.

6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, oluşturulan bir soru formu aracılığıyla toplanmıştır. Bu soru formunda bireysel yenilikçiliğin ölçülmesi amacıyla Hurt, Joseph ve Cook (1977) tarafından geliştirilen ve Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 20 maddeli “Bireysel Yenilikçilik (Individual Innovativeness)” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin yanıt kategorileri “1= Kesinlikle Katılmıyorum” dan başlayıp “5= Kesinlikle Katılıyorum” a kadar giden 5’li derecelemeye şeklindedir. Otellerin çift yönlülüklerinin ölçülmesi amacıyla Jansen, Bosch ve Volberda (2006)

tarafından kullanılan 14 soruluk Çift Yönlülük (Ambidexterity) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddelerinin yanıt kategorileri “1= Kesinlikle katılmıyorum” dan başlayıp “5= Kesinlikle katılıyorum” a kadar giden yine 5’li Likert derecelemesi şeklindedir.

Araştırma, Mersin ilinin tatil beldelerinden Kızılkalesi’nde yapılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, Kızılkalesi’nde faaliyet gösteren belediye belgeli otel işletmeleri yetkilileri (otel sahibi veya kiracı) ile yüz yüze görüşülerek hazırlanan soru formu aracılığıyla 6 Haziran -28 Ağustos 2016 tarihleri arasında toplanmıştır. Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nce hazırlanan Mahalli İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesisleri Envanteri ‘ne (2013) göre Kızılkalesi sınırları içinde 88 adet belediye belgeli otel işletmesi bulunmaktadır. Anket çalışması süresince araştırmacılar 103 adet belediye belgeli otel işletmesine bizzat ulaşmıştır. Araştırmaya katılmak istemeyen işletmeler de göz önünde bulundurulduğunda daha önce 88 adet olarak bilinen belediye belgeli otel işletmesi sayısının 2016 yılı Ağustos ayı itibariyle 120 civarında olduğu düşünülmektedir. Toplanan 103 adet kullanılabilir anket üzerinde yapılan analizlerde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, kümeleme, t testi ve ki kare istatistiklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan 20 maddeli Bireysel Yenilikçilik (Individual Innovativeness) ölçeğinin Alfa Güvenirlik katsayısı 0,965 olarak bulunmuştur. Aynı katsayı, Çift Yönlülük (Ambidexterity) ölçeği için 0,964 olarak hesaplanmıştır. Ölçekler ikiye ve örneklem rastgele ikiye bölünerek ve ayrıca tek ve çift numaralı ölçek maddelerine göre ölçeklerin güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve hepsinin 0,900’ün üstünde olduğu görülmüştür. Böylece ölçeklerin “yüksek” derecede güvenilir olduğu (Alpar, 2013, S. 847) sonucuna ulaşılmıştır.

7. Bulgular

Araştırmada kullanılan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği 12’si pozitif (1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 18. ve 19. maddeler), 8’i negatif maddeden (4, 6, 7, 10, 13, 15, 17. ve 20. maddeler) oluşmaktadır. Ölçek yardımıyla yenilikçilik puanı; pozitif maddelerden alınan toplam puandan negatif maddelerden alınan toplam puanın çıkarılmasıyla elde edilen puana 42 puan eklenmesiyle hesaplanmaktadır. Ölçek yardımıyla en düşük 14, en yüksek 94 puan alınabilmektedir. Ölçek üzerinden hesaplanan puanlara göre bireyler yenilikçilik bağlamında kategorize edilebilmektedir. Buna göre bireyler; hesaplanan puan 80 puan üstünde ise “Yenilikçi”, 69 ve 80 puan arasında ise “Öncü”, 57 ve 68 puan arasında ise “Sorgulayıcı”, 46 ve 56 puan arasında ise “Kuşkucu”, 46 puan altında ise “Gelenekçi” olarak nitelendirilmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmecilerinin bireysel yenilikçilik puanları hesaplanmış ve Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan otel işletmecilerinin %28,2’sinin “Yenilikçi”, %42,7’sinin “Öncü”, %20, 4’ünün ise “Gelenekçi” olduğu görülmektedir. Bu sonuç, otel işletmecilerinin çoğunluğunun yeniliklere daha açık grupta yer aldığını göstermektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Bireysel Yenilikçilik Boyutlarına Göre Dağılımı

Bireysel Yenilikçilik	N	Yüzde %
Gelenekçi	21	20,4
Kuşkucu	6	5,8
Sorgulayıcı	3	2,9
Öncü	44	42,7
Yenilikçi	29	28,2
Toplam	103	100,0

Ölçek ayrıca hesaplanan puana göre genel olarak bireylerin yenilikçilik düzeyleri hakkında da değerlendirmede bulunmaya imkan vermektedir. Bu durumda 68 üstü puan alan bireyler oldukça yenilikçi olarak değerlendirilirken, 64 altı puan alan bireyler yenilikçilikte düşük olarak yorumlanmaktadır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010).

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan otel yöneticilerinin %70,9’unun (73 kişi) genel olarak yenilikçi olduğunu, %29’unun (30 kişi) ise yenilikçilik konusunda düşük düzeyde olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3: Katılımcıların Bireysel Yenilikçilik Düzeylerine Göre Dağılımı

Bireysel Yenilikçilik	N	Yüzde
Yenilikçi	73	70,9
Yenilikçilikte Düşük	30	29,1
Toplam	103	100,0

Araştırmada kullanılan Çift Yönlülük Ölçeğine verilen yanıtlar neticesinde otel işletmesinin yararlanıcı ve keşfedici stratejileri kullanma eğilimi belirlenmektedir. Çift yönlülüğün belirlenmesine ilişkin ise farklı görüşler mevcuttur. Bir örgütün çift yönlü olabilmesi için hem yararlanıcı hem de keşfedici strateji kullanma boyutlarında yüksek puanlar elde etmesi gerekmektedir. Bu nedenle Gibson ve Birkinshaw (2004) çift yönlülüğü iki strateji puanlarını çarparak, He ve Wong (2004) ise puanları birbirinden çıkararak mutlak fark üzerinden hesaplamışlardır. Lubatkin v.d., (2006) ise farklı yöntemleri deneyerek oluşturdukları modelde iki stratejinin toplanarak bir çift yönlülük indeksinin oluşturulduğu durumda en az veri kaybının yaşandığını ve en uygun modelin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu nedenle bu çalışmada da çift yönlülük iki stratejinin toplam puanları üzerinden hesaplanmıştır. Tablo 4’te katılımcıların “Yararlanıcı”, “Keşfedici” ve “Çift Yönlülük” puan ortalamaları yer almaktadır. Buna göre yararlanıcı strateji eğilimi puan ortalaması 25,9 iken, keşfedici strateji eğilimi ortalaması 26,4, çift yönlülük puanları ortalaması ise 52,4 olarak bulunmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Yararlanıcı, Keşfedici ve Çift Yönlülük Puanları

	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma	N
Yararlanıcı Strateji	12,00	35,00	25,9417	6,83822	103
Keşfedici Strateji	13,00	35,00	26,4757	8,12868	103
Çift Yönlülük	25,00	70,00	52,4175	14,49038	103

Araştırma amacı doğrultusunda araştırmaya katılan otel işletmelerinin çift yönlülük düzeylerini belirlemek için ise iki aşamalı kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: Otel İşletmelerinin Çift Yönlülük Düzeyine Göre Kümeleme Analizi Sonuçları

Çift Yönlülük	N	Yüzde
Yüksek Çift yönlülük	69	67,0
Düşük Çift Yönlülük	34	33,0
Toplam	103	100,0

Tablodan da anlaşılacağı üzere kümeleme analizi sonucunda 103 otel işletmesi, çift yönlülük (ambidexterity) seviyesi yüksek 69 otel (%67) ve çift yönlülük (ambidexterity) seviyesi düşük 34 otel (%33) olmak üzere iki kümeye ayrılmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi çift yönlülük her iki stratejiyi de etkili olarak kullanabilmeyi ifade etmektedir. Bu durumda her iki stratejiden alınan puanların da yüksek olması çift yönlülüğün yüksek olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çift yönlülük düzeyine göre yararlanıcı ve keşfedici strateji kullanma eğilimlerinin belirlenmesi için t-testine başvurulmuştur. Tablo 6, çift yönlülük düzeylerine göre katılımcıların yararlanıcı strateji puanları karşılaştırmasını göstermektedir. Tabloya göre işletmelerin almış oldukları yararlanıcı strateji puanları, çift yönlülüğü yüksek olan grup ile düşük olan grup arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p < 0,05$). Çift yönlülük düzeyi yüksek olan katılımcılar, düşük olan katılımcılara göre daha yüksek yararlanıcı strateji puanları almışlardır ($\bar{X} = 30,1594$).

Yine aynı şekilde çift yönlülüğü düşük ve yüksek olan gruplar açısından keşfedici strateji kullanma eğiliminin t-testiyle karşılaştırılması Tablo 7’de yer almaktadır. Tabloya bakıldığında çift yönlülük düzeyine göre otel yöneticilerinin keşfedici strateji puanlarının da farklılık gösterdiği görülmektedir. Çift yönlülük düzeyi yüksek olan grubun keşfedici strateji puanları da çift yönlülük düzeyi düşük olan gruba göre nispeten daha yüksektir.

Tablo 6: Çift Yönlülük Düzeyine Göre Yararlanıcı Strateji Karşılaştırılması

	Küme		Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Yararlanıcı Strateji Puanı	Yüksek çift yönlülük	69	30,1594	3,12308	18,901	,000
	Düşük çift yönlülük	34	17,3824	3,42906		

Çift yönlülük düzeyine göre katılımcıların yararlanıcı ve keşfedici boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermesi ve çift yönlülük düzeyi yüksek olan katılımcıların hem yararlanıcı hem de keşfedici boyutlarda daha yüksek puanlar alması çift yönlülüğün tanımında geçen “yararlanıcı ve keşfedici stratejilerin aynı anda kullanılması” ifadesini destekler bir sonuçtur.

Tablo 7: Çift Yönlülük Düzeyine Göre Keşfedici Strateji Karşılaştırılması

	Küme		Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Keşfedici Strateji Puanı	Yüksek çift yönlülük	69	31,7246	3,36454	24,354	,000
	Düşük çift yönlülük	34	15,8235	2,52827		

Bu noktada merak edilen esas husus, çift yönlülüğü yüksek ve düşük olan gruplarda yöneticilerin bireysel yenilikçilik puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığıdır. Çünkü bu, yöneticilerin bireysel yenilikçilik yönelimi ile işletmelerinin çift yönlülük eğilimi arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasına yönelik önemli bir gösterge olabilecektir. Tablo 8, çift yönlülük düzeylerine göre katılımcıların bireysel yenilikçilik karşılaştırmasını göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi çift yönlülüğü yüksek olan grup ile düşük olan grup arasında işletmecilerinin bireysel yenilikçilik eğilimleri anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p < 0,05$). Çift yönlülük düzeyi yüksek olan grubun yöneticileri, düşük olan gruba göre oldukça yüksek bireysel yenilikçilik puanlarına sahiptirler ($\bar{X} = 78,95$, $\bar{X} = 49,02$). Başka bir ifade ile çift yönlülük düzeyi yüksek olan otel grubunda yöneticilerin bireysel anlamda daha fazla yenilikçi olduğu, çift yönlülük düzeyi düşük olan otel grubunda ise yöneticilerin bireysel yenilikçilik eğilimlerinin nispeten daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Çift Yönlülük Düzeyine Göre Bireysel Yenilikçilik Karşılaştırılması

	Küme		Ortalama	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Bireysel Yenilikçilik Puanı	Yüksek çift yönlülük	69	78,9565	7,98608	10,338	,000
	Düşük çift yönlülük	34	49,0294	15,92118		

Bu aşamada, araştırmanın temel amacı doğrultusunda yöneticilerin bireysel yenilikçilik kategorileri ile işletmenin çift yönlülük eğilimi arasındaki ilişkinin ortaya konabilmesi için Ki-Kare analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9, bireysel yenilikçilik düzeyi ile çift yönlülük düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Analizin gerçekleştirilebilmesi için çift yönlülük düzeyi iki aşamalı kümeleme analizi sonucu elde edilmiş iki küme, bireysel yenilikçilik düzeyi ise katılımcıların bireysel yenilikçilik sorularına verdikleri cevap karşılığında aldıkları puan göz önüne alınarak 94 puan üzerinden 68 üstü puan alan bireyler yenilikçi, 64 altı puan alan bireyler düşük yenilikçi olarak kabul edilip oluşturulan iki grup halinde düzenlenmiştir. Tabloya göre, bireysel yenilikçilik düzeyi yüksek yöneticilerin %90,4’ünün otellerinin çift yönlülük düzeyi yüksekken, bireysel yenilikçilik düzeyi düşük olanların %90’ının otellerinin çift yönlülük düzeyi de düşüktür. Başka bir deyişle, bireysel yenilikçilik düzeyleri yüksek olan yöneticilerin otellerinin çift yönlülük düzeyi, bireysel yenilikçilik düzeyi düşük olan yöneticilere göre daha yüksektir.

Tablo 9: Bireysel Yenilikçilik Düzeyi ile Çift Yönlülük Düzeyi İlişkisi

Bireysel Yenilikçilik		Çift Yönlülük Düzeyi		Toplam
		Yüksek	Düşük	
Yüksek	N	66	7	73
	Yenilikçilik içindeki %	90,4%	9,6%	100,0%
	Çift yönlülük içindeki %	95,7%	20,6%	70,9%
Düşük	N	3	27	30
	Yenilikçilik içindeki %	10,0%	90,0%	100,0%
	Çift yönlülük içindeki %	4,3%	79,4%	29,1%
Toplam	N	69	34	103
	Yenilikçilik içindeki %	67,0%	33,0%	100,0%
	Çift yönlülük içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%

NOT: Pearson χ^2 : 62,170; s.d.:1; p:<0,001; Beklenen değeri 5'in altında olan hücre oranı: %0,0; En küçük beklenen değer: 9,90

8. Sonuç

Bilgi toplumuna geçişin bir yansıması olarak dünya pazarlarının küreselleşmesi, artan dinamizm, sonsuz değişim ve gelişim içerisinde olan müşteri istekleri, yenilik beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sürekli artan hızı, örgütleri çok yönlü olmaya zorlamaktadır. Örgütler, çoğunlukla buldukları piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için inovasyon yolunu seçerler ancak örgütlerin hem mevcut yeteneklerden faydalanmaları (yararlanıcı strateji) hem de yenilerini araştırıp keşfetmeleri (keşfedici strateji) günümüzde önemli hale gelmektedir. Buna, çağın gerisinde kalmamak için sürekli yeni arayışlar, keşifler peşinde olmak ve var olan yeteneklerden de en uygun şekilde faydalanmak anlamına gelen *çift yönlülük (ambidexterity)* denilmektedir.

Otel işletmecileri üzerinde bireysel yenilikçilik ve çift yönlülük ölçekleri kullanılarak yapılan bu çalışmada otel yöneticilerinin yenilikçilik düzeyleri belirlenmiştir. Buna göre, çalışmaya katılan otel yöneticilerinin %28,2'si "Yenilikçi", %42,7'si "Öncü", %2,9'u "Sorgulayıcı", %5,8'i "Kuşkucu", %20,4'ü "Gelenekçi"dir. Bu sonuç otel işletmecilerinin çoğunluğunun yenilikçilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinin yararlanıcı puan ortalaması 25,9; keşfedici puan ortalaması 26,4 ve çift yönlülük eğilimi puan ortalaması ise 52,4 olarak bulunmuştur. Yapılan kümeleme analizi sonucunda 103 otelden oluşan araştırma evreni, çift yönlülük eğilimi yüksek 69 otel (%67) ve çift yönlülük eğilimi düşük 34 otel (%33) olmak üzere iki kümeye ayrılmıştır. Bu iki küme arasında ise yöneticilerinin bireysel yenilikçilik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın en önemli sonucu bireysel yenilikçilik düzeyi ile otel işletmesinin çift yönlülük düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymasındadır. Bireysel yenilikçilik düzeyi yüksek yöneticilerin %90,4'ünün otellerinin de çift yönlülük düzeyi yüksekken, bireysel yenilikçilik düzeyi düşük olanların %90'ının çift yönlülük düzeyi düşüktür. Buna göre bireysel anlamda daha yenilikçi olan işletmecilerin otel işletmelerinin yüksek düzeyde çift yönlülüğe sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgudan hareketle araştırmanın yürütüldüğü evrenin niteliği de göz önüne alınarak karar verici konumunda olan sahip/yöneticilerin yenilikçilik düzeylerinin işletmelerine de yansıdığı yorumu yapılabilir. Çalışmada ortaya konan bu ilişki en başlarda da belirtildiği gibi çift yönlülük kavramının yeniliğin farklı türlerine işaret ettiği yönündeki ifadeyle örtüşmektedir. Bu durumda çift yönlülük aslında hem şu anı en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik küçük çaptaki aşamalı (incremental) yenilikleri, hem de geleceği şekillendirmeye yönelik daha büyük çaptaki radikal yenilikleri yapma yönündeki yeteneği ifade etmektedir. Yöneticilerin bireysel yenilikçilik yönelimleri hem yararlanıcı hem de keşfedici stratejileri en etkili şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik yöneliminin düşüklüğü iki stratejiyi de etkili kullanmanın önüne geçmekte, çift yönlülük düzeyini de düşürmektedir.

Birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlamaları söz konusudur. Bu araştırma, Kızılkalesi'nde yer alan belediye belgeli otellerde yapılmıştır. Özellikle sahip/yöneticiler üzerinde

yapılması ve bu kişilerin otel faaliyetlerinde neredeyse tek karar verici olmaları araştırma sonuçları değerlendirilirken dikkate alınmalıdır. Araştırmanın amacı için bu durum avantaj yaratsa da, büyük otel işletmeleri söz konusu olduğunda çift yönlülük eğilimiyle ilişkili olabilecek çok sayıda farklı değişken söz konusu olabilecektir. Çalışma neden sonuç ilişkilerini açıklamaya, örneğin yöneticilerin hangi özelliklerinin bireysel yenilikçiliklerini etkilediğine veya çift yönlülüğün performansa olan etkisine yönelik olarak tasarlanmamıştır Çift yönlülük düzeyi yüksek olan işletmelerin performanslarının da karşılaştırılması ve hatta yöneticilerin özelliklerinin bireysel yenilikçilik yönelimlerine etkisinin belirlenmesi konuyla ilgili daha ileri yorumların yapılabilmesini sağlayabilecektir.

Kaynaklar

- Auh, S., Menguc, B. 2005. Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Birkinshaw, J., Gibson, c. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *Sloan Management Review*, 45, 47-55.
- Bodwell, W., Chermak, T. J. (2010). Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy With Scenario Planning. *Technological Forecasting&SocialChange*, 77, 193-202.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., Zenger, T. (2012). Sailing Into the Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*,33, 587-610.
- Braak, J. (2001). Individual Characteristics Influencing Teachers' Class Use of Computers. *Journal of Educational Computing Research*, 25(2), 141-157.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, New York: North Holland, 167-188.
- Fındıklı, M. A., Pınar, İ. (2014). Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 155-171.
- Gündüz, E. (2013). The Competitive Tension as a Moderator for Strategic Innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 553-561.
- He, Z., Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Herron, L. (1992). Cultivating Corporate Entrepreneurs. *Human Resource Planning*, 15(4), 3-14.
- Hurt, H.T., Joseph, K., Cook, C.D. (1977). Scales for The Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance: Rotterdam.
- Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45, 982-1007.
- Khazanchi, S., Lewis, M., Boyer, K. (2007). Innovation-Supportive Culture: The Impact Of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.
- Lin, H.E., McDonough E.F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 58(3), 497-509.
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z. Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
- Mesci M., Bozkurt Ö., (2013). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. Sidas Yayınları, İzmir.
- Mihalache, M., Mihalache, O. R. (2016). Organizational Ambidexterity and Sustained Performance in The Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 56(C), 142-144.
- Moreno Luzon, Maria, D., Jaume Valls Pasola (2011). Driving Organizational Ambidexterity and Total Quality Management: Towards A Research Agenda. *Management Decision*, 49(6) , 927-947.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity As a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Prange, C., Schlegelmilch, B.B. (2009). The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving The Exploration-Exploitation Dilemma. *Business Research*, 2, 215-240.
- Raisch S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L.L (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Reeves, M., Haanas, K., Hollingsworth, J., Pasini, F.L.S. (2013). Ambidexterity: The Art of Complex Environments. Perspectives, The Boston Consulting Group.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5. Baskı). New York: Free Press.
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., Wulf, T. (2012). Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.
- Şimşek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46, 864-894.
- Tan, M., Liu, Z. (2014). Paths To Success: An Ambidexterity Perspective on How Responsive and Proactive Market Orientations Affect Smes' Business Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 420-441.
- Tang, T.W. (2014). Becoming an Ambidextrous Hotel: The Role of Customer Orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.
- Yuan, F., Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academic Management Journal*, 53(2), 323-342.