



İSKENDERUN TEKNİK

ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

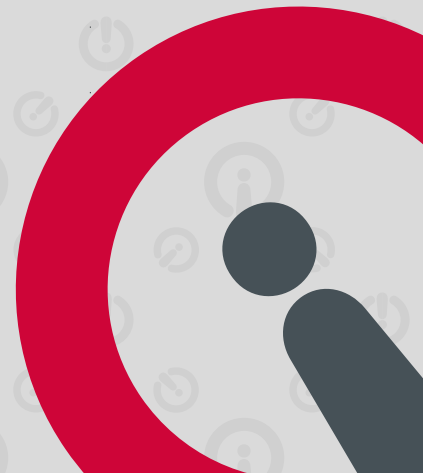
**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OTEL ÇALIŞANLARININ
ALGILADIKLARI LİDERLİK
TARZININ BİREYSEL
YARATICILIK VE PERSONEL
GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA ÖRNEĞİ**

Ruken ERTOĞRUL

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

OCAK 2023





**OTEL ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZININ
BİREYSEL YARATICILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ**

Ruken ERTOĞRUL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

Ruken ERTOĞRUL tarafından hazırlanan “OTEL ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZININ BİREYSEL YARATICILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANTALYA ÖRNEĞİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Hasan Cinnioğlu

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Danışman: Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı (Örnek: Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi)

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Başkan: Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı (Örnek: Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi)

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Üye: Unvanı Adı SOYADI

Anabilim Dalı, Üniversite Adı (Örnek: Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi)

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Tez Savunma Tarihi:/...../...

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülediğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
 - Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ruken ERTOĞRUL

...../...../.....

OTEL ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZININ BİREYSEL
YARATICILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ANTALYA ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Ruken ERTOĞRUL

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OCAK 2023

ÖZET

Hizmetin ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu otel işletmelerinde, personelin güçlendirilmesi ve yaratıcılık düzeylerinin artırılması işletmelerin rakip işletmelere karşı fark yaratabilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi noktasında kilit rol oynayan faktörlerden biridir. Ayrıca çevrenin ve teknolojinin dinamik bir yapıya sahip olması rekabet edebilmenin önemini de her geçen gün daha da arttırmaktadır. Bu çerçevede otel işletmelerinin müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında karşılayabilmeleri ve sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri de personelin güçlendirilmesi ve yaratıcılıkları ile doğru orantılı olabilmektedir. Personelin güçlendirilmesi ve yaratıcılık düzeylerinin artırılması birçok etkene bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu etkenler arasında en önemli olanlardan bir tanesi liderlerin çalışanlarına karşı benimsemiş oldukları davranışlardır. Bu bağlamda otel işletmesi yöneticilerinin personeli güçlendirecek ve yaratıcılıklarını arttıracak liderlik davranışlarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları liderlik davranışının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek ve personel güçlendirmenin çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Türkiye/ Antalya’da bulunan beş yıldızlı 391 otel işletmesi çalışanından kolayda örneklem yöntemi ile Nisan 2022- Haziran 2022 tarihleri arasında anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Anketin bir kısmı online bir kısmı ise yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda algılanan üretim odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda personel güçlendirmenin çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda akademiye ve otel yöneticilerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, bireysel yaratıcılık, personel güçlendirme, Antalya, otel
Sayfa Adedi : 128
Danışman : Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE PERCEIVED BY HOTEL EMPLOYEES
ON INDIVIDUAL CREATIVITY AND EMPLOYEE EMPOWERMENT LEVELS: THE
CASE OF ANTALYA

(M. Sc. Thesis)

Ruken ERTOĞRUL

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

JANUARY 2023

ABSTRACT

In hotel businesses where service and customer satisfaction are at the forefront, strengthening the personnel and increasing the level of creativity is one of the key factors for businesses to make a difference against competitors and achieve sustainable success. In addition, the dynamic nature of the environment and technology increases the importance of being able to compete day by day. In this framework, hotel businesses' ability to provide customer satisfaction, meeting customer requests and needs in a timely manner, and achieve sustainable success can be directly proportional to the empowerment and creativity of staff. Strengthening the staff and increasing their creativity levels can vary depending on many factors. One of the most important of these factors is the behavior of leaders towards their employees. In this context, hotel business managers should adopt leadership behaviors that will strengthen the staff and increase their creativity. In this context, the main purpose of the research was to determine the effect of perceived leadership behavior of employees of a five-star hotel in Antalya on individual creativity and employee empowerment, and determine the effect of employee empowerment on employees' individual creativity levels. In line with the purpose of the research, data were collected from 391 five-star hotel employees in Turkey/Antalya using the survey method between April 2022 and June 2022 with convenience sampling method. Some of the survey was conducted online and some of it was conducted face-to-face. Frequency, factor analysis, correlation and regression analysis were used in the analysis of the data. As a result of the analyzes carried out, it has been determined that the perceived production-oriented, employee-oriented and change-oriented leadership behaviors have a significant and positive effect on individual creativity and personnel empowerment levels. At the same time, it was concluded that staff empowerment had a significant and positive effect on the individual creativity level of employees. In line with the research findings, suggestions for academia and hotel managers were presented.

Key Words : Leadership, individual creativity, employee empowerment, Antalya, Hotel
Page Number : 128
Supervisor : Assoc. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca her sorduğum soruda içtenlikle cevap bulduğum, gerek eğitimci kimliği gerek duruşu ile kendime rol model aldığım ve ileride meslektaş olabilme hayali kurduğum değerli danışman hocam Doç. Dr. Hasan Cinnioğlu'na teşekkür ederim.

Hayatım boyunca her zaman yanımda varlıklarını hissettiğim, desteklerini bir an olsun esirgemeyen, iyikilerim canım annem Leyla Ertuğrul'a ve canım kardeşlerim Mercan Ertuğrul, Dicle Ertuğrul ve Eylül Ertuğrul'a teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca beni motive eden ve yardımını esirgemeyen canım arkadaşım Yağmur Turan'a teşekkür ederim. Son olarak bugün ki ben olmamda katkısı ve emeği çok büyük olan, hayatı boyunca sevmeyi, seilmeyi ve merhameti bize en güzel şekilde öğreten, hayatımdaki varlığının gururunu her zaman yaşayacağım canım babam Müfit Ertuğrul'a teşekkür ederim. Umarım gökyüzünde bir yerlerde beni izliyor ve kızınla gurur duyuyorsundur babacım.

Ruken ERTOĞRUL

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2.LİDER ve LİDERLİK KAVRAMI.....	4
2.1. Liderlik Teorileri.....	6
2.1.1.Özellikler teorisi.....	6
2.1.2.Davranışsal liderlik teorileri.....	7
2.1.3.Durumsal liderlik teorileri.....	11
2.1.4. Modern liderlik teorileri.....	12
2.2. Temel Liderlik Yaklaşım Biçimleri.....	14
2.2.1. Çalışan odaklı liderlik.....	15
2.2.2. Üretim odaklı liderlik.....	17
2.2.3. Değişim odaklı liderlik.....	19
2.3. Turizm Sektöründe Liderlik.....	21
2.4. Liderlik Davranışı ile İlgili Araştırmalar.....	23
3.YARATICILIK TANIMI VE KAPSAMI.....	26
3.1.Yaratıcılığın Önemi.....	26
3.1.1.Yaratıcılığın bireyler açısından önemi.....	27
3.1.2.Yaratıcılığın örgütler açısından önemi.....	28
3.2.Yaratıcılık Çeşitleri.....	29
3.2.1.Grup yaratıcılığı.....	29
3.2.2.Örgütsel yaratıcılık.....	31
3.3.Bireysel Yaratıcılık ve Kuramları.....	32
3.3.1.Psikoanalitik kuram.....	33
3.3.2.Gestalt kuramı.....	34

3.3.3.Bilişsel ve gelişimsel kuram.....	34
3.3.4.Çağrışım kuramı.....	35
3.3.5.Faktöriyalist kuram.....	36
3.3.6.İnsancıl kuram.....	37
3.3.7.Algı kuramı.....	37
3.4.Turizm Sektöründe Bireysel Yaratıcılık.....	38
3.5. Liderlik Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	40
4.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	43
4.1.Personel Güçlendirmenin Bazı Kavramlar ile İlişkisi.....	44
4.2.Personel Güçlendirme Süreci.....	47
4.3.Personel Güçlendirme Yaklaşımları.....	49
4.3.1.Yapısal personel güçlendirme yaklaşımı.....	49
4.3.2.Psikolojik personel güçlendirme yaklaşımı.....	51
4.4. Personel Güçlendirme Boyutları.....	52
4.4.1. Anlam.....	53
4.4.2.Yetkinlik.....	53
4.4.3.Özerklik.....	54
4.4.4. Etki.....	54
4.5. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları.....	55
4.6.Turizm Sektöründe Personel Güçlendirmenin Önemi.....	56
4.7. Liderlik Davranışının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi.....	58
4.8.Bireysel Yaratıcılık ve Personel güçlendirme Arasındaki İlişki.....	61
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	63
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	65
5.2.1. Lider davranışları ölçeği.....	65
5.2.2. Bireysel yaratıcılık ölçeği.....	66
5.2.3. Personel güçlendirme ölçeği.....	66
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	66
5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	68

	Sayfa
5.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi.....	69
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	70
5.7. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması.....	70
6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	72
6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular.....	72
6.1.1. Lider davranışları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu.....	72
6.1.2. Bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu.....	75
6.1.3. Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu..	77
6.2. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	80
6.3. Lider Davranışları ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	81
6.4. Lider Davranışları ve Personel Güçlendirme Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	84
6.5. Personel Güçlendirme ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	87
7. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI.....	89
8. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	94
KAYNAKLAR.....	98
EKLER.....	124
EK-1 Anket Formları.....	124
DİZİN.....	128

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Liderlik tanımlamaları.....	4
Çizelge 2.2. Liderlik davranışları boyutları (Tağraf ve Çalman, 2009,137).....	8
Çizelge 5.1. Katılımcıların demografik özellikleri (N= 391).....	67
Çizelge 5.2. Değişkenlerin pilot uygulamadaki cronbach alfa katsayıları.....	71
Çizelge 6.1. Lider davranışları ölçeğine yönelik kmo ve bartlett küresellik testi.....	73
Çizelge 6.2. Birinci düzey dfa regresyon ve kovaryans sonuçları.....	74
Çizelge 6.3. Bireysel yaratıcılık ölçeğine yönelik kmo ve bartlett küresellik testi.....	75
Çizelge 6.4. Birinci düzey dfa regresyon ve kovaryans sonuçları.....	77
Çizelge 6.5. Personel güçlendirme ölçeğine yönelik kmo ve bartlett küresellik testi...	78
Çizelge 6.6. Birinci düzey dfa regresyon ve kovaryans sonuçları.....	79
Çizelge 6.7. Katılımcıların liderlik algı düzeyleri.....	80
Çizelge 6.8. Katılımcıların yaratıcılık algı düzeyleri.....	80
Çizelge 6.9. Katılımcıların güçlendirme algı düzeyleri.....	80
Çizelge 6.10. Liderlik davranışları ve bireysel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.....	81
Çizelge 6.11. Çalışan odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	82
Çizelge 6.12. Üretim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	83
Çizelge 6.13. Değişim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	84
Çizelge 6.14. liderlik davranışları ve personel güçlendirme düzeyi arasındaki ilişkiye	

yönelik korelasyon analizi.....	84
Çizelge 6.15. Çalışan odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	85
Çizelge 6.16. Üretim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	86
Çizelge 6.17. Değişim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	86
Çizelge 6.18. Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi.....	87
Çizelge 6.19. Personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	88
Çizelge 6.20. Araştırma hipotezlerinin sonuçları.....	88

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 5.1. Araştırmanın simgesel modeli.....	69
Şekil 6.1. Lider davranışları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	73
Şekil 6.2. Bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	76
Şekil 6.3. Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli.....	78



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
BY	Bireysel yaratıcılık
CR	Birleşik güvenilirlik
ÇOL	Çalışan odaklı liderlik
DFA	Doğrulayıcı faktör analizi
DOL	Değişim odaklı liderlik
DW	Durbin-Watson
KM	Kaiser Mayer Olkin katsayısı
ÜOL	Üretim odaklı liderlik

1. GİRİŞ

Bilgi iletişim teknolojilerinin sürekli olarak gelişim göstermesi ve küreselleşmeye bağlı olarak bilgiye erişimin ve kültürler arası etkileşimin eskisi kadar zor olmadığı günümüz şartlarında, özellikle turizm sektöründe yer alan işletmeler için yeniliği ön görebilmeyi ve işletmelerin rakiplerine karşı sergiledikleri faaliyetler ile ön plana çıkıp, fark yaratabilmeyi zorunluluk haline getirmektedir. Ayrıca sürekli olarak değişen müşteri ihtiyaçları ve işletmelerin diğer işletmelerden farklı olma istekleri rekabet ortamını kızıştırmaktadır. Bu şartlar altında işletmeler geri planda kalmak istememekte, sürekli değişen dünya düzenine en kısa sürede uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda olası problemleri hızlı bir şekilde çözüme kavuşturabilmek için faaliyetler sergilemekte, fırsatları kovalamakta ve kendilerini ön plana çıkarabilmek için fırsat yaratmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu süreçlerin ciddi bir disiplin ve stratejik bir yaklaşım gerektirmesi işletmelerin zorlanmasına neden olmaktadır (Yüksekbilgili ve Özkeskin, 2019). Bu bağlamda turizm işletmelerinde liderlerin, örgütü ve çalışanları iyi organize edebilmesi, değişime hızlı adapte olabilmeleri için eğitebilmesi ve yönlendirebilecek kabiliyete sahip olması gerekmektedir (Huber, 2017: 3). Bununla birlikte işletmenin belirlemiş olduğu vizyonu, olabilecek en doğru stratejik yaklaşımla gerçekleştirebilmek için çalışanlarla birlikte hareket etmesi, çalışanlarını bu süreçte desteklemesi, olası bütün olay ve olgulara karşı güçlendirmesi ve çalışanların yaratıcılıklarını sergilemeleri için uygun ortamı hazırlaması gerekmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Çünkü liderin, örgüt adına sürdürülebilir başarı elde edebilmek, bu süreçte verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek ve aktif bir şekilde inovatif yaklaşımlar sergilemek için benimsemiş olduğu yaklaşım tarzı personelin güçlenmesi ve yaratıcılıklarının artması ile doğru orantılı olabilmektedir.

Hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın öncelik halinde olduğu turizm sektöründe de liderlerin benimsemiş olduğu yaklaşımlar ile personeli güçlendirmesi ve bireysel yaratıcılıklarını arttırması beklenmektedir. Bu beklentiler doğrultusunda hareket edilmesi çalışanların, bütün alanlarda performansının artmasını, işletmelerin rakiplerinden farklı niteliklere sahip olarak ilerleyebilmesini, finansal olarak yükselmesini ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanın kendini güvende ve güçlü hissedebileceği bir işletmede faaliyetlerini sergilemesi çalışanın gerçekleştirdiği iş kolu üzerinde bilinçli olarak hareket etmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve hizmetin kalitesinin artması noktasında da önem teşkil etmektedir (Krog ve Govender, 2015). Başka

bir ifade ile güçlendirilmiş personel kendisini daha iyi ifade edebilmekte, yetki ve sorumlulukları üstlenebilmekte ve buna bağlı olarak işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara daha sistematik ve profesyonel bir şekilde yaklaşabilmektedir. Aynı şekilde işletme içerisinde gerçekleştirilen bütün faaliyetler için personelin güçlü bir şekilde ön plana çıkması çalışanın olay ve olgulara karşı bakış açısını geliştirmekte, çalışan yenilikçi yaklaşımlar sergilemekte ve fırsat ve tehlikeleri daha stratejik bir şekilde analiz edebilmektedir (Kesici, 2014). Başka bir açıdan bakılacak olursa turizm işletmelerinde gerçekleşen faaliyetlerden yararlanan misafirler olası her türlü eksiklikten anlık olarak etkilenebilmekte ve faydalandıkları hizmette aksaklık yaşamak istememektedirler (Kılıç ve Ok, 2012). Bu nedenle işletmelerin çalışana gerekli özeni vermesi gerekmektedir. Çünkü iş kolu üzerinde hâkimiyet kuran çalışanların sunduğu hizmet kalitesi artmakta, çalışanlar müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön görebilmekte ve olası problemleri büyümeden çözüme kavuşturabilmektedirler. Aksi taktirde kendisini yetersiz hisseden, gerçekleştirdiği iş kolu üzerinde hâkimiyet sağlayamayan ve profesyonel bir şekilde faaliyetlerini sergileyemeyen çalışanlar müşteri memnuniyetini sağlayamamakta, problemleri hızlı bir şekilde çözüme kavuşturamamaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2007). Bu durum turizm işletmelerinin rakipleri ile rekabet etmesini güçleştirmekte ve işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi noktasında engel teşkil etmektedir. Aynı zamanda yaratıcı personelin de pratik bir şekilde fikir, düşünce ve varsayımda bulunabilmesi, olay ve olgulara karşı duyarsız kalmaması, çeşitli faaliyetleri bir arada yürütebilme yeteneği ve problemlere karşı farklı açılardan yaklaşabilme kabiliyeti (Tezci, 2002) çalışanın verimliliğini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak hizmetin kalitesi artmakta, rakip işletmelere karşı üstünlük ve sürdürülebilir başarı elde edilmektedir (Samen,2008). Ancak yaratıcılık bilinçsiz bir şekilde var olanla yetinme durumu değildir. Bu durumda işletmelerin yaratıcı faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik yaklaşımlar sergilemesi, anlık veya geleceğe yönelik planlamalar yaparken tamamen yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik olması ve çalışanların yaratıcılıklarını arttıracak faaliyetlere yönelmesi gerekmektedir (Akdoğan ve Kale, 2011).

Çalışanların yaratıcılıklarını ve güçlenmelerini etkileyebilecek birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan en önemlilerinden bir tanesi de liderliktir. Liderin çalışanı güçlendirmek ve yaratıcılıklarını arttırmak için benimsemiş olduğu davranışlar çalışanın performansı (Yılmaz ve Karahan, 2010), iş kolu üzerindeki hâkimiyeti (Krog ve Govender, 2015), verimliliği (Şenocak, 2015) yaratıcı düşünme eğilimi (Şakar, 2016) ve bağlılığı (Koçak, 2019) arttıran birçok unsuru da beraberinde getirmektedir. Bu durumda liderin hangi durumlarda nasıl

davranışlar sergilemesi gerektiğini iyi analiz edebilmesi ve uygulanabilir yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir (Peretomode, 2012). Otel işletmeleri için de liderin benimsemiş olduğu davranışlar güçlendirme (Aras, 2013), örgütsel sessizlik (Günay ve Köroğlu, 2013), iş tatmini (Ayça, 2016), yaratıcılık (Akoğul, 2018), işten ayrılma niyeti (Güler ve Cinnioğlu, 2020), adanmışlık (Erkılıç, 2021) gibi işletmeyi temelden sarsacak birçok faktör üzerinde etkilidir. Örneğin, üretim odaklı liderlik davranışlarını benimseyen liderlerin, işletmenin amaç ve hedeflerini net bir şekilde ifade etmesinin ve bu doğrultuda çalışanlar ile temas halinde olmasının, çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimleri almasını sağlamasının bağlılığı arttırdığı söylenebilmektedir. Çalışan odaklı liderlerin ise ikili ilişkilere önem vermesi, çalışan üzerindeki destek ve motivasyonu eksik etmemesi, çalışanın fikir ve düşüncelerini önemsemesi çalışanın iş performansını arttırmakta, işten ayrılma niyetini ise düşürmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Aynı zamanda belirli bir vizyon doğrultusunda hareket eden, risk almaktan kaçınmayan ve yeniliğe açık yaklaşımlar sergileyen liderin çalışanların örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde artış sağladığı ifade edilebilir (Zehir ve Yavuz, 2017). Bu ve buna benzer örnekler çoğaltılabilir. Ancak her ne kadar üretim odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışları örneklerde olduğu gibi pozitif getirilere sahip olsa da lider davranışlarına yönelik literatür incelendiğinde liderlik davranışlarının kurum ve kuruluşlara göre farklı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum da otel işletmeleri için büyük bir öneme sahip olan lider davranışlarından üretim odaklı, çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarından hangisinin daha etkin, verimli olabileceği ve benimsenen liderlik davranışının çalışanların yaratıcılık ve güçlendirme düzeylerini ne denli etkilediği sorunsalını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle araştırmanın temel amacı otel işletmesi çalışanları tarafından algılanan liderlik davranışının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyi üzerindeki etkisini tespit etmek ve personel güçlendirmenin çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisini saptayabilmektir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulguların, literatüre ve otel işletmelerinde faaliyetlerini sürdüren liderlerin fikir ve düşüncelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider kavramı, insanların geçmişten günümüze süregelen zaman dilimi içerisinde bir arada bulunma eğilimi sergilemeleri sonucu ortaya çıkmış bir olgudur. Bu eğilimi sergilemeleri sonucunda, oluşturdukları örgüt içerisinde gerekli ihtiyaçlarının karşılanması adına toplumdaki bazı bireylerin ön plana çıkarak görev ve sorumlulukları üstlenmesi, belirli bir amaç doğrultusunda insanları toplaması ve yönetmesi gerekmiştir.

Lider, örgütün yönetiminde düzeni sağlayabilecek, belirlenen amaçlar doğrultusunda bireyleri uyum içinde çalışmaya teşvik edebilecek en önemli unsurlardan biridir (Gün ve Aslan, 2018). Başka bir ifade ile lider, bireylere sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri aktarabilen, rol model olabilen, bireylerin düşünce ve davranışlarını yönlendirebilen, belirli bir donanıma sahip olmaları için bireyleri eğitebilen kişidir (Cinnioğlu, 2018). Liderlik kavramı eski zamanlardan süregelen köklü bir geçmişe sahip olduğu için insanlar çeşitli liderlerle karşılaşmış ve bu liderleri belirli bir noktada konumlandırmışlardır. Bu nedenle toplumda lider olarak yer edinmiş bireylere bakıldığında çok farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Çiftçi, 2021). Bu farklılıkların araştırmacılar tarafından irdelenmesi ve liderliğin örgütler için önemli bir konumda olması nedeniyle, liderlik ile ilgili birçok çalışma ortaya çıkmıştır. Bu nedenle literatür incelendiğinde de liderlik kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlanmak mümkündür. Bazı araştırmacıların gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda liderlik kavramı ile ilgili kullanmış oldukları tanımlamalar Çizelge 2.1.' de verilmiştir.

Çizelge 2.1. Liderlik tanımlamaları

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman (2000)	Liderlik, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken, çalışanları motive etme ve belirli bir uyum içerisinde hedefe ulaştırabilme gücüdür.
Hogan ve Kaiser (2005)	Liderlik, bireylerin refah seviyelerini arttırarak etkili bir performans sergilemelerine olanak tanıyan bir yapıdır.
Tengilimoğlu (2005)	Liderlik, bireyin kendine özgü davranışlarıyla çalışanları hırslandırarak, hedefe ulaşma noktasında yönlendirebilen ve çalışanı tatmin eden davranışlar sergilemesine neden olan bir yetenektir.
Winston ve Patterson (2006)	Liderlik, bir topluluğun bilinç seviyesini arttıran, topluluğu eğiten, yönlendiren ve gerekli donanıma sahip olmalarını sağlayan bir araçtır.

Çizelge 2.1. (Devam) Liderlik tanımlamaları

Dinçer ve Bitirim (2007)	Liderlik, örgüt kültürünün oluşturulmasına, geliştirilmesine ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sürdürülebilir olmasına neden olan önemli bir olgudur.
Sharma ve Jain (2013)	Liderlik, başarılı olabilmek için bir grubu etkileyip, rol model olarak yönlendirebilme sürecidir.
Türkmen (2017)	Liderlik, örgütün amaç ve hedeflerini doğru kaynaklarla yönetebilme ve başarı elde edebilme adına takımını yönlendirebilme gücüdür.
Tuncer (2020)	Liderlik, bireyin sahip olduğu özelliklerle, çalışan davranışlarını kendi isteği doğrultusunda örgüt yararına dönüştürebilme yeteneğidir.
Karaçetin (2021)	Liderlik, bireyin tecrübe ve deneyimlerini rol model olacak davranışlar sergileyerek bir gruba aktarabilmesidir.

Çizelge 2.1.'e bakıldığında liderliğin, bireyin bilgi ve tecrübeleri ışığında harmanlanmış olan davranışları ile bir topluluğu veya örgütü belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirebilme yeteneği olduğu söylenebilir. Liderler, bu yönlendirmeleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için birtakım güç kaynaklarına sahiptirler. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür (Çelik, 2003: 4; Daft, 2010: 426-427).

Ödül Gücü: Liderlerin, bireylerin başarıya ulaşması, tatmin olmaları ve ihtiyaçlarının karşılanması için kullandığı güçtür. Liderin kendi inisiyatifinde olan ödüller ne kadar tatmin edici boyutlarda olursa ödüllendirme gücü de o doğrultuda artmaktadır (Aysel, 2006). Fakat ödül gücünün çok fazla kullanılması bireylerin doyum noktasına erken ulaşmasını sağlayarak, örgüt içerisinde olumsuzluklara da neden olabilir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010).

Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün aksine liderin, ceza ve işten çıkarma gibi yaptırımlarla çalışan üzerinde hakimiyet kurmak istemesine dayalı olan bir güçtür. Çalışanlar zorlayıcı gücü sürekli olarak kullanan liderlere karşı ön yargı ile yaklaşabilmektedirler (Özhan, 2016).

Yasal Güç: Liderin yönetici pozisyonundan kaynaklanan, statünün getirdiği güçtür (Eraslan, 2004). Liderin bu gücü kullanmak için çalışanlar üzerinde çoğu zaman bir yaptırım uygulamasına gerek yoktur. Çünkü çalışanlar, liderler tarafından ortaya konulan görev ve sorumluluklara uymak zorunda olduklarını bilirler (Karaçetin, 2021).

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve becerilerinden kaynaklanan güçtür. Uzmanlık gücü bireyin kararlarının başarıya ulaşması noktasında artar, aksi durumda da düşüşe neden olmaktadır (Bayrak, 2001).

Karizmatik Güç: Liderin tamamen kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir güçtür. Başka bir ifade ile bireyin bilgi ve tecrübelerini diğer bireylere nasıl aktardığı ile ilgilidir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015).

2.1. Liderlik Teorileri

Genel olarak literatür incelendiğinde liderlik teorileri özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört temel başlık altında toplanmaktadır (Niğmetullina, 2011: 71; Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015). Bu bölümde belirtilen liderlik teorileri incelenecektir.

2.1.1. Özellikler teorisi

Liderlik ile ilgili yapılmış çalışmaların tarihsel gelişimine bakıldığında bilinen en eski teorilerin başında Büyük Adam Kuramı 'nın geldiği görülmektedir. Büyük Adam Kuramı ilk olarak Thomas Carlyle' nin 1841 yılında yayımlanmış olan "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)" kitabında ele alınmıştır (Şahin, 2012). Bu kurama göre bir bireyin lider olarak toplumda yer alması için kendini diğer insanlardan ayıran çok farklı bir niteliğe veya doğuştan gelen ileriye öngörebilen mucizevi bir güce sahip olması gerekir (Riaz ve Haider, 2010). Başka bir ifade ile bu bireyler sonradan sahip olmanın mümkün olmadığı, doğuştan var olan liderlik özellikleri ile dünyaya gelmektedirler. Ancak 18. ve 19. yüzyıllarda Hegel ve Fichte tarafından Büyük Adam Kuramını reddeden düşüncelerin zaman içerisinde kabul görmesi Büyük Adam Kuramının yerini Özellikler Teorisine bırakmıştır (Işık, 2014).

Özellikler teorisi üzerine ilk araştırmayı Ordway Tead gerçekleştirmiştir. Ordway Tead (1935), liderin sahip olması gereken özellikleri fiziki, güdüsel, misyon, dostluk, yeterlilik, bilgi edinebilme gücü, arzu ve hırs gibi kavramlarla tanımlamaktadır. Gerçekleştirilmiş diğer önemli çalışmalara bakıldığında Gibb (1947), Jenkins (1947), Schoenfeld (1948) ve Stogdill (1948) gibi araştırmacılar bireyin birtakım özelliklerinin lider olarak ön plana çıkmasında etki sahibi olduğunu tespit edebilirlerken, başka bir çalışma gerçekleştirdiklerinde bir önceki

çalışmalarında etki sahibi olan özelliklerin aynı etkiye sahip olmadığını tespit ettikleri için özellikler teorisinde gelişme kat edilememiştir (Şahin, 2012). Aynı zamanda Robert B. Myers' de uzun süreler boyunca liderlik vasfına sahip bireylerin sahip oldukları özellikler ile liderlik ilişkisini araştırdığı çalışmasında da iki kavram arasında bir bağlantı olmadığını tespit etmiştir (Doğan, 2019).

Özellikler Teorisi, toplum içinde yer alan bireylerin, görev ve sorumluluk alma bilincine dayalı davranışlar sergileseler bile toplumda lider olarak ortaya çıkabilmeleri için toplumdaki diğer insanlardan kendilerini ayıran ve ön plana çıkmalarını sağlayan birtakım özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir (Doğan, 2019). Bu bağlamda kişinin toplumda lider olarak öne çıkması için fiziksel (cinsiyet, yaş, boy, yakışıklılık vb.), düşünsel (zeka, ikna kabiliyeti, ileriye öngörebilme vb.), duygusal (güven duyma, sevilme, heyecanlanma vb.) ve sosyal (iletişim, bağ kurabilme, aktif olabilme vb.) olmak üzere 4 temel liderlik özelliği sergilemesi gerekmektedir (Dayan, 2021). Başka bir ifade ile özellikler teorisi, bireylerin lider olarak toplumda yer edinmelerinin ve gerçekleştirdikleri başarıların nedenini bireyin sahip olduğu özelliklerle bağdaştırmaktadır (Karaçetin, 2021). Bu nedenle özellikler teorisi, liderliğe dayalı bütün olguları, liderde var olan özelliklere yüklemekte ve liderin faaliyet gösterdiği bütün eylemlerin sonucunu, liderin sahip olduğu özelliklerden kaynaklı gerçekleştiğini düşünmektedir. İlerleyen zaman dilimi içerisinde bu özelliği taşıyan kişilerin toplum içerisinde lider olarak ortaya çıkmaması, liderliğin sıg bir şekilde ele alınması ve özellikler teorisine yönelik gerçekleştirilen çalışmaların gelişme kat etmemesi gibi eksikliklerden kaynaklı olarak özellikler teorisi eleştirilere maruz kalmıştır. Bu nedenle Davranışsal Liderlik Teorilerine odaklanılmaya başlanılmıştır (Atılhan, 2006).

2.1.2. Davranışsal liderlik teorileri

Özellikler Teorisinin liderliği yeteri kadar doğru ifade edemeyişinden kaynaklı olarak liderin kişisel özelliklerinden ziyade davranışlarının ön plana çıktığı etkenlere yer verilmeye başlanmıştır. Çünkü bir liderin davranışlarının iyi analiz edilebilmesi için ölçülebilir olması gerekir. Davranışsal Liderlik Teorisi de bu noktada önem kazanarak bir kişiyi lider yapan en temel özelliğin kişinin sahip olduğu özellikler değil, faaliyetleri ve ilişkileri esnasında sergilediği davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir ifade ile Davranışsal Liderlik Teorisi liderin, gerçekleştireceği faaliyetlere, yönlendirdiği topluluğun gözünden bakarak sergileyeceği yaklaşımın nasıl olması gerektiğiyle ilgilidir (Işık, 2014).

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişimine katkı sağlayan ilk çalışmalar Ohio State Üniversitesi'nde 1945-1950 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalarda çeşitli liderlik davranışları araştırılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider davranışları kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki ayrı boyut altında toplanmıştır. İlk boyut olan kişiye yönelik liderlik davranışı, liderin takım arkadaşları ile kurduğu ikili ilişkilerdeki samimiyeti, saygıyı, sevgiyi ve bireylerin birbirleri ile olan yaklaşımının nasıl olduğunu kavramaya yöneliktir. İkinci boyut olan işe yönelik liderlik davranışı ise, liderin örgüte dayalı faaliyetler gerçekleştirirken göreve yönelik sergilediği davranışları belirlemeye odaklanmaktadır. İşe yönelik davranışlar sergileyen liderler, takipçilerinin belirlenen prosedürler doğrultusunda hareket etmelerini sağlarlar ve planlamalarını buna göre yaparlar (Tağraf ve Çalman, 2009).

Çizelge 2.2. Liderlik davranışları boyutları

Kişiye Yönelik Liderlik Davranışı	İşe yönelik Liderlik Davranışı
Astların kendisi ile iletişim kurmasını kolaylaştırır.	Astların verilen görevlere uygun davranmasını bekler.
Değişime açıktır.	Yapılan işi yetersiz gördüğünde cezaya başvurur.
Kişiye yönelik cezalandırma yerine işe yönelik cezalandırma yapar.	Sorumluluk almaktan çekinmez

Kaynak: (Tağraf ve Çalman, 2009)

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişimine katkı sağlayan bir diğer çalışma da Ohio State Üniversite gerçekleştirilen çalışmalarla benzer niteliklere sahip olan Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Burada gerçekleştirilen çalışmalarda da araştırmacılar lider davranışlarını, kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki boyut altında toplamışlardır. Kişiye yönelik davranışlar sergileyen liderler, bireylerin ihtiyaç duyduğu anlarda yanlarında olmak, desteklemek, görev ve sorumlulukları astlarıyla paylaşmaktan çekinmemek gibi davranışlar sergilerlerken, göreve yönelik davranışlar sergileyen liderler ise daha çok prosedürlerin yerine getirilmesini beklemektedirler. Başka bir ifade ile liderler, görevlerin net bir şekilde belirlendiği ve takipçilerinden bu görevlere uyulmasını bekleyen davranışlar sergilemektedirler (Bojadjev, Kostovski ve Buldioska, 2015).

Davranışsal liderlik teorilerine yönelik gerçekleştirilen başka bir yaklaşım ise Ohio State Üniversitesindeki bilim insanlarının yönetsel eğilim modeline dayalı olarak geliştirilen

Blake ve Jane Mouton'un yönetim tarzı modelidir. Belirlenen yaklaşıma göre lider davranışları kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki boyut altında toplanmaktadır. Bahsi geçen ölçek, 1'den 9'a kadar derecelendirilerek liderin hangi tarzda bir yaklaşım sergilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. "1" düşük ilgiyi belirlerken, "9" yüksek ilgiyi belirlemektedir. İşe ve kişiye yönelik liderlik tarzının bir arada ele alınması sonucunda ortaya Cılız Liderlik (1/1), Şehir Klübü Liderliği (1/9), Görev Liderliği (9/1), Orta Yolcu Liderlik (5/5) ve Ekip Liderliği (9/9) olmak üzere beş liderlik yaklaşımı çıkmaktadır. Bu liderlik yaklaşımlarına göre etkin olmayı başarabilen liderlik yaklaşımı, görev ve sorumluklarını doğru bir şekilde yerine getirirken aynı zamanda çalışanlarını da önemseyen ekip liderliği yaklaşımıdır (Arıkan, 1997).

Davranışsal liderlik teorileri üzerine gerçekleştirilmiş bir diğer çalışma ise Douglas McGregor'un X ve Y teorisidir. Bu teoriye göre işgörenler birbirinden zıt davranışlar sergileyen, iki farklı gruba ayrılmaktadırlar. X grubundaki işgörenler; görev ve sorumluluklardan nasıl kaçabileceğini düşünen, kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek isteyen, geleceğe yönelik bir tutkuya sahip olmayan ve sürekli olarak bir kontrol mekanizmasına tabi tutulması gereken bireylerden oluşurken, Y grubundaki işgörenler ise; yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip, fırsatları kovalayabilen, çalışmaktan keyif alan ve kendine hedefler belirleyen bireylerden oluşmaktadır. Bu bağlamda X grubunda bulunan çalışanlarla hareket eden liderler otoriter, Y grubunda bulunan çalışanlarla hareket eden liderler ise demokratik liderlik davranışları sergilemelidirler (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016).

Davranışsal liderlik teorileri üzerine gerçekleştirilmiş başka bir çalışma da Rensis Likert' in lider davranışlarını dört grup halinde topladığı Likert'in 4'lü Sistem Modelidir (Gonos ve Gallo, 2013). Bu modele göre;

Sistem 1: İstismarcı- Otokratik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Sistem 1' de, tamamen bütün yetkilerin liderde toplandığı, emir- komuta zinciri kuvvetli olan, liderin çalışanlarına hiçbir zaman güvenmediği, çalışanların düşüncelerinin önemsenmediği bir yönetim tarzı hakimdir.

Sistem 2: Yardımsever- Otokratik Liderlik olarak adlandırılmaktadır. Sistem 1 ile benzer nitelikler gösterse de sistem 2 'de alt-üst ilişkisine dayalı bir güven söz konusudur. Lider

çalışanlarını kısmen sürece dahil etmekte, ara sıra da olsa çalışanların fikirlerine başvurmaktadır. Aynı zamanda ödül ve cezaya dayalı yaklaşımlar birlikte sergilenmektedir.

Sistem 3: Katılımcı liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında kontrolün büyük bir kısmı hala liderde olmakla birlikte, lider çalışanlarını çoğunlukla güvenmektedir. Katılımcı liderlik yaklaşımında lider çalışanların kendi iş kolları üzerinde özgür davranabilecekleri bir ortamda çalışmalarına izin vermektedir ve çalışanı motive edecek unsurlara dikkat etmektedir.

Sistem 4: Demokratik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Sistem 4’de lider örgütün bütün faaliyetlerine mümkün olduğunca çalışanı da dahil etmekte, çalışanlarla her zaman iş birliği içinde hareket etmekte ve samimi bir çalışma ortamı sunmaktadır (Gonos ve Gallo, 2013).

Bu bağlamda genel olarak literatür incelendiğinde liderlerin benimsemiş olduğu Sistem 3 ve Sistem 4, Sistem 1 ve Sistem 2’ ye oranla örgütlerin sürdürülebilir başarı elde etmesi noktasında daha aktif rol üstlenmektedir. Fakat bu yaklaşımın doğru olmadığını savunan araştırmalarda bulunmaktadır (Karaçetin, 2021). Bu araştırmacılara göre Sistem 3 ve Sistem 4 her koşulda başarı sağlayabilecek bir yaklaşım tarzı olmamaktadır. Örgütlerin etkin olabilecek liderlik tarzlarını, örgüt şartlarını göz önünde bulundurarak belirlemesi gerekmektedir.

Bahsi geçen yaklaşımlar bir bütün olarak ele alındığında davranışsal liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, takipçileri ile iletişim kurmaktan keyif alan, takipçilerini destekleyen, yönlendiren ve aynı zamanda görev ve sorumluluk bilincine sahip bireylerdir (Daft, 2010: 226-227). Ancak bazı liderler bahsi geçen davranışların hepsini kendi bünyesinde barındırabilirken, bazı liderler de farklı davranışlar sergilemektedirler. Örneğin toplumda liderlik vasfına sahip bireylerin bir kısmı sadece görev ve sorumluluklarına odaklanırken bir kısmı da bu görev ve sorumlulukları gerçekleştirirken takipçilerini de sürece dahil edip birlikte faaliyetlerini sürdürme eğilimindedirler. Bu bağlamda Davranışsal Liderlik Kuramı ile ilgili araştırma sonuçlarında incelenen liderlerin işe ve kişiye yönelik olmak üzere iki tip davranış modeli sergiledikleri tespit edilmiştir (Işık, 2014).

2.1.3. Durumsal liderlik teorileri

Davranışsal Liderlik teorilerinin hangi durumlarda işe veya kişiye yönelik davranışlar sergilenmesi gerektiğinden net olarak bahsedilmemesi üzerine Durumsal Liderlik Teorileri üzerinde yoğunlaşmaya başlanılmıştır. Durumsal Liderlik Teorilerine göre her zaman her koşulda etkin olabilecek tek bir liderlik yaklaşımı bulunmamaktadır (Cinnioğlu, 2018). Bu nedenle liderin benimseyeceği davranışlar, bulunulan ortam, çalışan beklentileri, eğitim seviyeleri, yaş grupları gibi birçok değişkene göre şekillenmelidir (Çağlar, 2004). Literatür incelendiğinde Durumsal Liderlik Yaklaşımına yönelik Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol Amaç Kuramı, Vroom, Yetton ve Jago' nun Liderlik Yaklaşımı, Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği Yaklaşımı ve Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli gibi birçok teorinin geliştirildiği görülmektedir (Tiryaki, 2021).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımına göre örgüt çalışanlarının sergileyeceği performans, liderin takipçilerine karşı benimsemiş olduğu yaklaşımla doğru orantılıdır (Öztürk, 2016). Fiedler liderlik kavramını; organize etme, rol model olma, örgüt kültürü oluşturma, çalışanı destekleme ve güvene dayalı bir çalışma ortamı sunma olarak tanımlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Fiedler liderin benimsemiş olduğu ve çalışanın algılamasına izin verdiği her türlü davranışın çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Çetin, 2008). Bu bağlamda gerçekleştirmiş olduğu çalışmada liderlerin etkin rol oynamasını belirleyen üç değişkenin önemine değinmiştir. Bunlar; lider ve takipçi arasındaki ilişkinin düzeyi, gerçekleştirilecek eylemlerin planlanma biçimi ve liderlerin bulunduğu konumun gücüdür (Peretomode, 2012). Başka bir ifade ile lider ve takipçilerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler bir düzen içerisinde, ikili ilişkilere dayalı olarak sağlıklı bir şekilde gerçekleştiriliyorsa lider daha fazla etkin olabilecektir.

Yol Amaç yaklaşımına göre ise liderler otoriter, katılımcı, destekleyici ve başarıya yönelik olmak üzere 4 temel liderlik davranışı sergilemektedirler. Otoriter lider, prosedürler doğrultusunda ilerler, astların görev ve sorumluluklarını belirler ve çalışanların buna uygun davranışlar sergilemesini bekler. Katılımcı lider ise, takipçileri ile birlikte hareket edip, onların da fikir ve düşüncelerini dikkate alarak ilerlemeye çalışır. Bir diğer liderlik tarzı olan destekleyici liderde, takipçilerini desteklediği süre boyunca her zaman takipçilerinin yanında olduğunu hissettirir. Son olarak başarıya yönelik lidere bakıldığında lider, takipçilerini başarıya ulaşmaları için destekler ve bu süreçte takipçilerinin kendilerini keşfedebilmeleri

adına, performans açısından zorlayarak daha fazlası için çabalamalarını sağlar (Giderler, 2005).

Vroom, Yetton ve Jago' nun Liderlik Yaklaşımı'na göre de lider davranışları, verilen kararların çalışan tarafından nasıl algılandığı ve liderin hangi yönetim tarzını benimsediği ile ilgili iki duruma göre değişkenlik gösterir. Verilen kararların etkin olabilmesi için çalışanın verilen kararları benimsemesi gerekmektedir. Bu durum da çalışan motivasyonu, ikili ilişkilerin düzeyi, görev ve sorumlulukların doğru dağılımı ile ilişkilidir (Tiryaki, 2021).

Blanchard'ın Durumsallık Modeli'ne göre ise, çalışanların eğitim seviyeleri ve verilen işi algılama düzeyleri, liderin yapmak istedikleri ile çalışanın beklentileri arasında farklılıklar oluşmasına neden olur. Bu bağlamda lider ve takipçileri arasında ki uyum ne kadar elverişli ise liderin etkinliği ve takipçileri ile birlikte karar verip, hareket etme eğilimi o kadar artmaktadır. Aksi durumda lider bütün yetkileri kendinde toplamaktadır ve liderin planlama sürecine çalışana dahil etme oranı düşmektedir (Dayan, 2021).

Başka bir Durumsal Liderlik Teorisi ise, Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği Yaklaşımı'dır. Reddi'nin 3D olarak adlandırdığı kurama göre, Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalara ek olarak etkililik boyutunun da eklenmesi gerekmektedir. Etkililikten kasıt liderin pozisyonundan kaynaklanan görev ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiği ve ne elde ettiğiyle ilgilidir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

2.1.4. Modern liderlik teorileri

Küreselleşme ile birlikte bilgi-iletişim teknolojilerindeki artışa dayalı olarak insan ilişkilerinin önem kazanması modern liderlik yaklaşımlarını ön plana çıkarmaya başlamıştır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Diker, 2014). Modern liderlik yaklaşımının temeli B.M. Bass ve J.M. Burns tarafından gerçekleştirilmiş çalışmalarla atılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar liderlik yaklaşımlarına yeni bir boyut kazandırmıştır (Bektaş, 2016). Genel olarak literatür incelendiğinde birçok farklı modern liderlik yaklaşımı ile karşılaşılmaktadır. Bahsi geçen liderlik yaklaşımlarından bazıları şu şekildedir: dönüşümcü, etkileşimci, stratejik, vizyoner, hizmetkar ve karizmatik liderlik. Araştırmada bu liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, takipçilerin fikir ve düşüncelerine önem veren, çalışanın benimsemiş olduğu misyon ve vizyonu, örgütün misyon ve vizyonuna dönüştürmeyi başaran bireylerdir. Lider bahsi geçen dönüştürme sürecini gerçekleştirirken, takipçilerin yanında olduğunu hissettirerek vizyonlarını geliştirmekte, takipçilerini başarıya ulaşmaları için desteklemekte ve rol model olmaktadır (Alqatawenh, 2018). Aynı zamanda dönüşümcü lider, takipçilerinin olası fırsat ve tehlikelere karşı yeni bakış açısıyla yaklaşmaları, yaratıcı olmaları ve güçlerini farkına varabilmeleri için teşvik etmektedir (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, tamamen göreve yönelik bir liderlik tarzıdır. Liderin çalışandan beklediği performans net bir şekilde belli olmakla birlikte, çalışanın beklenen performansı yerine getirmesi ya da getirmemesi durumunda alacağı ceza ve ödül de bellidir. Bunun dışında lider yapılacak işi, beklenen performansı, örgütün belirlediği hedef ve amaçları net bir şekilde ifade ettikten sonra çalışanı tamamen serbest bırakmaktadır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004).

Stratejik Liderlik

Stratejik lider, belirli bir vizyon doğrultusunda çevresel değişimleri stratejik hamlelerle analiz edebilen ve örgütü bu değişimlere hızlı bir şekilde adapte edebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik tarzını benimsemiş liderler, stratejik düşünme yeteneğine sahip, değişimleri, fırsat ve tehlikeleri öngörebilen ve bu doğrultuda çalışanlarını yönlendirebilen kişilerdir (Ireland ve Hitit, 2005).

Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, bulunduğu çağdan etkilenen, yaratıcı düşünme kabiliyetiyle problemleri çözebilme yeteneğine sahip, yeniliğe açık olan, rol model olmayı başarabilen, vizyon sahibi ve bu vizyonu takipçilerine çok net bir şekilde aktarabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler aynı zamanda, takipçilerini yönlendirebilmekte, desteklemekte ve liderlikleri süresince insan ilişkilerini ön planda tutmaktadırlar (Şirin, 2019).

Hizmetkar Liderlik

Tamamen insana hizmet etmeye yönelik davranışlar sergileyen hizmetkar liderlik tarzını benimsemiş lider, kendisini insana ve insanlığa fayda sağlamaya adanmış, takipçilerinin başarısını kendi çıkarları üzerinde tutan, dürüst, ahlaklı ve hoşgörülü olmayı hedef belirlemiş bir liderlik anlayışına sahiptir. Ayrıca hizmetkar lider, iç ve dış dünya ile uyum içinde çalışmayı başarabilen, barışçıl ve “ben” kavramı ile değil “diğerleri” kavramı ile hareket eden bireylerden oluşmaktadır (Chung, 2011).

Karizmatik Lider

Karizmatik lider, kişisel özelliklerinden kaynaklı davranışlara bağlı olarak takipçileri üzerinde güçlü bir etkiye sahip, bilgi ve tecrübelerini takipçilerine aktarırken zorluk yaşamayan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda karizmatik lider sahip olduğu etki gücüyle takipçilerinde hayranlık uyandırmaktadır. Bu durum takipçilerin her koşulda lidere güvenmesine ve alınan riskli kararlarda liderle birlikte hareket etmekten çekinmemesine yol açmaktadır (Shamir ve Howell, 2018).

2.2. Temel Liderlik Yaklaşım Biçimleri

İnsanların bir arada yaşamaya başladıkları zaman diliminden bu yana liderlik kavramı ve liderlerin benimsemiş oldukları davranışlar farklı yorumlamalara tabi tutulmuştur (Acar, 2001). Yapılan bu yorumlar, liderlik davranışlarını ya geliştirerek daha ileri seviyelere taşımış ya da eleştirilerin odağı haline getirip, yerini yeni liderlik davranışlarına bırakmıştır (Yılmaz,2014; Karaçetin, 2021).

Özellikle insan ilişkilerine dayalı yaklaşımların değişim göstermesi, teknolojik gelişmeler ve asla stabil kalmayan rekabet şartları üretim, değişim ve çalışan odaklı liderlik davranışlarının ön plana çıkmasında büyük bir öneme sahiptir (Ekvall, 1991; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Bu nedenle araştırmada temel liderlik yaklaşım biçimi olan ve birçok liderlik yaklaşımının çıkış noktasında yer alan çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik davranışları ele alınmıştır.

2.2.1. Çalışan odaklı liderlik

Küreselleşen dünya şartları, gelişimi, yaratıcı ve çevik olmayı zorunluluk haline getirmiştir. Bu nedenle liderlerin, örgütün sürdürülebilir başarı elde edebilmesi adına örgüt içinde ve dışında etkin rol oynamaları zorunluluk haline gelmiştir. Ancak liderin etkin olabilmesi tek başına yeterli olamayacağı için bu sürece çalışanı da dahil etmesi gerekmektedir (Demirel, 2017). Bugüne kadar gerçekleştirilmiş çalışmalara bakıldığında genel olarak liderlik kavramının, örgüt kültürünün oluşmasında kilit rol oynayan, ikili ilişkilerin göz ardı edilemeyeceği, çalışanın yönlendirilmesi gereken bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Taşkiran, 2006).

Çalışan odaklı liderlik yaklaşımı, tamamen insan odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, çalışma arkadaşlarıyla birlikte hareket ederek örgüt faaliyetlerini sürdürmektedir (Ekvall ve Arvonen 1991). Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) çalışan odaklı liderlik yaklaşımını, ekip arkadaşlarına yönelik güvene dayalı, samimi bir ortam sunan, çalışanların toplumsal ve içsel gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olan bir liderlik tarzı olarak ifade etmektedirler. Derue, Nahrgang, Wellman ve Humphrey (2011) de çalışan odaklı liderliği, saygı çerçevesi içerisinde samimi bir ortam sunmaya odaklanan ve adaletli bir şekilde görev dağılımı yaparak çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmeleri için çaba sarf etmelerine yardımcı olan bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan (2014) ise çalışan odaklı liderliği çalışanların üzerinde baskı kurarak hakimiyet sağlamaya çalışmaktan ziyade çalışanlar ile birlikte hareket eden ve buna bağlı olarak örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan liderlik tarzı olarak ifade etmektedirler. Aynı zamanda lider çalışanlarını, başarı elde edebilmeleri için desteklemekte, çalışanları görev ve sorumluluk sahibi olmaları için motive etmekte ve çalışanların ihtiyaç duydukları zamanlarda yanlarında olarak varlığını hissettirmektedir. Başka bir ifade ile lider örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmeye çalışırken bu sürece çalışanı da dahil ederek çalışanın içindeki gücü hissetmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle başarabildiğini gören çalışan, kendine hedefler belirlerken sınırlarını zorlamaya başlamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanın performansı artmakta, problemlere yaklaşım şekli daha farklı ve yaratıcı olmaktadır (Basit, Sebastian ve Hassan 2017; Kalu ve Okpokwasili 2018). Ayrıca çalışan odaklı liderlik tarzını benimseyen liderler, sağlıklı bir tartışma ortamı yaratarak problemleri dile getirip, çalışanlarla birlikte çözüm yolu aramaya çalışmaktadırlar. Böylelikle örgüt içinde var olduğunu hisseden çalışanın örgütü benimseme düzeyi, işe olan ilgisi, artmaktadır. Aynı

zamanda liderin bu davranışları sergilemesi çalışanın tecrübe sahibi olmasına da yol açmaktadır (Arıkan, 2001; Alga 2017). Chong, Lee, Ismail, Yazid ve Ahmad'a (2018) göre bu yaklaşımı benimseyen liderler, her ne kadar günlük hedeflerin yerine getirilmesi için çalışanları ile iletişim kurmaya çalışsalar da benimsedikleri yaklaşım, örgütü adım adım daha büyük hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Tabbodi (2009) ise, liderin çalışanları ile sağlam temellere dayalı sağlıklı bir ilişki kurmasının, örgütte samimi bir ortamın oluşmasına yardımcı olduğunu ve bu samimiyete bağlı olarak çalışanın örgüte olan bağlılığının arttığını ifade etmiştir. Başka bir perspektiften bakıldığında ise liderin benimsemiş olduğu yaklaşım, çalışanların iş tatmin ve bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında gerçekleşen faktörlere karşı algı düzeyleri artmakta ve çalışanlar bu durumdan haz aldıkları için gerçekleştirdikleri faaliyetleri daha memnun bir şekilde yerine getirmektedirler (Rad ve Yarmohammadian, 2006). Aynı zamanda bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar faaliyetlerinde tutarlı davranışlar sergilemekte ve sorumluluklarını farkında olarak hareket etmektedirler (Mahdi, Mohd ve Almsafir, 2014).

Çalışan odaklı faaliyetler sergileyen liderler, çalışanların motive olmuş bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlarlarken aynı zamanda çalışanların tam performans sergilemelerine de olanak tanımaktadırlar. Liderin bu tarz bir yaklaşımla çalışanların yanında olduğunu hissettirmesi ve tecrübelerini çalışanlarla paylaşması liderin çalışanlar için rol model olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar güvendikleri birinin denetimi altında olduklarını hissettiklerinden iş kolları üzerinde daha rahat bir şekilde etkinliklerini sürdürmektedirler (Khuong ve Hoang, 2015). Bu bağlamda gerçekleştirilmiş çalışmalara bakıldığında araştırmacılar çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi, adaptasyonu, bağlılığı ve işini benimsemesi gibi pek çok faktörün liderin davranışları ile doğru orantılı olduğuna dair ortak noktada buluşmaktadırlar. Örnek verecek olursak, çalışanın faaliyetlerini yerine getirirken liderin desteğini hissetmesi, çalışanın işini daha fazla benimsemesini sağlamaktadır (Yiing ve Ahmad, 2009; Ismail, Zainuddin ve Ibrahim, 2010). Aynı şekilde Wei, Li, Zhang ve Liu (2018) da gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda liderin çalışan odaklı hareket etmesinin çalışanın performansında artış sağladığını tespit etmişlerdir.

Liderin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu yaklaşım sadece çalışanı etkilemekle kalmayıp örgüt adına da birçok fayda sağlamaktadır. Lider bu faydaları sağlayabilmek adına

çalışanları tatmin edecek ödüller sunmalı, çalışanlara altından kalkabileceği sorumluluklar vermeli, çalışanların örgüt içindeki kademelerini yükseltmeli ve verimliliklerini arttırabilecek faaliyetlere yönlendirmelidir. Çünkü çalışanın faaliyetlerini sergilediği esnada işine bağlı ve motive olmuş bir şekilde çalışması performansının artmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak örgütün verimliliği artmakta, özen gerektiren faaliyetler çalışanlar tarafından daha dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Erdoğan, 2011). Bahsi geçen ifadelerden de anlaşılacağı üzere çalışan odaklı lider ikili ilişkilere önem vermektedir. Liderin ilişki kurma anlayışı, kendisi ve çalışanları arasında güven duygusunun oluşmasına bağlı olarak daha sıcak ve çalışanların kendilerini aile gibi gördükleri bir çalışma ortamı da beraberinde getirmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Usta, 2016).

2.2.2. Üretim odaklı liderlik

Üretim odaklı olan liderler, insan ilişkilerini ikinci plana alarak, yapılan işin yükümlülüklerini yerine getirme eğilimi içerisindedirler (Doğanay ve Şen, 2007). Üretim odaklı liderlik anlayışına sahip liderlerin araştırıldığı çalışmalara bakıldığında Doğanay ve Şen (2007) üretim odaklı liderliği; örgütün hedeflerine ulaşması noktasında yardımda bulunan, çalışanların görev ve sorumluklarını planlayan ve bu planlamalar doğrultusunda kendisini ve çalışanlarını hazırlayan liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Uzun (2005) da üretim odaklı liderliği, kontrol mekanizmasının yoğun olduğu, liderin statüsünün getirdiği güce dayanarak ceza ve ödüllerle çalışanı kontrol altında tutmaya çalıştığı bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Üretim odaklı liderliğe yönelik başka bir araştırma gerçekleştiren Soydemir, Özdaşlı, Alparslan (2014) üretim odaklı liderliği, bütün yetkileri kendisinde toplayarak öne çıkmaya çalışan ve belirledikleri faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yerine getirilmesini bekleyen bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadırlar. Özşahin ve Sudak (2015) ise üretim odaklı liderliği; planlamaya, organize etmeye ve gözetlemeye yönelik yaklaşımlarla faaliyetlerin belirli bir sistem dahilinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Lider çalışan performansını ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kalitesini üst düzeyde tutmak istemektedir.

Üretim odaklı liderlik davranışını benimseyen liderler, işe dayalı faaliyetlerin nasıl yürütüleceği ve buna dayalı planlamaların nasıl daha etkin bir şekilde yerine getirileceği ile ilgilenmektedirler. Ayrıca lider, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin kimler tarafından, nasıl gerçekleştirileceği ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin hangi süre zarfına

kadar yetiştirilmesi gerektiği hususunda net ifadeler kullanmaktadır (Hitt, Miller ve Collena, 2011: 273). Başka bir ifade ile lider gerçekleştirilecek faaliyetlerin başarıyla yerine getirilmesi için çalışanları sıkı bir denetime tabi tutmaktadır. Çünkü lider belirlenen rollerin iyi anlaşıldığından ve organizasyonun çalışanlar tarafından sorunsuz bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak ister. Bu nedenle yapılacak işlerin kim tarafından, nasıl ve ne zaman yapılacağı net bir şekilde bellidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Liderler, tamamen örgüte dayalı eylemlerin nasıl gerçekleşeceği ile ilgilenmekte, olay ve olguların nasıl daha verimli gerçekleşebileceğine karşı çalışanlarına yol göstermekte, çalışanlara karşı düşüncelerini dile getirmekte, kimin nerede faaliyet göstereceğine dair görevlendirmeleri yapmakta ve bunların takibini sürdürmektedirler (Okka, 2017). Blake ve Mouton'un gerçekleştirmiş oldukları çalışmalara bakıldığında ise üretim odaklı liderlik davranışını, otoriter liderlik davranışı ile bağdaştırdıkları ve liderlerin örgüt içerisindeki faaliyetleri yerine getirirken ikili ilişkileri göz ardı ettikleri görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Aynı zamanda lider, istikrarlı bir düşünce yapısına sahip, gerçekleştirilecek işin hangi nedenle yapıldığına dair çalışanı bilgilendirme gereksinimi hissetmeyen ve çalışanların iş hakkındaki fikirlerini sunmalarına müsaade etmeyen bir yaklaşım sergilemektedir. Bununla birlikte lider, örgüte dayalı faaliyetler gerçekleştirilirken çalışanların yorum katmalarını istemeyen, çalışanlara verilen işin nasıl olması gerekiyorsa o şekilde gerçekleşmesini bekleyen ve çalışanların örgüte sadık olmalarını önemsemeyen bir anlayış yapısına sahiptir (Okka, 2017). Diğer taraftan lider, detaylandırılmış bir çalışma prensibine sahiptir.

Lider çalışanların gerekli denetimlere tabi tutulmazsa sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeyeceklerini ve bu durumun kontrol edilemez bir hal alacağını düşünmektedir (Blake ve Mouton, 1981). Ayrıca üretim odaklı liderler, belirledikleri görevlerde kimin ne sorumluluk alacağını açık bir şekilde ifade etmekte, çalışana henüz sorumluluk vermemişken beklediği performansı ve bu performans karşılığında çalışanın elde edeceği ödülü de açıklamaktadırlar (Derue vd., 2011) Bu çerçevede liderlerin odak noktası, örgütü iyi organize edebilmek, gerçekleşen faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektir. Üretim odaklı liderlik anlayışı her ne kadar insan unsurunu ikinci plana alan bir yaklaşım olsa da liderlerin, örgütün amaçlarını net bir şekilde ifade etmesi, maksimum çıktıyı sağlamak için çalışana gerekli eğitimlerin verilmesini sağlayarak çalışanın iş kolu üzerindeki hakimiyetini sağlaması, bireyin örgüte olan bağlılığını (Çekmecelioğlu, 2014), performansını (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009) ve kişisel başarısını (Ayan, 2013) arttırmak gibi birçok pozitif çıktının gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Ancak pozitif çıktıların

yanı sıra çalışanların ikinci plana atılması, çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe bürünmeleri, duygusal olarak tükenmiş hissetmeleri, gerçekleştirdikleri işten tatmin olmamaları ve işten ayrılma istekleri gibi negatif çıktıları da beraberinde getirmektedir (Ayan, 2013).

Bütün bu ifadelere bakıldığında üretim odaklı liderlik tarzının, çalışan odaklı liderlik tarzına göre daha fazla detaylı planlamalar gerektirdiği söylenebilir. Bu yaklaşım tarzı bir bakıma McGregorun X kuramı çalışanlarına sergilemiş olduğu yaklaşımda olduğu gibi, çalışanların sürekli olarak kontrol edilmesi gerektiğini, sorumluluk almaktan kaçındıklarını ve kendi başlarına idare edemediklerini düşündükleri çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlar ile benzer nitelikler taşımaktadır (Blake ve Mouton, 1981).

Genel olarak literatür incelendiğinde, üretim odaklı liderlik anlayışının emir komuta zincirinin aşılamadığı ve düzenin hiçbir şekilde sekteye uğramaması gereken örgütlerde benimsenmesi, örgütlerin başarı elde edebilmesi adına daha gerçekçi bir yaklaşım olmaktadır (Rubenowitz, 1962).

2.2.3. Değişim odaklı liderlik

Liderlik ile ilgili çalışmalar gerçekleştiren Yukl, Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen çalışmalara yeni bir boyut ekleyerek, değişim odaklı liderlik kavramına öncülük etmiştir (Özşahin ve Zehir, 2011). Değişim belli bir süre içerisinde ortamın, örgütün, çalışanların alıştıkları sistemden farklı olan bir faktörle karşılaşma durumudur. Değişim, günümüzün önemli kavramlarından olup, önüne geçemeyeceğimiz bir olgudur. Bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için bu kavramı bir an önce algılamaları gerekmektedir. Böylelikle örgütler değişimin getireceği gelişim ve başarıdan kaynaklı olarak rakipleri ile rekabet edebilmekte ve ön plana çıkabilmektedirler (Zehir ve Yavuz, 2017).

Değişim odaklı liderliğe yönelik literatür incelendiğinde Taş ve Önder (2010) değişim odaklı liderliği, çalışanların olaylara farklı perspektiften bakmaları için tecrübelerini aktarabilen, kendilerini fark edebilmeleri için gerekli imkanları tanıyan ve çalışanları daha fazla sorumluluk alabilmeleri için başarabileceklerine inandıran bir liderlik yaklaşımı olarak ifade etmektedirler. Buna göre lider, örgüt çalışanlarının yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri ve

değişimleri daha iyi analiz edebilmeleri için eğitime tabi tutmaktadır. Başka bir çalışmada ise Hargreaves ve Ainscow (2015), değişim odaklı liderliği, küreselleşen dünya şartlarına örgütlerin daha hızlı adapte olmaları ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için çalışanları bu eğiten, çalışanların gelişimlerine katkı sağlayan, karmaşık ve tek düze olmayan durumları ön görebilmelerine ve analiz edebilmelerine yardımcı olan bir yaklaşım tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir çalışmada ise Uysal (2016), değişim odaklı liderliğin, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri için harekete geçiren, yönlendiren, doğru planlama ve hamlelerle örgütün ihtiyaç duyduğu değişimleri analiz edip uygulayabilen bir yaklaşım olduğunu bildirmektedir. Issah (2018) ise değişim odaklı liderliği, değişime yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerin stratejik ve akılcı bir şekilde çalışanlara aktarılması ve değişimin gerekli olduğunu çalışanlara hissettirebilme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Değişim odaklı liderlik, bünyesinde örgütte geliştirilen faaliyetlerin geliştirilmesini, yenilikçi yaklaşımlar sergilenmesini, çevresel ve teknolojik gelişmelerin sürekli takibini barındırmaktadır. Aynı zamanda değişime yönelik faaliyetlerde bulunan liderler, örgütün amaç ve hedeflerinin farklı bakış açılarıyla gözden geçirebilen, değişimin sürdürülebilir olması için şartların iyi analiz edebilen ve sürekli olarak daha ileriye gitmeye yönelik faaliyetler sergilemektedirler (Yukl, 2002: 7; akt. Yavuz ve Zehir, 2017).

Değişimin uygulanabilmesi için liderin, teknolojiyi ve çevreyi yakından takip etmesi, rakiplerini iyi analiz etmesi, edindiği bilgileri doğru hamlelerle kullanması, örgüt hedeflerini yeniden gözden geçirmesi ve ikili ilişkilere önem vermesi gerekmektedir (Yıldırım, 2015). Aynı zamanda liderlerin, değişimden kaynaklı ortaya çıkabilecek belirsizliklere karşı çalışanların tedirgin olmayacakları bir ortam hazırlaması gerekmektedir. Çünkü değişim olgusu, belirsizlik içerdiği ve insanların konfor alanlarından çıkmalarına neden olduğu için çalışanlar açısından çok fazla istenilen bir olgu olmamaktadır. Bu nedenle liderin, çalışanların değişmemek için direnç gösterdikleri faktörleri tespit edip, dirençlerini kırmaya yönelik davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Issah, 2018). Değişimin doğru bir şekilde gerçekleşebilmesi için, çalışana düşünce özgürlüğünün sağlandığı bir ortam sunulması, değişimin çalışanların sindirmelerine izin verileceği bir hızda ve akılcı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Foltin ve Keller, 2012).

Lider, takipçileri ile iletişim yollarını açık tutmalı, güven uyandırmalı ve takipçilerine değişimin gerekli olduğunu hissettirmelidir. Bu doğrultuda lider takipçilerini ortak bir misyon ve vizyon çerçevesinde toplamalı, gerekli görülen değişimleri ve yeni fikirleri

tartışabilmek için sağlıklı bir ortam oluşturmali ve takipçilerine ilham verecek davranışlar sergilemelidir (Uysal, 2016). Ayrıca lider, alışınmış yöntemlerin dışına çıkabilen bir düşünce yapısı ile başarılı sonuçlar elde edebileceğine inandığı stratejik bir yol izlemelidir. Lider bu yaklaşımları sergilemeye çalışırken etik kurallar dahilinde, kişisel çıkarlarını bir kenara bırakarak örgüt adına başarılı sonuçlar elde edebileceği bir yaklaşım sergilemelidir (Burnes, Hughes ve By, 2018). Değişim odaklı liderin, gerçekleştireceği faaliyetleri çalışanlarla birlikte yürütmesi çalışanın örgüt ile bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Çünkü bu faaliyetlerin başarıya ulaşması çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağladığı gibi gelecek ile ilgili kaygılarının da düşüşe geçmesine yardımcı olmaktadır (Skogstad ve Einarsen, 1999:290). Aynı zamanda liderin, çalışanları motive edecek, destekleyecek, çalışanların belirsizliklere karşı duyduğu endişeyi minimum seviyeye düşürecek ve ekip arkadaşları ile birlikte hareket etmelerini gerektirecek bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir (Foltin ve Keller, 2012). Başka bir ifade ile liderlerin çalışma arkadaşlarını anlaması, çalışanların algılamakta zorlanmayacağı amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirirken çalışanlar ile birlikte hareket etmesi çalışanların değişimi kabullenme ve uygulama düzeylerini arttırmaktadır (Srivastava, 2013).

Genel olarak değişim odaklı liderliğe bakıldığında, çalışanın motive eden, değişimin gerekli olduğunu hissettiren, çalışanın fikirlerini önemseyen, risk alabilen, örgüt içinde ve dışında olan gelişmeleri gözlemleyip, analiz edebilen ve farkındalık yaratabilen bir liderlik davranışı olduğu görülmektedir (Rouzbahani, Mahdian, Garshasbi ve Goudarzi 2012).

2.3. Turizm Sektöründe Liderlik

Hizmete dayalı, iletişimin yoğun olduğu ve müşteri memnuniyetinin üst düzeyde tutulması gereken turizm sektöründe liderlik kavramı dikkat edilmesi gereken en önemli kavramlardan biridir. Çünkü turizm sektöründe çalışan yöneticilerin benimsemiş olduğu davranışlar, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşılması noktasında ve bu noktada sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesinde kilit rol oynamaktadır (Turunç, 2015).

Turizm sektöründe örgütün verimliliği, müşteri beklentilerinin ne düzeyde karşılanabildiği, rakip işletmelerle rekabet edebilme düzeyleri, verilen hizmetin kalitesi gibi birçok önemli faktör liderin örgüt içinde sergilediği tutum ve davranışlarla doğru orantılıdır (Sandıkcı, Vural ve Zorlu, 2015). Örgüte dayalı bu faktörlerin başarı ile gerçekleştirilebilmesi liderin

davranışlarına bağlı olarak çalışanın sergileyeceği davranışları da büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle ikili ilişkilerin yoğun olduğu turizm sektörüne bağlı örgütlerde faaliyet gösteren liderlerin, çalışan performansını (Çöp ve Doğanay, 2020), bağlılığını (Loke, 2001), çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini (Erdoğan ve Coşkun, 2020) ve yaratıcılığını (Çekmeceliolu, 2005) arttıracak davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Liderlerin davranışlarından kaynaklanan bu olumlu çıktılar örgütün rakipleri ile rekabet edebilmesi, örgüt verimliliğinin ve buna bağlı olarak kar marjının artması gibi birçok faktör ile örgütün temel varoluş nedenlerinde avantaj elde etmesine neden olmaktadır (Hacıtahiroğlu, 2012). Aksi taktirde yanlış yaklaşımlar sergileyen liderler çalışanın tükenmişlik seviyesini, sinik duygu düzeyini (Çalışkan,2014), işten ayrılma niyetini (Wanous, Reichers ve Austin, 1994), iş stresi (Ergün ve Çelik, 2015) ve bunlara bağlı olarak gelişen birçok negatif çıktının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışan odaklı liderlik davranışı sergileyen liderler, faaliyetlerini gerçekleştirirken bilgi ve tecrübelerini insan ilişkilerine önem vererek ve doğru yollarla aktarabilecek davranışlar sergilerse, çalışan da bu davranışlara uyum sağlayacak yaklaşımlar sergileyecektir. Liderin, çalışanın fikir ve düşüncelerini önemseyerek çalışanı örgüt faaliyetlerine dahil etmesi, çalışana yetki ve sorumluluk vermesi, çalışanın başarabileceğine olan inancının kuvvetlenmesine ve daha iyisi için çabalamasına yardımcı olmaktadır (Yanar Tıkıroğlu, 2019). Çalışan personelin bu duygular içerisinde sergilemiş olduğu yaklaşımlar, müşteri sadakatinin, memnuniyetinin ve bağlılığının artması adına da pozitif getirilere yol açmaktadır (McCain, Jang ve Hu, 2005). Çünkü turizm sektörü müşteri odaklı bir sektör olduğu için, çalışanın kendini iyi hissettiği koşullarda çalışması, müşteriye olan yaklaşımını da etkilemektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin aynı işletmeleri tekrar tercih etmesi noktasında önemli bir etkidir. Aynı zamanda müşteri memnuniyetinin sağlanmış olması kulaktan kulağa pazarlama stratejisi ile yeni müşterilerin kazanılmasını ve örgütün rakipleri ile rekabet edebilme şansının yükselmesini sağlamaktadır (Özgür ve Günaydın, 2010).

Üretim odaklı liderliğe bakıldığında ise; turizm işletmelerinin rakip işletmelere karşı fark yaratabilmeleri ve ön plana çıkabilmeleri için dinamik bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için örgütlerin ürün çıktılarını arttıracak, değişen ve gelişen faktörleri iyi analiz edebilecek ve yeniliğe açık yaklaşımlar sergileyerek işletmenin finansal olarak artışa geçmesini sağlayacak yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir (Baltacı, Kavacık

Şentürk ve Kurar, 2014). Çünkü üretim odaklı yaklaşım sergileyen liderlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler, müşterilerin farklı olana yönelme ihtiyaçlarını karşılama noktasında önem arz etmektedir. Bu durum müşterilerin ön planda olduğu turizm işletmelerinin, rekabet üstünlüğü elde etmelerini ve müşterilerin farklı deneyimler kazanmak istemelerinden kaynaklı olarak işletmeyi tercih etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca üretime yönelik hareket eden turizm işletmelerinde, lider ve çalışanlar görevlerini sekteye uğratmayacak bir bilinçle hareket edecekleri için müşteri ihtiyaçları ve olası problemler daha hızlı bir şekilde çözüme kavuşmaktadır. Ancak liderin benimsemiş olduğu görev bilinci, her ne kadar çalışanın faaliyetlerini farkına vararak hareket etmesini sağlasa da bu yaklaşım çalışanı boğmayacak ve çalışanın kendisini yetersiz hissetmeyeceği bir şekilde gerçekleşmelidir. Çünkü liderin bu tarz davranışları çalışanı tedirgin etmekte ve faaliyetlerini sergilemesini engellemektedir (Nigmatullina, 2011).

Son olarak değişim odaklı liderliğe bakıldığında ise, turizm işletmelerinin sürekli olarak gelişime ve yeniliğe açık bir yapıya sahip olması, değişim odaklı yaklaşımlar sergilenmesini zorunluluk haline getirmektedir (Nigmatullina, 2011). Bu nedenle turizm işletmelerinin rakiplerinden geri kalmamak için sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Liderin bu değişim faaliyetlerini sergilerken çalışanın yaratıcılığını desteklemesi, akılcı ve başarı ile sonuçlanabilecek yaklaşımlar sergilemesi işletmelerin gelişmesine ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda liderin, diğer işletmelerin gerçekleştirmeye çekindikleri faaliyetleri risk alarak gerçekleştirmesi müşterilerin dikkatini çekebilme noktasında önem arz etmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

2.4. Liderlik Davranışı ile İlgili Araştırmalar

Shin ve Zhou'nun (2003) lider davranışlarının koruma ve yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek üzere Kore' de bulunan 290 inşaat tasarımı ve savunma sektörü çalışanına bir anket çalışması yapmışlardır. Araştırmacılar çalışma sonucunda, çalışan odaklı liderlik davranışını benimseyen liderlerin, çalışanların yaratıcılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediklerini tespit etmişlerdir. Buna göre liderin, çalışanların fikirlerine başvurması, çalışanları farklı düşüncelere ve farklı yaklaşımlar sergilemeye yönlendirmektedir. Çalışanın olay ve olgulara farklı düşünce tarzı ile yaklaşması daha yaratıcı fikirler ortaya çıkarmaktadır.

Tengilimoğlu (2005) ise, liderlerin benimsemiş oldukları yaklaşım tarzının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik 596 çalışandan anket toplayarak elde ettiği veriler sonucunda, çalışan ve değişim odaklı davranış sergileyen liderlerin, üretim odaklı davranış sergileyen liderlerden daha fazla çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu durumda lider, çalışan performansında ve çalışanların örgüte olan sadakat düzeylerinde artış gözlemek istiyorsa çalışana gereken desteği vermeli, farklı düşünce yaklaşımlarına ön yargı ile yaklaşmamalı, hızlı ve etkili kararlar alabilmeli, örgüt adına alınan kararları net bir şekilde ifade edebilmeli ve çalışanın yanında olduğunu hissettirmelidir. Ancak belirtilen ifadelerden dolayı üretim odaklı liderlik davranışının benimsenmesinin yanlış olduğu düşünülmemelidir.

Bezuijen, Berg, Dam ve Thieery (2009), Pygmalion modeli ve çalışan öğrenmesinde lider davranışlarının rolünü öğrenmek için gerçekleştirdikleri çalışmada 904 yönetici ve çalışandan anket toplamışlardır. Araştırma sonucunda liderin çalışana dair yüksek beklentilere sahip olmasının ve zor hedefler belirleyip çalışana bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemesinin, çalışan öğrenmesinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Taş ve Önder (2010), liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada rektörlük çalışanları üzerinden veri toplanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda üç temel liderlik davranışlarının hepsinin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarını gerçekleştirirken çalışan ve değişim odaklı liderlik davranışlarının iş doyumunu üzerinde daha fazla etkisi olacağını düşündüklerini, ancak çalışma sonucunda üretim odaklı liderlik davranışının iş doyumunu üzerinde diğer liderlik davranışlarına göre daha fazla etki sahibi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumu örgüt yapısına ve çalışanların algı düzeylerinin farklı olmasına dayalı olarak lider davranışlarının değişmesi olarak yorumlamışlardır.

Özşahin ve Zehir (2011) yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisini belirlemek amacı ile İstanbul Sanayi Odası'nın açıklanmış olduğu listede yer alan yüksek performanslı 125 firmanın 343 üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar çalışmaları sonucunda, üretim, çalışan ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik elde ettikleri bulgularda üç liderlik davranışının da örgütsel performansı anlamlı ve

pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak çalışan odaklı liderlik davranışının örgütsel performansı pozitif anlamda etkilenmesinin, değişim odaklılık aracılığıyla gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Çünkü liderlerin, çalışanları geliştirmeleri için eğitmeleri, yönlendirmeleri, çalışanların değişimi benimseyebilmeleri ve kendilerini fark edebilmeleri için gerçekleştirdikleri iletişim odaklı davranışlar ile örgüt performansını artmaktadır

Chong ve arkadaşları (2018) da, çalışan odaklı liderlik davranışlarının çalışan verimliliği üzerindeki etkisini tespit edebilmek için gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda liderlerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve sürdürülebilir başarı elde edebilmek için çalışanlara rol model olmasının, çalışanları yönlendirebilmesinin ve desteklemesinin, çalışanların örgüt ile özdeşleşme düzeylerinde ve iş tatmini düzeylerinde artışa neden olacağını ifade etmişlerdir. Bunlara bağlı olarak çalışan verimliliği de artmaktadır.

Demirağ ve Çelik (2019) lider davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit edebilmek için Gaziantep'te bulunan otel işletmesi çalışanlarından anket toplamıştır. Araştırmacılar çalışma sonucunda, liderin çalışanları örgüt faaliyetlerine dahil etmesinin, çalışana yetki ve sorumluluk vermesinin ve çalışana yol gösterici olmasının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

3. YARATICILIK TANIMI VE KAPSAMI

En yalın hali ile yaratıcılık; daha önce var olmayan, kimsenin aklına gelmemiş fikirlerin açığa çıkartılmasıdır (Nanto, 2021). Yaratıcılık, bireylerin ortaya çıkan sorunları farklı bir yaklaşım sergileyerek pratik bir şekilde çözebilme kabiliyetidir. Yaratıcılık aynı zamanda geçmişte tecrübe edilmiş bilgiler ışığında, olan bilginin sınırlarının genişletilmesi veya farklılaştırılmasıdır. Birey farklı düşünce yaklaşımı ile herkesin bakıp da göremediği farklılıkları görerek problemleri pratik bir şekilde çözüme kavuşturmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Başka bir ifade ile yaratıcılık olay ve olguların klasik düşünce tarzının dışına çıkarak gözlemlenebildiği, iyileştirilebildiği ve sürekliliğinin sağlandığı zihinsel bir süreç olmakla birlikte, bireyin kendinde var olan farklı düşünce yapısını, edindiği bilgi ve tecrübelerle birlikte geliştirmeye devam ettiği bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın hayata geçirilebilmesi için fikir ve düşüncelerin ortaya sunulması tek başına bir anlam taşımamaktadır. Aynı zamanda bu fikir ve düşüncelerin hayata geçirilebilir olması gerekmektedir (Coşkun, 2020). Bu bağlamda yaratıcılık, bireyin sonu olmayan hayal dünyasını, deneyim ve tecrübelerini, her şeyi merak edip irdeleme durumunu, iç güdüsel olarak doğru yaptığına olan inancını, farklı olanı söyleyebilme cesaretini, bir konu hakkındaki uzmanlığını ve hevesini içeren bir bütündür (Chang ve Chiang, 2007). Literatür incelendiğinde bazı araştırmacılar yaratıcılığın gerçekleştirilmesinin belli bir sisteme bağlı olması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu sistem doğrultusunda ilk olarak problemin ne olduğu anlaşılmalı, daha sonra probleme dayalı verilere ulaşılmalı, verilere ulaşıldıktan sonra problem üzerinde düşünülmeli, elde edilen bilgiler sağlam temellere oturtulmalı ve düşüncenin uygulanabilirliği tartışıldıktan sonra faaliyete geçirilmelidir (Malaga, 2000; Tiwana ve Mclean, 2005; Yılmaz ve İraz, 2013).

3.1. Yaratıcılığın Önemi

Örgütler ve bireyler için yaratıcılığın önemi, sürekli olarak değişen örgütsel ve çevresel şartlar altında, bedenen gerçekleşen faaliyetlerden ziyade artık zihnen gerçekleşen faaliyetlerin bir mecburiyet olduğunun farkına varılmasıdır. Çünkü yaratıcılık örgütler için, piyasanın ihtiyaç duyduğu yenilikleri ve gelişmeleri fark edebilmek, rakiplerinin önüne geçebilmek ve örgütsel olarak gelişebilmek için önemi yadsınamaz bir kavramdır (Basadur, 2011). Bu nedenle örgütlerin, bahsi geçen çıktılar elde edebilmeleri için hem kendilerini geliştirmeleri gerekmekte hem de bu gelişmelerin sürdürülebilir olması için çalışanlarını

yaratıcı düşünmeye teşvik etmeleri gerekmektedir. Tezin bu bölümünde yaratıcılığın öneminin daha iyi kavranabilmesi adına yaratıcılığın bireyler ve örgütler için önemine detaylı bir şekilde değinilecektir.

3.1.1. Yaratıcılığın bireyler açısından önemi

Yaratıcı düşünme kabiliyeti bireyde doğuştan var olan ve daha sonra bireylerin bilgi ve tecrübeleriyle daha ileri seviyelere taşınabilen bir kavramdır. Yaratıcı düşünce yeteneğine sahip bireyler, görünmeyeni fark edebilen, özerkliğe sahip, farklı düşünce yapısı ile hareket eden, işinde uzmanlaşmış, etki alanı fazla olan, takım arkadaşları ile uyum içinde çalışabilen, farklı olanı yadırgamayan ve başarısız girişimlerinde bile kendine pay çıkarabilen bireyler olarak ifade edilmektedirler (Fisher ve Speecht, 1999). Yaratıcı bireyler, hayal etme gücü sınırsız olan, özgün bir düşünce yapısına sahip, problemlere daha geniş bir perspektiften bakabilen bireylerdir. Bireyin sahip olduğu bu yetenekler problemleri başarıya ulaştırması noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yaratıcı düşünen bireyler problemleri çözüme kavuştururken başka ayrıntıları da değerlendirerek yeni fikir ve düşünceler geliştirebilmektedirler (Onur ve Zorlu, 2017).

Yaratıcı bir birey yeni mal ve hizmet üretme, yenilikçi yaklaşım sergileme, faaliyetleri organize etme ve yürütme noktasında dikkatleri üzerine çekmektedir (Sunar, 2020). Bu bağlamda genel olarak yaratıcı bireylerin sahip olduğu birtakım kişisel özellikler mevcuttur (Marşap, 1999; akt. Karakuş, 2018). Bu özellikler;

- Örgüt içinde ve dışında gerçekleşen değişimleri iyi analiz ederler.
- Büyük bir heves ve ilgiyle olaylara yaklaşırlar.
- Problemlere karşı duyarsız kalmazlar.
- Esnek davranmayı seven ve özerkliğe sahip bireylerdirler.
- İnsanları etkileme konusunda zorlanmazlar.
- Problemlere karşı duyarsız ve üstünlük yaklaşım sergileyen bireylere katlanamazlar.
- Komplike görünen problemleri kolay bir şekilde çözüme kavuştururlar.

Yaratıcı düşünen bireyler örgüt için önemli bir faktör olduğundan insan kaynakları departmanı da personel alımlarında yaratıcı düşünen bireylere önem vermektedir (Jiang-Wang-Zhao, 2012). Bu bağlamda yaratıcılık doğru bir şekilde yerine getirildiğinde örgütlerin rakipleri ile rekabet edebilmesini engelleyen unsurların önüne geçilmesi ve aynı

zamanda müşteri beklentilerinin erken fark edilip rakiplerinden önce hareket etmesini sağlayarak verimliliğin artması noktasında önemli bir etkiye sahiptir (Tür, 2019).

3.1.2. Yaratıcılığın örgütler açısından önemi

Küreselleşen dünya şartlarında örgüt yöneticilerinin, müşteri memnuniyetini sağlamalarının, sürekli olarak güncellenen pazar piyasasında güncelliklerini korumalarının ve daima daha ileriye gidebilmelerinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır (Arshi, 2012). Bu nedenle örgütlerin, çevresel faktörleri, teknolojik değişimleri ve pazardaki yenilikleri yakından takip etmeleri, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında faaliyetlerini gerçekleştirirken hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri ve aynı zamanda yaratıcı olmaları zorunluluk haline gelmiştir (Samen, 2008). Bu durum örgütlerin rekabet ortamında fark yaratabilmelerine, gerçekleşebilme ihtimali olan riskleri daha iyi analiz edip durumu işletmenin lehine çevirmelerine yardımcı olmaktadır (Özeren, 2011). Aynı zamanda müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, yeni mal ve hizmetlerin piyasaya sunulma gereksinimi, müşterilerin farklı olana yönelme eğilimleri ve hızlı bir şekilde değişim gösteren çevre koşulları, örgütlerin rakiplerinden geride kalmamak için yaratıcı düşünen bireylere ihtiyacını da her geçen gün arttırmaktadır (Özsoy, 2013). Bireylerin yaratıcı düşünme kabiliyetleri ciddi bir beceri gerektirdiği için gerçekleştirilen faaliyetlerden bütün örgüt unsurları etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerin yaratıcı düşünen, alışlagelmişin dışına çıkan ve diğer bireylerin çözmekte sorun yaşadıkları problemleri çözüme kavuşturan bireylere ihtiyaçları vardır (Proctor, Tan ve Fuse, 2004). Bu doğrultuda örgütlerin, yaratıcı düşünen bireylere kendilerini daha fazla geliştirebilmeleri için fırsat ve imkan tanınmaları gerekmektedir (Çidem, 2016).

Günümüzde ürün ve satışa dair politikaların bir sınırının olmaması, örgütlerin yeni mal ve hizmet sunarak kendilerini rakiplerinden farklılaştıran yaklaşımlar sergileyerek rekabet etmesini gerektirmektedir. Bahsi geçen bu yaklaşımları sergilemek yaratıcı düşünen bireyler sayesinde daha kolay bir şekilde gerçekleşmektedir (Kendir, 2013). Çünkü bu durum örgütün rakiplerinden önce problemleri çözümlenebilmesine ve yenilikçi yaklaşımlar sergileyerek ön plana çıkmasına neden olmaktadır (Hahn, Lee ve Seo, 2011).

Yaratıcılığın örgütlerde öneminin artmasının başka bir nedeni ise; müşterilerin sayısız seçeneğe sahip olması ve kendilerine ayırdıkları zaman diliminde rutinin dışına çıkarak

hayatlarında yeni tatlar, heyecanlar arama eğilimi sergilemeleridir. Bu nedenle tüketimin hızlı olduğu bu dönemde örgütlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve özgün fikirlerle piyasada fark yaratarak sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Sözbilir ve Yeşil, 2015).

Bir diğer neden ise, piyasaya yeni mal ve hizmet sunmanın tek yolunun yaratıcılıktan geçmesidir. Burada önemli olan piyasaya tamamen yeni bir ürün çıkarmak değil, olan bir ürünü daha fazla geliştirerek veya piyasadaki rakiplerinden farklı nitelikler yükleyerek insanlara yeni olduğu izlenimi vermektir. Bunu başaran örgütler müşterilerin dikkatini çekerek rakiplerinden önde hareket edip kar marjlarını ve verimliliklerini yükselmektedirler. Bu nedenle örgütlerin yaratıcı düşünme kabiliyetine sahip bireylere ihtiyaçları vardır. Örgüt, yaratıcı bireylere gerekli ortamı hazırlayıp destek çıkarsa bütün pozitif getirilerden bir bütün olarak faydalanacaktır (Çavuş ve Akgemci, 2008).

3.2. Yaratıcılık Çeşitleri

Literatür incelendiğinde yaratıcılık çeşitlerinin grup yaratıcılığı, örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık olarak ele alındığı görülmektedir (Tür, 2019; Özkal, 2021). Ancak araştırmanın devamında bireysel yaratıcılık detaylı bir şekilde ele alınacağı için tezin bu bölümünde yaratıcılık çeşitlerinden grup yaratıcılığına ve örgütsel yaratıcılığa yer verilmiştir.

3.2.1. Grup yaratıcılığı

Her ne kadar yaratıcılık denildiğinde bireyin yaratıcı düşünme kabiliyeti akıllara gelse de örgütler için bireyin tek başına yaratıcı olması yeterli olmamaktadır. Bu yaklaşım hakkında Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto ve Ye (2005) tek başına yerine getirilen yaratıcılık faaliyetlerinin fazla büyütüldüğünü, asıl önemli olanın bilimsel ve teknolojik gelişmelerin bireylerin birbirleri ile etkileşim içinde bulunacakları ortamlarda tartışılarak ve farklı görüşleri değerlendirmeye alarak mümkün olabileceğini ifade ederek grup yaratıcılığının önemini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle örgütteki bireylerin grup olarak yaratıcılıklarının desteklenmesi örgüt adına daha fazla pozitif getiri sağlamaktadır.

Grup yaratıcılığın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi birtakım unsurlara bağlıdır (Burbiel, 2009). Bunlar;

Faaliyet gösteren grubun boyutu ve yapısı; bir gruptaki kişi sayısının fazla olması bilginin sınırlarını genişletmekte ve bilgi çeşitliliğinin fazla olması yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca grupta daha yaratıcı bireylerin olması diğer ekip arkadaşlarının etkilenmesine yol açarak bireyleri daha motive olmuş bir şekilde harekete geçirmektedir (Mumford, 2000). Aynı zamanda küçük gruplarda faaliyetlerin samimi bir ortamda gerçekleştirilmesi grup etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Ancak çok büyük gruplarda faaliyetlerin sıcak bir arkadaş ortamında gerçekleşmesinden daha ciddi bir ortamda plan ve program dahilinde gerçekleşmesi grup verimliliğini ve yaratıcılığını daha fazla arttırmaktadır (Heinze, Shapira, Rogers ve Senker, 2009). Grup yaratıcılığının etkin olmasına neden olan başka bir unsurda personelin yeterli sayıda olması ve faaliyetlerin belirli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleşmesidir.

Liderin davranış tarzının etkileri; Örgüt içindeki liderlerin temel sorumluluğu görevleri belirlemek ve bu görevlerin yerine getirilmesi için faaliyetlerde bulunmaktır. Ancak yaratıcı bireyler, esnek ve çok müdahalede bulunulmadan çalışmayı sevindikleri için liderin bilinçsiz bir şekilde baskı uygulaması yaratıcılığı ve üretkenliği sekteye uğratacaktır. Bu nedenle liderin, yaratıcı bireyler ile çok fazla etkileşim içine girmeden, esnek davranmalarına izin verecek bir tutum sergilemesi gerekmektedir (Redmond, Mumford ve Teach, 1993). Öte yandan grup liderinin ekip arkadaşlarını bireysel olarak motive etmesi, bilgisi ve etkinliği ile rol model olması, problemi çözüme kavuşturmaları için süre tanıması ve çalışanın gücünü hissetmesi için desteklemesi gibi davranışlar sergileyerek orta yolu bulması gerekmektedir. Liderin bu davranışları sergilemesi hem çalışan performansının artmasında hem de gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliğinde artışa neden olmaktadır (Burbiel, 2009).

Yaratıcılık teknikleri; Grup bireylerinin karşılıklı olarak birbirlerinin pencerelerinden bakabildiği, fikirlerin akla ilk gelen haliyle düşünülmeden ortaya atıldığı ve daha sonra bu fikirlerin tartışıldığı bir tekniktir. Bu teknik grup içerisinde, kısa bir sürede farklı fikirlerin ortaya çıkmasına neden olduğu için zaman kaybını engellemektedir (DeRosa, Smith ve Hantula, 2007).

Yukarıda belirtilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere grup üyelerinin birlikte hareket etmesi, birbirleri ile olan iletişimlerinin kuvvetli olması, ortak bir amaç için çabalaması ve bu doğrultuda liderlerin de, grup üyelerinin kendilerini doğru ifade edebilmeleri için uygun zemini hazırlaması ve grup üyelerine destek çıkması yaratıcılığı arttırmaktadır.

3.2.2. Örgütsel yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, örgütte gelişen karmaşık olayların belirli bir sistem dahilinde plan ve programla yürütülmesi, problemlerin çözüme kavuşturulması, yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993). Örgütsel yaratıcılık kişilerde var olan düşünce yapısı olarak ortaya çıkabilirken aynı zamanda örgütte var olan ancak henüz fark edilmeyen bir faktör olarak da kendini gösterebilmektedir. Örgütsel yaratıcılık olanı geliştirerek ya da yeni bir mal ve hizmet ortaya çıkartılarak gerçekleştirilmektedir (Sundgren, Styhre, 2003).

Yaratıcı yaklaşım, örgütün kendini geliştirmesi, yenilemesi ve rakiplerine karşı güç kazanmasını sağlamaktadır. Günümüzde değişimin bir zorunluluk haline gelmesi örgütleri yeni çıkış yolları aramaya yönlendirmiştir. Bu bağlamda örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri, gelişmeleri ve sektörde ihtiyaç duyulan yeniliklere ayak uydurabilmeleri yaratıcı faaliyetler gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin kar marjının ve verimliliğinin yükselmesini, müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatmin ve bağlılığının arttırmasını sağlamaktadır (Meriç, 2020). Bu nedenle örgütler, rakiplerinden önce sundukları ürün ve hizmetlerle, sürekli olarak alışlagelmiş düşüncelerin dışında yaratıcı fikirler geliştirmek zorundadırlar (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Diğer bir deyişle örgütlerin, pazardaki artan belirsizlikleri ve değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için değişim ve yenilikleri takip edip uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Aksi halde pazardaki bu değişim ve yeniliklere uygun ürün veya hizmet geliştiremeyen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde zorluk yaşamalarına neden olacaktır. Örgütsel yaratıcılığa sahip örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri kendisine ve çevresine adapte edebilme yeteneğine sahip dinamik ve esnek bir yapıya sahiptirler. Aynı zamanda örgütsel yaratıcılık, örgütlerin ürün yelpazesini genişletip çeşitliliği arttırmasına, müşteri isteklerine cevap vererek var olan pazar payını koruyup genişletmesine, örgüt verimlilik ve etkinliğinin artmasına da olanak sağlamaktadır (Samen, 2008). Basadur (1997) da örgütsel yaratıcılık çıktılarını ekonomik ve insana dayalı çıktılar olarak iki boyutta ele almaktadır;

Ekonomik çıktılar;

- Yeni veya gelişime uğramış mal ve hizmetler,
- Var olan ürünlerin nitelikli, daha az maliyetli ve doğru hamlelerle piyasaya sunulması,
- Yüksek kar ve verimlilik,
- Açık bir şekilde ifade edilmiş amaç ve hedefler
- Sekteye uğramayacak plan ve programlar,
- Planlanan olguların kısa sürede yerine getirilmesidir.

İnsana dayalı çıktılar;

- Grup üyelerinin yaratıcı düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Stratejik hamlelerle müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetleri düşünme becerisi,
- Çalışana rol model olacak lider yaklaşımları,
- Amaç ve hedeflerin çalışan ile uyumu,
- Ulaşılabilir hedefler,
- Bütün örgüt çalışanlarının birlikte hareket edebileceği bir planlama yapmak,

çalışanın işe adaptasyonunda, örgüt ile özdeşleşme düzeyinde, performansında, grup ile uyum içinde hareket etmesinde yükselişe neden olmaktadır.

3.3. Bireysel Yaratıcılık ve Kuramları

Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için önemli bir olgu olsa da maalesef bireysel yaratıcılık ile desteklenmediği sürece yeteri kadar etkin olamamaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel yaratıcılığın gerçekleşebilmesi için bireylerin yaratıcı düşünme faaliyetlerini yerine getirebilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve İraz, 2013). Bireysel yaratıcılık, kişinin farklı düşünme kabiliyeti ile problemleri çözümlenebilmesi, kimsenin fark edemediği detayları görebilmesidir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007). Aynı zamanda yaratıcı bireyler, özgün düşüncelere sahip, hayalperest, esnek çalışmayı seven ve detaylara önem veren bireylerdir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Barker (2001), gerçekleştirmiş olduğu araştırmada yaratıcılığı yüksek olan bireylerin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir;

- Kendine özgü bir yaklaşıma sahiptir:
- Sürekli bir arayış içerisinde dirlir
- Olaylara farklı perspektiflerden bakarlar
- Bireylerin yaklaşmaya çekindikleri durumlara çekinmeden müdahale ederler.

- Gerçekleştirdikleri faaliyetleri tarafsız bir şekilde yorumlarlar
- Harekete geçmek için birilerine ihtiyaç duymazlar

Genel olarak literatür incelendiğinde de bireysel yaratıcılık seviyeleri yüksek olan bireyler; pratik zekalıdır, analitik düşünme kabiliyetine sahiptirler, yeteri kadar bilgi sahibi olmasalar bile, sahip oldukları bilgilerle farklı yaklaşımlar sergilerler, yenilikçi yaklaşımlara adapte olmakta zorlanmazlar, stabil yaşam tarzını sıkıcı bulurlar. Aynı zamanda başkalarının fikir ve düşüncelerini dinler ve önemserler ancak gün sonunda kendilerine doğru gelen yaklaşımı sergilerler, problemlere kendilerine has bir şekilde yaklaşır ve çözüme kavuştururlar, karmaşık durumlardan rahatsız olmazlar ve herkesin yaklaşımdan çekindiği olay ve olgular onların dikkatini daha çok çekmektedir. Yaratıcı bireyler problemleri irdelemeyi severler, çözüme kavuşturamadıkları durumlarda çözüme kadar rahatsızlık hissederler (Barron ve Harrington, 1981; Woodman vd.,1983; Yıldırım, 2007; Balay, 2010; Arslantaş, 2001).

Bahsi geçen özelliklerden de anlaşılacağı üzere yaratıcı bireyler, örgütlerin rekabet edebilmesinde, kültürler arası finansal olarak büyümelerinde, verimliliklerinin artmasında, yeni hizmet anlayışlarını benimseyebilmelerinde ve problemlerin kolay bir şekilde çözüme kavuşması noktasında kilit bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle örgütlerin, çalışanı yaratıcı olmaları için desteklemeleri ve uygun ortamı sunmaları gerekmektedir.

Yaratıcılık ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, yaratıcılığın yapısı gereği birçok farklı şekilde yorumlandığı görülmektedir. Yapılan bu yorumlamaları yaratıcılık kuramları ile daha fazla anlamlandırabilmek mümkündür. Araştırmanın bu kısmında bireysel yaratıcılık kuramlarından bazılarına yer verilmiştir.

3.3.1. Psikoanalitik kuram

İlk olarak Sigmund Freud'un çalışmalarında ele alıp geliştirdiği Psikoanalitik kuram, yaratıcılığın bireyin içinde yaşamış olduğu karmaşanın dışı vurumu olarak tanımlamıştır. Freud, yaratıcılığın psikolojik bir süreç olduğunu ve bireylerin bilinçaltılarının incelenmesi gerektiğini, bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmiş faaliyetler ile birey davranışlarının anlam kazanmadığını ifade etmiştir (Onur, 2018). Psikoanalitik kurama göre yaratıcılık diye adlandırılan davranışlar, bireyin içinde dizginlediği duyguların anlık olarak dışı yansımasıdır. Örnek verilecek olursa sanatçıların toplumun yadırgamayacağı bir şekilde

ortaya çıkardığı eserler iç dünyalarında yer edinen bilinçdışı duyguların dışa yansımalarıdır. Çünkü ortaya çıkan eser ne bir resim kağıdı ne bir enstrümanla ilgilidir, eser tamamen bireyin zihninde var olan duygular ile ortaya çıkan bir eserdir (Sternberg-Lubart,1999). Başka bir ifade ile yaratıcılık kişinin engel olamadığı duygular ile bilinçaltında var olan duyguların çatışması ile ortaya çıkan bir olgudur (Altın, 2010). Freud'un bu düşünce yaklaşımı birçok araştırmacı tarafından tartışmaya maruz kalmıştır (Onur, 2018). Araştırmacılara göre yaratıcılığın tek çıkış noktasının bilinçdışı davranışlar olmadığı, hatta tam tersine bilinçdışı davranışların yaratıcılığı olumsuz etkilediğini savunmuşlardır. Bu kuramın savunucularına göre yaratıcı davranışların çıkış noktasını bulabilmek için bilinç öncesi düşüncelerin de irdelenmesi gerekmektedir (Özkal, 2021).

3.3.2. Gestalt kuramı

Gestalt Kuramcıları yaratıcılık kavramından ziyade “problem çözüme” ve “üretime yönelik fikirlerin” önemini vurgulamaktadırlar (Acıbozlar, 2006). Gestalt Kuramının gelişimine öncülük edenler, insan beyninin yaratıcılığa yönelik faaliyetler sergilemesinin stres ile başa çıkma yaklaşımı ile doğru orantılı olabildiğini savunmaktadırlar. Birey, stresin kendisine yol gösterici olmasına izin verirse gerilimin düzeyini düşürebilmekte ve problemleri çözüme kavuşturmak için farklı yaklaşımlar sergileyebilmektedir (Gürbüz, 2004). Gestalt kuramı, yaratıcı düşünce tarzının nasıl gerçekleştiği üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre kişinin yaratıcı düşünme yaklaşımı, zihninde yer edinen endişelerini, sahip olduğu normları, arzularını, tutkularını, sevincini ve dürtülerini nasıl konumlandığı ile ilgilidir (Hunt ve Bullis, 1991; Tezci, 2002).

Gestalt Kuramı, bireylerin doğdukları andan itibaren kendilerinde var olan potansiyeli bulmaya yönelik eğilimler sergilediklerini, fakat bu eğilimin toplumun sergilemiş olduğu davranışların bireyde uyandırdığı baskıdan dolayı sergilenemediğine değinmektedir (Karacabey, 2011). Birey, toplum baskısından ne derece etkilendiğinin bilincinde olursa, o zaman rahat hareket edip yaratıcılığa dayalı yaklaşımlar sergileyebilecektir (Savieski, 2004).

3.3.3. Bilişsel ve gelişimsel kuram

Bilişsel ve gelişimsel kuram, toplumda bulunan her bireyin sahip olduğu bilgilerin insan zihninde nasıl analiz edildiği ve bu analizlerin dış dünyaya nasıl aktarıldığı ile

ilgilenmektedir (Karacabey, 2011). Yaratıcı düşünce yaklaşımının, insan beyninin kişiye özgü bir fonksiyonu olduğunu ifade eden David Feldman, insan zihninin bilgiyi algılama şekli ile yaratıcılık arasında birkaç ortak nokta olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda;

- Probleme karşı verilen reaksiyon genellikle farkında olmadan verilir.
- Problem bir kere çözüme kavuşturulduktan sonra netlik kazanır.
- Problemi çözüme kavuşturma içten gelen bir güdüyle gerçekleşir.
- Problem çözüme kavuşturulduktan sonra cazibesini kaybeder (Aslan, 1999; akt. Yıldırım, 2006).

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacı bireylerin bilişsel ve gelişimsel algıları ile sorunu nasıl çözüme kavuşturdukları ile ilgilenmiştir (Reiter-Palmon, Mumford, Boes ve Runco, 1997; Vincent, Decker ve Mumford, 2002). Bu araştırmacılardan biri olan Mumford, Baughman, Maher, Costanza ve Supinski; sorunu tespit etme, sorun üzerinde yoğunlaşma, farklı yaklaşımlar sergileme ve sorunu çözüme kavuşturma gibi yaklaşımların üzerinde yoğunlaştıkları araştırmalar gerçekleştirmişlerdir (Shalley ve Zhou, 2004). Kuramı benzer bir şekilde ele alan çalışmalarda da sorunun ne olduğu, bireyin sorun üzerinde bilinçli veya bilinçsiz nasıl yoğunlaştığı, bilgileri nasıl elde ettiği ve sorunun etrafında bulunan uyaranları nasıl algıladığı ile ilgilenilmektedir (Gökkaya, 2019).

3.3.4. Çağrışım kuramı

Çağrışım kuramına göre, fikirlerin ortaya çıkmasının ana nedeni çevredeki faktörlerin, bireyin zihninde ne izlenim uyandırdığı ile doğru orantılı olmaktadır. Uyaranların sayısının fazla ve olağan dışı olması bireyin yaratıcı düşünme düzeyini arttırmaktadır (Bender, 2006). Çağrışım Kuramının öncülerinden olan Mednick, yaratıcı düşünce yaklaşımının tesadüfen, çağrışım uyandırılarak ve bağlantı kurularak gerçekleştirildiğini savunmaktadır. Tesadüf olarak bahsedilen olgu, toplumda gerçekleştirilen bazı icatların hesapta olmadan, planlanmadan çağrışımlarla gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bahsi geçen bu örneklerin tesadüfen gerçekleştirilmiş olması Çağrışım Kuramı savunucularına dayanak oluşturmaktadır. Mednick bireylerin tesadüfen gerçekleştirdikleri yaratıcılık eğilimlerinin bağlantı kurularak da gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Bireyin zihninde var olan farklı bilgilerin birbirleri ile kontak kurması, ortaya çıkan faktörlerin bireye başka bir şeyler çağrıştırması durumunda yaratıcılığın ortaya çıkması beklenmektedir (Bender, 2006). Yaratıcılığın gerçekleşmesi için bahsi geçen bu çağrışımların bireyde var olmaması bireyin yaratıcı faaliyetler gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır (Çoban, 1999). Başka bir ifade ile bireyin yaratıcı

faaliyetler sergileme düzeyi, çağrışımları algılama düzeyi ile doğru orantılıdır.

3.3.5. Faktöriyalist kuram

J. P. Guilford gerçekleştirmiş olduğu araştırmada zihinsel yapı modeli adı altında birçok faktör tespit etmiş ve bu faktörleri üç boyut altında toplayarak işlem, içerik ve ürün olmak üzere bir model ortaya çıkarmıştır. Her bir faktör kendi içerisinde detaylandırılmaktadır. İşlem; sistematik bir şekilde, akılcı, tek bir doğrunun olmadığı ve içe dönük bir düşünce yaklaşımını, içerik; insan beynine dayalı akılcı faaliyetlerin nelerden faydalanılarak gerçekleştiğini, ürün ise; bağlantı, yöntem ve ilişkileri kapsamaktadır (Guilford, 1980).

Guilford yaratıcı düşünmeyi ise akıcılık, esneklik ve orijinallik olarak üç boyut altında ele almaktadır (Tezci, 2002).

Akılcılık: Kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde bireylerin seri bir şekilde fikir, seçenek ve varsayım üretebilme sürecidir. Akıcılık faktörü eğitim ile desteklendiği sürece etkisi artmaktadır. Bu bağlamda bireylerin çocukluk çağından itibaren eğitim ve etkinliklerle akıcılığının desteklenmesi daha fazla yaratıcılık faaliyetleri gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır.

Esneklik: Bireyin olay ve olgulara yönelik faaliyetler gerçekleştirirken başka etkenlerle de ilgilenebilmesidir. Kişi problemlere yönelik çözüm üretirken birçok farklı şey düşünebilmekte ve adaptasyon problemi yaşamamaktadır

Orijinallik: Birey problemlere, çevresinde bulunan insanlardan farklı olarak yaklaşmakta ve kimsenin aklına gelmeyen çözüm önerileri sunabilmektedir (Rıza, 2002).

Guilford bir yandan da faktöriyalist kuramı, kişilerin yaratıcı yaklaşım sergilemelerini ve kişileri diğerler insanlardan ayıran özellikleri;

- Olay ve olgulara karşı duyarsız kalamama,
- Hızlı bir şekilde fikir üretebilme,
- Çeşitli faaliyetleri bir arada yürütebilme yeteneği,
- Kendine has düşünme tarzına sahip olma,
- Aynı probleme yeni fikirlerle yaklaşabilme olarak ele almaktadır (Tezci, 2002).

3.3.6. İnsancıl kuram

İnsancıl kuramın öncülerinden olan Rogers ve Maslow, yaratıcı düşünce yaklaşımının iki şekilde varlığını sürdürdüğünü savunmaktadırlar. İlki bireyin farkına varmadan gerçekleştirdiği yaklaşım sonucu bir eser var etmesi, ikincisi ise çevresel faktörlerin bireyi etkilemesi sonucu bir eser var etmesidir. Bu iki yaratıcı yaklaşım orijinal ve bireye özgü olması nedeni ile benzer özellikler taşımaktadır. Rogers yaratıcı olmanın şartlarını X ve Y olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır.

X; Bireyin ruhsal olarak kendinin güvende olduğunu bilmesidir. Bireyin kendini güvende hissetmesi için varlığının önemli olduğunu bilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bireyin yaratıcı faaliyetler sergilemesi için eleştirilere maruz kalmayacağı bir zemin hazırlanmalı ve birey anlaşılmalı çalışmalıdır.

Y; Bireyin kısıtlanmadığını hissetmesidir, ancak bu doğrultuda birey yaratıcı faaliyetlerde bulunabilir (Sungur, 1992; akt Bender, 2006).

Maslow ise, bireyin kendine özgü olan yaratıcılık yeteneği ile toplumdaki bütün bireylerde var olan arzu ve hırsı birbirinden farklı noktalarda konumlandırmıştır. Maslow'a göre yaratıcı bireyler iletişim kurmakta zorlanmayan, özgürlüğüne düşkün olan, faaliyetlerini gerçekleştirirken önceden tasarlamayan ve zorlukları aşamaz olarak görmeyen bireylerdir. Bireyin toplum içinde kim olduğu ve konumunun ne olduğu önem arz etmemektedir, önemli olan bireyin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendi benliğini ortaya koymasındır. Bu durum bireyin yaratıcı faaliyetler gerçekleştirmesine imkan tanımaktadır (Çiftçi, 2002).

3.3.7. Algı kuramı

Algı kuramı ilk olarak Ernest Schachtel'in 1959 yılında yazdığı Metamorphosis adlı eserinde ele alınmaktadır. Bu kurama göre yaratıcı faaliyetler tamamen bireyin çevresel unsurları nasıl algıladığı ile ilgilidir. Birey çevresinde bulunan insanlardan, olay ve olgulardan ve bu olay ve olguları algılama biçimine göre yaratıcılık faaliyetleri sergilemektedir. Bu algılama şekli tamamen bireye özgüdür. Dolayısıyla her insanın çevreyi algılama biçimi farklı olacağı için yaratıcılık düzeyi de farklı olmaktadır (Altın, 2010). Başka bir ifade ile bireyin yaratıcılık düzeyi, faaliyet gösterdiği işletme, işletme yöneticileri, birlikte faaliyet gösterdiği insanlar gibi birçok faktör ile bağlantılıdır. Örneğin birey

hareketlerinin kısıtlandığı, sürekli olarak eleştirilere maruz kaldığı, anlaşılmadığını düşündüğü bir ortamda yaratıcılığını sergileyemeyeceği için yaratıcılık düzeyi sekteye uğramaktadır (Gökkaya, 2019).

3.4. Turizm Sektöründe Bireysel Yaratıcılık

Turizm sektörü, ülkelerin dünya çapında finansal olarak gelişim göstermelerinde büyük bir paya sahiptir. Bu nedenle turizm sektörüne dayalı işletmelerin hem madden hem de manen üretmeleri, yaratıcı olmaları ve güçlenmeleri kritik bir öneme sahiptir. Küreselleşen dünya şartlarında turizm sektörüne bağlı işletmelerin müşteri beklentilerini karşılamalarının, sürekli olarak güncellenen pazar piyasasında güncelliklerini korumalarının ve daima daha ileriye gidebilmelerinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Başka bir ifade ile örgütlerin, çevresel ve teknolojik değişimleri ve pazardaki yenilikleri yaratıcı bir yaklaşım sergileyerek takip edebilmeleri gerekmektedir. Yaratıcı olmayı başaramamış işletmeler sektöre yön verebilmenin yanı sıra başka sektörlerde de ilham vererek yeni iş kollarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca işletmelerin birbirleri ile yarış halinde olması, yaratıcı olarak farklı mal ve hizmetler sunması, işletmeleri biz daha iyisini yaparız düşüncesine sürüklemekte ve ortaya daha iyi bir hizmet anlayışı, daha kaliteli mallar ve müşterilerini daha çok memnun etmeye çalışan işletmelerin varlığını arttırmaktadır (Küpeli, 2017). Bu bağlamda turizm işletmeleri, rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için yaratıcılık kavramının ne denli pozitif getirilere sahip olduğunu bünyelerine iyice empoze etmelidirler (Samen, 2008).

Akdoğan ve Kale (2011) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada, konaklama işletmelerinin yeniliğe açık ve yaratıcı faaliyetler sergilemesinin üzerinde durulması gereken bazı etkenlerle gerçekleştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bahsi geçen bu etkenler;

- Örgütün yaratıcı faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik yaklaşımlar sergilemesi
- Örgütün anlık veya geleceğe yönelik planlamalarının tamamen yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik olması
- Liderin, çalışanların yaratıcı düşünmeye yönlendirecek faaliyetler yürütmesi ve bu faaliyetleri yürütürken çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi
- İkili ilişkilerin sağlam temeller üzerine oturtulması
- Örgüt içi faaliyetlerin bireylerin yaratıcılığını arttıran faaliyetler olması

Bu bağlamda gerçekleştirilmiş faaliyetler hem örgütün sağlam temellerle ilerlemesine neden olmakta hem de çalışanların yaratıcılık seviyelerinin yükselterek verimliliklerini arttırmaktadır. Ancak turizm sektöründe bireysel yaratıcılığı arttıran faktörlerin yanı sıra yaratıcılık düzeyini düşüren faktörlerin varlığından da söz etmek mümkündür. Turizm sektöründe yaratıcılığı engelleyen faktörler;

- Örgütlerin faaliyetleri gerçekleştirmek için çalışana yeteri kadar süre tanımaması ve çalışanın kendini baskı altında hissetmesi
- Örgütün, çalışanın örgüte olan adanmışlığını düşüren yaklaşımlar sergilemesi
- Çalışanın adapte olmakta zorlanacağı iş yükümlülüğünün çalışana yüklemesi
- Örgütün yenilikçi yaklaşımlardan uzak durması olarak ele alınmaktadır (Wong ve Pang, 2003a).

Bu nedenle örgütlerin bu ince çizgiyi çok iyi bir şekilde koruyabilmeleri gerekmektedir. Çünkü örgütün genel olarak benimsemiş olduğu yaklaşım tarzı, çalışanların yaratıcılık seviyeleri üzerinde etki sahibidir. Bunun için turizm işletmelerinin, çalışanların yaratıcılıklarını arttırarak yeni mal ve hizmet sunmaları ya da kendilerini geliştirerek rekabet edebilmeleri için öncelikle örgüt yöneticilerinin, yaratıcılığın ne demek olduğunu algılamaları gerekmektedir. Daha sonra bu yöneticilerin benimsedikleri yaratıcı yaklaşımı çalışanlara nasıl aktarılması gerektiği üzerinde durmaları gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2005). Çünkü turizm işletmelerinin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşabilmeleri, yaratıcılık faaliyetlerini stratejik olarak doğru bir şekilde hayata geçirebilmeleri ve sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri yaratıcılığı nasıl algıladıkları ile doğru orantılıdır (Arslan, 2019).

Turizm işletmeleri hizmete dayalı, çalışan ve personelin iç içe olduğu bir sektör olduğu için, işletmelerin yaratıcılık kavramını, sürekli olarak dışarıya yeni bir ürün sunma yaklaşımı olarak algılamalarından ziyade, çalışanlarına yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri için uygun zemini hazırlayan, yenilikçi yaklaşımları bıkmadan araştıran ve müşteri memnuniyetini sağlanabileceği hizmetler olarak algılamaları ve buna yönelik faaliyetler sergilemeleri çalışanların yaratıcılıklarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmelerin rakip işletmelere karşı rekabet edebilme düzeyini arttırmaktadır (Arslan, 2019). Bu nedenle yaratıcılık faaliyetlerinin doğru bir şekilde yerine getirilmesi için işletmelerin, net kuralların dışına çıkarak örgütün yapısını bozmayacak şekilde esnetilebilir kurullarla hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık doğası gereği, esnek davranılabilen, net kuralların olmadığı, çalışanların fikir ve düşüncelerini birbirleri ile tartışabildiği ortamlarda daha rahat bir şekilde sergilenebilmektedir (Eren ve Gündüz, 2002). Böylelikle turizm işletmeleri,

müşterilerine yeni hizmetler sunmakta zorlanmamakta, müşteri beklentilerini karşılayabilmekte ve buna bağlı olarak rakiplerinden önde hareket ederek üstünlük sağlayabilmektedirler (Akgül, 2020).

3.5. Liderlik Davranışlarının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Küreselleşen dünya şartlarına bakıldığında, sektörün, müşteri beklentilerinin ve rekabet şartlarının sürekli olarak değişim ve gelişim göstermesi örgütleri yaratıcı olmaya zorlamaktadır. Yaratıcı yaklaşımlar sergilemeyi başarabilen örgütler, rakip işletmelerle rekabet edebilmekte, uygun maliyet ve doğru planlamalarla yeni hizmet ve malları piyasaya sunabilmekte, müşteri istek ve ihtiyaçlarını erkenden fark edip buna göre yaklaşımlar sergileyebilmektedirler (Arslan, 2019). Örgütlerin bu yaklaşımı sergileyebilmesi örgütün yapı taşı olarak kabul edilen liderlerle mümkün olmaktadır. Çünkü liderin benimsemiş olduğu davranış tarzı örgütün yapısını tamamen farklı bir boyuta taşımaktadır. Liderin, çalışanlar için yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri bir ortam sunması, çalışanların ihtiyaç duydukları zamanlarda yanlarında olarak onları desteklemesi, çalışanlara rol model olması, örgütün yaratıcı faaliyetler sergileyebilmesi için uygun plan ve programlar yapması ve bu planlamaları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergileyerek çalışanı organize olmuş bir şekilde hareket etmeye teşvik etmesi bireysel yaratıcılığı arttırmaktadır (Chang, Chiang, 2007). Liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi üzerine literatür incelendiğinde; Wong ve Pang (2003b) otel işletmeleri yöneticilerin algıladıkları, yaratıcılığı arttıran iş ile ilgili motivasyon kaynaklarını belirlemeye yönelik gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonucunda, yöneticilerin çalışanları gelişim göstermeleri için belli bir eğitime tabi tutmalarının, destekleyerek motive edici davranışlar sergilemelerinin ve örgüt içi planlamaların anlaşılır, net bir şekilde ifade etmelerinin çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığını ifade etmişlerdir.

Zhang ve Bartol (2010) güçlendirilmiş liderlik ve yaratıcılık arasındaki bağlantıyı belirlemek üzere gerçekleştirmiş oldukları çalışmada sonucunda, liderin çalışanları ortaya bir fikir sunabilmeleri için teşvik etmesinin ve yönlendirmesinin yaratıcılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda liderin, çalışanların kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlayacak ve motivasyonlarını yükseltecek davranışlar sergilemesi de çalışanların yaratıcılıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Mathisen, Einarsen ve Mykletun (2012), liderin yaratıcılık üzerindeki rolünü belirlemek amacıyla restoran işletmesinde bulunan 207 çalışan ve liderden anket toplamışlardır. Elde ettikleri veriler sonucunda örgüt liderinin yaratıcı faaliyetler sergilemesinin, çalışanları tetiklediğini ve çalışanların da yaratıcı faaliyetler sergilemesine yardımcı olacağını ifade etmişlerdir. Liderin yaratıcılık bilincine sahip olması, yaratıcı düşünme kabiliyeti sergileyen çalışanları fark edebilmesine, anlayabilmesine ve daha iyi analiz edip yönlendirebilmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda liderin sergilemiş olduğu davranışlar çalışanın yaratıcılığını pozitif yönde arttırmaktadır.

Şakar (2016) ise, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere İstanbul ilinde bulunan 149 okul yöneticisinden anket toplamıştır. Gerçekleştirmiş olduğu araştırmada insana yönelik davranışlar sergileyen hümanist liderlik davranışının bireylerin yaratıcılık düzeylerini arttırdığını ancak belirlenen iş dışında kuralların dışına çıkılmasından hoşlanmayan, çalışana özerklik tanımayan bürokratik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin çalışanların yaratıcı düşünme düzeylerini düşürdüğünü tespit etmiştir.

Moghimi (2016), otellerde ve tatil köylerinde yaratıcılık ve inovasyonda liderin rolünü inceledikleri araştırma sonucunda liderin, çalışanları desteklemesi, çalışanlara özerklik tanınması, yeniliği benimsemesi ve buna yönelik davranışlar sergilemesi hem örgüt inovasyonunu hem de çalışanın yaratıcılık düzeyini anlamlı yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Akoğul (2018) ise liderlik tarzları, tükenmişlik ve yaratıcılık ilişkisini belirlemek üzere Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 420 aşçıdan anket toplamıştır. Elde ettiği veriler sonucunda otokratik liderlik davranışının çalışanların yaratıcılık düzeylerini negatif yönde, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının da çalışanların yaratıcılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Araştırmada tam serbestlik tanıyan lider davranışının yaratıcılığı en fazla etkileyen liderlik davranışı olması, liderin çalışanlara özgür olabilecekleri bir ortam sunabilmesi ile bağdaştırılmaktadır. Başka bir ifade ile liderin çalışanları serbest bırakması, kendilerini fark edebilecek davranışlar sergilemelerine izin vermesi çalışanların tükenmişlik duygusunu azaltmakta ve yaratıcılıklarını arttırmaktadır.

Arslan (2019) da lider desteğinin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini tespit eden bir araştırma gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirmiş olduğu araştırmada lider desteğinin çalışanların bireysel yaratıcılıkları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Liderin, alışanlara kendilerini ifade edebilmeleri için imkan tanınması, çalışanların fikir ve düşüncelerini dinlemesi, önemsemesi ve örgüt için yararlı olacağını düşündüğü bu düşünceleri elle tutulur bir faaliyete dönüştürmesi çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmaktadır.

Durgut ve Günay (2020), etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık ilişkisini belirlemeye yönelik yapı sektöründe bulunan 373 çalışandan anket toplamıştır. Elde ettiği bulgular sonucunda liderlerin etik ilkelere uygun bir şekilde hareket etmesinin çalışanların lider ile güçlü bir bağ kurmalarına ve faaliyet gösterdikleri ortamı evleri gibi benimsemesine neden olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlerin alışanlar ile kurmuş olduğu bağ ve çalışanın fikirlerinin önemsendiğini bilerek fikirlerini rahat bir şekilde dile getirmesi çalışanın yaratıcılık seviyesini pozitif anlamda arttırmaktadır.

4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Hizmet sektöründe yer alan örgütlerin sürekli olarak gelişim ve değişim gösteren dünya şartlarında kendilerini daha ileriye taşıyabilmeleri, değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmeleri, piyasada ön plana çıkabilmeleri ve örgütün misyon ve vizyonunu en erken sürede gerçekleştirebilmeleri adına klasik yönetim davranışlarını bir tarafa bırakıp, daha dinamik ve yeniliğe açık yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu durum ancak örgütlerin, çalışan verimliliğini ve motivasyonunu yükseltebilecek faaliyetler sergilemesi ile mümkün olmaktadır. Bahsi geçen olguların etkinliğinin ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için personelin her anlamda güçlendirilmesi gerekmektedir (Samad, 2007). Personel güçlendirme, günümüzde insan ilişkilerine dayalı sistemlerin gelişmesi ve yetki devrinin sağlanabilmesinden sonra son derece önemli bir unsur haline gelmiştir (Şimşek, 2004). Literatür incelendiğinde personel güçlendirmeye yönelik tanımlamalar bazı noktalarda benzerlikler gösterse de araştırmacıların ortak noktada bulunduğu, tek düze yorumlanmış bir tanım bulunmamaktadır (Peccei ve Rosenthal, 2001). Bazı araştırmacıların personel güçlendirmeye yönelik ifadeleri şu şekildedir;

Conger ve Kanungo (1988), personel güçlendirmeyi çalışanın farklı durumlarla baş edebilme yeteneğinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanın yetersiz olduğu faktörler belirlenmeli ve bu yetersizlikleri ortadan kaldırabilecek yaklaşımlar sergilenmelidir. Personel güçlendirme, çalışanın bütün sorumluluğu üstlenerek gerçekleştirdiği işi tam anlamıyla benimsemesidir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için örgütlerin, belirlemiş oldukları sorumlulukları çalışanlarla paylaşabilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların içgüdüsel olarak kendilerini hazır ve güvende hissedebilecekleri bir ortam sunmaları gerekmektedir (Denkdemir, 2010).

Başka bir tanıma bakıldığında Temtime, Tesfayohannes ve Nyakudya (2011) personel güçlendirmeyi, çalışanların birbirlerini desteklemesi, eğitilmesi ve gerek duyulacak zamanlarda yetki devredebilmek için çalışanların hazırlanması olarak tanımlamaktadırlar. Personel güçlendirme, örgüt yöneticilerinin çalışanlara özgür olabilecekleri bir ortam sunmalarına olanak sağlayan stratejik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda özgür olduğunu bilen ve faaliyetlerini gerçekleştirirken kendi kararlarını alabilen çalışanlar kendilerini güvende hissedebilecekleri için yenilikçi yaklaşımlar sergilemeye daha müsait duruma gelmektedirler. Aynı zamanda çalışanların örgüte adanmışlığı ve bağlılığı artacağı için çalışanlar daha

verimli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Marjani ve Alizadeh 2014; Abou ve İmran 2014).

Başka bir deyişle personel güçlendirme, değişim gösteren rekabet ortamında örgütün, piyasaya daha iyi ve organize olmuş bir şekilde hâkim olması için ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için istenilen bir unsurdur. Güçlendirme, yetki ve sorumluluklara personeli de dahil ederek, personelin kendisini fark edebilmesi için desteklemektir. Bu yaklaşımı sergileyen örgütler, personelin kontrol edilmesine gerek kalmadan ilerlemesine, ast-üst ilişkisinin daha iletişim odaklı ve anlaşılabilir olmasına, örgüt içinde bulunan personelin organize olmuş bir şekilde faaliyet sergilemesine yardımcı olmaktadır (Salha, 2017). Güçlendirilmiş personelin, görev ve sorumlulardan kaçmayan, fırsat ve tehlikeleri öngörebilen davranışlar sergilemesi, örgütün rakip işletmelerle rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi adına kilit rol oynamaktadır (Yıldırım, 2015). Başka bir ifade ile örgütlerin hem verimliliklerini arttırabilmesi, hem de çevresel faktörleri iyi analiz edebilmesi için olası sorunları önceden fark edebilen, problemleri çözüme kavuşturabilen ve işini profesyonel bir şekilde yürütebilen çalışanlara ihtiyaçları vardır (Akçakaya, 2010).

4.1. Personel Güçlendirmenin Bazı Kavramlar ile İlişkisi

Personel güçlendirme kavramı, birçok açıdan başka değişkenlerle benzer nitelikler göstermesinden dolayı anlam bütünlüğü sağlanamamış bir kavramdır. Bu nedenle tezin bu kısmında personel güçlendirme ile benzer niteliklere sahip olan ancak içeriği detaylandırıldığında farklılık gösteren yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarına değinilecektir.

Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki, örgüt içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli bir plan doğrultusunda amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için bireyde olan güçtür. Yetki devri ise liderin görev ve sorumlulukları işi gerçekleştirebileceğine inandığı çalışanlarla paylaşma durumudur (Atabey, 2021). Bu bakımdan personel güçlendirme ile benzer niteliklere sahip olsa da yetki devri, örgüt içerisindeki faaliyetlerin tamamlanabilmesi için çalışana görev ve sorumluk vermeyi,

personel güçlendirme ise, çalışanın gerçekleştirilecek faaliyetler için tüm sorumluluğu alabilmesi ve buna dayalı bir eğitime tabi tutulması olarak ifade edilmektedir (Koç, 2008).

Yetki devri, örgüte dayalı faaliyetler gerçekleştirilirken çalışanın verimliliğini arttırması noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda liderin çalışana yetki vermesi çalışanın öz güvenini yerine getirmekte ve buna bağlı olarak çalışanın faaliyetlerini motive olmuş bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmiş olan yetki devri hem liderin gereksiz iş yükünün hafiflemesini sağlamakta hem de görev ve sorumluluklar çalışanlarla paylaşılarak faaliyetlerin daha kısa sürede gerçekleşmesini sağlamaktadır (Türkan, 2020).

Personel güçlendirme ise, liderin sahip olduğu yetkinin bir kısmını tamamen çalışana devretmesidir. Yetki devredilen çalışan gerçekleştirdiği işin bütün sorumluluklarını da verilen yetki ile birlikte üstlenmektedir. Personel güçlendirmede, yetki devri gerçekleştirmekte ki asıl amaç, çalışanın gerçekleştirdiği işte uzmanlaşmasına olanak tanımak ve gerçekleştirdiği işi tam olarak benimsemesini sağlamaktır. Çünkü yetki devredilen kişi yetkinin getirdiği sorumlulukla birlikte işe daha fazla adapte olmakta ve faaliyetlerini daha bilinçli bir şekilde yerine getirmektedir (Türkan, 2020).

Katılım ve Personel Güçlendirme

Günümüzde dinamik bir yapıya sahip olan ve insan faktörünün ön plana çıktığı örgütlerin yapı taşı olan katılım kavramı, yöneticilerin sahip olduğu yetki ve sorumluluk gücünü çalışanları ile paylaşarak, çalışanları da bu sürece dahil eden bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Katılım kavramı her ne kadar personel güçlendirme için önemli bir etken olsa da başka faktörlerle bütünleşmediğinde etkinliğini yitirmektedir (Ünal, 2020). Başka bir ifade ile katılım, çalışanların problemleri çözüme kavuşturması, faaliyetlerini gerçekleştirirken sürece dahil oldukları için performanslarını yükseltmesi ve daha samimi bir örgüt ortamı oluşturması açısından personel güçlendirme ile benzer niteliklere sahip olsa da sadece belirli durumlarda çalışanın sürece dahil edilmesi noktasında farklılık göstermektedir (Salha, 2017).

Katılım, personel güçlendirmenin yapı taşlarından sadece bir tanesidir. Katılımın derecesi iş görenlerin işe olan bağlılıklarını, bütün örgüt faaliyetlerine katılma isteklerini, fikir ve

düşüncelerini sunma eğilimlerini ve yaratıcılık düzeylerinin seviyesini belirleyecektir. Bu bağlamda katılım, bütün örgüt yapısını kapsayan bir kavramdır. Personel güçlendirme için de katılımın amacı çalışanın kendi iş koluyla ilgili faaliyetlere karşı pasif bir yaklaşım sergilememesi, fikir ve düşüncelerini örgüte daha rahat bir şekilde sunabilmesidir. Bu bağlamda katılım, çalışanlara daha güçlü bir alt yapı oluşturmakta ve çalışanlar daha fazla olaylara müdahil olmaktadır. Aynı zamanda personel güçlendiği için örgüt yapısı güçlenmekte ve personel güçlendirme esasen gerçekleşmektedir (Öksüz, 2010).

Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirirken performanslarının düşmemesi için sarf edilen yaklaşımları bir bütün olarak ifade eden motivasyon kavramı, örgütler için varlığı inkâr edilemez bir öneme sahiptir. Motivasyon, örgüt bünyesinde bulunan çalışanların verimliliklerini arttırmak için uygun ortamın hazırlanması ve çalışanların doğru müdahalelerle teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon kavramı, çalışanın belirlenen hedefleri gerçekleştirirken performansının düşmemesini hedeflerken, personel güçlendirme de ise, çalışanın faaliyet gösterdiği iş kolunda güçlenmesini sağlamak ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesini hedeflenmektedir. Başka bir ifade ile motivasyon, çalışanın zayıflıklarından faydalanıp ödüller sunarak çalışanın performansını yükseltebilmeyi amaçlarken, personel güçlendirme de ise, çalışanın performansını fark edebilmesi, yenilikçi yaklaşımları benimseyebilmesi, gerçekleştirdiği işe daha hâkim ve profesyonel yaklaşması amaçlanmaktadır (Çuhadar, 2005).

Motivasyonun odak noktası, çalışan oryantasyonunu sağlayabilmek ve çalışanı kontrol altında tutarak gerçekleştirilecek faaliyetlerin başarıyla yerine getirilebilmesi için çalışana nasıl bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğiye, personel güçlendirmenin odak noktası, çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerde etkinliğini arttırabilmek, özgünlüğünü ortaya çıkartabileceği bir ortam sunabilmek ve çalışana özerklik tanımaya çalışmaktır (Uzun, 2007).

İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, çalışanın görev ve yetkilerinin fazlaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda iş zenginleştirme çalışanın belli kıstaslar dahilinde, yükümlü olduğu iş kolunda daha özgür hareket edebilmesi, çalışma koşullarını isteği doğrultusunda yönlendirebilmesi, faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanacağı alet ve edevatı belirleyebilmesidir. Burada hedeflenen amaç çalışanın faaliyetleri üzerinde daha etkin ve hâkim bir şekilde çalışmasını sağlamaktır (Honold, 1997). İş zenginleştirme faaliyetlerine önem veren örgütler, çalışanın görev bilincinin artmasını, departmanlar arası geçişlerde oryantasyon problemi yaşanmamasını ve bu doğrultuda çalışanın örgüt içinde gerçekleşen faaliyetlerde daha etkin rol oynamasını amaçlamaktadırlar. Her ne kadar bu doğrultuda iş zenginleştirme ve personel güçlendirme benzer niteliklere sahip olsa da personel güçlendirmenin iş zenginleştirmeden ayrıldığı noktalar; Personel güçlendirme çalışana verilen imkanların ona özel olduğunu hissettirmeye ve çalışanın faaliyet gösterdiği iş kolu üzerindeki bağlantılarını ve etkinliğini arttırmaya çalışır. Aynı zamanda lider ve çalışan arası iletişime önem verir. Bu bağlamda personel güçlendirme çalışanın fikirleri, faaliyet alanlarındaki hakimiyeti ve organize olmuş bir şekilde çalışabilme düzeyinde önemli bir rol üstlenmektedir. İş zenginleştirme ise, işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesine yönelik bir yaklaşım sergilemektedir. Aynı zamanda hem çalışanın hem örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik bir yaklaşım sergilemektedir. İş zenginleştirme yaklaşımı sergilenirken, lider ve çalışan arasında bulunan iletişimin boyutu önemsenmemektedir ve çalışanın örgüt faaliyetlerinde hakimiyet alanı çok fazla olmamaktadır (Ünal, 2020).

4.2. Personel Güçlendirme Süreci

Örgüt faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi ve örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin sonuca kavuşması noktasında örgütün personel güçlendirmeye yönelik benimsemiş olduğu yaklaşımlar göz ardı edilemez bir öneme sahiptir. Bu nedenle örgütlerin çalışan gücüne ihtiyaç duydukları her alan için; çalışana gereken önemi vermesi, çalışanı desteklemesi ve çalışanın bilgi dağarcığını genişletecek faaliyetlere yönlendirmesi gibi birçok faktörü içeren bir süreci bilinçli bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir (Fox, 1998).

Klasik bir örgüt yönetim anlayışında bütün güç yöneticilerin elinde toplanmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin çok fazla olaylara müdahil olmasına izin verilmemektedir. Ancak bu durum örgüt işleyişinde aksaklıklara neden olduğu için artık yenilikçi yaklaşımları benimsemiş, dinamik bir yapıya sahip olmak isteyen örgütler, çalışanlarını daha fazla olaylara müdahil edip, çalışanlarına söz hakkı tanımaya başlamışlardır. Personel güçlendirme bahsi geçen bu yaklaşımın belirli bir sistem halinde gerçekleşebilmesi için en temel faktördür. Personel güçlendirme süreci, örgütlerin ast-üst ilişkilerine dayalı katı kuralları minimum düzeye indirgemekte ve çalışana örgüt içerisinde gerçekleşen bütün faaliyetlerde söz hakkı tanımaktadır. Aynı zamanda örgütler, çalışanın fikirlerini daha rahat hissedebilecek bir şekilde sunabileceği, faaliyetlerini daha özgür bir şekilde gerçekleştirebileceği ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracak bir ortam sunmaktadır (Türkan, 2007).

Personel güçlendirme, örgüt adına çok fazla pozitif getiriye sahip, örgütün verimliliği arttıracak ve rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olacak önemli bir olgudur (Yıldız ve Sıdika, 2017). Bu olgunun uygulanabilir olması adına Conger ve Kanungo (1988) beş aşamadan oluşan personel güçlendirme sürecini ortaya çıkarmışlardır. *Sürecin birinci aşaması*; güçsüzlüğe neden olan etkenlerin tespit edilmesidir. Örgüt unsurları, faaliyetlerin işleniş tarzı, nasıl bir ödüllendirme yöntemine başvurulduğu gibi faktörler doğru bir şekilde analiz edilmeli ve personel güçlendirmeyi sekteye uğratabilecek faktörler belirlenmelidir. *Sürecin ikinci aşaması*; personel güçlendirmeyi sekteye uğratabilecek unsurların minimize edilip, uygulanmaya konulmasıdır. *Sürecin üçüncü aşaması ise*; çalışanın kendisini fark edebileceği, yönlendirilebileceği ve çalışana karşı rol model olunacak yaklaşımların sergilenmesidir. *Sürecin dördüncü aşaması*; sergilenen yaklaşımların getirilerinin yorumlanmasıdır. *Sürecin son aşaması ise* bu getirilerin sürdürülebilir olması ve davranışların etkinliğini kaybetmemesi için doğru yaklaşımların sergilenmeye devam edilmesidir (Yıldız ve Sıdika, 2017).

Personel güçlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken birkaç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; çalışana organize edebilme, iletişim, örgüt çıktılarının doğru kullanımı ve liderin çalışanları destekler nitelikte davranışlar sergilemesidir. Bu bağlamda örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için, çalışanın bilgi haznesini attırabilecek ve hedeflere ulaşma noktasında nasıl hareket etmesini öğretebilecek yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışan ihtiyaç dahilinde gerek duyduğu zaman örgütün sahip olduğu araçlara

rahat bir şekilde ulaşabilmeli ve çalışanın fikirlerinin dinlendiğini bildiği, motive edildiği, kafasındaki sorulara cevap bulabildiği bir ortam sunulmalıdır (Öksüz, 2010).

Koçel (2005), gerçekleştirmiş olduğu araştırmada personel güçlendirme için dikkat edilmesi gereken birkaç noktaya değinmiştir. Bunlar;

- Çalışanın bilgi edinme noktasında doyumsuz olması, yenilikçi yaklaşımlar sergilemesi ve kendini ifade ederken zorluk yaşamaması personel güçlendirme için dikkat edilmesi gereken hususlardır.
- Çalışanın başarabileceğine inanması gerekmektedir. Çalışan, kendine inanmadığında pasif bir yaklaşım sergileyeceği için faaliyetlerini sergilerken etkin bir rol oynayamayacaktır.
- Her çalışanın ilgi alanları ve ihtiyaçları farklıdır. Bu nedenle her çalışan ayrı ayrı analiz edilmeli ve sergilenecek yaklaşım kişinin ihtiyaçlarına özgü olmalıdır.
- Liderler çalışanlarına güvenmeli ve sorumluluklarını çalışanla paylaşmaktan çekinmemelidir.

4.3. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme kavramı yapısal personel güçlendirme ve psikolojik personel güçlendirme olmak üzere iki yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Spreitzer, 1995; Çavuş, 2006; Giderler, 2015; Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan, 2015). Bu nedenle tezin bu kısmında yapısal ve psikolojik personel güçlendirme yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

4.3.1. Yapısal personel güçlendirme yaklaşımı

Yapısal personel güçlendirme yaklaşımı yöneticilerin, örgüt çalışanlarına belirtilen doğrultuda hareket özgürlüğü tanınmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım tarzı ancak çalışanları ile iletişim kurmayı başaran, örgüt faaliyetlerine dahil edebilen, astlarına yetki ve sorumluluk verebilen ve etik yaklaşımları benimsemiş yöneticiler ile mümkün olabilmektedir. Aksi durumda personel güçlendirmeye yönelik yaklaşım sergilenmeyen örgütlerde çalışanlar bilgi, düşünce ve fikirlerini sunabilecekleri bir ortama sahip olmadıkları için kendilerini fark edemeyecek ve yetersiz hissedecekleridir (Randolph, 1995). Bu bağlamda yapısal personel güçlendirme yaklaşımı, örgütün benimsemiş olduğu yaklaşım tarzındaki problemleri tespit edip, daha etkin bir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Başka bir ifade ile örgüt adına, çalışanın kendini yetersiz hissettiği, faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmesine engel olan faktörlerin belirlenip, çalışanın kendisini daha iyi ifade

edebildiği, yaratıcılığını destekleyen ve bilgisinin sınırlarını genişletebilen bir forma sokabilmeyi amaçlayan bir yaklaşım tarzı sergilenmelidir. Çalışanın kendisini iyi hissetmesi ve yüksek bir performansla çalışması için örgütlerin, çalışan ile iletişim yollarını açık tutması ve çalışana özerklik tanınması gerekmektedir. Bu nedenle örgüt faaliyetlerinin, yetki ve sorumlulukların bir bütün olarak örgütü kapsayacak şekilde olması için adaletli, teşvik edici, çalışanın bilgi ve tecrübelerini rahat aktarabileceği bir ortamda gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Bowen ve Lawler, 1994).

Yapısal personel güçlendirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar yetkinin sadece yöneticinin elinde bulunmasının yanlış olduğunu, çalışanlar ile yetki ve sorumlulukların paylaşılmasının daha doğru bir yaklaşım olduğunu ifade etmişlerdir (Psoinos, Kern ve Smithson, 2000). Yöneticinin yetki ve sorumluluklarını astlarıyla paylaşması, çalışanların etkinliğini arttıracak faaliyetlere yönlendirmesi, iletişime dayalı bir örgüt sistemi kurması ve çalışanların bilgi haznelerini genişletebilecek bir kapasiteye sahip olması personelin güçlenmesini sağlamaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz, 2007).

Bütün örgüt yapısının güçlenmesine yardımcı olan birtakım yaklaşımlardan bahsedebilmek mümkündür (Spence Laschinger, Anne Sabiston ve Kutzscher, 1997). Bu yaklaşımlar;

Fırsat Yaklaşımı: Çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetlerinin etkin olmasına yardımcı olan en büyük etken fırsatlardır. Örgüt yöneticileri, çalışanlardan bekledikleri verimi ve performansı alabilmek için, çalışanları faaliyet gösterdiği iş kolunda uzmanlaşması için geliştirmeye yönelik yaklaşımlar sergilemelidirler. Çalışan, ihtiyaç duyduğu anda yardım alabilecek birilerine ulaşabilmelidir.

Bilgi Yaklaşımı: Örgüt yöneticileri, çalışanları belirledikleri misyon ve vizyon doğrultusunda bilgilendirmeli, çalışana açık ve net bir şekilde ne yapılması gerektiğini söylemelidirler. Böylelikle çalışan, faaliyetlerini gerçekleştirirken kafa karışıklığı ile değil de hedefe odaklı hareket etmektedir.

Destek Yaklaşımı: Lider, örgüt çalışanlarının ihtiyaç duydukları zamanlarda yanlarında olarak çalışanları desteklemeli, teşvik etmeli, çalışanların fikir ve düşüncelerini dinlemeli ve problemlerini çözümsüz bırakmamalıdır.

Kaynak Yaklaşımı: Örgüt çalışanları faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları bilgiyi, alet ve edevatı istedikleri zaman elde edebilmelidirler. Ayrıca çalışan, ihtiyaçlarının kimler tarafından karşılanabileceğini bilmelidir. Bu nedenle örgütlerin personel güçlendirme için bu hususlara dikkat etmesi, çalışanın güçlenmesine, verimliliğinin ve performansının artmasını sağlayabilmektedir.

4.3.2. Psikolojik personel güçlendirme yaklaşımı

Psikolojik personel güçlendirmenin temel amacı çalışanları motive edebilecek davranışlar sergilemektir. Çalışanları motive edecek davranışlar sergilenerek, çalışanın kendini fark edebilmesi, performansı ve bilgi edinmeye olan merakının artırılması hedeflenmektedir (Khammarnia, Ravangard ve Asadi, 2014). Bu bağlamda psikolojik personel güçlendirme yaklaşımı, örgüt yöneticilerinin benimsemiş olduğu davranışların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle çalışanların örgüt içerisinde bulunan bütün faktörlerle, sorunlarla ve olaylarla karşılaştıklarında nasıl bir algılama eğilimi sergilediklerini öğrenme olarak ifade edilmektedir (Fong ve Snape, 2013). Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirme yaklaşımlarının tam olarak etkinliğinin sağlanabilmesi için yapısal personel güçlendirme yaklaşımının yetersiz kaldığını ve bu nedenle psikolojik personel güçlendirme yaklaşımı ile bir bütün olarak ele alınması gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar.

Örgüt çalışanlarının personel güçlendirmeye yönelik algılarında birçok etkenden söz etmek mümkündür (Koberg, Boss, Senjem, ve Goodman, 1999). Bunlar; kontrol mekanizması, kıdem, eğitim, cinsiyet ve etnik kökendir.

Kontrol mekanizması: İçsel olarak kendini kontrol edebilen çalışanlar, elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri buna bağlamaktadırlar. Ancak dışsal kontrol altında olan çalışanlar, hayatlarında gerçekleştirdikleri başarıları veya başarısızlıkları alın yazısı, talih, hayır, şer vs. gibi olgulara dayandırmaktadırlar. Bu bağlamda içsel olarak kendini kontrol edebilen çalışanlar daha güçlü davranabilmektedirler.

Kıdem ve Eğitim: Kaliteli bir eğitim alan bireyler yetki ve sorumlulukları daha fazla üstlenebilmekte, kariyerlerine odaklanmış bir şekilde hareket edebilmektedirler. Aynı zamanda bireylerin faaliyetlerini sergilerken etki alanları daha fazla olmaktadır. Kıdeme

bakıldığında ise, örgüte yıllarını vermiş çalışanların sürdürülebilir başarı elde etme oranları, örgüte yeni dahil olmuş çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır.

Cinsiyet ve Etnik Köken: Cinsiyet ve bireyin kökeni, çalışanın personel güçlendirme algısı üzerinde etkiye sahiptir. Özellikle kadınlar ve bazı etnik kökene sahip bireyler toplumda süregelen yaklaşımlardan dolayı kendilerini erkeklere oranla daha güçsüz hissedebilmektedirler.

Çalışanın başarabileceğine olan inancı, örgütün personel güçlendirmeye yönelik sergiledikleri yaklaşımı daha çabuk benimseyebilmesini sağlamaktadır. Çalışanın yeniliğe açık olması ve çalışma koşullarını sevmesi personel güçlendirme için olumlu getiriler sağlamaktadır (Yüksel ve Erkutlu,2003).

Psikolojik personel güçlendirme yaklaşımını, Thomas ve Velthouse, (1990), içsel motivasyon diye adlandırdıkları anlam, yeterlilik, seçim ve etki olmak üzere dört temel başlık altında toplamışlardır. Anlam, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetin anlamlı gelmesidir. Yeterlilik, çalışanın başarabileceğine olan inancıdır. Seçim, çalışanın faaliyetlerini gerçekleştirirken yeterli ölçüde özgür olduğunu bilmesidir. Etki ise çalışanın gerçekleştireceği faaliyetlerin örgütte fark yaratabileceğine olan inancıdır. Bu dört temel başlığın bir bütün olarak ele alınması psikolojik personel güçlendirmenin boyutunu arttırmaktadır. Aksi durumda bir faktörün bile göz ardı edilmesi bütünlüğü bozmakta ve psikolojik personel güçlendirmenin boyutunu azaltmaktadır (Hu ve Leung, 2003).

4.4. Personel Güçlendirme Boyutları

Personel güçlendirmenin gelişimine katkı sağlayan Spreitzer (1995) personel güçlendirmeyi dört boyut altında ele almaktadır. Literatür incelendiğinde de birçok çalışmada personel güçlendirme boyutlarının dört boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997; Çavuş ve Akgemci, 2008; Tekin ve Köksal, 2012). Bunlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir. Bu nedenle tezin bu bölümünde bahsi edilen personel güçlendirme boyutları ele alınacaktır.

4.4.1. Anlam

Çalışanların ulaşmak istedikleri başarıların ve ellerinde bulunan imkanların, örgütün benimsemiş olduğu misyon ile olan uyumu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın faaliyetlerini gerçekleştirdiği iş kolu ile kendini bir bütün haline getirebilmesidir (Thomas ve Velthouse, 1990). Çalışanların işlerini anlama düzeyleri, benimsemiş oldukları değer yargıları, davranışları ve düşünceleri ile doğru orantılı olmaktadır. Bahsi edilen değerler uyum içinde sürdürülebilirse gerçekleştirilen işin çalışan için anlamı artmaktadır (Spreitzer, 1995). Aksi halde çalışan işini benimseyemediği için gerçekleştirdiği işten keyif alamamakta ve vurdumduymaz bir tavır sergilemektedir. Bu durum çalışanın sürekli olarak yanılığa düşmesine neden olmakta ve yanlış yaklaşımlar sergileme eğilimine itmektedir (Türkan, 2020).

4.4.2. Yetkinlik

Çalışanların, faaliyetlerini profesyonel bir şekilde yerine getirebilmesi, iş kolu üzerinde etkin olduğunu düşünmesi ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin güvenle arkasında durma yeteneğidir (Gist, 1987). Robertson, Gibbons, Baron, MacIver ve Nyfield (1999) ise yetkinliği, çalışanların olay ve olguları kısa sürede çözümleyebilmesi, problemlerle karşılaştığında dışarıdan bir yönlendirme gerektirmeksizin anında müdahale edebilmesi, gerçekleşen faaliyetlere karşı duyarsız kalmayıp, öncülük edebilmesi olarak ifade etmektedirler. Yetkinlik, örgüt içerisindeki bütün çalışanların birbirleri ile anlamlı ilişkiler kurabilmesi, çözüm odaklı davranabilmeleri, ekip arkadaşları ile uyum içerisinde çalışabilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bireylerin yeniliklere açık olmaları, fırsat ve tehlikeleri ön görebilmeleri, örgütün amaç ve hedefleri dışına çıkmamaları ve gerçekleştirilecek işi pratik bir şekilde yerine getirebilmeleri de yetkinlik olarak ele alınmaktadır (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001). Ayrıca çalışan gerçekleştirdiği işten emin olabilecek bir öz yeterliliğe sahiptir (Gist, 1987). Başka bir ifade ile çalışan gerçekleştirdiği işte problemlere karşı zamanında müdahale etme yetisine sahiptir (Spreitzer, 1995). Bu bağlamda işletme içerisinde faaliyet gösteren bütün çalışanların gerçekleştirdikleri iş kolu üzerinde sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri ve işletme içerisindeki rollerini aktif bir şekilde yerine getirebilmeleri için, iş kolu üzerinde birbirini tamamlayan, istikrarlı bir yetkinlik düzeyine sahip olmaları gerekmektedir. Aksi durumda çalışan beklenen performansı gerçekleştirememekte ve yetersiz hissettiği için verimli bir şekilde çalışmamaktadır. Bu

durumda, işletmelerin çalışanları yeterli hissetmeleri için gerekli eğitimi vermesi, desteklemesi ve teşvik etmesi çalışanların kendilerini yeterli hissetmeleri için gerek duyulan hususlardan bir kaçıdır (Cheng, Daintry ve Moore, 2005).

4.4.3. Özerklik

Özerklik, çalışanın kendi başına karar verebilecek ve kararlarını dinlettirebilecek kadar uzmanlaşmasıdır. Çalışan gerçekleştirdiği iş üzerinde hakimiyete sahiptir. Bu nedenle gerçekleştirdiği iş kolu üzerinde karar verme, aldığı kararları yerine getirme, sürdürülebilir faaliyetler sergileme eğilimi göstermektedir (Spreitzer, 1995). Çalışan iş kolundaki uzmanlığını örgüte kanıtladığı için kısa vadeli yetkilerden ziyade uzun vadeli yetkilere sahiptir. Çünkü çalışanın faaliyetlerini sürdürürken benimsediği özgün yaklaşım, işin çalışana ait olduğunu göstermektedir (Öztuna, 2010). Başka bir ifade ile özerklik, bireyin iş kolu üzerindeki profesyonelliğinden kaynaklı olarak belirli eylemleri kendi kararlarıyla ele alması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan gerçekleştirdiği eylemlerle takım arkadaşlarını yönlendirebilme yetisine sahiptir (Karasu, 2013). Özerklik sahibi bireyler seçim yapabilme özgürlüğüne sahiptirler ve başka bireylerin yönlendirilmesine ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu kapsamda özerkliğin varlığından söz edebilmek için bireyin sahip olduğu donanımsal ve tecrübeden kaynaklanan özelliklerin diğer bireylerden farklı ve yeterli olması gerekmektedir. Özerklik kavramının tam tersi olan kavram ise yaderklik kavramıdır. Yaderklik ise, bireyin tek bir doğrultuda hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Birey her zaman başkalarının yönlendirilmesine ihtiyaç duymakta, tek başına hareket edecek kadar kendisine güvenmemektedir (Rumelili Koç, 2019).

4.4.4. Etki

Çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgüt içerisinde yer edinebilme durumudur. Başka bir ifade ile çalışan faaliyetlerinin, örgütün bütün yapısında ne denli benimsendiğidir (Spreitzer, 1995). Çalışanların etki sahibi olabilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetlere coşkuyla yaklaşması gerekmektedir. Etki sahibi bireyler sağgörü sahibi ve hayal gücü fazla olan bireylerdir. Aynı zamanda etki sahibi bireyler yenilikçi düşünme becerisine sahip, bilgi sahibi, ikili ilişkilere önem veren ve özgüven sahibi bireylerdir. Ayrıca etkili olmayı başarabilen bireyler çözüm odaklı hareket etmekte, iletişim yollarını açık tutmakta, diğer bireylerin fikir ve düşüncelerini önemsemekte ve gerçekleştirilecek işin belirli bir sistem

dahilinde yürütülmesi için bireyleri organize olacak bir şekilde yönlendirebilmektedir. Böylelikle etki sahibi oldukları topluluk üzerinde söz sahibi olabilmekte ve çalışanları yönlendirebilmektedirler (Özer, 2019). Ancak bireylerin etkili faaliyetler sergileyebilmeleri için çalışanın örgüte sunduğu faaliyetlerin örgüt içerisinde ne denli bir etki yarattığı hakkında çalışan bilgilendirilmez. Böylelikle çalışan hırslı, motive olmuş ve daha farkına varmış bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir (Spreitzer, 1996). Bu durumda personel güçlendirme yerine doğru bir şekilde getirilmektedir.

4.5. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Bowen ve Lawler (1994), sürekli olarak gelişim ve değişimin hissedildiği dünya şartlarında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için örgüt yapılarının yenilenmesi gerektiğine ve çalışan performansının üst düzeyde tutulmasının zorunluluk olduğuna değinmişlerdir. Appelbaum, Hébert ve Leroux (1999) ise, personel güçlendirmeye önem veren örgütlerin verimliliklerinin ve yaratıcılıklarının arttığını ifade etmişlerdir. Argyris (1998) de tüm bu yaklaşımların aksine personel güçlendirmenin hayal ürünü olduğunu, vadettiği koşulların örgütler tarafından yerine getirilemediğine değinmektedir (Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith ve Soetanto, 2008).

Sağlam Arı (2014), örgütsel güçlendirme yaklaşımını layıkıyla yerine getirebilmiş örgütlerde çalışanın performansının arttığını ve buna bağlı olarak çalışanların daha bilinçli bir yaklaşım sergilediklerini ifade etmiştir. Aynı zamanda çalışanlar bilinçli bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirdikleri için olay ve olguları daha iyi analiz edebilmekte ve bu analizler sonucunda daha pratik bir şekilde çözüm üretebilmektedirler (Çankaya, 2018).

Literatür incelendiğinde personel güçlendirme yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin yararlarının ele alındığı araştırmalara rastlamak mümkündür. Personel güçlendirme faaliyetlerinin sağlamış olduğu yararları bakıldığında (Bedük ve Tambay, 2014; Karakaş, 2014).

- Çalışanlar yenilikçi yaklaşımlar sergilemekten çekinmezler ve düşüncelerinin dinleneceğini bildikleri için kendilerini daha rahat bir şekilde ifade ederler.
- Çalışanın performansına dayalı olarak verimliliği artacağı için örgütlerin kar marjları artmakta ve örgütler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.
- Çalışanın işteyken mutlu olması ve işini benimsemesi müşteriye olan yaklaşımını da pozitif yönde etkilemektedir.

- Çalışanın başardığını görmesi yeni bilgiye olan açlığını arttırmaktadır.
- Çalışanlara faaliyetlerini gerçekleştirirken özgür olabilecekleri bir ortam sunulduğu için çalışanların örgüt ile özdeşleşme düzeyleri artmaktadır.
- Müşteri beklentileri ve problemleri çalışanların da müdahalesiyle ele alındığı için daha çabuk fark edilir ve buna yönelik çalışmaların sergilenmesi daha kolay olmaktadır. Aynı zamanda müşteri beklentileri ve müşterinin dile getirdiği problemler daha pratik bir şekilde çözümlenmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler müşteri sadakatini arttırmakta ve müşterinin çevresindeki bireylere örgütü önermesini sağlamaktadır.
- Çalışan işini daha fazla benimsemekte ve çalışanın işe veya örgüte dayalı kaygılarında azalma söz konusu olmaktadır. Bu durum çalışanın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.
- Çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin önemsenmesi çalışanın kendisini önemsemesine neden olmaktadır.
- Çalışanın yaratıcılığı artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanın yenilikçi yaklaşımlar sergilemesi daha mümkün olmaktadır.

Aynı şekilde personel güçlendirmenin sakıncaları ile ilgili literatür incelendiğinde konuya yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür. Personel güçlendirme faaliyetlerinin sakıncalarına bakıldığında (Bedük ve Tambay, 2014; Karakaş, 2014).

- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin uzun bir zaman dilimini kapsaması ve bu süreçte sürekli olarak personeli güçlendirmeye yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi finansal olarak örgütleri zorlamaktadır.
- Liderin yetkiyi devretmesi kontrol mekanizmasında kopukluklara neden olabilmektedir.
- Bazı çalışanların kaldıramayacağı yetkilerin örgüt tarafından çalışana yüklenmesi çalışanın performansını düşürmektedir. Aynı zamanda çalışanın sorumluluğunu aldığı faaliyeti yerine getirememesi çalışanın kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır.
- Bazı çalışanlara verilen yetkinin yerinde kullanılmaması ve çalışanın kendi çıkarları doğrultusunda bu yetkiyi kullanması işlerin aksamasına neden olmaktadır.

4.6. Turizm Sektöründe Personel Güçlendirmenin Önemi

Hizmetin ve insan faktörünün ön planda olduğu otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, hizmetin sunulmuş şekli, pazarlama, kar elde etme, rekabet edebilme gibi birçok unsur örgütün sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için büyük bir öneme sahiptir. Örgütün bütün bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi personelinin güçlü olması ile doğru orantılı olmaktadır (Yılmaz ve Eroğluer, 2018). Bu bağlamda personel güçlendirmeye yönelik gerçekleştirilmiş çalışmalara bakıldığında turizm işletmeleri için çok büyük bir öneme sahip ve örgütün seyrini tamamen değiştirecek olan örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti (Mete, Zincirkıran, Yalçınsoy ve Pekcan, 2015), iş tatmini (Özer, Ergün ve Okatan, 2015), iş

doyumunu (Özdemir, 2016), iş performansı (Özer ve Özdoğan, 2019), yaratıcılık (Akgül, 2020), hizmet kalitesi ve örgütsel destek (İştin ve Taner, 2021) gibi birçok faktörün personel güçlendirme ile arttığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde turizm işletmeleri için yine çok önemli olan tükenmişlik (Aslan, 2010), personel devir hızı (Chalktiki ve Sigala, 2010) ve işten ayrılma niyeti (Yılmaz ve Eroğlu, 2018) gibi birçok negatif faktörün de düşürüldüğü tespit edilmiştir.

Daha geniş bir perspektiften bakılacak olursa turizm işletmelerinde sunulan hizmet, çalışanlarla yakın temas halinde gerçekleştirildiği için personelin güçlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin rekabet ederken ön plana çıkabilmesi için personel güçlendirme büyük bir getiriye sahiptir (Kara ve Çavuş, 2014). Başka bir ifade ile personelin güçlendirilmiş olması verimliliğini ve buna bağlı olarak kaliteli hizmet anlayışını da beraberinde getirmektedir. Kaliteli hizmet vermeyi başaran örgütler, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşterilerin tercih sebebi olarak örgüte yönelimlerini arttırarak, örgütün finansal olarak artışa geçmesini sağlamaktadırlar. Aynı zamanda personel güçlendirmeye yönelik faaliyetler sergileyen örgütlerde personel daha ılımlı, sevecen, samimi davranışlar sergileyeceği için müşteri ile ilişkileri daha pozitif olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Turizm işletmelerinde çalışanların, olası her türlü müşteri problemlerine karşı hazırlıklı olması da personelin güçlendirilmiş olması ile doğru orantılıdır. Çünkü personel her koşula hazırlıklı olabilecek bir şekilde eğitildiği için problemlerle daha kolay bir şekilde başa çıkabilmektedir. Bu durum sorunların büyümeden hızlı bir şekilde çözülmesine neden olmaktadır (Baş, 2004). Aynı zamanda güçlendirilmiş personeller gerçekleştirdikleri faaliyetlere hâkim oldukları için stres yaşamadan faaliyetlerini sürdürmektedirler (Vurmaz, 2016).

Turizm işletmelerinde personel güçlendirme yaklaşımlarının sergilenme nedenleri;

- Müşteri beklentilerinin zaman kaybedilmeden çözümlenmesi,
- Problemlerin pratik bir şekilde çözüme kavuşturulması,
- Çalışanın işine sahip çıkması,
- Çalışanların etki alanlarının artması,
- Çalışanın özgün olmasıdır (Bowen ve Lawler, 1994).

Genel olarak bakıldığında personel güçlendirmeye yönelik yaklaşım sergileyen turizm işletmelerinde örgüt yöneticileri, örgüt adına hedefler belirlemeli ve bu hedeflere çalışanları

ile birlikte ulaşılabilecekleri, etik kurallar dahilinde yetkilendirmelerin yapıldığı, çalışanın daha geniş kapsamlı düşünebilmesine yardımcı olacak ekipmanların sağlandığı, performans ve verimliliğinin artırıldığı, yerinde ve etkili kararların alınabileceği bir yol izlemesi gerekmektedir (Zencir, 2004). Bu yaklaşım tarzı örgütlerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri noktasında önem arz etmektedir.

4.7. Liderlik Davranışının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Liderin benimsemiş olduğu davranışlar, örgüt yapısını değiştirme, örgüt kültürü oluşturma, rekabet edebilme, çalışanın performans ve verimliliğini artırma gibi birçok unsur üzerinde etkili bir rol oynamaktadır (Waldman vd., 2001). Bu nedenle etki alanı bu kadar fazla olan liderlerin etkinliklerini daha fazla arttırmak için çalışanın gücünden de faydalanması gerekmektedir. Liderin, çalışanın kendisini rahat hissedebileceği bir ortam sunması, çalışanları motive edip, gelişmeleri için destekleyip, eğitmesi hem çalışanın kendisini rahat bir şekilde ifade edebilmesine hem de performansını artırarak örgüt faaliyetlerine katılımının artmasını sağlamaktadır (Çavuş ve Demir, 2010). Literatür incelediğinde bu tarz yaklaşım sergileyen liderlerin örgüte birçok pozitif getiriyi de beraberinde getirdikleri tespit edilmiştir (Manz ve Sims, 1991; Çavuş ve Demir, 2010; Choi, Goh, Adam ve Tan, 2016; Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017).

Tandoğan'ın (2002) gerçekleştirmiş olduğu araştırmada dönüşümcü ve işgördürücü liderliğin personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin personel güçlendirme üzerinde pozitif, işgördürücü liderliğin ise negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedeni olarak da dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen liderin, çalışanları destekleyerek ve çalışanların yanında olarak geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemesinden dolayı personel güçlendirmeyi pozitif etkilediğini, işgördürücü liderlik davranışlarını benimseyen liderlerin ise, çalışanları sürekli kontrol etme, denetleme güdüsüyle hareket etmesinden kaynaklı olarak negatif etkilediğini ifade etmiştir.

Sarıaltın ve Yılmaz (2007) ise orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üslenedikleri rolleri belirlemek için çalışma

gerçekleştirmişleridir. Araştırma sonucunda, liderler güçlendirmeye yönelik faaliyetleri esnemeye uğratmadan, bilgi akışının ve kaynak imkanlarının sürekliliğinin sağlanabildiği, problemlerin çözüme kavuşturulduğu, çalışanlarının yanında olan ancak çalışanların güçlendirme faaliyetlerini hemen algılamalarının beklenmediği, bütün sürecin çalışanların birbirleri ile iletişim halinde gerçekleştiği bir yaklaşım olarak algıladıklarını ifade etmişlerdir.

Çavuş ve Demir (2010), liderlik tarzının personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile Osmaniye ilinde bulunan 142 PTT çalışanından anket toplamışlardır. Elde ettikleri veriler sonucunda, değişim odaklı liderlik tarzının personel güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Liderin belirli bir vizyon içerisinde, gerekli yetkilendirmelerle ve doğru hamlelerle örgütsel ve çevresel değişim ve gelişimleri takip etmesinin ve bu sürece çalışanı da doğru bir şekilde dahil etmesinin personelin güçlenmesini sağladığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda liderlerin, koşulları göz önünde bulundurarak çalışan, değişim veya üretim odaklı liderlik tarzını benimsemeleri gerektiğine değinmişlerdir.

Tekin ve Köksal (2012) ise, lider davranışlarının personel güçlendirme üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışma sonucunda, destekleyici liderlik tarzını benimsemiş liderlerin personel güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda liderlerin, çalışanlara kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturması personeli güçlendirmektedir ve personelin daha etkin faaliyetler sergilemesine yardımcı olmaktadır.

Choi ve arkadaşları (2016), dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolünü belirleyebilmek için Malezya'da bulunan devlet hastanelerinde çalışan 200 hemşireden anket toplamışlardır. Araştırma sonucunda belirli bir vizyona sahip ve bu vizyon doğrultusunda hareket eden, çalışanını destekleyen lider yaklaşımlarının iş tatminini arttırdığını ve personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Gedik (2017) ise, güçlendirici liderlik davranışının çalışanların psikolojik ve yapısal güçlendirme üzerindeki etkisini belirleyebilmek için gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, güçlendirici lider davranışlarının yapısal ve psikolojik güçlendirme arasında kısmi aracı role

sahip olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda lider ve personel güçlendirme boyutlarının birbirleri ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın performansını yükseltebilmesi, özgür ve özgün bir şekilde kendisini ifade edebilmesi ve faaliyetlerinin etkinliğinin artması için, liderin çalışanlara rol model olması gerektiğini belirtmiştir.

Çetinkaya ve Yıldız'ın (2018), liderin benimsemiş olduğu davranışlarının personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemek üzere gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, çalışanların işlerini benimsemesinde, özgün faaliyetler sergilemesinde, etkili kararlar verebilmesinde ve yeniliklere açık yaklaşımlar sergilemesinde etkili olan hizmetkar liderlik tarzını benimsemiş liderlerin, personel güçlendirmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Hizmetkar liderin yapısı gereği benimsemiş olduğu kendimden önce çalışanlar anlayışı personelin kendisini güvende hissetmesine ve performansının artmasına neden olmaktadır (Krog ve Govender, 2015).

Biçer (2021) ise, lider- üye etkileşiminin yenilikçi davranış ve personel güçlendirme ilişkisini belirleyebilmek için demir- çelik ve finans sektöründe çalışan 257 çalışandan anket toplamıştır. Elde ettiği bulgular sonucunda, liderin çalışan odaklı faaliyetler sergilemesinin, ikili ilişkilere önem vermesinin ve çalışanına karşı iletişim yollarını açık tutmasının çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, çalışanların bu davranışlar sayesinde işlerine adapte olduklarını, yenilikçi faaliyetlere yöneldiklerini ve kaliteli hizmet anlayışını benimsediklerini ifade etmiştir.

Genel olarak lider davranışlarının personel güçlendirme üzerindeki etkisi ile ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalara bakıldığında liderlerin, çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı duyarak çalışanları dinlemesi ve gerekli görülen durumlarda çalışanların olaylara müdahale etmesine izin vermesi personeli güçlendirmektedir (Biçer, 2021). Aynı zamanda liderin, çalışanların kendilerini rahat ifade etmekten çekinmedikleri bir ortam sunması, iş kolu üzerinde hakimiyet sağlamaları için desteklemesi, ihtiyaç duyulduğunda daha profesyonel bir şekilde faaliyetlerini sergilemeleri için eğitmesi personelin kendisini fark edebilmesine ve daha etkin faaliyetler sergilemesini sağlamaktadır (Gedik, 2017; Çetinkaya ve Yıldız, 2018). Bu çerçevede gerçekleştirilmiş yaklaşımlarda çalışanların kendilerini güçlü ve yeterli hissetmeleri hizmetin kalitesini, yaratıcılıklarını, performansını ve iş tatminini artırma noktasında önem arz etmektedir (Krog ve Govender, 2015; Choi, Goh, Adam ve Tan, 2016).

4.8. Bireysel Yaratıcılık ve Personel güçlendirme Arasındaki İlişki

Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık kavramları, örgütlerin hedeflemiş oldukları başarıları yakalayabilmeleri, sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri ve rakiplerinden önce hareket edebilmeleri noktasında birbirini tamamlayan önemli iki kavramdır. Ancak literatür incelendiğinde bu kavramların çok fazla birlikte ele alınmadığı görülmektedir (Kerse, 2013).

Velthouse (1990) personel güçlendirme ve yaratıcılık kavramlarının paralellik gösterdiği nitelikleri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda yaratıcılık faktörünün insan zihninin erişebileceği sınırların zorlanması olarak, personel güçlendirmenin ise ikili ilişkilere dayalı olarak ortaya sunulan bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda yaratıcılık kavramının, inovatif düşünce, özgünlük ve özerklik gibi olgularla, personel güçlendirmenin ise karar verme yetisi, inanç, görev bilinci gibi olgularla bağlantılı kavramlar olduğuna değinmiştir.

Öğüt, Aygen ve Demirel (2007) ise personel güçlendirmeye dayalı gerçekleştirilen faaliyetlerin bireysel yaratıcılık faaliyetleri üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı üzerinde durmuşlardır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmeye yönelik yaklaşımlar sergileyen örgütlerde çalışanların yaratıcı düşünme eğilimlerinin arttığını ve değişime karşı daha hızlı adapte olabildiklerini tespit etmişlerdir.

Webster (2006) performans ölçüm sistemleri, yaratıcılık ve performans üzerinde personel güçlendirmenin aracı rolünü belirleyebilmek için Avustralya'da bulunan 121 orta düzey yöneticiden anket toplamışlardır. Araştırma sonucunda performans güçlendirme ve bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgüt çalışanlarının psikolojik olarak kendilerini hazır hissetmeleri ve örgütlerin çalışanlara gerekli donanımları sağlamasının, çalışanların yaratıcı düşünme düzeylerini arttırdığını belirtmiştir.

Sun, Zhang, Qi ve Chen (2012) ise personel güçlendirmenin boyutlarında olan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin ayrı ayrı yaratıcılık kavramı ile olan ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Yapısal güçlendirme faktörünün yaratıcılık kavramı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda örgütün bir bütün olarak kendisini geliştirmesinin, çalışanın psikolojik olarak güçlenmesine imkân tanıyacağını ve bu doğrultuda çalışanların yaratıcılıklarının da artacağını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda

Çalışanların gerçekleştirecekleri iş koluna dair inançları ve işlerine olan bağlılıkları artacağı için çalışanlar daha güvende hissetmekte ve faaliyetlerini daha rahat bir Şekilde gerçekleştirmektedirler. Çalışanların rahat hareket etmeleri gereksiz iş stresini azaltacağı için çalışanlar daha yaratıcı faaliyetler sergileyebilmektedirler.

Genel olarak bakıldığında personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılığın etkileşim içinde olduğu ve birbirlerini olumlu anlamda etkilediğini söyleyebilmek mümkündür. Personeli güçlendirmek için faaliyetler sergileyen örgütler, aynı zamanda bu süreçte çalışanların yaratıcılık düzeylerini de arttırmaktadır. Çünkü kendisini yeterli hisseden ve özerkliğe sahip olan personel kendisine güvenmekte ve güvendiği için daha yaratıcı faaliyetler sergilemektedir (Webster, 2006; ğt, Aygen ve Demirsel,2007). Aynı zamanda çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlere hâkim olması çalışanı stresten uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle çalışan, hata yapacağını düşünmeden rahat bir Şekilde olay ve olgulara yaklaşıp farklı bir Şekilde yorumlayabilmektedir (Sun, Zhang, Qi ve Chen, 2012).

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tez probleme bakış açısına göre temel bir araştırma olup, yöntemine göre nicel ve amacı bakımından nedensel bir araştırmadır. Tezin bu bölümünde çalışmanın amacı ve önemine, araştırmada kullanılmış olan veri toplama yöntemi ve aracına, tezin model ve hipotezine, çalışmanın sınırlılıkları ve varsayımlarına, pilot uygulamasına ve değişkenler arası ilişkilere dayalı elde edilen bulgulara değinilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojik ve çevresel faktörlerin sürekli olarak yenilenmesi ve bu yenilikler doğrultusunda gelişim ve değişim göstermesi özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde güçlük yaşayabilmelerine neden olmaktadır. Otel işletmelerinin sözü edilen bu değişim ve gelişimle başa çıkabilmeleri çalışanların bireysel yaratıcılık (Yılmaz ve Karahan, 2010) ve personel güçlendirme (Yüksel ve Erkutlu, 2003) düzeyleri ile doğru orantılı olmaktadır. Çünkü otel işletmeleri çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının yüksek olması çalışanların işini mükemmel yapma güdüsünü tetiklemekte ve buna bağlı olarak çalışan performansını artırarak örgütün verimliliğinde artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda bireysel yaratıcılık bireyin örgüt içindeki problemlere karşı yaklaşımında ve bu problemleri kendine özgü bir şekilde çözüme kavuşturmasında kilit bir rol üstlenmektedir (Proctor vd.,2004). Çünkü problemler bireylerin yaratıcı fikirleri ve pratik zekasıyla daha iyi gözlemlenip daha kolay bir şekilde çözüme kavuşmaktadır (Zhou, Hirst ve Shipton, 2012). Başka bir ifade ile yaratıcı olan bireyler olaylara karşı stratejik yaklaşımlar sergileyecekleri için karmaşık durumları daha iyi analiz edebilmekte ve bu durumu örgüt için avantaj haline getirip rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedirler (Martinaityte ve Sacramento, 2013). Bu bağlamda yaratıcılığı desteklenen bireyler, örgütün rakip işletmelere kıyasla, farklı hareket ederek örgütün ön plana çıkmasında, yeniliğe açık olmasında ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Janssen ve Giebels, 2013; Kanbur ve Özyer, 2016). Aynı şekilde çalışanın kendini güçlü hissetmesi de, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda hareket ederken daha istekli davranmasına, örgüt içi faaliyetleri gerçekleştirirken bilgisine güvenerek ve sürekli olarak daha ileriye gidebilme güdüsüyle hareket etmesine neden olmaktadır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013). Buna bağlı olarak personelin güçlenmesi için gerekli zemini hazırlayan örgütlerde çalışanların inisiyatif almaktan çekinmedikleri,

kendi başına örgüt yararına olabilecek kararlar alabildikleri ve işlerini kendileri için anlamlı hale getirebildikleri söylenebilir (Çavuş ve Demir, 2010; Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013). Ayrıca personeline önem veren, personeli güçlensin diye terfi etme, ödüllendirme, sorumluluk vermekten kaçınmama gibi belirli stratejiler uygulayan örgütlerde çalışan işini daha fazla benimsemekte ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi analiz etmektedirler (Nzuve ve Bakari 2012; Armache, 2013). Bu nedenle bireysel yaratıcılık (Muchsinati ve Hawidi, 2020) ve personel güçlendirme (Ayupp ve Chung, 2010) otel işletmeleri için önemli kavramlardır.

Otel işletmeleri için önemli unsurlar olan bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirmenin etkilendiği birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi ise örgütün işleyişinde bütün dengeleri değiştirebilen otel işletmeleri yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzıdır. Çünkü liderin sergilemiş olduğu davranışlar çalışan faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanını güçlenmesi için destekleyen, yaratıcı olması için teşvik eden ve çalışanın ihtiyaç duyduğu güveni sağlayabilen liderler çalışan performansı (Dawson, Messe ve Philips, 1972), örgüt verimliliği (Karaman, 2014) ve çalışanın örgüte bağlılığı (Doğanay ve Şen, 2007) gibi örgüt için önemli olan faktörleri artırarak pozitif geri dönüşler alınmasını sağlarlarken, aynı zamanda da yanlış stratejik yaklaşımlar sergileyen liderler de örgütsel sessizlik (Bildik, 2009), işten ayrılma niyeti (Öztunç, 2019) gibi negatif geri dönüşler alınmasına neden olabilmektedirler. Bu bağlamda tezin amacı algılanan liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerinde ne denli bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesidir. Yapılacak çalışma sonucunda elde edilecek bulgular ile otel işletmeleri yöneticilerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzının önemini vurgulayarak, bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerindeki etkisini gösterecek olması açısından önemlidir. Aynı zamanda literatür incelendiğinde liderlik tarzı, bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar (Çavuş, 2006; Yılmaz ve Karahan, 2010; Aras, 2013) sınırlı olmakla birlikte, değişkenlerin genel olarak ayrı değişkenlerle ele alınmış olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri için önemli olan bu faktörlerin bir arada ele alınmış olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlar doğrultusunda sunulacak önerilerin literatüre ve işletme yöneticilerine katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümünde, lider davranışları ölçeğine, üçüncü bölümde ise bireysel yaratıcılık ölçeğine ve psikolojik personel güçlendirme ölçeğine yer verilmiştir. Ankette yer alan bütün ifadeler katılımcıların seçim yapabileceği kapalı uçlu ifadelerden oluşmaktadır. Aynı zamanda anket formunda yer alan katılımcıların lider davranış algılarını ölçmek için kullanılan, ikinci bölümdeki ifadeler; hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, sıklıkla ve her zaman olmak üzere 5'li Likert ölçeğine derecelendirilmiş olup, üçüncü bölümde yer alan katılımcıların bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme algılarına dayalı ifadeler ise; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket için İskenderun Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulundan 20/01/2022 tarihli, 43594 sayılı yazı ile etik kurul onayı alınmıştır.

5.2.1. Lider davranışları ölçeği

Liderlik Davranış Ölçeği; Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilip, Tengilimoğlu (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Ağca ve Döven 2016; Demirağ ve Çelik, 2019; Turan ve Cinnioğlu, 2020) lider davranış ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 36 ifadeden oluşmaktadır. İlk boyut çalışan odaklı liderliği (1- 14), İkinci boyut üretim odaklı liderliği (15- 26), üçüncü boyut ise değişim odaklı liderliği (27-36) ölçmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır; Karar alırken riske girmekten kaçınmaz, yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır, büyümeyi teşvik eder, çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder. Ölçekte bulunan ifadeler (hiçbir zaman, nadiren, ara sıra, sıklıkla ve her zaman) 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Bu tez anket çalışmasına destek veren katılımcıların lider davranışları algı düzeyleri ile sınırlıdır.

5.2.2. Bireysel yaratıcılık ölçeği

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği; Balay (2010) tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Yahşi ve Özbek, 2014; Say, 2015; Ballı ve Önder, 2019) örgütsel yaratıcılık ölçeğinin bireysel yaratıcılık boyutu kullanılmıştır. Bireysel yaratıcılık boyutu 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır; Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım, olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm, yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım. Ölçekte bulunan ifadeler (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Bu tez anket çalışmasına destek veren katılımcıların bireysel yaratıcılık algı düzeyleri ile sınırlıdır.

5.2.3. Personel güçlendirme ölçeği

Personel Güçlendirme Ölçeği; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerliliği ve güvenilirliği birçok çalışmada sağlanmış olan (Develi, Çavuş ve Öz, 2018; Uygur ve Arabacı, 2019; Yılmaz, 2019) psikolojik personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, anlam (1-3), yetkinlik (4-6), özerklik (7-9), etki (10-12) olmak üzere 4 boyut 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şunlardır; İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır, bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır, işimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır. Ölçekte bulunan ifadeler (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Bu tez anket çalışmasına destek veren katılımcıların personel güçlendirme algı düzeyleri ile sınırlıdır.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırmanın örneklemini ise bölgede yer alan beş yıldızlı 391 otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada Antalya ilinin evren olarak seçilme nedeni, ülkemizde turizm bölgesi olarak önemli bir konumda olması ve bölgede yeterli sayıda otel işletmelerinin bulunmasıdır. Bununla birlikte bölgede yer alan otellerin belli bir sistem dahilinde yürütülen kurumsal bir

yapıya sahip olmaları da Antalya ilinin evren olarak seçilme sebepleri arasındadır. Antalya ilinde 2021 tarihi itibarıyla Turizm ve Kültür Bakanlığı verilerine göre turizm işletme belgeli toplam 219 beş yıldızlı otel varlığını sürdürmektedir (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). Araştırmada mesafe, maliyet ve zaman gibi faktörlerin kısıtlı olması nedeniyle evrenin tamamına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle belirlenen evren üzerinden örneklem alma yolu tercih edilmiştir. Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yaklaşık 628 bin yatak bulunmaktadır (AKTOB, 2020). Beş yıldızlı otel işletmelerinde 3,08 yatak başına 1 personel düşmektedir (TUROFED, 2010). Bu bağlamda Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan sayısı ortalama 203,896 kişidir. Evren sayısının sınırsız evren olarak kabul edilmesinden dolayı ($N > 10.000$) örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2013). Kişi sayısının tam olarak bilinmemesinden dolayı kişilerin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örneklem yönteminden kolayda örneklem yöntemi kullanılacaktır. Anketin bir kısmı online, bir kısmı da yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Nisan 2022- Haziran 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş anket çalışmasından online olarak 125 anket, yüz yüze olarak 266 anket toplanıp, değerlendirilmeye alınmıştır.

5.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tezin bu kısmında araştırmaya katkı sağlayan katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Çizelge 5.1. de gösterildiği gibidir.

Çizelge 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n= 391)

Cinsiyet	n	%	Çalıştığınız Bölüm	n	%
Erkek	182	46,5	Yiyecek İçecek	72	18,4
Kadın	209	53,5	Ön Büro	72	18,4
Medeni Hal			Kat Hizmetleri	64	16,4
Evli	62	15,9	Satış Pazarlama	75	19,2
Bekar	329	84,1	Diğer	108	27,6
Yaş			Aylık Gelir (TL)		
1965- 1977	21	5,4	4.253	181	46,3
1978- 1994	94	24,0	4.254 - 6.253	128	32,7
1995- 2003	276	70,6	6.254 - 8. 254	53	13,6
Eğitim Durumunuz			8. 255 Üstü	29	7,4

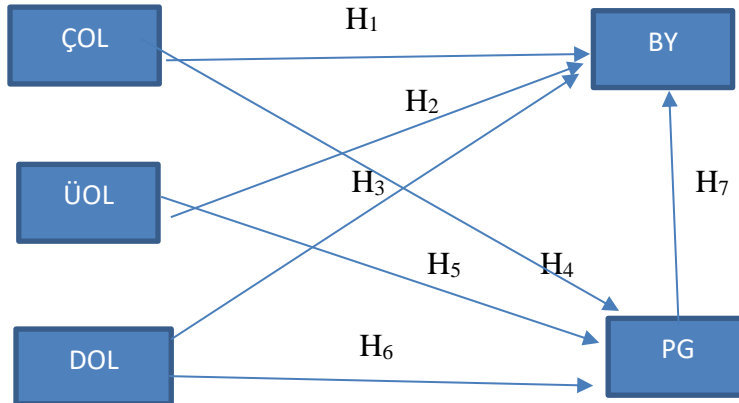
Çizelge 5.1. (Devam)Katılımcıların demografik özellikleri (n= 391)

İlköğretim	7	1,8	İşletmede Bulunma Süresi		
Lise	35	9,0	Bir Yıldan Az	180	46,0
Ön lisans	114	29,2	1-5 Yıl	156	39,9
Lisans	216	55,2	6- 10 Yıl	50	12,8
Lisansüstü	15	3,8	10 Yıl ve Üstü	5	1,3
Diğer	4	1,0			
Turizm Eğitimi Alma Durumu					
Evet	193	49,4			
Hayır	198	50,6			

Çizelge 5.1.' de belirtildiği üzere anket çalışmasında yer alan katılımcıların % 53,5'i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların 55,2' si lisans düzeyinde eğitim seviyesinde olup, %70,6' sı 1995 - 2003 yaş aralığında yer almaktadır. Aynı zamanda katılımcıların %49,4' ü turizm eğitimini tamamlamış olup, %50,6' sı ise turizm eğitimi almadan çalışmalarını sürdürmektedir. Çizelgede yer alan mevcut işletmede bulunma sürelerine bakıldığında da katılımcıların % 46' sının bir yıldan az bir sürede, %39,9' unun ise 1- 5 yıl aralığında işletmede çalışmalarını sürdürdükleri ve % 46,3' ünün 4.253 TL gelir elde ettiği görülmektedir.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın literatür kısmında da yer alan bazı çalışmalar incelenerek oluşturulan (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Bezuijen vd., 2009; Özşahin ve Zehir, 2011; Chong vd., 2018; Demirağ ve Çelik, 2019) algılanan lider davranışlarının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemeye yönelik geliştirilen hipotezler ve oluşturulan model Şekil 5.1'de yer almaktadır.:



Şekil 5.1. Araştırmanın simgesel modeli

H₁: Çalışan odaklı liderlik (ÇOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık (BY) düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Üretim odaklı liderlik (ÜOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Değişim odaklı liderlik (DOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme (PG) düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

5.6. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için frekans analizi yapılmıştır. Sonrasında ölçeklerde yer alan maddeler üzerinde karmaşıklığı giderebilmek için boyut indirgeme yöntemlerinden biri olan açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonrasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin tespit edilebilmesi adına güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinden sonra anket

formunda yer alan ifadelere verdikleri cevaplara göre katılımcıların, lider davranışları, bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirmeye dayalı algı düzeylerini belirleyebilmek için her ifade için ayrı ayrı hesaplanan puan ortalamaları alınmıştır. Ortalamalar alınırken anketin 2. Bölümünde yer alan her ifade için işaretlediği “hiçbir zaman” seçeneği 1, “nadiren” seçeneği 2, “ara sıra” seçeneği 3, “sıklıkla” seçeneği 4 ve “her zaman” seçeneği 5 puan olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde ise “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği 1, “katılmıyorum” seçeneği 2, “kısmen katılıyorum” seçeneği 3, “katılıyorum” seçeneği 4 ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneği 5 puan olarak hesaplanmıştır. Son olarak araştırmada yer alan çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerindeki etki ve ilişki düzeylerini tespit edebilmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma maliyet, zaman ve mesafe gibi faktörlerden kaynaklı olarak Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Anket formları katılımcılara sunulmadan önce, elde edilecek bulguların sadece araştırma kapsamında kullanılacağı ve katılımcıların kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir bilginin anket formunda yer almadığı katılımcılarla paylaşılmıştır. Bu nedenle, katılımcıların endişelerinin giderildiği ve anket formunda yer alan ifadeleri objektif bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır. Aynı zamanda bu araştırma sektörel olarak otel sektörü ile sınırlandırılmıştır. İşletme türü olarak da, Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı, Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmasının nedeni, beş yıldızlı otel işletmelerinin belirli bir sistem dahilinde faaliyetlerini sürdürmesi ve kurumsallaşmayı başaran bir örgüt yapısına sahip olmalarıdır. Çalışmaya sadece beş yıldızlı otel çalışanları dahil edilmiştir. Araştırmanın bölge olarak Antalya ili ile sınırlandırılmasının nedeni ise, ülkemizde turizm bölgesi olarak önemli bir konumda olması ve bölgede yeterli sayıda otel işletmelerinin bulunmasıdır. Ayrıca araştırma 2022 yılında ankete katılan otel işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirilmesinden kaynaklı olarak zaman sınırlılığına sahiptir.

5.8. Anketlerin Pilot (Ön Test) Uygulaması

Araştırmada Antalya da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların lider davranışları, bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme algılarını ölçmek için birçok

araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan üç ölçekten faydalanılmıştır. Her ne kadar bu ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri başka çalışmalarda sağlanmış olsa da, bu çalışmada da olası farklılıkları daha iyi analiz edebilmek ve tutarlı olması adına ve geçerlilik ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir (Demirali, 1995; Ercan ve Kan, 2004). Araştırma yer alan ölçeklerin geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını tespit edebilmek için kapsam/ içerik geçerliliği uygulanmıştır. Kapsam geçerliliği ölçeğin tamamının ve ölçekte yer alan bütün ifadelerin tek tek incelenip, ne denli amacını yerine getirdiğinin tespit edilmesi ve gerçekleştirildiği alana uygunluğunun uzman görüşü alınarak belirlenmesidir (Karakoç ve Dönmez, 2014). Bu sebeple anket formu hazırlanmadan önce konusunda uzman üç öğretim üyesi aracılığı ile ölçekte bulunan ifadelerin uygunluğu, ne derece kavranabileceği ve içeriği üzerine görüşülmüş ve bu doğrultuda anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik seviyelerini saptamak için ise, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmesinde faaliyet gösteren 50 çalışana pilot uygulaması yapılmıştır. Gerçekleştirilen pilot uygulama neticesinde ölçekte yer alan ifadeler üzerinde düzenleme yapılmamasına karar verilmiştir.

Çizelge 5.2. Değişkenlerin pilot uygulamadaki cronbach alfa katsayıları

Ölçekler	İfade Sayıları	Cronbach Alfa Katsayıları
Lider Davranışları	36	,986
Bireysel Yaratıcılık	16	,915
Personel Güçlendirme	12	,929

Çizelge 5.2. bakıldığı zaman birinci ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısının (,986), ikinci ölçeğin (,915), üçüncü ölçeğin ise (,929) yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Kalaycı, 2010). Pilot uygulama sonucu 50 çalışandan elde edilen veriler gerçekleştirilen diğer analizlerde kullanılmamıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tezin bu bölümünde araştırmada yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek amaçlı elde edilen verilere, katılımcıların değişkenlere dayalı algı düzeylerine yer verilmiştir. Aynı zamanda araştırmada bulunan hipotezlerin ve modelin test edilmesine ilişkin gerçekleştirilmiş analizlerin bulgularına da bu bölümde değinilmiştir.

6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Tezin bu bölümünde araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ve gerçekleştirilmiş olan faktör analizleri sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri için sosyal bilimlerde kullanılan istatistiksel paket programlarından faydalanılmıştır

6.1.1. Lider davranışları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

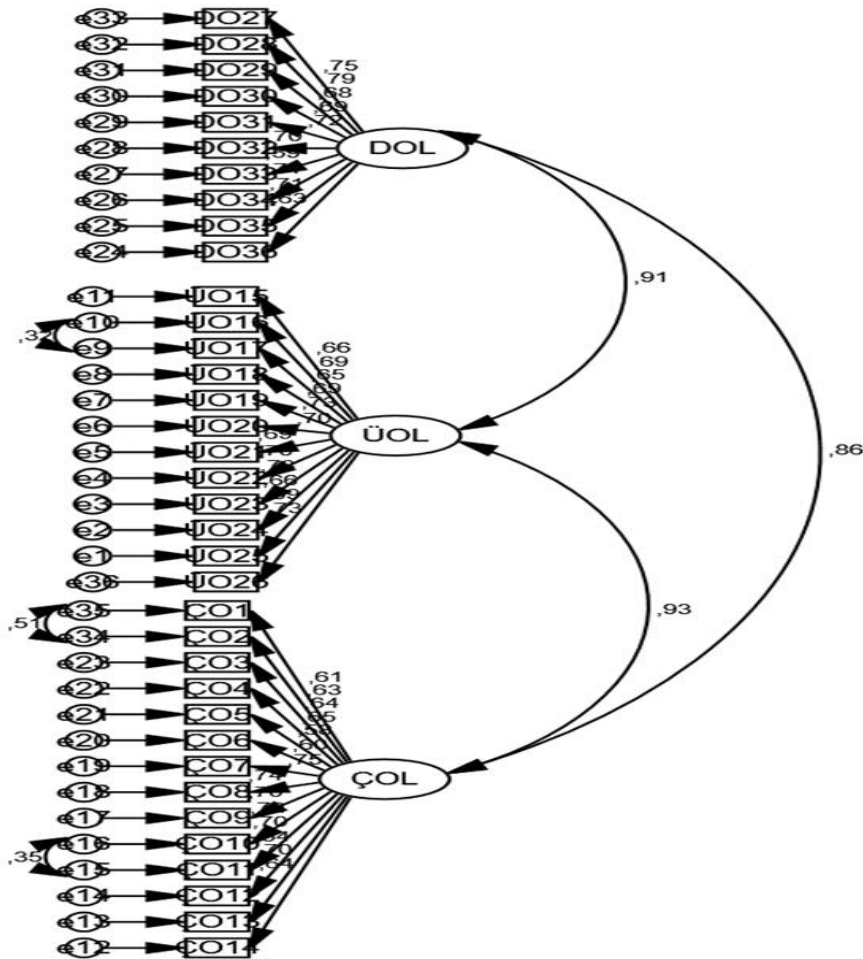
Araştırmada kullanılan lider davranışları ölçeğinin, ölçek yapısını doğrulamak için ve ölçeğin orijinal boyutlarının, çalışmada da yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine (DFA) geçilmeden önce liderlik davranışları ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit edebilmek için Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Küresellik Testi değerlerine bakılmıştır. Genel olarak KMO değerinin 0,60' tan büyük olması gerekmektedir. Aynı zamanda Barlett küresellik test değerlerinin de anlamlı ($p < 0,05$) olması beklenmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 396). Bu bilgiler doğrultusunda Çizelge 6.1. incelendiğinde lider davranışları ölçeğinin KMO değerinin ,959 olması ve Barlett küresellik testinin anlamlı düzeyde ($p < 0,001$) bulunması sonucunda faktör analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür.

Çizelge 6.1. Lider davranışları ölçeğine yönelik kmo ve bartlett küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,959
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	8489,992
	Serbestlik Derecesi	,630
	Anlamlılık	,000

Doğrulayıcı Faktör analizi yapılırken, AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimler arasında kovaryanslar çizilmiştir (e9 ile e10; e34 ile e35 ve e15 ile e16). Şekil 6.1. incelendiğinde iyileştirmeler sonrası yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2(\text{CMIN})= 1516,736$ $df=590$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,571$, $p=,000$; $GFI=0,877$; $CFI= 0,968$; $TLI= 0,928$; $IFI= 0,921$; $RMSEA= 0,063$) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015:23).

**Şekil 6.1.** Lider davranışları ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli

Şekil 6.1.' de birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonucu doğrultusunda belirlenen regresyon ve korelasyon sonuçları Çizelge 6.2.' de verilmektedir.

Çizelge 6.2. Birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonuçları

Regresyonlar			B	Std.S.	C.R.	P	B
ÜO25	<---	ÜOL	1,000				,691
ÜO24	<---	ÜOL	,871	,061	14,329	***	,661
ÜO23	<---	ÜOL	1,000				,726
ÜO22	<---	ÜOL	,921	,060	15,383	***	,698
ÜO21	<---	ÜOL	,864	,057	15,037	***	,686
ÜO20	<---	ÜOL	,919	,060	15,329	***	,696
ÜO19	<---	ÜOL	1,047	,064	16,396	***	,732
ÜO18	<---	ÜOL	,915	,060	15,250	***	,694
ÜO17	<---	ÜOL	,856	,061	13,999	***	,649
ÜO16	<---	ÜOL	,912	,061	15,000	***	,685
ÜO15	<---	ÜOL	,938	,066	14,311	***	,660
ÇO14	<---	ÇOL	1,000				,638
ÇO13	<---	ÇOL	1,160	,082	14,121	***	,702
ÇO12	<---	ÇOL	,737	,070	10,561	***	,537
ÇO11	<---	ÇOL	1,204	,086	14,047	***	,700
ÇO10	<---	ÇOL	1,334	,093	14,418	***	,716
ÇO9	<---	ÇOL	1,101	,078	14,152	***	,704
ÇO8	<---	ÇOL	1,197	,080	15,033	***	,743
ÇO7	<---	ÇOL	1,214	,079	15,285	***	,754
ÇO6	<---	ÇOL	,947	,079	11,993	***	,605
ÇO5	<---	ÇOL	,966	,085	11,417	***	,578
ÇO4	<---	ÇOL	1,009	,078	13,004	***	,652
ÇO3	<---	ÇOL	,970	,076	12,825	***	,643
DO36	<---	DOL	,815	,065	12,504	***	,631
DO35	<---	DOL	,911	,064	14,135	***	,706
DO34	<---	DOL	,890	,063	14,226	***	,711
DO33	<---	DOL	,742	,064	11,590	***	,588
DO32	<---	DOL	,974	,069	14,102	***	,705
DO31	<---	DOL	,950	,066	14,328	***	,715
DO30	<---	DOL	,859	,062	13,873	***	,694
DO29	<---	DOL	,881	,065	13,576	***	,681
DO28	<---	DOL	1,038	,065	15,998	***	,790
DO27	<---	DOL	1,000				,748
ÇO2	<---	ÇOL	1,028	,062	16,525	***	,631
ÇO1	<---	ÇOL	1,000				,606
ÜO26	<---	ÜOL	1,000	,061	16,299	***	,729
KOVARYANSLAR			B	Std.S.	C.R.	P	B
ÇOL	<-->	DOL	,449	,046	9,721	***	,860
ÜOL	<-->	ÇOL	,462	,044	10,451	***	,926
ÜOL	<-->	DOL	,538	,052	10,362	***	,910

Genellikle faktör analizinde değişkenlerin her faktör üzerindeki ağırlığını ifade eden faktör yük kabul düzeyinin 0,30'dan büyük olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alınacıık 2014: 396). Çizelge 6.2. de bulunan beta değerlerine bakıldığında çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışındaki ifadelerin beta değerlerinin 0,30 dan büyük olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda değişkenler arası ilişkiye yönelik kovaryans sonuçlarına bakıldığında çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik (,860), üretim odaklı ve çalışan odaklı liderlik (,926) ve üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik (,910) arasındaki ilişkilerin yüksek olduğu tespit edilmiştir (İslamoğlu ve Alınacıık, 2014: 396).

Faktör analizi sonrası gerçekleştirilen, toplamda üç boyut, otuz altı ifadeden oluşan lider davranışları ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,965, çalışan odaklı liderlik davranışının 0,916, üretim odaklı liderlik davranışının 0,918 ve değişim odaklı liderlik davranışının 0,904 bulunmuştur. Bulunan Cronbach's Alfa değerlerinin 0,60 ve üzeri olması ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2020: 100).

6.1.2. Bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu

Araştırmada kullanılan bireysel yaratıcılık ölçeğinin, ölçek yapısını doğrulamak için ve ölçeğin orijinal boyutlarının yapmış olduğumuz çalışmada yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

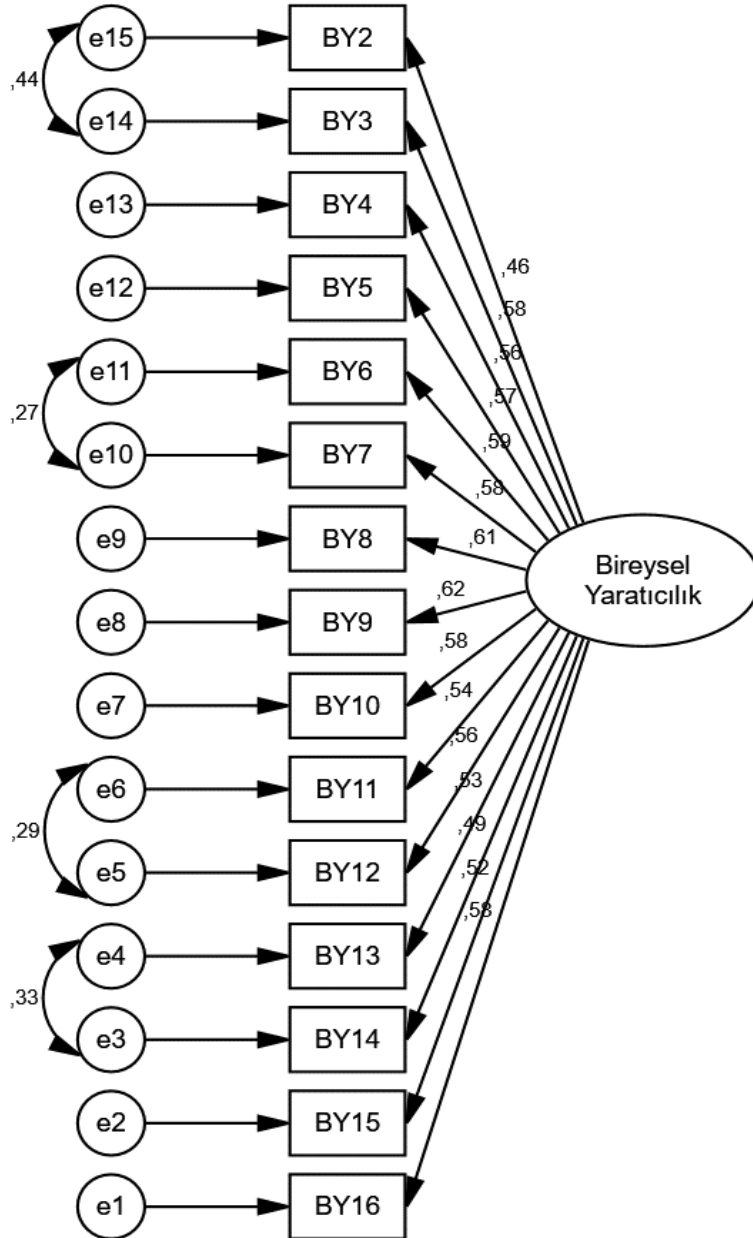
Çizelge 6.3. incelendiğinde bireysel yaratıcılık ölçeğinin KMO değerinin ,875 olması ve Barlett küresellik testinin anlamlı düzeyde ($p < 0,001$) bulunması sonucunda faktör analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür.

Çizelge 6.3. Bireysel yaratıcılık ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,875
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1917,415
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık	,000

AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimler arasında kovaryanslar çizilmiştir (e14 ile e15; e10 ile e11; e3 ile e4 ve ve

e5 ile e6). Şekil 6.2. incelendiğinde iyileştirmeler sonrası yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2(\text{CMIN})= 275,654$ $df=86$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 3,205$, $p=,000$; $GFI=0,914$; $CFI= 0,957$; $TLI= 0,921$; $IFI= 0,905$; $RMSEA= 0,075$) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).



Şekil 6.2. Bireysel yaratıcılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli

Şekil 6.2.' de fark edildiği üzere birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonucu doğrultusunda belirlenen regresyon ve korelasyon sonuçları Çizelge 6.4.' te verilmektedir.

Çizelge 6.4. Birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonuçları

Regresyonlar	B	Std.S.	C.R.	P	B
BY16 <--- Bireysel_Yaraticilik	1,000				,577
BY15 <--- Bireysel_Yaraticilik	,934	,111	8,383	***	,522
BY14 <--- Bireysel_Yaraticilik	,841	,105	8,024	***	,495
BY13 <--- Bireysel_Yaraticilik	,908	,107	8,477	***	,531
BY12 <--- Bireysel_Yaraticilik	,898	,102	8,768	***	,556
BY11 <--- Bireysel_Yaraticilik	,996	,117	8,526	***	,536
BY10 <--- Bireysel_Yaraticilik	,922	,102	9,042	***	,578
BY9 <--- Bireysel_Yaraticilik	1,019	,107	9,536	***	,623
BY8 <--- Bireysel_Yaraticilik	1,044	,111	9,373	***	,608
BY7 <--- Bireysel_Yaraticilik	,950	,105	9,041	***	,580
BY6 <--- Bireysel_Yaraticilik	1,042	,113	9,183	***	,593
BY5 <--- Bireysel_Yaraticilik	,966	,107	9,002	***	,575
BY4 <--- Bireysel_Yaraticilik	,956	,108	8,879	***	,564
BY3 <--- Bireysel_Yaraticilik	1,010	,112	9,017	***	,576
BY2 <--- Bireysel_Yaraticilik	,892	,117	7,622	***	,464

Çizelge 6.4. de bulunan beta değerlerine bakıldığında bireysel yaratıcılık ölçeğine yönelik ifadelerin beta değerlerinin 0,30 dan büyük olduğu görülmektedir. Ancak faktör analizi sonrasında “BY1” ifadesinin faktör yükü ,30’dan küçük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2002: 474).

Faktör analizi sonrası gerçekleştirilen, tek boyut, on beş ifadeden oluşan bireysel yaratıcılık ölçeğinin Cronbach’s alfa değeri 0,871 bulunmuştur. Cronbach’s alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

6.1.3. Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu

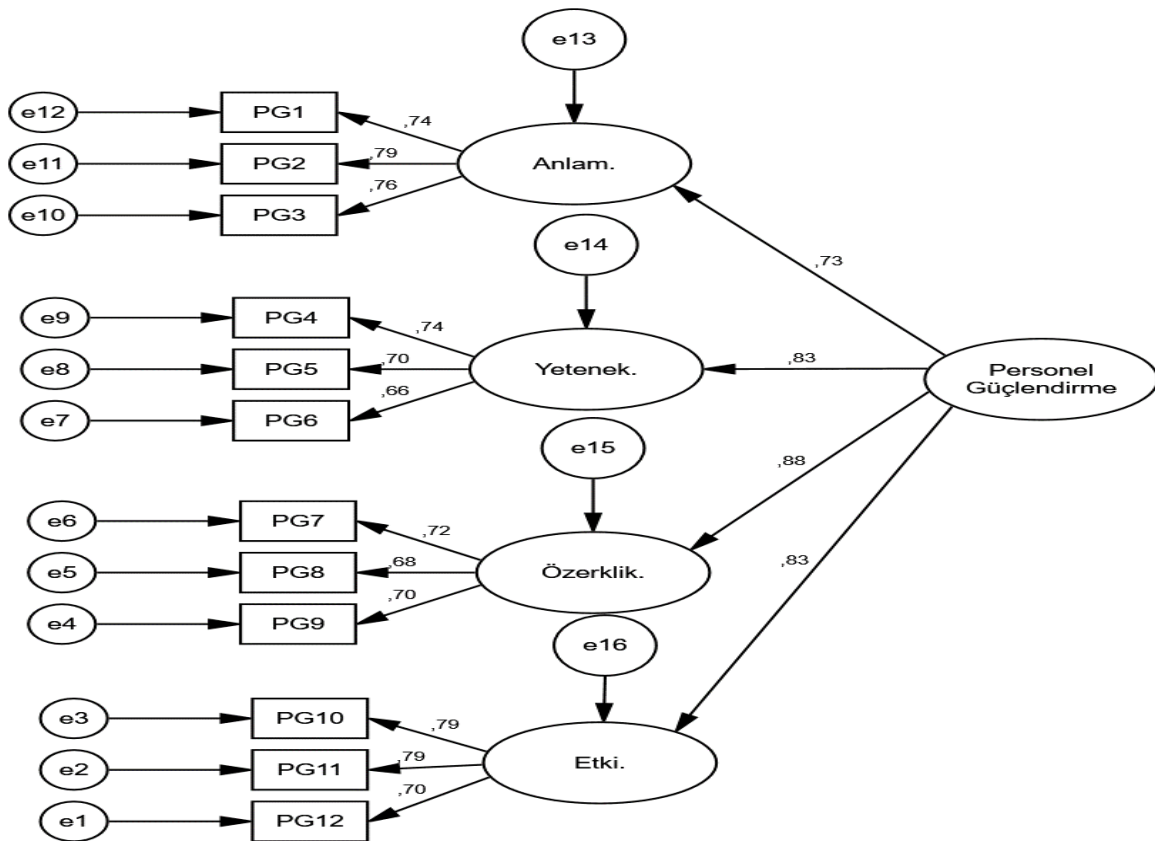
Araştırmada kullanılan personel güçlendirme ölçeğinin, ölçek yapısını doğrulamak için ve ölçeğin orijinal boyutlarının yapmış olduğumuz çalışmada yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Çizelge 6.5. incelendiğinde personel güçlendirme ölçeğinin KMO değerinin ,884 olması ve Barlett küresellik testinin anlamlı düzeyde ($p < 0,001$) bulunması sonucunda faktör analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür.

Çizelge 6.5. Personel güçlendirme ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett Küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,884
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1928,984
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimler arasında kovaryanslar çizilmiştir (e9 ile e10; e34 ile e35 ve e15 ile e16). Şekil 6.3. incelendiğinde iyileştirmeler sonrası yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2(\text{CMIN})= 189,976$ $df=50$; $\chi^2(\text{CMIN})/df= 3,800$, $p=,000$; $GFI=0,925$; $CFI= 0,951$; $TLI= 0,902$; $IFI= 0,926$; $RMSEA= 0,085$) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).

**Şekil 6.3.** Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli

Şekil 6.3.' de fark edildiği üzere birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonucu doğrultusunda belirlenen regresyon ve korelasyon sonuçları Çizelge 6.6.' da verilmektedir.

Çizelge 6.6. Birinci düzey DFA regresyon ve kovaryans sonuçları

Regresyonlar	B	Std.S.	C.R.	P	B
Anlam. <--- Personel_Güçlendirme	1,000				,727
Yetenek. <--- Personel_Güçlendirme	,937	,109	8,615	***	,825
Özerklik. <--- Personel_Güçlendirme	1,167	,128	9,115	***	,877
Etki. <--- Personel_Güçlendirme	1,116	,124	9,031	***	,827
PG12 <--- Etki.	1,000				,703
PG11 <--- Etki.	1,002	,075	13,292	***	,789
PG10 <--- Etki.	1,096	,082	13,321	***	,792
PG9 <--- Özerklik.	1,000				,699
PG8 <--- Özerklik.	,877	,079	11,129	***	,677
PG7 <--- Özerklik.	,900	,077	11,618	***	,717
PG6 <--- Yetenek.	1,000				,662
PG5 <--- Yetenek.	,963	,089	10,780	***	,696
PG4 <--- Yetenek.	1,034	,092	11,184	***	,741
PG3 <--- Anlam.	1,000				,764
PG2 <--- Anlam.	1,005	,072	13,938	***	,789
PG1 <--- Anlam.	,932	,070	13,351	***	,741

Çizelge 6.6. da bulunan beta değerlerine bakıldığında personel güçlendirme ölçeğine yönelik ifadelerin beta değerlerinin 0,30 dan büyük olduğu görülmektedir. Aynı zamanda değişkenler arası ilişkiye yönelik kovaryans sonuçlarına bakıldığında Cronbach's alfa anlam boyutunda 0,727,yetenek boyutunda; 0,825, özerklik boyutunda; 0,877 ve etki boyutunda; 0,827 bulunmuştur. Bulunan değerlere bakıldığında tüm değerlerin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (İslamoğlu ve Anlıaçık, 2014: 283).

Faktör analizi sonrası gerçekleştirilen dört boyut, on iki ifadeden oluşan personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,882, anlam boyutunun 0,807, yetenek boyutunun 0,738, özerklik boyutunun alfa değeri 0,741 ve etki boyutunun alfa değeri 0,803 bulunmuştur. Elde edilen değerlere bakıldığında ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

6.2. Katılımcıların Değişkenlere Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

5' li likert ölçeğine göre aritmetik ortamaların değerlendirilme aralığı çok düşük (1,00- 1,80), düşük (1,81- 2,60), orta (2,61- 3,40), yüksek (3,41- 4,20), çok yüksek (4,21- 5,00) olarak ifade edilmektedir (Kaplanoğlu, 2014). Bu bağlamda Çizelge 6.7.'de bulunan katılımcıların lider davranışları algı düzeyleri incelendiğinde, araştırmada yer alan otel işletmesi çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları çalışan odaklı liderlik davranışı (3,74), üretim odaklı (3,86) ve değişim odaklı (3,84) algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 6.7. Katılımcıların liderlik algı düzeyleri

DEĞİŞKENLER	n	Min.	Mak.	Ort.	S.S
Çalışan Odaklı Liderlik	391	1.00	5,00	3,74	,741
Üretim Odaklı Liderlik	391	1.00	5,00	3,86	,738
Değişim Odaklı Liderlik	391	1.00	5,00	3,84	,749

Çalışanların bireysel yaratıcılık bulunduğu Çizelge 6.8. incelendiğinde, çalışanların bireysel yaratıcılık (4,06) algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 6.8. Katılımcıların yaratıcılık algı düzeyleri

DEĞİŞKENLER	N	Min.	Mak.	Ort.	S.S
Bireysel Yaratıcılık	391	2,44	5,00	4,06	,503

Çizelge 6.9.'da bulunan katılımcıların güçlendirme algı düzeyleri incelendiğinde, araştırmada yer alan otel işletmesi çalışanlarının anlam (4,16), yetenek (4,12), özerklik (4,07), etki (4,04) algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda genel olarak çalışanların personel güçlendirme algılarına bakıldığında 4,10 düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 6.9. Katılımcıların güçlendirme algı düzeyleri

DEĞİŞKENLER	N	Min.	Mak.	Ort.	S.S
Anlam	391	1,33	5,00	4,16	,760
Yetenek	391	1,33	5,00	4,12	,669

Çizelge 6.9. (Devam)Katılımcıların güçlendirme algı düzeyleri

Özerklik	391	2,00	5,00	4,07	,729
Etki	391	1,33	5,00	4,04	,789
Personel Güçlendirme	391	2,17	5,00	4,10	,586

6.3. Liderlik Davranışları ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının liderlik algıları ile yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış. Yapılan analiz sonuçları Çizelge 6.10.'da verilmiştir.

Korelasyon analizinde Pearson Correlation katsayısına göre genel olarak “r”, (0,1-0,3) aralığında ise ilişkinin zayıf, (0,3-0,5) aralığında ise ilişkinin orta, (0,5-0,8) aralığında ise ilişkinin güçlü, 0,8 ve üzeri ise ilişkinin çok güçlü olduğu belirtilmektedir (İslamoğlu ve Alınayık, 2014: 260). Bu bağlamda gerçekleştirilen değişkenler arası korelasyon değeri, değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri çizelge 6.10.'da yer almaktadır.

Çizelge 6.10. Liderlik davranışları ve bireysel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4
1-Çalışan Odaklı	1			
2-Üretim Odaklı	,848**	1		
3-Değişim Odaklı	,785**	,827**	1	
4-Bireysel Yaratıcılık	,445**	,448**	,428**	1

**p< .001 değerinde anlamlı.

Çizelge 6.10. incelendiğinde çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde ve anlamlı (p< .001) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Lider davranışlarının alt boyutları olan çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının bireysel yaratıcılık ile arasındaki ilişki değerlerine bakıldığında, bireysel yaratıcılık ve çalışan odaklı liderlik (r: ,445), üretim odaklı liderlik (r:

,448), değişim odaklı liderlik ($r: ,428$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgulara çizelge 6.11.' de yer verilmiştir. Çizelge 6.11. incelendiğinde çalışan odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analiz değerlerine bakıldığında modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=96,306$; $p < 0,01$). Aynı zamanda çalışan odaklı liderlik davranışının yaratıcılık üzerindeki değişimin % 19'unu açıkladığı ve çalışan odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın yaratıcılık üzerinde 0,44 'lük bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların yaratıcılık düzeylerinde artış sağlayacaktır.

Durbin-Watson değişkenler arasında hata terimlerinin ardışık bağımlılık gösterip göstermediğini (otokorelasyonu) test etmek amacı ile kullanılmaktadır. Durbin-Watson değerlerinin 1,5 ve 2,5 aralığında olması beklenen bir yaklaşımdır (Kalaycı, 2010: 264). Bu bağlamda gerçekleştirilen analiz sonuçlarına bakıldığında Durbin-Watson değerinin 1,945 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.11. Çalışan odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Çalışan Odaklı Liderlik	,198	,196	,445	1,188	96,306	9,814	,000	,000
Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık			DW: 1,945					

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H1 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₁: Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,01$).

Üretim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgulara çizelge 6.12.' de yer verilmiştir. Çizelge 6.12. incelendiğinde kurulan modelin anlamlı olduğunu

söyleyebilmek mümkündür ($F=97,637$; $p < 0,01$). Aynı zamanda üretim odaklı liderlik davranışının yaratıcılık üzerindeki değişimin % 19'unu açıkladığı ve üretim odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın yaratıcılık üzerinde 0,44 'lük bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin üretim odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların yaratıcılık düzeylerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında, değer 2,043 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.12. Üretim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Üretim Odaklı Liderlik	,201	,199	,448	1,300	97,637	9,881	,000	,000
Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık					DW: 2,043			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H2 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₂: Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,01$).

Değişim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgulara çizelge 6.13.' te yer verilmiştir. Çizelge 6.13.' te yer alan değerlere bakıldığında oluşturulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=87,047$; $p < 0,01$). Aynı zamanda değişim odaklı liderlik davranışının yaratıcılık üzerindeki değişimin % 18' ini açıkladığı ve değişim odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın yaratıcılık üzerinde 0,42 'lik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin değişim odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların yaratıcılık düzeylerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında, değer 1,984 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.13. Değişim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Değişim Odaklı Liderlik	,183	,181	,428	1,363	87,047	9,330	,000	,000
Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık					DW: 1,984			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H3 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₃: Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir (p< 0,01).

6.4. Lider Davranışları ve Personel Güçlendirme Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının liderlik algıları ile personel güçlendirme düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü belirleyebilmek için korelasyon analizi yapılmış. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Çizelge 6.14.'de yer almaktadır.

Çizelge 6.14. Liderlik davranışları ve personel güçlendirme düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2	3	4
1-Çalışan Odaklı	1			
2-Üretim Odaklı	,848**	1		
3-Değişim Odaklı	,785**	,827**	1	
4-Personel Güçlendirme	,424**	,399**	,407**	1

**p< .001 değerinde anlamlı.

Çizelge 6.14. incelendiğinde, çalışan odaklı, üretim odaklı, değişim odaklı liderlik ve güçlendirme arasında pozitif yönde ve anlamlı (p< .001) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Lider davranışlarının alt boyutları olan çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının personel güçlendirme ile arasındaki ilişki değerlerine bakıldığında, personel güçlendirme ve çalışan odaklı liderlik (r: ,424), üretim odaklı liderlik

($r: ,399$), değişim odaklı liderlik ($r: ,407$) arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı ($p < ,001$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgulara çizelge 6.15.' te yer verilmiştir. Çizelge 6.15.'e bakıldığında gerçekleştirilen analiz sonucunda modelin anlamlı olduğu söylenebilmektedir ($F=85,478$; $p < 0,01$). Aynı zamanda çalışan odaklı liderlik davranışının güçlendirme üzerindeki değişimin % 17'sini açıkladığı ve çalışan odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın güçlendirme üzerinde 0,42 'lik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin çalışan odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların güçlendirme düzeylerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,977 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.15. Çalışan odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Çalışan Odaklı Liderlik	,180	,178	,424	1,545	85,478	9,245	,000	,000
Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme					DW: 1,977			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H4 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₄: Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,01$).

Üretim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgulara yönelik Çizelge 6.16.' ya bakıldığında modelin anlamlı olduğu ifade edilebilir ($F=73,776$; $p < 0,01$). Aynı zamanda üretim odaklı liderlik davranışının güçlendirme üzerindeki değişimin % 15'ini açıkladığı ve üretim odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın güçlendirme üzerinde 0,39 'luk bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin üretim odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların güçlendirme

düzeylerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında, değer 2,108 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.16. Üretim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Üretim Odaklı Liderlik	,159	,157	,399	1,799	73,776	8,589	,000	,000
Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme					DW: 2,108			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H5 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₅: Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir (p< 0,01).

Değişim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisini belirleyebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 6.17. de yer alan bulgulara bakıldığında modelin anlamlı olduğunu söyleyebilmek mümkündür (F=77,373; p< 0,01). Aynı zamanda değişim odaklı liderlik davranışının güçlendirme üzerindeki değişimin % 16'sını açıkladığı ve değişim odaklı liderlik davranışındaki bir birimlik artışın güçlendirme üzerinde 0,40 'lık bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi yöneticilerinin değişim odaklı liderlik davranışı sergilemeleri çalışanların güçlendirme düzeylerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında, değer 2,038 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.17. Değişim odaklı liderlik davranışının personel güçlendirme düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Değişim Odaklı Liderlik	,166	,164	,407	1,710	77,373	8,796	,000	,000
Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme					DW: 2,038			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H6 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H₆: Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,01$).

6.5. Personel Güçlendirme ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Otel işletmesi çalışanlarının sergiledikleri personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış. Analiz sonuçları Çizelge 6.18.'de verilmiştir.

Çizelge 6.18. Personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi

Değişkenler	1	2
1- Personel Güçlendirme	1	
2-Yaratıcılık	,694**	1

**. $p < .001$ değerinde anlamlı.

Çizelge 6.18. incelendiğinde, güçlendirme ve bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönde, anlamlı ($p < .001$) ve güçlü ($r = ,694$) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Başka bir ifade ile elde edilen bulgulara göre güçlendirilen personelin yaratıcılık düzeyinin arttığını söyleyebiliriz.

Personel güçlendirmenin yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisini tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Çizelge 6.19.'da yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=361,049$; $p < 0,01$). Ayrıca personel güçlendirmenin yaratıcılığı % 48 oranında açıkladığı ve güçlendirmedeki bir birimlik artışın yaratıcılık düzeyi üzerinde % 69' luk bir artış sağladığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi çalışanlarının güçlendirilmesi çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 2,095 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.19. Personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık düzeyi etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	R2	Düz. R2	B	Sabit	F	T	ANOVA	P
Personel Güçlendirme	,481	,480	,694	,951	361,049	19,001	,000	,000
Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık					DW:2,095			

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H7 hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H7: Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,01$).

Araştırma doğrultusunda gerçekleştirilen ve literatür taraması ile birbirini destekler nitelikte oluşturulan araştırma modeli ile birlikte 7 tane hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin analizler ile doğru orantılı olup olmadığı durumu Çizelge 6.20.'de verilmiştir.

Çizelge 6.20. Araştırma hipotezlerinin sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
1.	Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
2.	Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
3.	Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
4.	Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
5.	Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
6.	Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).
7.	Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi ($p < 0,01$).

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ TARTIŞILMASI

Gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda öncelikle otel işletmeleri yöneticilerinin davranışlarının çalışanlar tarafından ne düzeyde algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda üç temel liderlik tarzının da birbirine yakın değerlere sahip olduğu tespit edilmiş olup, en yüksek algı düzeyinin üretim odaklı liderlik davranışında olduğu söylenebilmektedir. Bu durumda çalışanların liderlerini üretim odaklı olarak algıladıkları kanısına varılabilmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinde faaliyetlerini sürdüren üretim odaklı liderlerin, işe yönelik faaliyetlerin nasıl daha etkin ve sistematik yürütüleceğine yönelik davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir (Nigmetullina, 2011; Kılıç, Gülaydın, Sürücü ve Kasapoğlu, 2018). Aynı zamanda üretim odaklı liderlerin, işletmenin amaç ve hedeflerine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerin kimler tarafından ve ne şekilde gerçekleşmesi gerektiğine yönelik, çalışanlarını gözetim altında tutan bir yaklaşım sergilediği söylenebilmektedir. Ancak bu durumda çalışan odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzlarının otel işletmeleri çalışanları tarafından düşük düzeylerde algılandığı kanısına varmak yanlış bir yaklaşım olacaktır. Çünkü otel işletmelerinin sürekli değişim gösteren yapısından dolayı liderler, tek bir liderlik tarzına bağlı kalamamaktadırlar (Erol ve Koç, 2017). O anki durumun, çalışanların ve örgütün hangi liderlik tarzına ihtiyacı var ise liderlerin de ona göre hareket ettikleri söylenebilmektedir (Cinnioğlu, 2021).

Otel işletmelerinin verimliliklerini (Chang ve Chiang, 2007) ve kar marjlarını yükseltebilmeleri ve sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için (Meriç, 2020) göz ardı edilemeyecek faktörlerden biri olan çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerine bakıldığında ise, çalışanların yüksek düzeyde yaratıcı faaliyetler sergiledikleri tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmesi çalışanlarının olay ve olguları iyi gözlemleyebilen, analiz edebilen, problemlere karşı farklı bakış açısı ile yaklaşım çözüme kavuşturabilen ve kendine has bir düşünme sistemine sahip davranışlar sergiledikleri söylenebilmektedir. Buradan yapılacak çıkarıma göre, otel işletmesi yöneticilerinin çalışanların yaratıcı faaliyetler sergilemesi için çalışanına uygun zemini hazırlaması, örgüt adına gerçekleştirilecek planlamalara yenilikçi ve yaratıcı bir düşünce tarzı ile yaklaşması ve çalışanlarını da yaratıcı olması için teşvik etmesi çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Zhang ve Bartol, 2010; Yılmaz ve Karahan, 2010; Arslan, 2019). Aynı zamanda liderlerin, çalışanları gelişim göstermeleri için belli bir eğitime tabi tutmasının, destekleyerek motive edici davranışlar sergilemelerine olanak tanınmasının ve örgüt içi planlamaları anlaşılır ve net

bir şekilde ifade etmesinin çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığı söylenebilmektedir (Wong ve Pang, 2003b).

Çalışanların güçlendirme düzeylerine bakıldığında, güçlendirme algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde faaliyetlerini sürdüren çalışanların personel güçlendirme algılarının yüksek çıkması, çalışanların otel işletmesi yönetiminden memnun olmaları, işletmenin çalışanların kendilerini yeterli hissedebilmeleri için desteklemeleri, çalışanlarına özel alan tanımları ve bu alanda özerkliğe sahip olmalarına olanak tanımları gibi birçok önemli faktöre bağlı olduğu söylenebilir (Waldman vd. 2001). Aynı zamanda liderin, belirli bir vizyona sahip bir şekilde, gerekli yetkilendirmeler ve doğru hamleler ile çalışanı örgüt faaliyetlerine dahil etmesi çalışanın kendisini güçlü ve yeterli hissetmesine olanak tanımaktadır (Çavuş ve Demir, 2010). Bu durumda çalışan kendisini daha güvende hissedebilmekte ve faaliyetlerini sergilerken bilinçli, stresten uzak ve rahat hareket edebilmektedir (Tandoğan, 2002; Choi vd., 2016).

Araştırmada otel işletmeleri çalışanlarının lider davranışları boyutlarından çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarından üçünün de çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra en yüksek ilişki düzeyine sahip liderlik davranışının çalışan odaklı liderlik davranışı olduğunu, en düşük ilişki düzeyine sahip liderlik davranışının ise değişim odaklı liderlik davranışı olduğu söylenebilmektedir. Literatür incelendiğinde de araştırma kapsamında elde edilen bulguların başka araştırma sonuçları (Wong ve Pang, 2003b; Zhang ve Bartol, 2010; Mathisen vd., 2012; Şakar, 2016) ile benzer nitelikler taşıdığı söylenebilmektedir. Lider davranışlarının, çalışanların bireysel yaratıcılıklarını nasıl etkilediğine yönelik çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, liderlerin çalışanlarını motive edecek, destekleyecek, çalışanların fikir ve düşüncelerini önemseyecek, anlayacak, kendilerini ifade edebilmeleri için olanak tanıyacak davranışlar sergilemesinin çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırdığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda liderlerin kendilerinin de yaratıcı faaliyetler sergilemesi çalışanları yaratıcı olmaları için tetiklemekte ve çalışanı yaratıcı düşünmeye teşvik etmektedir. Moghimi (2016) de gerçekleştirmiş olduğu çalışmada otel işletmelerinde ve tatil köylerinde faaliyetlerini sürdüren liderlerin, çalışanların yaratıcı düşünmeye sevk edecek ve çalışanları yeniliklere karşı açık olmaları için destekleyecek davranışlar sergilemesinin çalışanların yaratıcı düşünme eğilimlerinde artış sağlayacağını tespit etmiştir. Aynı zamanda liderlerin çalışanlarına kısıtlı bir alanda da olsa özgür

olabilecekleri bir ortam sunması ve çalışanların kendi başlarına karar verebilecekleri yetkiyi vermesi çalışanların yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Benzer bir çalışma yürüten Yılmaz ve Karahan (2010) ise, çalışanların beklentilerini fark edebilen ve bu beklentiler doğrultusunda çalışanın istek ve ihtiyaçlarını gidermesine yardımcı olan çalışan odaklı liderlerin ve belirli bir vizyona sahip olup, gelecekte oluşabilecek fırsat ve tehlikeleri öngörebilen ve doğru müdahalelerde bulunabilen vizyoner liderlerin çalışan yaratıcılığını arttırdığını tespit etmişlerdir. Akoğul (2018) da araştırmasında çalışanın fikir ve düşüncelerini önemseyen, değişime hızlı adapte olabilen, çalışanlarını da bu değişim sürecine tabi tutan ve aynı zamanda çalışanlarının hem mental hem de fiziksel olarak yanlarında olup destekleyen çalışan ve değişim odaklı liderlerin çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığını ifade ederken, çalışana kısıtlayan, bütün kontrolün kendinde olması gerektiğini düşünen ve baskıcı bir tutum sergileyen üretim odaklı liderlerin çalışanın yaratıcılığını düşürdüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda genel olarak literatür incelendiğinde de (Akdoğan ve Kale, 2011; Arslan, 2019; Durgut ve Günay, 2020) çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırmak isteyen liderlerin, çalışanlarına yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri için alan tanıyan, çalışanları yaratıcı düşünmeye yönlendirecek faaliyetler yürüten ve liderin çalışanın kendisi ile bağ kurmasına izin veren bir yaklaşım sergilemesi gerektiği söylenebilmektedir. Aksi takdirde otel işletmesi yöneticilerinin yenilikçi yaklaşımlara kapalı olması, çalışanın yanında olmaması, çalışana faaliyetlerini sürdürürken yeteri kadar süre tanımaması ve çalışanın adapte olmakta zorlanacağı iş yükünü yüklemesi yaratıcı düşünce düzeyini olumsuz etkilemektedir (Wong ve Pang, 2003a).

Araştırmada lider davranışlarının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına gerçekleştirilmiş analizler sonucunda ise çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı üç temel liderlik davranışının da çalışanın personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak elde edilen bulgularda en yüksek etki düzeyine sahip liderlik davranışı çalışan odaklı liderlik davranışı olmakla birlikte, en düşük düzeye sahip liderlik davranışının ise üretim odaklı liderlik davranışı olduğu söylenebilmektedir. Sancar (2012), gerçekleştirmiş olduğu araştırmada liderin benimsemiş olduğu yaklaşım ve davranışlar ile çalışanlara rol model olmasının, bilgi ve birikimini çalışanlara aktarabilmesinin, çalışanlara ihtiyaç duydukları her türlü imkanı sağlamasının ve işletmenin bütün sürecine çalışana da dahil etmeye çalışmasının çalışana güçlendireceğini ifade etmektedir. Başka bir çalışma gerçekleştiren Aras da (2013), personelinin güçlenmesini isteyen otel işletmeleri yöneticilerinin, çalışanlarına işin sahibi

olduklarını hissettiren, gerekli görülen durumlarda çalışanı yetkilendirerek sorumluluk almalarına müsaade eden ve çalışanların bu yetki ve sorumlulukları kendi inisiyatiflerinde işletme yararına kullanmalarına izin veren bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini öne sürmüştür. Çetinkaya ve Yıldız ise (2018), gerçekleştirmiş oldukları araştırmada çalışan odaklı liderlerin, çalışanların işlerini benimseyebilmeleri için uygun ortamı hazırlamalarının, yeniliğe açık yaklaşımlar sergilemeleri için fikir ve düşüncelerini önemseyip desteklemelerinin, çalışanları olası her koşula karşı eğitmelerinin ve sevecen bir tavır sergilemelerinin personeli güçlendirdiğini ifade etmektedirler. Genel olarak literatür incelendiğinde de (Manz ve Sims, 1991; Tandoğan, 2002; Sarıaltın ve Yılmaz, 2007; Çavuş ve Demir, 2010; Tekin ve Köksal, 2012; Choi vd., 2016; Akbolat, Durmuş ve Ünal, 2017) personelinin güçlenmesini isteyen liderlerin, belirli bir vizyona sahip olması, çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirebilmesi, çalışanların fikir ve düşüncelerine saygı duyarak çalışanları dinlemesi, gerekli görülen durumlarda çalışanların olaylara müdahale etmesine izin vermesi ve kendilerini güvende hissedebilecekleri bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda personel güçlendirmenin çalışanların yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışanın kendisini güçlü hissetmesinin yaratıcılığını arttırdığı söylenebilir. Çavuş (2006), gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda çalışanların faaliyetlerini sürdürürken kendilerini yeterli hissetmelerinin, işlerini benimsemelerinin ve işlerine anlam yüklemelerinin çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırdıklarını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile iş kolu üzerinde kendini yeterli hisseden çalışan problemlere farklı perspektiflerden bakabilmekte ve pratik bir şekilde çözüm üretebilmektedir. Sun ve arkadaşları (2012) ise, çalışanın kendisini güvende hissedebildiği ve inisiyatif alabileceği bir işletmede iş yükümlülüklerini yerine getirmesinin kendisini güçlü hissettireceğini, iş stresini azaltacağını ve buna bağlı olarak yaratıcılıklarının artacağını belirtmektedirler. Başka bir araştırma gerçekleştiren Kerse (2013) ise araştırması sonucunda, çalışanların motive olmuş bir şekilde işlerini sürdürmelerinin, ihtiyaç duydukları materyallere rahat bir şekilde ulaşabilmelerinin ve kendilerini eksik hissettikleri konularda eksikliklerini giderebilecek ulaşım ağına sahip olmalarının çalışanların yaratıcılığı arttırdığını söylemektedir. Genel olarak literatür incelendiğinde de araştırma sonuçlarının elde edilen bulgular ile bağdaştığı görülmektedir (Velthouse, 1990; Ögüt, Aygen ve Demirel, 2007; Webster, 2006; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Sun vd., 2012, Haykır, 2018). Bu bağlamda çalışanların yaratıcılık düzeylerini

arttırmak isteyen işletmelerin, çalışanlarına özerklik tanımları, kendilerini fark edebilecekleri imkanlar sunmaları, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimlere ulaşabilmelerini sağlamaları ve kendilerine güvenmeleri için iş kolları üzerinde hakimiyet kurmalarına müsaade etmeleri gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar kendilerini daha güvende hissederek ve hata yaparım korkusunu aşarak olay ve olgular üzerinde yaratıcılıklarını sergileyebileceklerdir.



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında otel işletmelerinin, müşterilerinin dikkatini çekebilmek ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmek için dinamik bir yapı içerisinde sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve yeniliğe açık bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Bununla beraber rekabet şartlarının giderek zorlaşması ve çevresel faktörlerin sürekli olarak kendini güncellemesi işletmelerin pazarda yer edinebilmesi için şartlarını zorlamalarını gerektirmektedir. Bu nedenle hizmet sektörü olan otel işletmelerinin bahsi geçen rekabet koşullarına karşı ayakta kalabilmek için çalışanlarını yaratıcı düşünmeye yönlendirmesi ve personelini güçlendirmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların güçlendirilmesi ve yaratıcı düşünmesi müşteri ilişkilerinin ön planda olduğu otel işletmelerinde verimliliğin artması ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının erken fark edilerek rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesi noktasında önemli iki etken konumundadır. Çünkü çalışanların olay ve olgulara karşı farklı yaklaşımlar sergilemesi ve kendilerini iş kolları üzerinde özgür ve yeterli hissetmeleri üst düzey bir performans sergilemelerini sağlamaktadır. Buna bağlı olarak işletmenin verimliliği ve rakipleri ile rekabet edebilme potansiyeli artmaktadır. Ayrıca kendisini iş kolu üzerinde yeterli hisseden çalışanın iş stresi azalacağı için çalışan, müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha erken fark edebilmekte ve daha pratik çözümler üretebilmektedir.

Hizmet sektörü olan otel işletmelerinin hem müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri hem de verimliliklerini arttırarak kar elde edebilmeleri için gerekli olan, çalışanların yaratıcılık ve personel güçlendirme faktörlerini etkileyecek birçok etken bulunmaktadır. İşletmeler için çalışanın güçlenmesi ve yaratıcı düşünme düzeylerinin artması en önemli faktörlerden biri olan lider davranışları ile doğru orantılı olmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin, personelini güçlendirmesi ve personelin yaratıcılığını arttırması için gerekli görülen liderlik davranışını doğru belirleyebilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede Antalya’ da bulunan beş yıldızlı 391 otel çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmada, lider davranışlarının çalışanların bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada çalışanların üç temel liderlik davranışı algıları birbirine yakın değerlere sahip olsa da çalışanların otel işletmeleri yöneticilerini üretim odaklı davranış sergileyen lider olarak benimsedikleri tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile otel işletmelerinde faaliyet

gösteren liderlerin kontrolü kendi ellerinde tutmak istedikleri, sistematik bir şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri ve yapılacak işin kimler tarafından, nasıl gerçekleştirileceği ile yakından ilgilendikleri söylenebilir. Öte yandan personel güçlendirme ve yaratıcılık düzeylerine yönelik algı düzeylerini kendileri ölçümleyen çalışanların algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna istinaden çalışanların otel yöneticilerinin sergilemiş oldukları yaklaşımlardan rahatsızlık duymadığı, kendilerini iş kolları üzerinde yeterli ve etkin hissettiği söylenebilir. Ayrıca otel yöneticilerinin çalışanların fikir ve düşüncelerini önemseyen, ihtiyaç duydukları zaman gerekli eğitimleri almalarını sağlayan ve çalışanlarına yol gösterici olan bir yaklaşım sergilemeleri personelin güçlenmesini ve yaratıcılıklarının artmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak personelini güçlendirmek ve yaratıcılık düzeylerini yükseltmek isteyen otel yöneticilerinin, çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi gereken, çalışanlarına yeterli düzeyde özgür olabilecekleri bir ortam sağlayan ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmeyecek liderlik davranışlarını benimsemeleri önerilmektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin, işi gerçekleştirme sürecinde çalışanlar ile birlikte hareket etmesi, yeniliğe açık bir yaklaşım sergilemesi ve çalışanların adaptasyon problemi yaşamayacağı iş kolları üzerinde faaliyetlerini sürdürmesini sağlaması personelin güçlenmesini ve yaratıcı düşünce eğilimlerinin artmasını sağlayabilecektir. Aksi takdirde dinlenilmediği düşünülen ve ihtiyaçları göz ardı edilen çalışan kendisini yetersiz hissedilmekte ve stres altında olacağı için verimliliği ve potansiyeli düşebilmektedir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin çalışanlarını desteklemesi, çalışanların yetersiz hissedeceği durumlardan kaçınması ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin yerine getirilmesi için çalışanlarına yeterli süreyi tanınması personelin güçlenmesini ve yaratıcılıklarını arttırarak hizmetin kalitesinin artmasını ve rakipleri ile daha rahat bir şekilde rekabet edebilmelerini sağlayabilecektir.

ÖNERİLER

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde faaliyetlerini sürdüren liderlerin, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarını erken fark edebilmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek için hem işletmenin beklentileri hem de çalışanların algı düzeylerine uygun olabilecek liderlik davranışlarını benimsemeleri işletmenin geleceği adına kritik bir öneme sahiptir. Başka bir ifade ile araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında otel yöneticilerinin değişimi fark edebilmeleri, değişime hızlı bir şekilde adapte olabilmeleri ve rakip işletmelerle rekabet edebilmeleri için benimseyecekleri liderlik

davranışlarını dikkatli bir şekilde sergilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarını arka plana atmayacağı, çalışanları ile birlikte hareket edeceği, çalışanların fikir ve düşüncelerini önemseyeceği, yaratıcılıklarını arttıracak ve kendilerini gerçekleştirdikleri iş kolu üzerinde etkin hissettirebilecek davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimleri almalarını sağlaması, çalışanlara yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaması ve yeniliğe açık yaklaşımlar sergilemesi de personelin güçlenmesi ve yaratıcılıklarının artması noktasında işletmeye önemli katkılar sağlayacaktır. Çünkü personelin kendisini güçlü hissetmesi ve yaratıcılığının artması problemlerin daha pratik bir şekilde çözüme kavuşmasına, personelin gerçekleştirdiği iş kolu üzerinde hakimiyet sağlayarak daha rahat bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine ve verimliliklerinin artmasına katkı sağlayacaktır. Aksi bir durumda çalışanlar kendilerini yetersiz ve baskı altında hissetmektedirler. Bu durum çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının düşmesine neden olabilecektir.

Otel işletmelerinde faaliyetlerini sürdüren çalışanların, kendilerini güçlü hissettirebilecek, yaratıcılıklarını, etkililiklerini ve verimliliklerini arttıracak faktörlerin göz ardı edilmemesi gerektiğini uygun bir dille yöneticileri ile paylaşması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlar ihtiyaç duyduğu ve eksikliklerini tamamlayabilecek eğitimleri almayı istemekten çekinmemelidirler. Aksi durumda çalışanlar performansları düşük ve dikkatleri dağınık bir şekilde faaliyetlerini sürdürecektirler. Bu durum çalışanların iş kolu üzerinde hata yapma olasılığını arttırabilir ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin büyük bir öneme sahip olduğu otel işletmelerinde müşteri istek ve ihtiyaçlarının fark edilmemesini neden olabilmektedir.

Geleceğin yöneticisi veya otel çalışanı olabilecek turizm öğrencilerinin eğitim gördükleri üniversiteler aracılığı ile hangi liderlik davranışının hangi durumlarda etkin olabileceği ile ilgili eğitimleri alabilmeleri, otel işletmeleri yönetici ve çalışanlarının etkili ve verimli bir şekilde performans sergilemeleri adına önem arz etmektedir. Ayrıca bahsi edilen eğitimin alınması müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha erken fark edilip, müdahale edilmesine olanak sağlayabilecektir. Bu araştırma Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma, farklı illerde bulunan otel işletmelerinde, yiyecek içecek sektörüne bağlı işletmelerde ve seyahat acentelerinde gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda personel güçlendirme ve bireysel yaratıcılık kavramları başka liderlik tarzları ile ele alınarak literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca bu çalışma otel

alışanlarının algıladıkları liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında gerçekleştirilecek araştırmalarda lider davranışları başka değişkenler ile ele alınarak literatür genişletilebilir.



KAYNAKLAR

- Abou Elnaga, A. ve Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K. ve Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Acar, F.T. (2001). Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Acıbozlar, Ö. (2006). Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeyleri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Ağca, Y. ve Döven, M. S. (2016). Liderlik davranışının örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 845-864.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(1), 165-186.
- Akgül, V. (2020). Gönen termal turizm merkezindeki otel işletmelerinde personel güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisine yönelik bir uygulama. *Journal of Yaşar University*, 15(60), 790-805.
- Akman, V., Hanoğlu, M., ve Kizil, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Akoğul, E. (2018). Liderlik tarzları, tükenmişlik ve yaratıcılık ilişkisinin belirlenmesi: Ankara'da otel işletmelerinde bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.

- Altın, B. (2010). İlköğretimde görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla yaratıcılıkları ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. ve Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Akbolat, M., Durmuş, A., ve Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-88.
- Akoğul, E. (2018). Liderlik tarzları, tükenmişlik ve yaratıcılık ilişkisinin belirlenmesi: Ankara'da otel işletmelerinde bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D. ve Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership—a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Aras, G. (2013). Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gümüşhane.
- Arıkan, S. (1997). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Armache, J. (2013). The benefits of employees' empowerment. *Franklin Business & Law Journal*, (4), 19-28.
- Arnaldo, M. J. (1981). Hotel general managers: A profile. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(3), 53-56.
- Arshi, T. A. (2012). Entrepreneurial intensity in the corporate sector in Oman: The elusive search creativity and innovation. *International Business Research*, 5(9), 171.
- Arslan, F. (2019). Lider desteğinin çalışanların yaratıcılığına etkisi: Otel işletmeleri yiyecek-içecek alanlarında bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 783-791.
- Arslantaş, C.C. (2001). Girişimde yaratıcılık ve yenilik. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12(38), 17- 23.

- Aslan, Z. (2010). Personel güçlendirmenin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri: seyahat acentalarında bir araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Atabey, G.B. (2021). Termal sağlık turizmi işletmelerinde personel güçlendirme ve bireysel inovatif davranış ilişkisi üzerine bir araştırma: Denizli termal turizm işletmeleri örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Atılhan, N. (2006). E-Liderlik: E- Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 19-40.
- Ayan, A. (2013). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.
- Ayça, B. (2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zeka, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Ayupp, K. ve Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees' perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 3(3), 561-575.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 43(1), 41-78.
- Ballı, F. E. ve Önder, E. (2019). Çeşitli değişkenler açısından öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi. 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı. 2-4 Mayıs.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- Barker, D. (2001). How to write an inspiring creative brief. *Admap*, 419: 1-7.
- Barron, F. ve Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439-476.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 59-72.

- Basadur, M. ve Basadur, T. (2011). Where are the generators? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 29.
- Basit, A., Sebastian, V. ve Hassan, Z. (2017). Impact of leadership style on employee performance (A case study on a private organization in Malaysia). *International Journal Of Accounting & Business Management*, 5(2), 112-130.
- Baş, S. M. (2004). Butik otellerde yeni yönetim yaklaşımlarının etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *II. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). Personel güçlendirme (empowerment) ve itibar yönetimi ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir alan çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 319-338.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 42-53.
- Bender, M.T. (2006). Resim-iş eğitimi öğrencilerinde duygusal zeka ve yaratıcılık ilişkileri, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.
- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., Van Dam, K. ve Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of management*, 35(5), 1248-1267.
- Biçer, M. (2021). Lider-Üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*, Gebze.
- Blake, Robert. R., Mouton, J. S. (1981). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 6 (4), 439-455.
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., von Below, A., Schütte, N., ... ve Ferris, G. R. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship. *Group & Organization Management*, 38(5), 601-629.
- Bojadjev, M., Kostovski, N. ve Buldioska, K. (2015). Leadership styles in companies from republic of macedonia. *Economic Development*, (3), 211-222.

- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1994). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *The Training And Development Sourcebook*, HRD Press Inc., Amherst, 413-422.
- Burbiel, J. (2009). Creativity in research and development environments: A practical review. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 4(2), 35-51.
- Burnes, B., Hughes, M. ve By, R. T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141-158.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 98-121.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16 (51), 32-42.
- Chalkiti, K. ve Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(3), 335-359.
- Chang, W. ve Chiang, Z. (2007). A study on how to elevating organizational creativity of design organization. International Association of Societies of Design Research, *The Hong Kong Polytechnic University*, 1-24.
- Cheng, M. I., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2005). Towards a multidimensional competency-based managerial performance framework: A hybrid approach. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 380-396.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H. ve Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 1-14.
- Chong, A.V. N., Lee, U. H. M. S., Ismail, A., Yazid, Z. ve Ahmad, N. N. (2018). Person-oriented leadership enhancing employee outcomes. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 8(1), 103-120.
- Chung, Y. S. (2011). Why servant leadership? Its uniqueness and principles in the life of jesus. *Journal of Asia Adventist Seminary*, 14(2), 159-170.

- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Coşkun, Ö.F. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü: Bursa ili otomotiv sektöründe bir araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Hatay.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- Çalışkan, S. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çankaya, M. (2018). Personel güçlendirmenin örgütsel etkililiğe katkısı üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çorum.
- Çavuş, M.F. (2006). İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayisinde bir uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayisinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2010). Liderlik tarzının personel güçlendirme üzerine etkileri. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2), 1-14.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57), 13-25.

- Çetinkaya, A. Ş. ve Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisi: Perakende sektörü çalışanları araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(35), 1-11.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çidem, G. (2016). Mutfak çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiler: kemer bölgesi örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Çiftçi, M. (2021). Liderlik tarzının cam tavan algısı üzerindeki etkisi: Kadın banka çalışanları üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Çiftçi, Y. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Cinnioğlu, H. (2021). Leadership behavior of hotel managers during the covid-19 pandemic: The İstanbul case. *Journal of Turkish Tourism Research*, 5(1): 34-46.
- Çuhadar, D. M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25)
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Çöp, S. ve Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 34-49.
- Daft, Richard L. (2010). Management, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.
- Dayan, H. (2021). Liderlik tarzının inovasyon ile ilişkisinde rekabet avantajının aracılık rolü: Denizcilik sektörü örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, İstanbul.
- Dawson, J. E., Messe, L. A. ve Phillips, J. L. (1972). Effect of instructor-leader behavior on student performance. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 369.
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider davranış özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi-the effect of leader behavior characteristics on organizational context. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.

- Demirali, Y. E. (1995). Ölçeklerde geçerlik ve güvenilirlik. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (7), 125-148.
- Demirel, Z. H. (2017). Yöneticilerin liderlik davranışlarının işgören performansı ile ilişkilerin incelenmesi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 381-397.
- Denkdemir B. (2010) Coğrafi temelli bölümlendirilmiş organizasyon yapılarında; personel güçlendirmenin karar hızına etkisi ve uygulamaya ilişkin bir örnek, Yayınlanmış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. ve Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- DeRosa, D. M., Smith, C. L. ve Hantula, D. A. (2007). The medium matters: Mining the long-promised merit of group interaction in creative idea generation tasks in a meta-analysis of the electronic group brainstorming literature. *Computers in human behavior*, 23(3), 1549-1581.
- Develi, A., Çavuş, M. F. ve Öz, B. (2018). Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 661-680.
- Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Doğan, S. (2019). Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 282-303.
- Doğanay, A, ve Şen, E. (2007). Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 324-348.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.

- Durgut, A. İ. ve Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Ekvall, G. (1991). Change-centred leaders: empirical evidence of a third dimension of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(6), 18-23.
- Ekvall, G. ve Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Gebze.
- Erdoğan, S. ve Coşkun, B. (2020). Liderle özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisi: Önbüro çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1908-1922.
- Eren Durmuş, A. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar: Türkiye'de seçilmiş bir grup yönetici üzerinde bir araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84.
- Ergün, E. ve Çelik, S. (2015). Yöneticilerin görev ve çalışan odaklı liderlik davranışları ve hemşirelerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve iş stresi arasındaki ilişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 23(3), 203-214.
- Erkılıç, E. (2021). Otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Trabzon örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1512-1522.
- Erol, E. ve Koç, H. (2017). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 566-580.
- Fisher, B. J. ve Specht, D. K. (1999). Successful aging and creativity in later life. *Journal of Aging Studies*, 13(4), 457-472.

- Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. ve Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: Integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies*, 63(4-5), 482-512.
- Foltin, A. ve Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nursing Management*, 43(11), 20-25.
- Fong, K. H. ve Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Fox, J. (1998). *Employee empowerment: an apprenticeship model*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Barney School of Business University of Hartford.
- Gedik, S. (2017). The effect of empowering leader behaviours on employees' psychological and structural empowerment: Public bank example, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Istanbul Bilgi University*, İstanbul.
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kütahya.
- Giderler, C. (2015). Sosyal hizmet işletmelerinde personel güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı: 58-88.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Guilford, J. P. (1980). Cognitive styles: What are they?. *Educational and psychological Measurement*, 40(3), 715-735.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. In *International Conference on Eurasian Economics*, 791-800.
- Gürbüz, S. (2004). Yaratıcılık ve yenilik, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Gonos, J. ve Gallo P. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 18 (2), 157-168.

- Gökkaya, H. (2019). Bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. ve Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1-2), 39-55.
- Güler, M. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otantik liderlik davranışının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 3808-3824.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 845-875.
- Hahn, M. H., Lee, K. C. ve Seo, Y. W. (2011). Pattern analysis of organizational creativity revelation based on agent-based modeling. *In 2011 International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- Hargreaves, A. ve Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42-48.
- Haykır, M. (2018). Mutfak çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J. D. ve Senker, J. M. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*, 38(4), 610-623.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. ve Collela, A. (2011), *Organizational Behavior*, 3rd Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve 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.
- Hu, S. L. ve Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the Internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace. *Telematics and Informatics*, 20(4), 365-382.

- Huber, D. (2017). *Leadership And Nursing Care Management-E-Book*. Elsevier Health Sciences.
- Hunt, E. H. ve Bullis, R. K. (1991). Applying the principles of gestalt theory to teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 10(5), 341-347.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st. century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Ismail, A., Zainuddin, N. F. A. ve Ibrahim, Z. (2010). Linking participative and consultative leadership styles to organizational commitment as an antecedent of job satisfaction. *UNITAR e-Journal*, 6(1), 11-26.
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1-6.
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans. *Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- İnternet: Antalya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı. URL: <https://antalya.ktb.gov.tr>, Son Erişim Tarihi: 20.12.2021.
- İnternet: Aktob, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği. URL: <https://aktob.org.tr>, Son Erişim Tarihi: 20.12.2021.
- İnternet: TUROFED, Türkiye Otelciler Federasyonu. URL: <https://www.turofed.org.tr>, Son Erişim Tarihi: 20.12.2021.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Beta Basım, İstanbul.
- İştin, A. E. ve Taner, B. (2021). Örgütsel destek algısının hizmet kalitesine etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 379-406.
- Janssen, O. ve Giebels, E. (2013). When and why creativity-related conflict with coworkers can hamper creative employees' individual job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 574-587.
- Jiang, J., Wang, S. ve Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.

- Kalu, D. C. ve Okpokwasili, N. P. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in port harcourt, rivers state, Nigeria. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 6(10), 232-239.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- Kaplanoğlu, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (64), 131-150.
- Karacabey, M. F. (2011). Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Şanlıurfa.
- Karaçetin, M. (2021). Liderlik tarzının dinamik yeteneklere etkisi: batı akdeniz mermer işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Burdur.
- Kara, E. ve Çavuş M. F. (2014). Turizmde modern yönetim uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 473-485.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 79-105.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, (40), 39-49.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel yaratıcılığı arttırmak için öneri geliştirme sistemi: Atıştırmalık üretim sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 254-274.
- Karaman, M. S. (2014). İşletmelerde liderliğin verimlilik üzerindeki etkileri ve ünlü işletme lideri jack welch'in liderlik uygulamalarının verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 9-36.
- Karasu, K. (2013). Merkezi yönetim yerel yönetim ilişkileri: özerklik. 5. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu, 21-23 Kasım.
- Kendir, H. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları: Afyonkarahisar ili örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Tokat.
- Kerse, G. (2013). Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Erzurum.
- Kesici, M. (2014). Aşçıların mesleki özerklikleri ile yaratıcılık süreci ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.

- Khammarnia, M., Ravangard, R. ve Asadi, H. (2014). The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, Lorestan, Iran. *The Journal of the Pakistan Medical Association*, 64(5), 537-541.
- Khuong, M. N. ve Hoang, D. T. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217.
- Kılıç, B. ve Ok, S. (2012). Otel işletmelerinde müşteri şikayetleri ve şikayetlerin değerlendirilmesi. *Journal of Yaşar University*, 7(25), 4189-4202.
- Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. (2018). Beş yıldızlı otel işletmelerinde liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Journal of International Social Research*, 11(59), 994-1003.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. ve Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Koç, R. (2008). Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Koçak, O. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, Yayımlanmış Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Elazığ.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım
- Korejan, M. M. ve Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8 (3), 452-461.
- Küpeli, T. Ş. (2017). Yaratıcı ekonomide turizm sektörünün yeri: yaratıcı turizm faaliyetlerine yönelik bir değerlendirme. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 22-51.
- Krog, C.L. ve Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
- Loke, C.F.L. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal Of Nursing Management*. 9(4), 191–204.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G. ve Almsafir, M. K. (2014). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (109), 1076-1087.

- Malaga, R. A. (2000). The effect of stimulus modes and associative distance in individual creativity support systems. *Decision Support Systems*, 29(2), 125-141.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Marjani, A. B. ve Alizadeh, F. (2014). The impact of empowerment on employees performance in standards office of tehran. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(4), 36-43.
- Martinaityte, I. ve Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-282.
- Meriç, E. (2020). Otel işletmeleri yöneticilerinin yenilik ve yaratıcılık özellikleri üzerine kavramsal bir inceleme. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 921-940.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.
- McCain, S. L. C., Jang, S. S. ve Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer loyalty: practical guidelines for casino hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 465-472.
- Muchsinati, E. S. ve Hawidi, R. M. (2020). The factors that influence the creativity of employee in three star hotel. *In International Conference on Management, Accounting, and Economy*, 285-289.
- Mujka, F. (2011). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bir araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Moghimi, S. (2016). Creativity and Innovation in Hotels and Resorts: The role of leadership. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *College of Business RMIT University*, Avustralya.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nanto, Z. (2021). Hata yönetimi kültürü işe cezbolma ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Elazığ.
- Nigmatullina, K. (2011). Uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Nzuve, S. N. ve Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 83-98.
- Okka, E. (2017). Göreve ve insana yönelik liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Onur, D. (2018). Psikoloji kuramları ve yaratıcılık ilişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 145-156.
- Onur, D. ve Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık kavramı ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 6(3).
- Öğüt, A., Aygen, S. Ve Demirsel, M. T. (2007). Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 163-172.
- Öksüz, Y.S. (2010). Kamu sektöründeki insan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91-103.
- Özdemir, Ö. (2016). Turist rehberlerinde personel güçlendirme uygulamalarının iş doyumuna etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Özdevecioğlu, M ve Kanıgür, S. (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 53-82.
- Özer, E. (2019). Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*, Malatya.

- Özer, E. ve Özdoğan, O. N. (2019). Personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansına etkisi: Afyonkarahisar örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1205-1224.
- Özer, K. O., Ergün, Ö. ve Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104-115.
- Özeren, E. (2011). Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıkılık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Özgür, Ö. ve Günaydın, Y. (2010). Otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkisi: Dört yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 11(2), 127-154.
- Özhan, T. (2016). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce.
- Özkal, F. (2021). Örgüt ikliminin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: kamu kuruluşlarında bir araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Özsoy, E. (2013). *Birey- Örgüt Uyumunun Yaratıcılığa Olan Etkisinin Belirlenmesi*, 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya.
- Özşahin, M. ve Sudak, M. K. (2015). The mediating role of leadership styles on the organizational citizenship behavior and innovativeness relationship. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 443-455.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 47-72.
- Öztuna, T. A (2010). Psikolojik güçlendirmenin çalışan motivasyonu göstergeleri ile ilişkisi ve bir uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Öztunç, E. (2019). Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi*, İstanbul.
- Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İtobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(8), 3085-3098.

- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Proctor, T., Tan, K. H. ve Fuse, K. (2004). Cracking the incremental paradigm of Japanese creativity. *Creativity and Innovation Management*, 13(4), 207-215.
- Psoinos, A., Kern, T. ve Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Rad, A. M. M. ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Reiter-Palmon, R., Mumford, M. D., O'Connor Boes, J. ve Runco, M. A. (1997). Problem construction and creativity: The role of ability, cue consistency, and active processing. *Creativity Research Journal*, 10(1), 9-23.
- Rıza, E. T. (2002). Creativity: A new era in educational technology. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3), 133-146.
- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Rubenowitz, S. (1962). JOB-ORIENTED and person-oriented leadership. *Personnel Psychology*, 15(4), 387-396.
- Rumelili Koç, Ö.M. (2019). Özerklik üzerine bir inceleme: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve belediyeler, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Robertson, I., Gibbons, P., Baron, H., MacIver, R. ve Nyfield, G. (1999). Understanding management performance. *British Journal of Management*, 10(1), 5-12.
- Rouzbahani, M. T., Madian, M. J., Garshasbi, K. ve Goudarzi, M. M. (2012). The study of relationship between change-oriented leadership and the quality of services. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(11), 11336-11340.

- Sağlam Arı, G. (2014). Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Salha, H. (2017). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: yiyecek ve içecek işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Samad, S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: The role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 254-264.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Sancar, A. (2012). Personel güçlendirme algısı ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiler: Kamu kuruluşunda bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Sandıkçı, M., Vural, T., ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2007). Orta kademe yöneticilerin güçlendirme algıları ve güçlendirme uygulamasında üstlendikleri roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi otomotiv sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1-22.
- Savieski, F. M. (2004). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Say, K. (2015). Örgütsel yaratıcılık ve merak duygusu arasındaki ilişkinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi: Ankara İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi*, Ankara.
- Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shamir, B. ve Howell, J. M. (2018). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *In Leadership now: Reflections on the legacy of Boas Shamir*. Emerald Publishing Limited, 255-281.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (3), 309-318.

- Shin, S.J. ve Zhou, J. (2003), Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-14.
- Skogstad, A. ve Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. ve Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2014). Görev-insan odaklı liderlik algılamasının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: Kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 63-81.
- Sözbilir, F. ve Yeşil, S. (2015). Kurumsal yaratıcılık: Yaratıcılığı etkileyen faktörler açısından türkiye’de bir kamu kurumunda alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4), 87-111.
- Spence Laschinger, H. K., Anne Sabiston, J. ve Kutzscher, L. (1997). Empowerment and staff nurse decision involvement in nursing work environments: Testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Research in Nursing & Health*, 20(4), 341-352.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, K. (2013). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *Industrial Psychiatry Journal*, 22(2), 97-99.
- Sternberg, R. J. ve Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*, Handbook of creativity, 1(3-15).
- Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J. ve Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Sunar, M.A. (2020). Duygusal zekânın bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, Artvin.

- Sundgren, M. ve Styhre, A. (2003). Creativity—a volatile key of success? Creativity in new drug development. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 145-161.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şakar, M. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Şenocak, M. (2015). Duygusal zeka ve liderlik tarzlarının çalışan verimliliği üzerine etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Şimşek, N. (2004). Personel güçlendirme ve Türk sigorta sektöründe bir uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Şirin, E.Z. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının işletme performansına etkileri: bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Tabbodi, M. L. (2009). Effects of leadership behaviour on the faculty commitment of humanities departments in the University of Mysore, India: Regarding factors of age group, educational qualifications and gender. *Educational Studies*, 35(1), 21-26.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Tandoğan, H.T. (2002). Dönüştürücü ve İşgörüdürü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.

- Temtime, Z. T., Tesfayohannes, M. ve Nyakudya, M. N. (2011). Promoting employee empowerment practices in small firms in developing nations-the case of botswana. *International Journal of Global Management Studies Professional*, 3(1).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tekin, A. G. Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tekin, Ö.A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tekin, Y. ve Köksal, C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4241-4267.
- Tezci, E. (2002). Oluşturmacı öğretim tasarım uygulamasının ilköğretim beşinci sınıf öğrencilerinin yaratıcılıklarına ve başarılarına etkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Elazığ.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tiryaki, S. (2021). Lider davranışlarının çalışan motivasyonuna etkisi: bir sağlık kurumu örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Aydın Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü*, İstanbul.
- Tiwana, A. ve McLean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: Ankara'da yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tuncer, T. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü*, Ankara.
- Turan, Y. ve Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının performans düzeyine etkisi: Antalya örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1227-1245.
- Turunç, Ö. (2015). İş stresi-kaytarma ilişkisinde liderin rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 142-159.

- Tür, E. (2019). Otel çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesinin bireysel yaratıcılık performansına etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Türkan, M. (2020). Psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Türkan Ö.U. (2007). Yalın üretim organizasyonunda personeli güçlendirmenin rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Türkmen, M. (2017). Turist rehberlerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16, (3) 913-927.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D. ve Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30(5), 541-560.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi. Detay Yayıncılık, 4 Baskı, Ankara.
- Usta, I. (2016). Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: Bir alan araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Trakya.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- Uzun, G. (2007). Personel güçlendirme yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki inceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Uygur, K. ve Arabacı, İ. B. (2019). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.
- Uysal, H. T. (2016). Çalışanların liderlik algısı ve ters mobbing eğilimi: iş gören odaklı liderliğin etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 933-943.
- Ünal, H. (2020). Örgütlerde yaratıcılığın gelişimi sürecinde personel güçlendirme ve örgütsel desteğin rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. ve Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994). *Organizational cynicism: an initial study*. Academy of Management Best Papers Proceedings, (1), 269-273.
- Webster, C. (2006). An empirical analysis of the relationships between the interactive use of performance measurement systems, creativity and performance: the intervening role of psychological empowerment. *In Annual Congress of the European Accounting, Working Paper*, 1-33.
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. ve Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763-773.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003a). Barriers to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 29-37.
- Wong, S. ve Pang, L. (2003b). Motivators to creativity in the hotel industry perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24(5), 551-559.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Vani, C. S. ve Srilatha, P. (2015). A study on women employment through dairy micro-enterprise management. *Asian Journal of Dairy and Food Research*, 34(3), 202-204.
- Velthouse, B. A. (1990). Creativity and empowerment: a complementary relationship. *Review of Business*, 12(2), 13.
- Vincent, A. S., Decker, B. P. ve Mumford, M. D. (2002). Divergent thinking, intelligence, and expertise: A test of alternative models. *Creativity Research Journal*, 14(2), 163-178.
- Vurmaz, E. (2016). Konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin önemi: İstanbul ili alan araştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Yahşi, Ü. ve Özbek, O. (2016). Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 6139-6153.
- Yalazan, A. (2006). Genel liselerde okul kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

- Yanar Tıkıroğlu, A.N. (2019). Yöneticilerin örgüt kültürü ve liderlik davranışları algılamalarına yönelik Denizli ilinde bir araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Yıldırım, B. (2006). Öğretmenlerin yaratıcılığa bakış açısı ve anasınıfı çocuklarının yaratıcılık düzeylerinin, öğretmenin yaratıcılık düzeyine göre incelenmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİ BF Dergisi*, 12(9), 109-120.
- Yıldırım, F. (2015), Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü, Yayımlanmış Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Erzurum.
- Yıldırım, M. (2015). Yerel yönetimlerde değişim yönetimi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 116-126.
- Yıldız, A. ve Sıdıka, K. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yılmaz, A. (2019). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Denizli.
- Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), 829-855.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi liderliğinin işletme performansı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Yılmaz, Ö. ve Eroğluer, K. (2018). Turizm sektöründe personel güçlendirme ve güç mesafesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13), 65-81.
- Yiing, L. H. ve Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

- Yüksekbilgili, Z. ve Özkeskin, G. (2019). Türk otelcilik sektöründe uygulanan rekabet stratejilerinin üç genel strateji bağlamında doğruluğu üzerine bir pilot araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(6), 23-45.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97-115.
- Zencir, E. (2004). Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, Q., Hirst, G. ve Shipton, H. (2012). Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus–employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 894-909.
- Zopiatis, A. ve Constanti, P., (2011), Extraversion, openness and conscientiousness: the route to transformational leadership in the hotel industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1): 86-104.

EKLER

EK-1. Anket Formları

ANKET FORMU						
<p>Değerli Katılımcı, bu anket İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı tez çalışması için yapılmaktadır. Çalışma, Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde algılanan liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılmaktadır. Samimiyetle vereceğiniz cevaplar araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Çalışmadan elde edilecek veriler tamamen bu araştırma için kullanılacak ve hiçbir kişi veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İsminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen size uygun tek bir seçeneğe (X) işareti koyunuz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.</p> <p>Ruken Ertoğrul– İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD. Y.L. Öğrencisi</p> <p>Hasan CİNNİOĞLU İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm Fakültesi, Doç, Dr.</p>						
Cinsiyetiniz ?	Erkek () Kadın ()					
Medeni Durumunuz ?	Evli () Bekâr ()					
Yaşınız ?	1945-1964 () 1965-1977 () 1978-1994 () 1995-2003 ()					
Eğitim Durumunuz ?	İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü () Diğer ()					
Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet () Hayır ()					
Çalıştığınız Bölüm ?	Yiyecek İçecek () Ön büro () Kat Hizmetleri () Satış Pazarlama () Diğer					
Aylık Geliriniz?	4.253 TL () 4.254-6.253 TL () 6254-8.254 TL () 8.255 TL ve üstü ()					
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz ?	Bir yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 10 yıl ve üstü ()					
Yöneticiniz ile ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. 1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman						
1	Arkadaşçadır.	1	2	3	4	5
2	Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.	1	2	3	4	5
3	Düzeni sağlar.	1	2	3	4	5
4	Astlarına güvenir.	1	2	3	4	5
5	Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
6	Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.	1	2	3	4	5

7	Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.	1	2	3	4	5
8	Yeni fikirleri teşvik eder.	1	2	3	4	5
9	Tutarlıdır.	1	2	3	4	5
10	Eleştirilere açıktır.	1	2	3	4	5
11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
12	Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	1	2	3	4	5
13	Güven vericidir.	1	2	3	4	5
14	Gelecek hakkında planlar yapar.	1	2	3	4	5
15	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	1	2	3	4	5
16	İyi çalışmaları takdir eder.	1	2	3	4	5
17	Büyüme teşvik eder.	1	2	3	4	5
18	Amaçları belirgindir.	1	2	3	4	5
19	Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.	1	2	3	4	5
20	Yeni projeler üretir.	1	2	3	4	5
21	Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	1	2	3	4	5
22	Astlarını savunur.	1	2	3	4	5
23	Yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
24	İşin denetiminde titizdir.	1	2	3	4	5
25	Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
26	Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	1	2	3	4	5
27	Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.	1	2	3	4	5
28	Astlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
29	Gerektiğinde çabuk karar alır.	1	2	3	4	5
30	Planları dikkatli yapar.	1	2	3	4	5
31	Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	1	2	3	4	5
32	Esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
33	Talimatlarını açık bir şekilde verir.	1	2	3	4	5
34	Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	1	2	3	4	5
35	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
36	Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.	1	2	3	4	5
Kendinizle ilgili düşüncelerinizi belirtiniz. Katılıyorum		1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum				

37	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	1	2	3	4	5
38	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	1	2	3	4	5
39	Bireysel inisiyatif olarak, cesur davranırım.	1	2	3	4	5
40	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	1	2	3	4	5
41	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
42	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
43	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	1	2	3	4	5
44	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
45	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	1	2	3	4	5
46	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
47	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	1	2	3	4	5
48	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	1	2	3	4	5
49	Beklenenin üstünde performans göstermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
50	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
51	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	1	2	3	4	5
52	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
53	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
54	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
55	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
56	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5

57	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	1	2	3	4	5
58	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
59	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
60	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5
61	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
62	Bölümümdeki olaylar üzerindeki etki alanım oldukça fazladır (geniştir).	1	2	3	4	5
63	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
64	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	1	2	3	4	5

DİZİN

A

Abstract · ii, iv
Algı · 47, 56, 97, 98, 101, 104,
114, 124, 125, 130
Anlam · 84, 85, 113, 114
Araştırmanın Sınırlılıkları · 102

B

Bireysel Yaratıcılık · 2, 3, i

Ç

Çalışan Odaklı · i, 34, 46, 48, 50,
55, 56, 92, 97, 101, 108, 114,
115, 116, 119, 124, 125, 126,
141
Çizelge · vii, viii, 35, 36, 39, 99,
100, 103, 104, 105, 106, 107,
108, 110, 111, 112, 113, 114,
115, 116, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123

D

Değişim Odaklı · i, 34, 46, 50,
51, 52, 54, 55, 56, 91, 97, 101,
108, 114, 115, 117, 119, 121,
124, 125, 126
Düzey · 56, 94, 105, 106, 109,
110, 111, 112, 129

E

Etik kurul · 97
Etki · 84, 86, 87, 113, 114

H

Hipotez · 123

L

Lider · 35
Lider Davranışları · 39, 40, 43,
55, 97, 101, 102, 104, 108,
114, 125, 129, 132
Literatür · 34, 35, 37, 41, 44, 50,
51, 64, 72, 93, 96, 100, 123,
126, 127, 132

M

Model · iii, 35, 36, 42, 44, 45, 47,
56, 61, 63, 67, 72, 80, 92, 95,
100, 126, 141, 142, 154

O

Otel · 2, 3, i

Ö

Örneklem · i, 99

Örneklem Büyüklüğü · 99
Örneklem Yöntemi · i, 99
Özerklik · 86, 113, 114, 150

P

Personel Güçlendirme · 2, 3, i

Ş

Şekil · ix, 105, 106, 109, 110,
111, 112

T

Tanım · 75
Teori · 37, 39, 40, 41, 42, 43

Ü

Üretim Odaklı · i, 34, 48, 49, 50,
54, 55, 56, 91, 97, 101, 108,
114, 115, 117, 119, 120, 124,
125, 126, 129

V

Veri · i, 55, 95, 97

Y

Yetkinlik · 85



TEKNOVERSİTE



teknoversite **AYRICALIĞINDASINIZ**

İSTE

