



e-ISSN: 2630-6417

International Journal of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences  
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8 Issue: 56  
Year: 2022 September  
Pp: 1086-1104

Arrival  
01 August 2022  
Published  
30 September 2022

Article ID  
64382  
Article Serial Number  
05

DOI NUMBER  
<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.64382>

How to Cite This Article  
Cinnioğlu, H. & Ertoğrul, R.  
(2022). "Otel Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 8(56):1086-1104



International Journal of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences is  
licensed under a Creative  
Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.  
This journal is an open  
access, peer-reviewed  
international journal.

# Otel Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği<sup>1</sup>

The Effect of Leadership Style Perceived by Hotel Employees on Individual Creativity and Employee Empowerment Levels: The Sample of Antalya

Hasan Cinnioğlu Ruken Ertoğrul

Doç. Dr., İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Hatay, Türkiye  
Yüksek Lisans Öğrencisi., İskenderun Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm Ve Otel İşletmeciliği, Hatay, Türkiye

## 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. 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

## 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. 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.

**Keywords:** Leadership, individual creativity, employee empowerment, Antalya, Hotel

## 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. Hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın öncelik halinde olduğu turizm sektöründe liderlerin benimsemiş olduğu yaklaşımlar ile personeli güçlendirmesi ve bireysel yaratıcılıklarını artırması 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 (Krog ve Govender, 2015).

<sup>1</sup> Bu makale Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU'nun danışmanlığında Ruken ERTOĞRUL tarafından İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında Hazırlanan "Otel Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği" başlıklı tezden üretilmiştir.

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 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).

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 hakimiyeti (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 sağlamanın 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 (Çekmecelioglu, 2014). 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. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde lider davranışları, bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme ilgili kavramsal çerçeve sunulmuştur.

### 2.1. Lider Davranışları

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.

Tengilimoğlu (2005) lider davranışlarını; çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik olmak üzere üç boyut olarak ele almıştır. *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 Alparşlan (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. *Üretim odaklı olan liderlik yaklaşımında ise: 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 çalışmanı kontrol altında tutmaya çalıştığı bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. Üretim odaklı liderliğe yönelik başka bir araştırma gerçekleştiren Soydemir, Özdaşlı, Alparşlan (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. Son olarak *değişim odaklı liderlik* yaklaşımına bakıldığında: 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. Gerçekleştirilmiş olan 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.

## 2.2. Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık, kişinin farklı düşünme kabiliyeti ile problemleri çözümleyebilmesi, 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 çalışmada yaratıcılığı yüksek olan bireylerin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir;

- ✓ Kendine özgü bir yaklaşıma sahiptir
- ✓ Sürekli bir arayış içerisindedirler
- ✓ 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 çözene kadar rahatsızlık hissederler (Barron ve Harrington, 1981; Woodman vd.,1983; Yıldırım, 2007; Balay, 2010; Arslantaş, 2001).

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 araştırın ve müşteri memnuniyetini sağlanabileceği hizmetler olarak algılamaları ve buna yönelik faaliyetler sergilemeleri çalışanların yaratıcılıklarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum işletmenin rakip işletmelere karşı rekabet edebilme düzeyi arttırmaktadır (Arslan, 2019). Buna bağlı olarak 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).

### 2.3. Personel Güçlendirme

Hizmetin ve insan faktörünün ön planda olduğu otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, hizmetin sunulduğu 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 doyumu (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 (Chalkiti ve Sigala, 2010) ve işten ayrılma niyeti (Yılmaz ve Eroğluer, 2018) gibi birçok negatif faktörün de düşürüldüğü tespit edilmiştir.

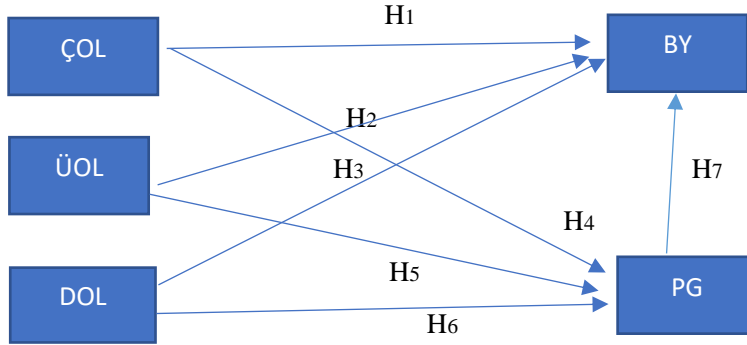
Daha geniş bir perspektiften bakılacak olursa, turizm işletmelerinde sunulan hizmet, çalışanlarla yakın temas halinde gerçekleştirildiği için personelin güçlendirilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin rekabet ederken ön plana çıkabilmesi için personel güçlendirme büyük bir getiriye sahiptir (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 ve müşterilerin tercih sebebi olarak örgüte yönelimlerini artırarak, 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). Bu bağlamda genel olarak bakıldığında personel güçlendirmeye yönelik yaklaşım sergileyen turizm işletmelerinde örgüt yöneticileri, örgüt adına hedefler belirlemeli ve bu hedeflere çalışanları ile birlikte ulaşabilecekleri, etik kurallar dahilinde yetkilendirmelerin yapıldığı bir yaklaşım sergilemelidirler. Aynı zamanda işletmelerin 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.

Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) personel güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyut olarak ele almışlardır. *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. *Yetkinlik* ise; 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. Bir diğer boyut olan *özerklik* de; 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). Son boyut olan *etkinin* tanımına bakıldığında ise; çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetlerin örgüt içerisinde yer edinebilme durumu olarak tanımlandığı görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışan faaliyetlerinin, örgütün bütün yapısında ne denli benimsendiğidir (Spreitzer, 1995). Literatür incelendiğinde çalışan odaklı, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışının bireysel yaratıcılık (Zhang ve Bartol, 2010; Mathisen, Einarsen ve Mykletun, 2012; Şakar, 2016; Moghimi, 2016) ve personel güçlendirme (Tandoğan, 2002; Sarialtın ve Yılmaz, 2007; Krog ve Govender, 2015; Choi, Goh, Adam ve Tan, 2016) arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik



birçok çalışmanın olduğu görünmektedir. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde üç temel liderlik davranışının da bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda personel güçlendirmenin yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik çalışma sonuçlarına bakıldığında (Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007; Webster, 2006; Sun, Zhang, Qi ve Chen, 2012) personel güçlendirmenin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde lider davranışının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezler ve ilişki model şu şekildedir:



H<sub>1</sub>: Çalışan odaklı liderlik (ÇOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık (BY) düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Üretim odaklı liderlik (ÜOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Değişim odaklı liderlik (DOL) davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışan odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme (PG) düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Üretim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların personel güçlendirme düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin bireysel yaratıcılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış olup, araştırmada kullanılan veri toplama aracına, araştırmanın evren ve örnekleme dair bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. 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 güçlü bir etkiye sahiptir. 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, Tan ve Fuse, 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 vermektan 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 arttırarak 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.

### 3.2. 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.

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.

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.

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; Uyur 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.

### 3.3. 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.

## 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

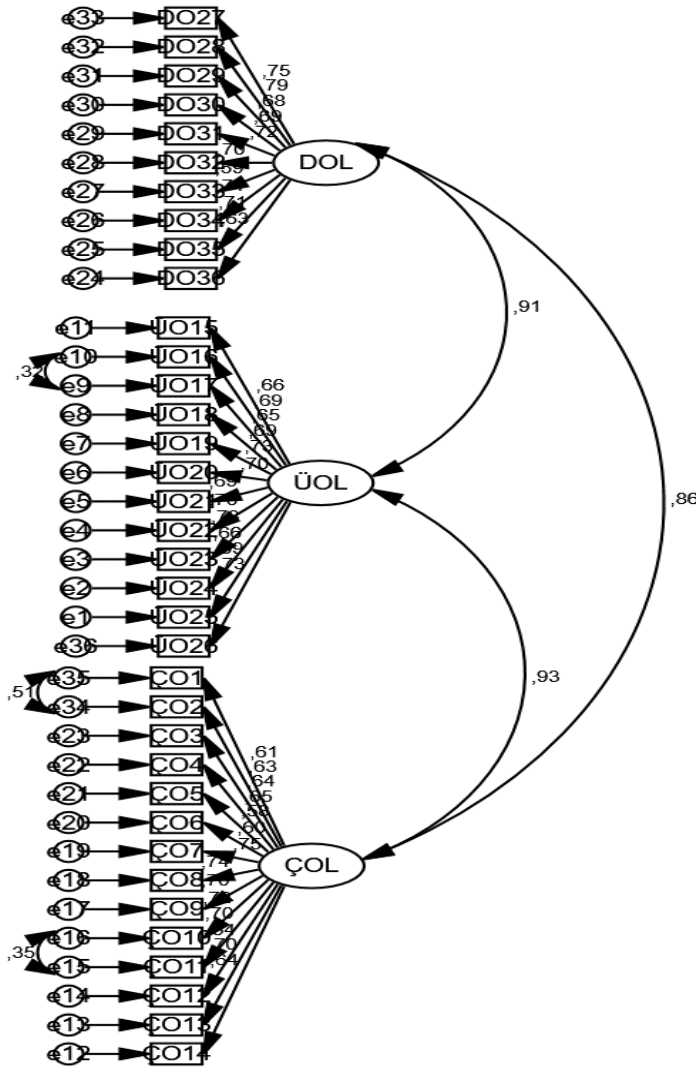
Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ve gerçekleştirilmiş olan faktör analizleri sonrası elde edinilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri için sosyal bilimlerde kullanılan istatistiksel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

### 4.1. Lider Davranışları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Araştırmada kullanılan lider davranışları ölçeğinin, ölçek yapısını doğrulamak için ve ölçeğin orijinal boyutlarının, çalışmada da yapı geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını tespit etmeye 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 Alnaçık, 2014: 396). Bu bilgiler doğrultusunda lider davranışları ölçeğinin KMO değerinin ,959 olması ve Barlett küresellik testinin anlamlı düzeyde ( $p < 0,01$ ) bulunması sonucunda faktör analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür.

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 4.1. 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 4.1. Lider Davranışları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Genellikle faktör analizinde değişkenlerin her faktör üzerindeki ağırlığını ifade eden faktör yük kabul düzeyinin 0,30'dan büyük olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık 2014: 396). Şekil 4.1. 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 Alnıaçık, 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 (Büyükoztürk, 2020: 100).

#### 4.2. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Bireysel yaratıcılık ölçeğinin KMO değerinin ,875 olması ve Barlett küresellik testinin anlamlı düzeyde ( $p < 0,01$ ) bulunması sonucunda faktör analizinin yapılabileceğini söylemek mümkündür. AMOS istatistik programının önerileri doğrultusunda uyum iyiliği değerlerini yükseltmek için hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir (e14 ile e15; e10 ile e11; e3 ile e4 ve ve e5 ile e6). Şekil 4.2. 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).





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.

#### 4.4. 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 Tablo 4.1.'de 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 Alnaçık, 2013: 260). Bu bağlamda gerçekleştirilen değişkenler arası korelasyon değeri, değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** Liderlik Davranışları ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye 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.

Tablo 4.1. 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 bulgular doğrultusunda Tablo 4.2. incelendiğinde kurulan 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.

**Tablo 4.2.** 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:

H<sub>1</sub>: 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 Tablo 4.3.' te yer verilmiştir. Tablo 4.3. 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, değerinin 2,043 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.3.** 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:

H<sub>2</sub>: 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 Tablo 4.4.' te yer verilmiştir. Tablo 4.4.' 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, değerin 1,984 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.4.** 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
<b>Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık</b>		<b>DW: 1,984</b>						

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H<sub>3</sub> hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H<sub>3</sub>: Değişim odaklı liderlik davranışının çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir ( $p < 0,01$ ).

#### 4.5. 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 Tablo 4.5.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.5.** Liderlik Davranışları ve Personel Güçlendirme Düzeyi Arasındaki İlişkiye 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.

Tablo 4.5. 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 Tablo 4.6.' da yer verilmiştir. Tablo 4.6.'ya 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.

**Tablo 4.6.** 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
<b>Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme</b>		<b>DW: 1,977</b>						

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre H<sub>4</sub> hipotezi ile ilgili şu sonuca ulaşılmıştır:

H<sub>4</sub>: 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 Tablo 4.7.' e 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, değerin 2,108 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.7.** 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
<b>Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme DW: 2,108</b>								

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. Tablo 4.8.' 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, değerin 2,038 olması değişkenler arası otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 4.8.** 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
<b>Bağımlı değişken: Personel Güçlendirme DW: 2,038</b>								

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 ( $p < 0,01$ ).

#### 4.6. 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 Tablo 4.9.'da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Personel Güçlendirme ve Bireysel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

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

\*\*. $p < .001$  değerinde anlamlı.

Tablo 4.9. 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 Tablo 4.10.'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.

**Tablo 4.10.** 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
<b>Bağımlı değişken: Bireysel Yaratıcılık DW:2,095</b>								

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 ( $p < 0,01$ ).

## 5. TARTIŞMA

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, 2003; 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.

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 çalışmada 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 çalışanı da dahil etmeye çalışmasının çalışanı güçlendireceğini ifade etmektedir. Başka bir çalışma gerçekleştiren Aras (2013) da, 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.

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.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz şartlarında otel işletmelerinin, müşterilerinin dikkatini çekebilme 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 artırarak 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 çalışması 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.

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.

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 çalışanlarının 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.

## KAYNAKÇA

1. Acar, F.T. (2001). “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. Ağca, Y. & 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.
3. Akgül, V. (2020). “Gönen Termal Turizm Merkezindeki Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve Yaratıcılık İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, Journal of Yaşar University, 15(60): 790-805.
4. Akoğul, E. (2018). “Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara’da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2): 99-117.
5. Antalya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://antalya.ktb.gov.tr> [Erişim Tarihi: 20.12.2021]
6. Aktob, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, <https://aktob.org.tr> [Erişim Tarihi: 20.12.2021]
7. Aras, G. (2013). “Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
8. Armache, J. (2013). “The Benefits of Employees' Empowerment”, Franklin Business & Law Journal, (4): 19-28.
9. Arslan, F. (2019). “Lider Desteğinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Alanlarında Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(4): 783-791.
10. Arslantaş, C.C. (2001). “Girişimde Yaratıcılık ve Yenilik”, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 12(38): 17- 23.
11. Aslan, Z. (2010). “Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
12. Ayça, B. (2016). “Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
13. Ayupp, K. & Chung, T. H. (2010). “Empowerment: Hotel Employees' Perspective”, Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 3(3): 561-575.
14. Balay, R. (2010). “The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff”, Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 43(1): 41-78.
15. Ballı, F. E. & Önder, E. (2019). Çeşitli Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi, 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı, İzmir.
16. Barker, D. (2001). “How to Write an Inspiring Creative Brief”, Admap, 419: 1-7.
17. Barron, F. & Harrington, D. M. (1981). “Creativity, Intelligence, and Personality”, Annual Review of Psychology, 32(1): 439-476.
18. Baş, S. M. (2004). “Butik Otellerde Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
19. Bildik, B. (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
20. Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi”, 32(32): 470-483.
21. Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara.
22. Cengiz, E.; Acuner, T. & Baki, B. (2007). “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 98-121.

23. Chalkiti, K. & 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.
24. Choi, S. L.; Goh, C. F.; Adam, M. B. H. & Tan, O. K. (2016). "Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment", *Human Resources For Health*, 14(1).
25. Çavuş, M.F. (2006). "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayisinde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
26. Çavuş, M. F. & Demir, Y. (2010). "Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri", *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(2): 1-14.
27. Çekmecelioğlu, H. G. (2014). "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28): 21-34.
28. Çekmecelioğlu, H.G. & Eren, E. (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57): 13-25.
29. Dawson, J. E.; Messe, L. A. & Phillips, J. L. (1972). "Effect of Instructor-Leader Behavior On Student Performance", *Journal of Applied Psychology*, 56(5): 369.
30. Demirağ, B. & 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.
31. Derue, D. S.; Nahrgang, J. D.; Wellman, N. E. D. & 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.
32. Develi, A.; Çavuş, M. F. & Öz, B. (2018). "Psikolojik Personel Güçlendirmeyi Yöneticinin Güç Kaynaklarıyla Açıklamak: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4): 661-680.
33. Doğanay, A. & Şen, E. (2007). "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12): 324-348.
34. Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). "Change-Centered Leadership: An Extension of The Two-Dimensional Model", *Scandinavian Journal of Management*, 7(1): 17-26.
35. Ekvall, G. (1991). "Change-Centred Leaders: Empirical Evidence of A Third Dimension of Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, 12(6): 18-23.
36. Eren, E. & Gündüz, H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1): 65-84.
37. Erkılıç, E. (2021). "Otantik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Trabzon Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 1512-1522.
38. Gist, M. E. (1987). "Self-Efficacy: Implications For Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.
39. Güler, M. & Cinnioğlu, H. (2020). "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Otantik Liderlik Davranışının Psikolojik Sözleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği", *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3808-3824.
40. Günay, E. & Köroğlu, A. (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3): 45-64.
41. Gürbüz, G.; Kumkale, İ. & Oğuzhan, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", In *International Conference On Eurasian Economics*, 791-800.
42. Hargreaves, A. & Ainscow, M. (2015). "The Top and Bottom of Leadership and Change", *Phi Delta Kappan*, 97(3): 42-48.
43. İslamoğlu, A. H. & Almiaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım, İstanbul.



44. İştin, A. E. & Taner, B. (2021). “Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 379-406.
45. Janssen, O. & 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.
46. Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.
47. Kanbur, E. & Özzyer, K. (2016). “Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi”, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 264-275.
48. Karaçetin, M. (2021). “Liderlik Tarzının Dinamik Yeteneklere Etkisi: Batı Akdeniz Mermer İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Doktora Tezi*, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
49. Kara, E. & Çavuş M. F. (2014). “Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1): 473-485.
50. Karaman, M. S. (2014). “İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, (3): 9-36.
51. Kerse, G. (2013). “Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
52. Koçak, O. (2019). “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Doktora Tezi*, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
53. Krog, C.L. & 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.
54. Martinaityte, I. & Sacramento, C. A. (2013). “When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role of Leader-Member Exchange”, *Journal of Organizational Behavior*, 34(7): 974-994.
55. Mathisen, G. E.; Einarsen, S. & Mykletun, R. (2012). “Creative Leaders Promote Creative Organizations”, *International Journal of Manpower*, 33(4): 367-282.
56. Mete, M.; Zincirkıran, M.; Yalçınsoy, A. & Pekcan, A. (2015). “Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12): 137-156.
57. Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
58. Moghimi, S. (2016). “Creativity and Innovation In Hotels and Resorts: The Role of Leadership”, *Yüksek Lisans Tezi*, College of Business RMIT University, Avustralya.
59. Muchsinati, E. S. & 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.
60. Nzuve, S. N. & 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.
61. Öğüt, A.; Aygen, S. & Demirsel, M. T. (2007). “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3): 163-172.
62. Özdevecioğlu, M & Kanıgür, S. (2009) “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *KMU İİBF Dergisi*, 16: 53-82.
63. Özdemir, Ö. (2016). “Turist Rehberlerinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
64. Özer, E. & Özdoğan, O. N. (2019). “Personel Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Performansına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 1205-1224.
65. Özer, K. O.; Ergün, Ö. & Okatan, T. (2015). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4): 104-115.

66. Özşahin, M. & 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.
67. Öztuna, T. A (2010). "Psikolojik Güçlendirme Çalışan Motivasyonu Göstergeleri İle İlişkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
68. Öztunç, E. (2019). "Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
69. Peretomode, O. (2012). "Situational and Contingency Theories of Leadership: Are They The Same?", IOSR Journal of Business and Management, 4(3): 13-17.
70. Proctor, T.; Tan, K. H. & Fuse, K. (2004). "Cracking The Incremental Paradigm of Japanese Creativity", *Creativity and Innovation Management*, 13(4): 207-215.
71. Robertson, I.; Gibbons, P.; Baron, H.; Maciver, R. & Nyfield, G. (1999). "Understanding Management Performance", *British Journal of Management*, 10(1): 5-12.
72. Sancar, A. (2012). "Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
73. Samen, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2): 363-378.
74. Sarıaltın, H. & Yılmaz, A. (2007). "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneğİ", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18: 1-22.
75. Say, K. (2015). "Örgütsel Yaratıcılık Ve Merak Duygusu Arasındaki İlişkinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi: Ankara İli Örneğİ", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
76. Soydemir, S.; Özdaşlı, K. & Alparıslan, A. M. (2014). "Görev-İnsan 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.
77. Sun, L. Y.; Zhang, Z.; Qi, J. & Chen, Z. X. (2012). "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation", *The Leadership Quarterly*, 23(1): 55-65.
78. Sürgevil, O.; Tolay, E. & Topoyan, M. (2013). "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri", *Journal of Yasar University*, 8(31): 5371-5391.
79. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
80. şakar, M. (2016). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
81. şenocak, M. (2015). "Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliğİ Üzerine Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
82. Tandoğın, H.T. (2002). "Dönüştürücü ve İşgörüdürü Liderliğın Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
83. Tarlan, D. & Tütüncü, Ö. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarıım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 141-163.
84. Taş, A. & Önder, E. (2010). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32): 17-30.
85. Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 23-45.
86. Tezci, E. (2002). "Oluşturmacı Öğretim Tasarım Uygulamasının İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcılıklarına ve Başarılarına Etkisi", Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

87. Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
88. Turan, Y. & Cinnioğlu, H. (2020). "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Performans Düzeyine Etkisi: Antalya Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39): 1227-1245.
89. TUROFED, Türkiye Otelciler Federasyonu, <https://www.turofed.org.tr> [Erişim Tarihi: 20.12.2021]
90. Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
91. Uygur, K. & Arabacı, İ. B. (2019). "Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları İle Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1): 744-770.
92. Uzun, G. (2005). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana*.
93. 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.
94. Wong, S. & Pang, L. (2003). "Motivators To Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors", *Tourism Management*, 24(5): 551-559.
95. Woodman, R. W.; Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
96. Vurmaz, E. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme'nin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması", *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
97. Yahşi, Ü. & Özbek, O. (2016). "Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi", *Journal of Human Sciences*, 13(3): 6139-6153.
98. Yıldırım, E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİ BF Dergisi*, 12(9): 109-120.
99. Yılmaz, A. (2019). "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması", *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli*.
100. Yılmaz, H. (2014). "Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi", *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 51-68.
101. Yılmaz, Ö. & Eroğluer, K. (2018). "Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme ve Güç Mesafesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama", *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13): 65-81.
102. Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2): 145-158.
103. Yüksel, Ö. & Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 131-142.
104. Zencir, E. (2004). "Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
105. Zhang, X. & 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.
106. Zhou, Q.; Hirst, G. & 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.