

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**YIYECEK-İÇECEK ÇALIŞANLARINDA  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK  
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ETKİSİ**

**Filiz Arslan**

**Zonguldak 2019**

**T.C.  
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Doktora Tezi**

**YIYECEK-İÇECEK ÇALIŞANLARINDA  
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK  
GÜÇLENDİRMENİN ARACI ETKİSİ**

**Hazırlayan**

**Filiz Arslan**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**

**Zonguldak 2019**

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

22/03/ 2019

Filiz ARSLAN



## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

### TEZ ONAYI

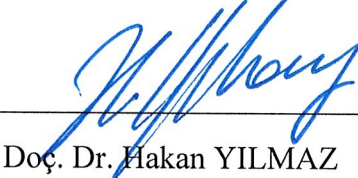
Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 151382201003 numaralı Filiz ARSLAN'ın hazırladığı “Yiyecek İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi” konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 01/03/2019 Cuma günü saat 14:00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan



Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

Üye



Doç. Dr. Hakan YILMAZ

Üye



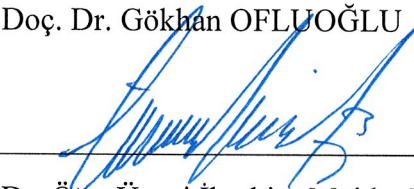
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

Üye



Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU

Üye



Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Müjdat BAŞARAN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

21.03/2019..

Doç. Dr. Ertuğrul YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum : ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Başlığı : Yiyecek İçecek Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Etkisi  
Tez Yazarı : Filiz Arslan  
Tez Danışmanı : Prof . Dr. Ahmet Ferda Çakmak  
Tez Türü, Yılı : Doktora Tezi, 2019  
Sayfa Adedi : 161

Küreselleşme sürecinde değişen tüketici talepleri ve artan kalite beklentileri dikkate alındığında farklılığı yaratacak en önemli etkenin yenilikçi iş davranışlarına sahip çalışanlar olduğu ifade edilmektedir. Çünkü yenilikçi sonuçları üreten ve nihai olarak yeniliği gerçekleştiren bireylerdir. Hizmet sektörü içerisinde yeri olan turizm işletmelerinde, çalışanların yoğunlukla eş zamanlı üretim ve tüketim gerçekleştirmeleri diğer işletme alanlarına göre yenilikçi iş davranışlarının önemini artırmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları ise birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirilmelerinin aracılık etkisini incelemektedir.

Araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde görev alan 700 çalışanı üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, araştırma kapsamına alınan işletmelerde yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderin etkisi bulunmuş ve bu etkileşimde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda misafirlerine değer sunan çıktılar elde etmek isteyen işletmeler, yenilikçi iş davranışlarını artırmada dönüşümcü lider, psikolojik güçlendirme değişkenlerinin önemini kavramaları gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Yenilikçi İş Davranışı, Dönüşümcü Lider, Psikolojik Güçlendirme, Turizm

## ABSTRACT

Institution : ZBEÜ Institute of Social Sciences, Department of Business Administration  
Title : The Mediating Role of Psychological Empowerment In The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour In The Food and Beverage Staff  
Author : Filiz Arslan  
Adviser : Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak  
Type of Thesis, Year : Ph D. Thesis, 2019  
Sayfa Adedi : 161

Considering the changing consumer demands and increasing quality expectations in the globalization process, it is stated that the most important factor that will create difference is the employees who have innovative business behaviors. Because they are individuals who produce innovative results and ultimately realize innovation. In tourism enterprises that have a place in the service sector, the simultaneous production and consumption of the employees increase the importance of innovative business behaviors according to other business areas. The innovative work behaviors of employees are influenced by many factors. The aim of this study is the Mediating Role of Psychological Empowerment In The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour In The Food and Beverage Staff.

The study was carried out with the survey method of 700 employees working in food and beverage departments of five star hotels operating in Antalya province. As a result of the study, the effect of transformational leader on innovative business behaviors was found in the enterprises included in the research and it was found that psychological empowerment played an intermediary role in this interaction. In addition, a positive and significant relationship was found between the variables. In line with these results, the enterprises that want to produce outputs that offer value to their guests, the transformational leader in increasing innovative business behaviors, need to comprehend the importance of psychological empowerment variables.

**Keywords:** Innovation, Innovative Work Behaviour, Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Tourism

## ÖNSÖZ

Turizm sektöründe yer alan işletmelerin başarısında ve sürekliliğinde önemli bir kavram olan yenilikçi iş davranışı ögesini ve önemini vurgulayan bu çalışmada, yiyecek-içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderin etkisi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek alanlarında görev alan çalışanlarından elde edilen analiz sonuçlarına göre, araştırma değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, incelenen işletmelerde yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderin etkisi bulunmuş ve bu etkileşimde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir. Son halini alan bu çalışmada emeği geçen tüm kişi ve kuruluşlara teşekkürü borç bilirim.

Öncelikle doktora tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a, yardımları, anlayışı, desteği, tecrübeli danışmanlığı ve değerli görüşleri ile bana yol gösterdiği için sonsuz teşekkür ederim. Tez izleme jürisinde bulunarak, tezin oluşumunda yapıcı yorum ve değerli yardımları esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Müjdat BAŞARAN'a, Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU'na teşekkür ederim. Doktora tez anketlerinin yürütülmesinde vakitlerini ayıran değerli otel ve yiyecek-içecek bölümü yöneticisi arkadaşlarıma ve otel çalışanlarına görüşleri için teşekkürlerimi sunarım. Eğitim ve öğretim hayatım boyunca bilgi birikimimin, öğrenme merakımın ve öğretme arzumun oluşmasında emeklerini esirgemeyen hocalarıma teşekkür ederim. Doktora çalışma süresinde her türlü desteğini esirgemeyen eşim Dr. Hasan ARSLAN'a, değerli vakitlerini aldığım çocuklarım Enes Emir ARSLAN, Ela ARSLAN'a ve bu günlere gelmemde fedakarlıkları ve özverilerinden dolayı tüm aileme teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TURİZMDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Yenilik Kavramı.....	6
1.1.1. Yeniliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	10
1.1.1.1. Yenilikçilik .....	10
1.1.1.2. Yeniliğin Benimsenmesi.....	11
1.1.1.3. Yeniliğin Yayılması.....	12
1.1.1.4. Yaratıcılık .....	12
1.1.1.5. Buluş .....	13
1.1.1.6. Araştırma-Geliştirme (AR-GE) .....	13
1.1.1.7. Değişim.....	14
1.1.1.8. Teknoloji.....	14
1.1.2. Yenilik Türleri .....	15
1.1.2.1. Temel Yenilik Türleri .....	16
1.1.2.1.1. Ürün - Hizmet Yeniliği .....	16
1.1.2.1.2. Süreç Yeniliği.....	17
1.1.2.1.3. Pazarlama Yeniliği .....	17
1.1.2.1.4. Organizasyonel Yenilik.....	18
1.1.2.2. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler .....	18
1.1.2.2.1. Radikal Yenilik .....	19
1.1.2.2.2. Artımsal (Kademeli) Yenilik.....	19
1.1.2.3. Meydana Getirdikleri Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler..	20
1.1.2.3.1. Yıkıcı Yenilik.....	20
1.1.2.3.2. Destekleyici Yenilik.....	20
1.1.2.4. Yapılma Şekline Göre Yenilikler .....	21
1.1.2.4.1. Açık Yenilik .....	21



1.1.2.4.2. Kapalı Yenilik .....	21
1.1.2.5. Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilikler .....	22
1.1.2.6. Diğer Yenilik Türleri .....	23
1.1.2.6.1. Örgütsel Yenilik .....	23
1.1.2.6.2. Toplumsal Yenilik.....	24
1.1.2.6.3. Nesne veya Özne Temelli Yenilik .....	24
1.2. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı .....	24
1.2.1. Yenilikçi İş Davranışının Önemi.....	26
1.2.2. Yenilikçi İş Davranışı Süreci.....	29
1.2.2.1. Fikir Keşfi/Problem Tanımlama .....	31
1.2.2.2. Fikir Üretimi .....	32
1.2.2.3. Fikir Teşviki / Şampiyonluk/ Sponsorluk.....	33
1.2.2.4. Fikir Gerçekleştirme/Uygulama .....	33
1.2.2.5. Fikrin Ticarileştirilmesi .....	34
1.2.3. Yenilik Sürecinde Çalışanların Yenilikçi İş Davranışına Etki Eden Faktörler .....	35
1.2.3.1. Birey ve İşe İlişkin Faktörler .....	35
1.2.3.2. Çevresel ve Örgütsel Faktörler .....	37
1.2.4. Yenilikçi İş Davranışının Ölçümü .....	39
1.3. Turizm, Otel İşletmeleri, Yiyecek İçecek Alanında Yenilik ve Yenilikçi İş Davranışları .....	43
1.3.1. Turizm, Turizm Sektörü ve Turizm Ürünü .....	43
1.3.2. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması .....	46
1.3.3. Yiyecek-İçecek Hizmeti ve Otel İşletmelerinde Önemi.....	48
1.3.4. Turizmde Yenilik ve Önemi .....	51
1.3.5. Turizmde Yeniliğin Kaynağı Olarak Çalışanların Yenilikçi Davranışları .....	55
1.3.6. Turizmde Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarını Artırmanın Yolları	57
<b>2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE BU OLGULARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ .....</b>	<b>61</b>
2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	61
2.1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi.....	61
2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	64
2.1.3. Liderlik Teorileri .....	66

2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramı .....	69
2.1.5. Dönüşümcü Liderlik Boyutları .....	71
2.2. Psikolojik Güçlendirme .....	74
2.2.1. Güçlendirme Kavramı ve Önemi .....	74
2.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı ve Önemi .....	77
2.2.3. Psikolojik Güçlendirme Boyutları .....	79
2.3. Kavramlar Arası İlişki .....	84
2.3.1. Dönüşümcü Liderin Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi ...	84
2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisinde Dönüşümcü Lider .....	91
2.3.3. Kavramlar Arasındaki İlişkinin Literatür Doğrultusunda İncelenmesi	95
<b>3. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>102</b>
3.1. Araştırma Metodolojisi .....	102
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekliliği .....	102
3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklem .....	103
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	105
3.1.4. Araştırma Modeli .....	106
3.1.5. Araştırma Hipotezleri .....	107
3.1.6. Araştırma Yöntemi ve Ölçekler .....	108
3.1.6.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği .....	111
3.1.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği .....	112
3.1.6.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği .....	113
3.2. Araştırma Bulgu ve Analizleri .....	116
3.2.1. Demografik Bulgular .....	116
3.2.3. Normallik Testi .....	121
3.2.4. Korelasyon Analizi .....	122
3.2.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotez Testi .....	124
3.2.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçüm Modeli) .....	125
3.2.5.2. Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi .....	127
3.2.5.3. Yol Analizi (Yapısal Model) .....	130
<b>SONUÇ .....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>158</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>161</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Gelişimi ve Araştırma Özetleri .....	41
Tablo 3.1: Araştırma Örnekleme ve Bölgelere Göre Dağılımı .....	104
Tablo 3.2: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ve İfadeleri .....	112
Tablo 3.3: Psikolojik Güçlendirme Boyutları ve İfadeleri .....	113
Tablo 3.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri .....	115
Tablo 3.5: Demografik Bulgular.....	117
Tablo 3.6: Yenilikçi İş Davranışı Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler.....	119
Tablo 3.7: Dönüşümcü Lider Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler.....	120
Tablo 3.8: Psikolojik Güçlendirme Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler.....	121
Tablo 3.9: Normallik Testi Tablosu.....	122
Tablo 3.10: Korelasyon Analizi.....	123
Tablo 3.11: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.....	125
Tablo 3.12: Ortalamadan Çıkarılan Varyans (AVE), Cronbach Alpha, Kompozit Güvenilirlik ve Yapılar Arası Korelasyon Matrisi.....	129
Tablo 3.13: Yol Analizi Uyum İndeksi Değerleri .....	130
Tablo 3.14: Dönüşümcü Lider ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Yol Analizi Değerleri.....	131
Tablo 3.15: Psikolojik Güçlendirme Aracılık Rolü Yol Analizi Değerleri...	132
Tablo 3.16: Standardize Edilmiş Doğrudan Etkiler.....	133
Tablo 3.17: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler.....	134
Tablo 3.18: Hipotez Red Kabul Özet Tablosu.....	134

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Yenilikçi İş Davranışın Dört Aşaması .....	30
Şekil 1.2: Büyük Ölçekli Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Bölümünün Yeri ....	50
Şekil 1.3: Turizmde Yenilik Modeli (Ürün ve Süreç Yeniliği) .....	54
Şekil 3.1: Baron ve Kenny Aracı Değişken Modeli .....	106
Şekil 3.2: Araştırma Modeli.....	106
Şekil 3.3: Dönüşümcü Liderin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi.....	132
Şekil 3.4: Dönüşümcü Liderin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü.....	133



## GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen iş yaşamında, işletmelerin ayakta kalmasını sağlayan en önemli faktörün tüketici gereksinmelerini en iyi karşılayan yenilikçi dönüşümler olduğu vurgulanmaktadır. Turizm sektörünün ekonomik gelişmedeki önemi, ülkelere sağladığı sosyal ve kültürel yönlü etkisi, sektörün rekabet gücünün artırılmasını önemli hale getirmektedir. Tüm işletmecilik alanında olduğu gibi turizm, otelcilik ve yiyecek-içecek yönetiminde de, rekabet avantajı elde etmede; misafir ihtiyaç, beklenti ve isteklerini karşılamının ötesine geçen bir anlayışa sahip olmanın oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.

Porter, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinin bir koşulu olarak sürekli yenilik ve iyileştirmeyi öngörmektedir. Çünkü çağımız verimlilik ve kalitenin ötesinde “yenilik çağı” olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerin yeniliği gerçekleştirmeleri hem ülke ekonomisine hem de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine oldukça önemli katkı sağladığı belirtilmektedir. Yeniliği gerçekleştirebilmenin en önemli unsurlarından birinin yenilikçi iş davranışına sahip çalışanlar olduğu ifade edilmektedir. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni ürün, hizmet, süreç ve prosedürlere ilişkin yeni ve faydalı fikirlerin oluşturulmasını ve oluşturulan fikirlerin uygulanmasını içeren geniş bir kavramı açıklamaktadır (Janssen, 2000: 288; Dorenbosch, vd., 2005: 129; Reuvers, vd. 2008: 228; De Jong ve Den Hartog, 2010: 24; Leong ve Rasli, 2013: 593).

Turizm sektörünün emek yoğun nitelikte sektör olması, eş zamanlı üretim ve tüketimin gerçekleşmesi, ürünlerin soyut nitelik taşınması gibi nedenlerden dolayı turizm sektöründe insan kaynağı, yenilik için en önemli kaynak olarak belirtilmektedir (Zontek, 2016; Carvalho ve Costa, 2011; Hu, vd., 2009; Hall ve Williams, 2008; Novelli, vd. 2006; Fache, 2000). Yenilikçi iş davranışlarının birçok değişkenden etkilendiği varsayılmaktadır. Yenilikçi iş davranışlarının artmasında veya azalmasında liderlik modelinin önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir. Bu süreci yöneten lider, yenilikçilik özelliği gösterirken, aynı zamanda bu davranış şekillerini öğretmeye çalışan olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu nitelikler ile değişimi ve yeniliği

gerçekleştirebileceği bu yönde gerçekleştirilen çalışmalarda (Reuvers, vd., 2008; Pieterse, vd., 2010; Jung, vd, 2003; vd.) gözlenmektedir.

Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderlik olgusunun dört benzersiz ancak birbiriyle ilişkili davranışsal bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; ilham verici motivasyon, idealize edilmiş etki, entellektüel teşvik ve kişiselleştirilmiş değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Ampirik ve teorik bazı çalışmalarda (House ve Shamir, 1993; Jung ve Avolio, 2000, vd.), bu dört davranışı sergileyen liderlerin takipçilerinin değerlerini ve normlarını yeniden düzenleyebilme, kişisel ve organizasyonel değişiklikleri teşvik edebilme ve takipçilerin başlangıç performans beklentilerini aşmalarına yardımcı olabildikleri belirtilmektedir (Jung, vd., 2003: 528). Ayrıca dönüşümcü liderin, takipçilerini problemlerle başa çıkma konusunda farklı düşünmeye, sorunları yeni yollarla keşfetmeye sevk etmesi ve çalışanlarının bireysel niteliklerini ve yetenekte çeşitliliği vurgulamasının yenilikçi iş davranışlarını tetiklediği ifade edilmektedir (Reuvers, vd., 2008: 230; Jung, vd, 2003: 528; Pieterse, vd., 2010: 611).

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarında diğer önemli faktörün psikolojik güçlendirme algıları olduğu vurgulanmaktadır. Speitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki gibi dört biliş alanında ortaya çıkan bir süreç veya psikolojik durum olarak tanımlamaktadır. Pieterse, vd. (2010: 610), çalışmalarında dönüşümcü liderliğin ilham verici ve motive edici doğası, takipçilerini etkileyebilmeleri, psikolojik güçlendirme algısı yüksek olduğu zaman yenilikçi iş davranışı yaratmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; yiyecek-içecek çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları ilişkisinde psikolojik güçlendirilmenin aracı etkisini incelemektir. Bu tez çalışması turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev alan çalışanlarını kapsamaktadır. Bunun temel nedeni yiyecek-içecek olgusunun önemli bir seyahat motivasyonu ve gastronomi turizmi adı ile adlandırılan yeni bir ilgi turizmi haline gelmesi ve bu doğrultuda popüler uygulamaların varlığının gözlenmesi olarak açıklanmaktadır. Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi yiyecek - içecek alanında da farklılığı yaratmada en kilit nokta insan faktörü olarak belirtilmektedir. Bu alanda

müşterilerin beklentilerine uygun menüleri yaratan, yenilikçi mutfak uygulamalarını gerçekleştiren temel güç çalışanlardır. Ayrıca hizmeti alan ve sunan kişinin “insan” olması, ürün üretiminin müşteri gözü önünde gerçekleşmesi personel tutum ve davranışlarını önemli kılmaktadır.

Turizm işletmelerinde yenilik süreçlerine çalışanların katılımı ve yenilikçi davranışı gerçekleştirmeleri kolay olmamaktadır. Bunun için işletmede var olan örgüt ortamı işletmedeki yönetim anlayışı gibi değişkenler önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifade ile turizm sektöründe değer yaratan çıktılar elde etmek isteyen işletmeler, yenilikçi iş davranışlarını artırmada dönüşümcü lider, psikolojik güçlendirme değişkenlerinin önemini kavramaları gerekmektedir. Ayrıca bir otel işletmesinde, işin akış hızı, hizmetin yoğunluğu, müşteri sayısının fazlalığı ve özellikle müşterilerin en fazla zaman harcadıkları alanların yiyecek-içecek departmanları olduğu göz önüne alındığında, liderin kendi başına işleri gerçekleştirebilmesini imkansızlaştırmaktadır. Literatür doğrultusunda (Li ve Zheng, 2014; Pieterse, vd., 2010) turizm sektörü değerlendirildiğinde, yenilikçi iş davranışı gösteren çalışanların müşteri şikayetlerini çözümlemede, müşteri isteklerini karşılamada işletme başarısına katkısının oldukça önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak, turizmde yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü lider, psikolojik güçlendirme ve bu değişkenler arasındaki ilişki literatür doğrultusunda ele alınmakta ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çalışmada ikinci olarak, araştırma amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırma örneklemini üzerinden anket yönteminden faydalanarak elde edilen birincil verilere başvurulmaktadır. Gerçekleştirilen alan araştırması Antalya ili Lara-Kundu, Serik-Belek, Kemer-Beldibi-Göynük bölgelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerini içermektedir. Araştırmanın zaman sınırlılıkları ve otel işletmelerinin anket çalışmalarını gerçekleştirmeyi kabul etmemesi nedenleriyle sadece yukarıda ifade edilen Antalya bölgelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın Antalya ilinde gerçekleştirilmesinin nedeni 1980’li yıllardan sonra turizm hızının yoğunluğu ile otelcilik sektörünün önemli bir gelişme göstermesi olarak belirtilebilmektedir. Yenilikçiliğe uygun faaliyet göstermeleri nedeniyle anket uygulamalarının 5

yıldızlı otel işletmeleri ve yiyecek içecek departmanlarında gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Bu doğrultuda hazırlanan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Turizmde Yenilikçi İş Davranışı”, çalışmanın ikinci bölümünde “Dönüşümcü Lider, Psikolojik Güçlendirme ve Bu Olguların Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkisi” ve çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma metodolojisi yer almakta, analiz ve bulguları tartışılmaktadır.

Birinci bölüm “Turizmde Yenilikçi İş Davranışı”, üç alt başlıkla incelenmektedir. Bunlar: “Yenilik Kavramı”, “Yenilikçi İş Davranışı”, “Turizm, Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Alanında Yenilik ve Yenilikçi İş Davranışı”dır. Yenilik kavramı başlığı altında; yeniliğin tanımı yapılmakta, diğer kavramlarla ilişkisi ve türleri açıklanmaktadır. Yenilikçi iş davranışı başlığı altında; yenilikçi iş davranışının tanımı, önemi ve sürecine ilişkin öncelikle yer verilmekte ve bunu takiben yenilik sürecinde çalışanların yenilikçi iş davranışına etki eden örgüt faktörleri ve yenilikçi iş davranışının ölçümü alt başlıkları yer almaktadır. Turizm, otel işletmeleri ve yiyecek-içecek alanında yenilik ve yenilikçi iş davranışı başlığı altında ise; öncelikle turizm sektörüne yönelik olgular kavramsal çevrede açıklanmakta ve bunu takiben turizm sektöründe yenilik ve önemi, yeniliğin kaynağı olarak çalışanların yenilikçi iş davranışı ifade edilmektedir. Son olarak turizmde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırmanın yolları incelenmeye çalışılmaktadır.

İkinci bölüm “Dönüşümcü Lider, Psikolojik Güçlendirme ve Bu Olguların Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkisi” ise üç alt başlıkla incelenmektedir: “Dönüşümcü Liderlik”, “Psikolojik Güçlendirme”, “Kavramlar Arası İlişki”. Dönüşümcü liderlik başlığında: liderlik kavramı ve önemi, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, liderlik teorileri, dönüşümcü liderlik ve boyutları yer almaktadır. Psikolojik güçlendirme başlığı altında; güçlendirme kavramı ve önemi, psikolojik güçlendirme kavramı ve boyutları, güçlendirmede bağlam faktörleri açıklanmaktadır. Son olarak kavramlar arası ilişki başlığında: dönüşümcü liderin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisi; psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: çalışanların yenilikçi iş davranışına etkisinde



dönüşümcü lider ve son olarak kavramlar arası ilişkinin literatür doğrultusunda incelenmesi konuları aktarılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderliğin etkisi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen alan araştırması üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın araştırma boyutu iki başlıktan oluşmaktadır. Bunlar: “Araştırma Metodolojisi” ve “Araştırma Bulgu ve Analizleri” olarak incelenmektedir. Araştırma Metodolojisi başlığı altında araştırmanın amacı ve gerekliliği, evreni ve örnekleme, kapsam ve sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri, yöntem ve ölçekleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırma bulgu ve analizleri alt başlığında ise, araştırma örnekleme ilişkin öncelikle demografik bulgular özetlenmekte, araştırma değişkenlerine yönelik temel istatistik veriler ve normallik testi tablolar aracılığı ile aktarılmaktadır. Bunu takiben araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi analizleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Her bir başlık altında incelenen analiz sonuçları tablolar halinde özetlenmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

Sonuç başlığında ise, gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına ilişkin yorum ve önerilere yer verilmektedir. Bu doğrultuda, araştırma bulgularına yönelik sonuçlar değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçların literatürle ilişkisi belirtilmektedir. Son olarak turizm işletmelerine ve bu yönde gerçekleştirilecek çalışmalara önerilerde bulunmaktadır.

# 1. TURİZMDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Küreselleşme, hızlı değişim ve tüketicilerin artan yenilik arayışı, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede, yenilikçi iş davranışı kavramını anlamaya yöneltmiştir. Yenilikçi iş davranışı, bireylerin yeni bir fikir, ürün veya hizmeti üretmesini ve uygulanmasını kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Yenilikçi iş davranışına sahip çalışanlar, hizmet odaklı sektör olan turizm işletmelerine önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde bu doğrultuda ilk olarak, yeniliğin tanımı yapılmakta, diğer kavramlarla ilişkisi ve türleri açıklanmaktadır. Bunu takiben yenilikçi iş davranışının tanımı, önemi, süreci ve çalışanların yenilikçi iş davranışına etki eden örgüt faktörleri ve yenilikçi iş davranışının ölçümü ifade edilmektedir. Son olarak turizm sektörüne yönelik olgular kavramsal çerçevede açıklanmakta, turizmde yenilik ve önemi, yeniliğin kaynağı olarak çalışanların yenilikçi iş davranışı ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırmanın yolları incelenmeye çalışılmaktadır.

## 1.1. Yenilik Kavramı

Latince “innovatus” sözcüğünden türeyen ve İngilizce “innovation” sözcüğü’nün Türkçe karşılığı “yenilik-inovasyon” olarak kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK); “Varolan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi; Değişen koşullara uyarlanmak üzere toplum yaşamında oluşan yeni bir öge ya da o zamana değin yürürlükte olan uygulamalardan değişik bir uygulamayı” olarak yenilik kavramını ifade etmektedir.

Yenilik, algılanan bir fırsatın yeni bir fikir haline gelmesi ve daha sonra yaygın bir pratik uygulama bulduğu süreç olarak tanımlanmaktadır (Zontek, 2016: 55). Damanpour (1991: 556) yeniliği, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı ya da idari sistem, ya da organizasyon üyelerine ilişkin yeni bir program ya da plan şeklinde tanımlamaktadır. OECD

(Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Kurumu) ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan kaynak olan Oslo Kılavuzu'nda (2005: 50), yenilik kavramı: “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürde, yenilik olgusunun öncüsü kabul edilen Joseph Alois Schumpeter ve yeniliğin önemini ortaya koyan Peter Drucker tarafından geliştirilen çalışmalara büyük önem verilmektedir. Schumpeter (1912)'in “İktisadi Gelişme Teorisi- Theorie der wirtschaftlichen” adlı kitabında ilk defa “Yenilik” terimini telaffuz etmektedir. Bu kitabın 1934 yılında İngilizceye çevrilerek “The Theory of Economic Development” adını aldığı ve Schumpeter'in bu yönde düşünceleri geniş kitlelere ulaştığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda yenilik kavramının ekonomik boyutta Schumpeter tarafından tanıtıldığı belirtilmektedir. Schumpeter (1912, 1934), yenilikleri “bir şeyler yapmanın yeni yolları” ya da “üretim faktörlerinin daha iyi, eşsiz kombinasyonları” olarak tanımlar ve bunları bir girişimcinin eserinin çekirdeği olarak addeder (Babaita, vd., 2010: 526). Bunun en önemli nedeni yeniliğin fırsatların arandığı girişim faaliyetleri sonucunda gerçekleşen bir olgu olarak ifade edilmesi olarak açıklanmaktadır.

Schumpeter (1912, 1934) bu eserde yeniliği, yeni ürünlerin, yeni süreçlerin, yeni pazarların ve yeni hammadde kaynaklarının geliştirilmesi, diğer bir deyişle endüstriyel organizasyonu yeniden şekillendirme olarak ifade etmektedir. Schumpeter, yeniliği ekonomide, yeni bir ekonomik döngü kaynağı olarak “yaratıcı yıkım - creative destruction” olarak tanıtmış ve yeniliği ekonomik büyüme ile ilişkilendirmektedir (Carvalho ve Costa, 2011: 24). Bu görüşe göre, yeniliği gerçekleştiren girişimci kuruluşlar, yaratıcı yıkıma neden olmakta ve ekonomik gelişmenin hızını arttırmaktadır. Değişen çevre koşullarının işletmelerin değişmesini ve yeniliği gerçekleştirmelerini gerekli kılmakta olduğu söylenmektedir. Bu değişimi gerçekleştiren işletmeler yarattıkları “değer” ile önemli bir rekabet avantajını sağlamaktadır.

Schumpeter, tüm değişikliklerdeki ortak noktanın, nitelikli, önemi olan ve dinamik iş dünyası liderleri tarafından veya "girişimciler" tarafından tanıtılan "yeni kombinasyonların uygulanması"nı içermesi olduğunu belirtmektedir. Sürecin belirsiz/riskli niteliği ve nihai tüketiciler tarafından değer yaratılmasını sağlayacak olan yenilik ihtiyacının mutlaka hesaba katılması gerekli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca değer yaratma sürecinin sadece müşterilere, rakiplere yönelik olarak değil, aynı zamanda kuruluşun çalışanları, hissedarları, dış ortakları gibi diğer paydaşlarını da içerecek şekilde tasarlanmış bir süreç olması gerektiğini belirtmektedir (Decelle, OECD, 2004: 1-2). Schumpeter (1912) tarafından ifade edilen bu görüş değer yaratan yeniliğin gerçekleşmesini sağlayan bir çerçeve çizmektedir.

Drucker (1985) ise yeniliği, "girişimciliğe özgü bir unsur" olarak ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yenilikçi davranışların girişimciliğin bir özelliği olduğunu belirtmektedir. Drucker (1985), yeni veya farklı bir ürün veya hizmet yaratılarak yeniliğin, girişimciler için bir "fırsat" yarattığını belirtmektedir (Babaita, vd., 2010: 527). Yenilik, esas olarak yeni ürünler, hizmetler veya iş uygulamaları yaratma fırsatlarını tanımlama ve kullanmakla ilgili bir kavramdır (Subramaniam ve Youndt, 2005:451). Yenilik, toplumsal bağlam ile bireysel özelliklerin etkileşimi olan yeni, pratik ve değerli ürünler, süreçler, yöntemler ve fikirler üretimini ifade etmektedir (Li ve Zheng, 2014: 446). Başarılı yeniliğin özü, yeniliği pratiğe dönebilmeğdir. Farklı bir deyişle bir işletmenin yeni bir ürünü veya hizmeti, yeni bir süreci, organizasyon veya pazarlama yöntemini mevcut faaliyetinde kullanabilmesi olarak ifade edilmektedir (Zontek, 2016: 56). Amabile, vd. (1996:1155) ise yeniliği, yaratıcı fikirlerin işletmede başarılı bir şekilde uygulanması şeklinde tanımlamaktadır.

Literatürde, yeniliğin geniş ve dar anlamda tanımlanabileceği vurgulanmaktadır. Yenilik *dar yaklaşımla* Freeman'a (1982: 7) göre, yeni bir ürün, süreç veya sistemin *ilk* ticari tanıtımıdır. Bu ise üretilen yeniliğin ticari bir oluşuma dönüşmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Zontek, 2016: 56). Bu açıklama doğrultusunda herhangi bir buluşun, yaratıcı fikrin sadece ticarileştirilebilirse yenilik olarak ifadesi mümkün olmaktadır.

Porter (1990: 45) yenilik kavramını; teknolojik gelişmeler, bir şeyleri yapmanın daha iyi yöntemleri ve yolları, değişen süreçler, yeni pazarlama çabaları ve yeni dağıtım şekillerini içeren *geniş anlamda* kullanmaktadır. Yine aynı doğrultuda (Babaita, vd., 2010: 527) yenilik; bir birey tarafından yeni olarak algılanan ve bir problemin çözümüne ilişkin uygulamaya dönüştürülmüş bir fikir, süreç veya ürün olarak ifade edilmektedir. Daha geniş bir perspektifte, yenilik, yalnızca birey veya işletme düzeyinde değil, aynı zamanda işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda, toplumda veya dünyada yeni olarak düşünülen yenilikler çerçevesinde tanımlanmaktadır (Zontek, 2016: 56; Damanpour ve Schneider, 2006: 216). Rogers (2003)' da yeniliği bir birey, örgüt veya toplum tarafından yeni olarak algılanan fikir veya uygulama olarak tanımlamaktadır (Roger, vd., 2005: 3). Bu doğrultuda bireyin ilk kez karşılaştığı her şey o birey için yenilik olarak adlandırılmaktadır.

Yenilik olgusu farklı disiplinlerde farklı inceleme alanları gereği değişik perspektiflerden tanımlanmaktadır. Örneğin, psikoloji alanında yenilik çalışmalarının çoğu “birey” düzeyinde incelenmekte iken, iktisat biliminde yenilik olgusu firma ve endüstri düzeyinde incelenmektedir. Bu doğrultuda birey, grup, örgüt, endüstri, toplum düzeyinde tanımlar söz konusu olmaktadır (Damanpour ve Schneider, 2006: 216). Bu çalışmada yeniliğin gerçekleştirilmesinde bireylerin yenilikçi iş davranışları incelenmektedir.

Yenilik kavramı bazı akademisyenler (Hage, 1980; Rogers, 1995; Van de Van, Angle ve Poole, 2000; Zaltman, Duncan ve Holbek, 1973) tarafından “süreç” olarak kavramsallaştırılırken, diğer çalışmacılar (Germain, 1996; Kimberly ve Evanisko, 1981; Nystrom, Ramamurthy ve Wilson, 2002) ise yeniliği bir olay ya da sonuç olarak incelemektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 2015). Sonuç odaklı yaklaşımda sadece yeniliğin gerçekleştiği durum ve koşullar belirlenirken süreç odaklı yaklaşımda yeniliğin gerçekleştiği sürece vurgu yapılmaktadır.

Bir süreç olarak yenilik, bir fikrin veya buluşun oluşturulma aşamasından, ticarileşerek yeni bir ürüne dönüşmesi aşamasına kadar geçen süreci kapsamaktadır. Asıl olarak yenilik, “hem süreci hemde bu süreç sonucunda elde edilen sonucu” ifade etmektedir. Jones (2001: 404), yeniliğin sürekli bir faaliyet

olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yenilik, yeni ve eşsiz bir bilgi birikimine sahip olmak için sürekli bir arayış olarak belirtilmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005:451).

Yenilik, işletme çevresindeki değişikliklere yanıt olarak gerçekleştirilebileceği gibi, bir çevreyi etkilemek için alınan önleyici bir eylemde olabilmektedir. Hangi amaçla gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin yenilik, bir organizasyonu değiştirmek için önemli bir araç olarak ifade edilmektedir. En istikrarlı ortamların bile değiştiği düşünüldüğünde, kuruluşların yenilikleri gerçekleştirmeleri ve zamanla benimsemeleri gerekmektedir (Damanpour, 1991: 556). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışmamızda yenilik kavramı, yeni ve değerli bir ürün, hizmet, fikir veya yöntem üretimi ve üretilen bu fikirlerin işletmede uygulanmasında çalışanın önemini vurgulayan bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda yenilik, değişen çevre koşulları ve müşteri beklentileri doğrultusunda bir kez yaratılan bir sonuç değil, değer yaratan sürekli bir faaliyet olarak anlam ifade etmektedir.

### **1.1.1. Yeniliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Yenilik konusunun çalışma alanının oldukça geniş olması, bu kavramın birçok alanda incelenmesi gerekliliğine yol açmaktadır. Literatürde yeniliği farklı boyutlarda ifade eden yazarlar tarafından kavramlar arasında ayrım yapıldığı izlenmektedir. Yazarlar “yenilikçilik” ile “yenilik yapmak” kavramları arasında ayrım yaptığı gibi “yeniliğin benimsenmesi” ile “yeniliğin yayılması” kavramları arasında da ayrım yapmaktadır (Damanpour, 1991: 556).

Yenilik kavramı, yaratıcılık, buluş, değişim, teknoloji gibi benzer kavramlarla ilişki içinde olan bir olgu olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle yenilik ile diğer kavramlar arasındaki ilişkinin ve farkın belirtilmesinin gerekmekte olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla aşağıda yer alan alt başlıklarda bu kavramlar açıklanmaktadır.

#### **1.1.1.1. Yenilikçilik**

Yenilikçilik, bireylerin ve örgütlerin yaratıcı düşünceye sahip olma, yeni ve orijinal fikir/ler üretme, bunları uygulama isteği ve becerisi olarak

tanımlanabilmektedir (Çömez, 2012: 19-20). Yenilikçilik, organizasyonlarda var olan bilgilerin farklı şekilde kullanımını veya yeni bilgi üretilerek değer yaratmanın nasıl yapılacağını açıklayan bir kavramı ifade etmektedir (Jamrog vd., 2006: 10'dan Akt. Aksay, 2011: 7). Yenilik ya da “yenilik yapmak” daha önce de tanımlandığı üzere, yeni bir ürün, hizmet veya sürecin gerçekleştirilmesi ve ticarileştirilmesi olarak açıklanmaktadır.

İşletmelerin ürettiği ürün veya hizmetlerin belirli ömürleri vardır. Ömürleri sona eren ürün veya hizmetlerin yerine yenilerini çıkaran yenilikçi işletmeler hayatlarını devam ettirebilmektedir (Ürper, vd. 2018: 29). Bu doğrultuda yeniliği gerçekleştirebilen işletmeler yenilikçi olarak ifade edilmektedir. Yenilikçi olabilme ise kolaylıkla sahip olunabilecek bir nitelik olarak görülmemektedir.

#### **1.1.1.2. Yeniliğin Benimsenmesi**

Damanpour (1991) yeniliklerin benimsenmesi kavramını; yeni fikirlerin veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak ifade etmektedir. Yeniliğin benimsenmesi yeniliğin çeşitli kitleler tarafından kabul görme sürecini açıklamaktadır. Yenilik kavramı ise çok geniş bir kavram olup, işletme içinden veya dışından gelen “yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem ya da örgüt üyeleri ile ilgili yeni bir plan veya program” şeklinde olabilmektedir. Ancak yeniliğin benimsenmesi yalnızca yeniliği kabul eden kuruluşun performansına veya etkinliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Damanpour, 1991: 556).

Yeniliğin benimsenmesi, organizasyonda değişim yaratmanın bir aracıdır ve organizasyonun performansını veya etkililiğini iyileştirecek şekilde değiştiren olgu olarak belirtilmektedir (Damanpour ve Schneider, 2006: 217). Yeniliğin benimsenme hızı ve diğer değişle yeniliğin kabul görme düzeyi farklılık göstermektedir. Herhangi bir yenilik bir birey veya örgüt tarafından erken benimsenebilirken, başka bir birey veya örgüt tarafından ise kabul görmeyebileceği ifade edilmektedir.

### **1.1.1.3. Yeniliğin Yayılması**

Yeniliğin yayılması, bir sosyal sistem içinde yer alan üyeler tarafından yeni olarak algılanan fikir veya uygulamanın belli kanallar yoluyla iletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Rogers, vd., 2005:3). Başka bir ifade ile yeniliklerin yayılması “yeniliklerin, piyasa veya piyasa dışı kanallar yoluyla, ilk uygulanan halinden, çeşitli tüketicilere, ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara ve firmalara dağılma şeklidir.” Yeniliğin ekonomik etkiye sahip olabilmesi için yayılması gerekmektedir. Bir firmanın ürün veya fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak nitelendirilebilmesi, firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasını gerektirmektedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2006: 21; Şahin, 2015: 80).

Rogers (2003), yeniliğin yayılması teorisini bir toplum tarafından kabul veya reddedilmesini açıklaması yönünde yaygın kabul gören bir teori olarak açıklamaktadır. Ancak yeniliğin yaygınlaşması bir sosyal düzen içinde yayıldıkça yeni olma özelliğini zamanla kaybeden bir olgu olarak belirtilmektedir.

### **1.1.1.4. Yaratıcılık**

Yaratıcılıkla ilgili literatürde görüş birliğine varılan ortak kavram, “ürünler, hizmetler, süreçler ve prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi” olarak ifade edilmektedir (Zhou ve Shalley, 2003: 167; Adler ve Chen, 2011: 65). Amabile’ye göre yaratıcılık yeni, faydalı fikirlerin veya problem çözümlerinin üretilmesi olarak açıklanmaktadır (Amabile, vd, 2005: 368). Torrance (1974), yaratıcılığı şöyle tanımlamaktadır; bozukluklara, sorunlara, uyumsuzluğa, kayıp öğelere, bilgi eksikliğine karşı duyarlı olabilme, güçlüğü ifade etme, çözüm arama ve tahminlerde bulunma veya eksikliklere ilişkin denemeler geliştirebilme, bu denemeleri yeniden sınama daha sonra bunu başkalarına iletmektir (Torrance 1974: 8; Sungur, 1997: 1).

Guilford, yaratıcılığın tüm insanlarda sürekli bir özellik olduğunu ve yaratıcı yetenek sahibi bireylerin "hepimizin sahip olduklarından daha fazlasına" sahip olduklarını savunmaktadır (Guilford, 1950: 446). Yaratıcı birey; yeniye karşı ilgi duyan, kendisini çevreleyen sınırları aşmak ve kırmak için çabalayan “dünyaya açık” olan bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Sungur, 1997: 60). Farklı bir ifade ile yaratıcı insanlar sürekli öğrenme odaklı olup, kendilerinin farkında



olan çalışanlar olarak görülmektedir. Yukarıda ifade edilen açıklamalar ışığında yaratıcılık ve yenilik kavramlarının farklı kavramlar olduğunu ifade edilmektedir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin, yeni yaklaşımların ve icatların üretilmesine atıfta bulunurken yenilik, yeni ve yaratıcı fikirlerin veya icatların “uygulanmasına” karşılık gelmektedir (Decelle, OECD, 2004: 2; Amabile, vd, 1996: 1155). Yenilik, yaratıcı düşüncenin, yeni bilginin veya buluşun ticarileşerek yeni bir ürüne dönüşmesi olarak açıklanmaktadır. Yaratıcılık olgusu ise bu noktada yeniliği sürekli kılan bir unsur ve rekabette anahtar öge olarak belirtilmektedir.

#### **1.1.1.5. Buluş**

Buluş, ürün, hizmet veya süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak açıklanmaktadır. Diğer bir tanımla buluş, daha önce bilinmeyen bir ürünün ortaya çıkmasıdır. Yeni bilginin veya buluşun ticarileşerek bir ürüne dönüşmesi ise yenilik olarak ifade edilmektedir. Schumpeter buluşlar ve yenilikler arasında ayırım yapmaktadır. Buluşlar temel bilimsel veya teknolojik araştırmalarla bağlantılıdır ve ticari kullanımları amaçlamamaktadır. Ancak yenilikte buluşlar daha da geliştirilerek faydalı ürünler haline getirilmektedir (Hall ve Williams, 2008:5). Bu nedenle yenilik, mevcut ürünlerin ve hizmetlerin küçük uyarlamalarını da içerebilen uygulamaya dönük bir terim olarak kullanılmaktadır (Hjalager, 2002: 465). Örneğin, dikiş makinesini Elias Howe tarafından icat edilmesine rağmen Singer firması bu icadı daha da geliştirerek, girişime ve ticari bir şekle dönüştürümünü sağladığı ifade edilmektedir.

#### **1.1.1.6. Araştırma-Geliştirme (AR-GE)**

Araştırma kavramı, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bilimsel ve teknolojik bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme, mevcut olan bilgi veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı şekle yönlendirilme faaliyeti olarak nitelendirilmektedir (Aygen, 2006: 9). Amerikan Ulusal Bilim Vakfı geliştirmeyi “ürünler, hizmetler, süreçler ya da yöntemlerde ticarileşmenin ilerletilmesi amacı ile temel ve uygulamalı araştırmalardan elde edilen bilgilerin sistematik ve metodolojik kullanımı” olarak tanımlamaktadır (Aksay, 2011: 23).

Gelişme bu doğrultuda yeniliklerin olduğunu anlatmaktadır. Arastırma-Gelistirme (Ar-Ge) kavramı OECD raporunda; “bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Aygen, 2006: 9). Ar-Ge, yenilikte önemli bir faaliyet olarak belirtmektedir. Fakat yukarıda da ifade edildiği üzere Ar-Ge sonuçları ticarileşmenin ilerletilmesi amacı ile kullanılmıyor ve girişime dönüştürülemiyorsa yenilik gerçekleştirilememektedir.

#### **1.1.1.7. Değişim**

Genel anlamda değişim; “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi” ifade etmektedir. Örgütlerdeki değişim de örgüt faaliyetleriyle ilgili konularda mevcut olan konumdan başka bir konuma gelmeyle ilgili bir kavramdır (Koçel, 1998: 477). Değişim, yeni şeylerin ortaya çıktığını, örgütsel yapıda, stratejilerde, örgütsel yönetim boyutunda dış ve iç çevreden etkileşim sonucunda meydana gelebilecek herhangi bir tehlikeyi açıklamaktadır. Bu tehlikenin en az zararlarla atlatılabilmesi, işletmelerin çevrelerindeki değişimlere örgütsel bilgilerini en iyi ve doğru biçimde kullanarak cevap vermeleriyle mümkün olabilmektedir (Aygen, 2006: 9).

Değişim hem kişisel hemde örgütsel düzeyde ifade edilen bir kavram olarak açıklanmaktadır. Değişimin nedenleri dışsal (teknoloji, gibi) veya içsel nedenler (düşük motivasyon düzeyi, düşük verimlilik gibi) olabilmektedir (Koçel, 1998:479-481). Özetle değişim herhangi bir değişimle (örgütsel yapı, stratejilerde, vb.) ilişkili durumu ifade etmektedir. Örgütsel boyutta bütün değişimler yenilik değildir ancak bütün yenilikler değişim olarak belirtilmektedir. Örneğin, bütçe kısıtları nedeniyle çalışanların işten çıkartılması değişimdir ancak bir yeniliği açıklamamaktadır.

#### **1.1.1.8. Teknoloji**

Teknoloji, bilimsel ilkeler temelinde birbiriyle uyumlu bilgi ve uygulamalar aracılığıyla üretilen bilimsel bilginin, belirli bir alanda insan yaşamına hizmeti amacı ile gerek endüstride, gerekse ticaret ve diğer alanlarda kullanılması ve uygulanmasını ifade etmektedir. Teknoloji kavramı, fiziksel araç ve makinaları, mühendislik teknolojilerini kapsadığı gibi; kurumsal sorun çözme, organizasyon

geliştirme ve arzulanan hedeflere ulaşmada kullanılan soyut yönetim teknolojilerini de içermektedir (Öğüt, 2003: 170).

Teknoloji, yeniliği zorunlu kılan bir görev taşıması ile yenilikle ilgili diğer kavramlardan farklılaşmaktadır. Örgütün kullandığı teknoloji ile çevre unsurları ilişkili değişkenler olarak bir işletmeyi etkilemektedir (Koçel, 1998: 234). İşletmelerin yeni teknolojiler ile karşılaşması ve bunları örgüt seviyesinde uygulaması, yeniliklerin gerçekleştirilmesine neden olmaktadır (Aygen, 2006: 9).

### **1.1.2 Yenilik Türleri**

Yenilik olgusunun birçok biçimde (ürün, süreç, hizmet, pazarlama, teknolojik yenilik, vb. gibi) olduğu ifade edilmektedir. Geleneksel yenilik sınıflandırmasına ek olarak, yeni iş modelleri, yeni iş yapma biçimleri, tasarım yeniliklerinden de bahsedilmektedir (Babaita, vd., 2010: 527). Oslo Kılavuzunda (2005) yenilik türleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır. Babaita, Sipos, Ispas ve Nagy (2010) yenilikleri, ürün ve hizmet yeniliği şeklinde belirtmektedir. Vila ve Kuster (2007: 20) ise yeniliği; ürün yeniliği, süreç yeniliği, strateji yeniliği ve pazar yeniliği olarak sınıflandırmaktadır.

Yenilik faaliyetlerinin, benzer şeylerin geliştirilerek daha iyi yapılması fikrine odaklanılan artımsal (kademeli) yenilikten, örgüt adına veya sektör için yeni olanı ortaya koyma fikrine odaklanan radikal yeniliğe uzanan aralıksız süreci açıklamaktadır (Aksay, 2011: 32). Bu süreç çeşitli yenilik türlerini içermekte olduğu belirtilmektedir.

Literatür doğrultusunda yenilik türleri genel olarak aşağıda yer alan başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Temel Yenilik Türleri: Ürün-Hizmet Yeniliği, Süreç Yeniliği, Pazarlama Yeniliği, Organizasyonel Yenilik
- Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler: Radikal Yenilik, Artımsal Yenilik,
- Meydana Getirdikleri Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler: Yıkıcı Yenilikler, Destekleyici Yenilikler,

- Yapılma Şekline Göre Yenilikler: Açık Yenilikler, Kapalı Yenilikler,
- Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilikler: Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler,
- Diğer Yenilik Türleri: Örgütsel Yenilikler, Toplumsal Yenilikler, Nesne veya Özne Temelli Yenilik, vb. gibi olarak ifade edilmektedir.

#### **1.1.2.1. Temel Yenilik Türleri**

Temel yenilik türleri dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar; Ürün-Hizmet Yeniliği, Süreç Yeniliği, Pazarlama Yeniliği ve Organizasyonel Yenilik olarak sıralanmaktadır.

##### **1.1.2.1.1. Ürün - Hizmet Yeniliği**

Eski bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi veya tamamen yenisinin üretimi ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Babaita, vd., 2010: 527; Hjalager, 2002: 465). Yenilikler tüketici, tedarikçi, rakipler tarafından açıkça görülecek şekilde değiştirilmiş veya tamamen farklılaştırılan yeni hizmetler veya ürünlerden oluşmaktadır (Hjalager, 2002: 465). Ürün-hizmet yeniliği ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmelerin var oluş amaçları doğrultusunda ürün veya hizmet yeniliği kavramları tanımlanmaktadır. Ürün odaklı işletmeler yeniliği, ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak düzeyde yeni olan veya önemli ölçüde iyileştirilen ürünlerin geliştirilmesini ve sunumunlarını kapsayan bir olgu olarak açıklanmaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkeş, 2012: 26).

Hizmet yeniliği ise, insan kaynağına, organizasyon yapısına ve müşteri hizmetlerine (pazarlama, dağıtım kanalları gibi) değer katan faktörlere bağlı bir yenilik şeklinde tanımlanmaktadır (Carvalho ve Costa, 2011: 25). Hizmet yeniliği ile ilgili geniş araştırma dizisi öncelikli olarak "hizmet kavramı" tanımına odaklanmaktadır. Edvardsson ve Olsson (1996:149) hizmet kavramını bir "müşterinin ihtiyaçlarını ve hizmetin tasarımını kapsayan hizmet için bir prototip" olarak tanımlamaktadır. Hizmet konsepti, müşterinin neye ihtiyacı olduğunu ve kuruluşun hizmeti nasıl verileceği hakkında ayrıntılı bir açıklama getirmektedir (Victorino, 2005: 6-7).

### **1.1.2.1.2. Süreç Yeniliği**

Bir ürünün yapılış ya da hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler ve değişimler yapmak olarak tanımlanmaktadır. Süreç yeniliğinde, eski teknolojinin yeni bir teknolojiyle değişimi söz konusu olabilmektedir (Babaita, vd, 2010: 527). Süreç yeniliği, mevcut ürünlerin üretiminin daha hızlı, daha az maliyetli ve daha kaliteli olmasını sağlayan uygulamaların geliştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile süreç yeniliği, bir endüstride, örgütte veya bölümde yeni olan ve girdi faktörlerini çıktılara dönüştürme aşamasında kullanılan teknolojiye bilgi, araç, cihaz olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkeş, 2012: 26). Bu yenilik türünde yeni ve geliştirilmiş teknoloji ile mevcut operasyonların performansı artırılabilirdiği gibi tüm üretim hattının yeniden tasarımı da söz konusu olabilmektedir. Süreç yenilikleri, müteakip ürün yenilikleriyle birleştirilebilmektedir. Süreç yenilikleri, bilgisayarlı yönetim ve izleme sistemlerini, temizlik ve bakım robotlarını, self servis cihazları örnekleri içermektedir (Hjalager, 2002: 466).

Süreç yeniliğinde ürün veya hizmetin gelişimi, kalite ve güvenilirliğin iyileştirilmesi doğrultusunda tüketiciye sunulmakta olan değerin artırılmasına önemli bir katkı sağlanmakta olduğu ifade edilmektedir (Uyar ve Kılıçarslan, 2015: 161). Son yıllarda yönetim alanında önemli bir aşama olarak kabul edilen değişim mühendisliği süreç içerisinde yeni teknolojilerin adapte edilerek kullanılabilmesi konusunda buna örnek olarak gösterilmektedir. Süreç yeniliği, örgütlerin gelişimine sürekli olarak katkı sağlamakla birlikte örgütlerin kendisini sürekli olarak iyileştirmesine de olanak yaratmakta olduğu belirtilmektedir (Aygen, 2006: 32-33).

### **1.1.2.1.3. Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği, ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, konumlandırılmasında, dağıtımında, tutundurulmasında ve fiyatlandırılmasında değişiklikler içeren yeni olan pazarlama yönteminin uygulanmasından oluşmaktadır (Yıldırım, 2015: 95; Özdevecioğlu ve Biçkeş, 2012: 26). Pazarlama yeniliği satışları artırabilmek için müşteri gereksinimlerini yeni açılan pazara veya yeni bir pozisyona konumlandırmayı hedeflemektedir. Fark edilen pazar

boşluğuna doğru bir strateji ile giriş yapan işletme uzun vadede rekabet avantajını da elinde bulunduracaktır.

Pazarlama yeniliği süreci sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtım olmak üzere üç aşamada ele alınmaktadır. Keşfetme aşamasında hedef pazarın sorunları iyice irdelenmekte ve bu pazara nelerin sunulabileceği analiz edilmektedir. Geliştirme aşamasında ise iyice analiz edilmiş sorunlara çözüm olacak ürünler geliştirilmektedir. Son olarak dağıtım aşamasında bu işin sürekliliğinin sağlanmasını içermektedir. Analiz sonucu girilen pazarlara uygun şekilde geliştirilen pazarlama stratejileri ile doğru yenilik fikirleri birleştiğinde, başarılı pazarlama yeniliğinin de doğacağı ifade edilmektedir (Yıldırım, 2015: 95).

#### **1.1.2.1.4. Organizasyonel Yenilik**

Oslo kılavuzu (2005)'da organizasyonel yenilik, "Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulamasıdır" şeklinde tanımlanmaktadır.

Organizasyonel yenilikler, işlem veya idari maliyet kalemlerini azaltmak, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (örneğin kodlanmamış harici bilgilere) erişim sağlamak ya da gereçlerin maliyetlerini düşürmek yoluyla bir firmanın performansını artırmak amacıyla yapılabilmektedir (Oslo, 2005: 55). En önemli ayırt edici özelliği daha önceden kullanılmayan bir yöntemin uygulanmasını içermesidir.

#### **1.1.2.2. Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler**

Boyutlarına ve etki derecelerine göre yenilikler "Radikal ve Artımsal Yenilik" olarak belirtilmektedir. Subramaniam ve Youndt (2005: 452), yenilikle ilgili en köklü sınıflandırmanın boyutlarına ve etki derecelerine göre sınıflandırma olduğunu ifade etmektedir. Buna göre boyutlarına ve etki derecelerine göre yenilikler: radikal yenilik ve artımsal (kademeli) yenilik olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.1.2.2.1. Radikal Yenilik**

Mevcut ürün, hizmet ya da teknolojileri geride bırakarak eskimiş hale getiren büyük dönüşümler radikal yenilik olarak tanımlanmaktadır (Subramaniam ve Youndt, 2005: 452). Diğer bir ifade ile radikal yeniliklerde köklü bir değişim söz konusu olup, mevcut ürün veya hizmetlerin talepleri karşılama yetersiz kalması sonucunda oluşan yenilikleri ifade etmektedir.

Radikal yenilik; taklit edilmeksizin bir fikrin icatta somutlaştırılarak geliştirildiği bir yenilik türü olup, geniş bir yelpazede etkileri olmaktadır (Babaita, vd., 2010: 527). Açıklamalardan anlaşıldığı gibi, radikal yenilikler, onu uygulayan birey, toplum, işletme gibi hedef kitlelerin yaşamlarında ve davranış tarzlarında önemli derece değişime ve dönüşüme neden olmaktadır (Şahin, 2015: 86).

#### **1.1.2.2.2. Artımsal (Kademeli) Yenilik**

Artımsal (kademeli) yenilik, ürün, hizmet ve süreçlerin mevcut unsurlarını değiştiren farklılıklar ekleme ve çıkarmalar ile yeni özellikler kazandıran bir yenilik türü olarak tanımlanmaktadır (Babaita, vd., 2010: 527). Farklı bir ifade ile artımsal yenilikler, mevcut ürün, hizmet ya da teknolojileri iyileştiren ve üzerinde yapılan yeni değişimlerle potansillerini güçlendiren yenilikler olarak açıklanmaktadır.

Gatignon, Tushman, Smith ve Anderson'un (2004: 1107) gözlemlediği gibi, artan yenilikler “mevcut bir teknolojik yörüngenin iyileştirilmesi ve kullanılması” nı içerirken, radikal yenilikler “var olan bir teknolojik gidişatı bozması” şeklinde ifade edilmektedir. Radikal yenilikçi yetenek ve artımsal yenilikçi yetenek farklı kavramları açıklamaktadır. Abernathy ve Clark ”(1985: 5)’ın ifade ettiği üzere, artımsal yenilik mevcut bilgi birikiminin avantajlarından yararlanarak geliştiren, radikal yenilik ise, mevcut bilgi tabanının değerini yok eden ve eski bilginin önemli ölçüde yeni bir şeye dönüşmesini sağlayan yenilik türü olarak değerlendirilmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005: 452). Artımsal yenilikler radikal yeniliklerin tamamlayıcısı ve devamı olarak belirtilmektedir. Farklı bir değişle artımsal yenilikler Şahin (2015: 87) tarafından, radikal yeniliklerin gelişmesini ve olgunlaşmasını ve daha çok katma değer yaratmasını sağlayan bir olgu olarak açıklanmaktadır.

### **1.1.2.3. Meydana Getirdikleri Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler**

Meydana getirdikleri değişim ve farklılıklara göre yenilikler, “Yıkıcı ve Destekleyici Yenilik” olarak ikiye ayrılmaktadır.

#### **1.1.2.3.1. Yıkıcı Yenilik**

Yıkıcı yenilikler, mevcut olan ürün veya hizmetleri tamamen farklılaştırmakla beraber yaşadığımız, öğrendiğimiz ve çalıştığımız sosyal yaşantımıza ilişkin davranışlarımızı ve algılarımızı da kökten değiştiren yenilikler olarak ifade edilmektedir. Bu tür yeniliklere genellikle az rastlanılmaktadır (Şahin, 2015: 87-88). Yıkıcı yenilikler radikal yeniliklere benzer bir özellik göstermektedir.

Schumpeter (1912, 1934) yenilikleri yaratıcı yıkım “creative destruction” olarak ifade etmektedir. Schumpeter’in görüşleri ve yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu şekilde gerçekleşen yeniliklerin eskilerini tamamen ortadan kaldırdığı ve önceki var olanın geçerliliğini yitirdiği sonucunu ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir.

#### **1.1.2.3.2. Destekleyici Yenilik**

Destekleyici yenilik, var olan ürünlerin performansını artırmayı amaçlayan yenilik türü olarak kavramlaştırılmaktadır. En önemli amacı ise, faaliyet halinde olunan pazardaki ana müşteri gruplarınca kullanılmakta olan mevcut ürün ve hizmetlerin, yeni ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikte performans artışını sağlayabilmektir. Bu tür yenilikler artımsal niteliklere sahip olacağı gibi radikal niteliklere de sahip olabilmektedir (Demirci, vd., 2013: 20).

Radikal ve artan yenilikler arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki yıkıcı ve destekleyici yenilik arasında söz konusu olmaktadır. Yıkıcı bir gelişmeyle başlayan yenilik süreci destekleyici yeniliklerle geliştirilmekte ve değeri artırılmaktadır.



#### **1.1.2.4. Yapılma Şekline Göre Yenilikler**

Yapılma şekline göre yenilikler açık veya kapalı yenilik olarak iki başlık altında incelenmektedir.

##### **1.1.2.4.1. Açık Yenilik**

Açık yenilik, işletme dışından yenilik girdilerinin alındığı ve çıktılarının ise firma dışına verildiği yenilik türüdür. İşletmeler dışarıdan yaratıcı bir fikir, patent, icat veya proje alabilirken işletme dışına da bunları verilebilmektedir. Bu şekilde işletmeler önemli ölçüde yenilik gelirleri elde edebilmektedir. Bu yenilik türü ile işletme çığır açan bir yenilik gerçekleştirememektedir. Açık yenilik uygulamasında firmalar başka kişi ya da işletmelerle işbirliği yoluyla onların kaynak ve güçlerinden yarar sağlamaktadırlar (Ürper, 2019: 81). Schroll ve Mild (2011: 475-495), Avrupa'da açık yeniliğin kullanımı, benimsenmesi ve işletmelerin Ar-ge faaliyetlerinin açık yeniliğe göre rolünü araştırdıkları çalışmalarında, 180 Avrupalı şirketin yüzde 30,3'ünün yeniliğe çok açık ve yüzde 38,7'sinin ise yarı açık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç açık yeniliğin işletmelerin Ar-Ge çalışmalarını tamamlayıcı rol oynadığını ve açık yenilik yoluyla Ar-Ge faaliyetlerini azaltabileceğini göstermektedir.

##### **1.1.2.4.2. Kapalı Yenilik**

Kapalı yenilik, işletmelerin ürün/hizmetlerini kendilerinin geliştirdiği, bunu gerçekleştirirken sadece kendi iç kaynaklarını kullandığı, üretilenlerin işletme içinde bile gizli tutulduğu ancak dışarıya da benzemeye çalışılan ve yaratıcı insan kaynaklarına sahip olma gücü ile piyasada öncü firma olmanın hedeflendiği yenilik türüdür.

Gizlilik bu yenilik türünde önemli olup taklit az veya geç bir süreçte gerçekleşmektedir. Yaratıcı insan kaynağı yeteneğine sahip, bu yönde çalışanlarını eğiten ve motive eden ve bunu kurum kültürü haline getiren işletmeler kapalı yenilikte daha başarılı olabildiği belirtilmektedir. Bu yenilik türünde Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde ettiğimiz bilgi, aldığımız patentler işletme hedeflerine uygun olmaması gerekçesiyle atıl kalabilmekte ve birçok fikrin çöpe gitmesine de neden olabilmektedir (Ürper, 2019:81).

### 1.1.2.5. Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilikler

Teknoloji yoğunluğuna göre yenilikler “Teknolojik Yenilikler ve Teknolojik Olmayan Yenilikler” olarak ikiye ayrılmaktadır. Teknoloji, bilimsel ilkeler temelinde üretilen bilimsel bilginin, belirli bir alanda kullanılması ve uygulanmasını ifade etmektedir (Öğüt, 2003: 150). Burada teknoloji ile belirtilen, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekten olan faaliyetlerin icrasında kullanılan araç-gereç ve makinalarla ilgili süreç ve bilgileri açıklamaktadır. İşletme için büyük fırsatlar sunan teknolojik değişiklikler, onun var oluşunu da tehlikeye sokabilen önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Çünkü yeni teknolojiler yeni ürün veya hizmetin üretimini de beraberinde getirmektedir (Dinçer, 1997: 51).

Teknolojik yenilikler, önemli derecede teknolojik ağırlığa sahip olan ve var olan teknolojinin veya tamamen yeni geliştirilen teknik ilerlemeye bağlı olarak geliştirilen yenilikleri ifade etmektedir (Demirci, vd., 2013: 21). Yeni ürünler, yeni süreçler, yeni yaşam biçimleri gelişen teknolojilerin eseridir. Çok küçük bir buluşun farklı alanlarda ürün ve süreçleri değiştirmesi; daha sonra da bu yeniliklerin farklı alanlarda yeni gelişmelere yol açması ve bu yeniliklerin bir zincirin halkaları gibi biribiri ardına etkileşimleri sonucunda hemen hemen her alanda gelişmeler yaşanmaktadır (Ülger ve Mirze, 2007: 88). İşletmeleri etkilemekte olan teknolojik yenilikler iki açıdan düşünülmektedir. Bunlar; ürüne ilişkin ve sürece ilişkin olarak ikiye ayrılmaktadır. Sürece ilişkin teknolojik yenilikler ürünün üretim aşamasındaki yenilikleri ifade ederken, ürüne ilişkin yenilikler ürünün tamamen farklı ya da varolan ürüne yeni bir nitelik ilavesi olarak tanımlanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005’den Akt. Ürper, vd., 2018: 43). Teknoloji, yeniliği gerekli kılan önemli bir olgu olarak belirtilmektedir. İş hayatında var olan teknolojik gelişmeler, ürün ve süreçlerde farklılıkları yarattığı gibi beraberinde rekabet üstünlüğünün de örgütler arasında gidip gelmesine de neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajını kaybetmektedir (Ülger ve Mirze, 2007: 88-89). Teknolojik yenilikler işletmelere fırsatlar yarattığı gibi tehditleri de yaratabilmektedir. Bu nedenle örgütler sürekli olarak çevresini analiz etmeli, fırsatları görebilmeli ve değişimi rakiplerinden önce gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olabilmelidir.

### 1.1.2.6. Diğer Yenilik Türleri

Diğer yenilik türleri başlığı altında, örgütsel yenilik, toplumsal yenilik, nesnel ve öznel yenilikler incelenmektedir.

#### 1.1.2.6.1. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, örgüt düzeyinde, yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji, politika, yapı veya yönetim sisteminin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Schneider, 2006: 216). Bu yenilik türünün diğer organizasyonel değişikliklerden temel farkı, yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olarak geliştirilen bir yöntem olması ve bu yöntemin bundan önce kullanılmamasıdır (Vatan, 2010: 52-53). Oslo Kılavuzu (2006)'nda örgütsel yenilik üç şekilde ifade edilmektedir. Bunlar; yeni ya da tamamen değiştirilen stratejilerin uygulanması; örgütsel yapının önemli ölçüde değiştirilmesi ve ileri yönetim tekniklerinin uygulanması organizasyonel yenilik şeklinde olabilmektedir.

Örgütsel yenilik işlem maliyetlerini düşürerek örgütün mevcut performansını artırma, arz etmenin maliyetini düşürme ya da iş tatminini ve dolayısıyla insan kaynakları verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir (Uyar ve Kılıçarslan, 2015: 161). Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) aracılığıyla, örgüt çalışanlarını yönetime katkıda bulunmaya teşvik eden ve karar almada onlara daha çok özerklik tanıyan bir örgütsel model uygulanmaktadır. Vatan (2010: 52-53) örgütsel yeniliğe verilecek en bilinen örnek olarak 1990'lardan itibaren öncelikle Komatsu ve Toyota gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, bunu takiben diğer ülkelerde de yaygınlaşan "sürekli iyileştirme" (kaizen) anlayışını belirtmektedir. Bu anlayışta, bir örgütte tüm çalışanlar, yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirmede söz sahibidir ve sürekli bir şekilde bu iyileştirme fikirlerine odaklanmaktadır. Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir Kaizen anlayışı sayesinde dünyanın en yüksek kaliteli ve en düşük maliyetli otomobil üreticisi firması olarak belirtilmektedir.

### **1.1.2.6.2. Toplumsal Yenilik**

İnsanların yaşam standartlarını yükseltmek ve toplulukların baskılanan daha önce karşılanmayan ihtiyaçlarını karşılamasına dönük olarak çabaları kapsamakta olan yeni fikirler ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2015: 91). Toplumsal yenilik bir toplumu içermesi yönüyle kapsamlı yenilik türü olarak ifade edilmektedir.

Toplumsal yenilikte, toplumun belirli bir kısmının veya tamamının yaşamlarını kolaylaştıracak nitelikte ürün, hizmet ve bunların sunulmuş biçimleri olabilmektedir (Demirci, vd. 2013: 21). Ayrıca yeniliğin algılanması ve önemi de toplumdan topluma değişebilen nitelik taşımaktadır. Örneğin, bilgisayar bizim toplumumuz da yaşayan birçok birey için yenilik olmasa da teknolojinin gelişmediği başka bir toplumda yaşayan birey için yenilik olarak görülebilmektedir.

### **1.1.2.6.3. Nesne veya Özne Temelli Yenilik**

De Jong ve Vermeulen yeniliği, nesne temelli ve özne temelli yenilik olarak ikiye ayırmaktadır. Nesne-temelli yenilik yeni ürünler, hizmetler, süreçler radikal değişimlerle yeni teknoloji transferini içerirken, özne-temelli yenilik, yeniliği gerçekleştiren aktörler üzerine odaklanarak; bu aktörlerin nasıl daha fazla yenilikçi, etkin ve etkili olabileceğini araştırılmaktadır (Çapraz, vd, 2014: 51). Bu çalışmanın ana konusu olarak incelenen yenilikçi iş davranışı kavramı, özne esaslı yenilik olarak ifade edilsede aslında nesne esaslı yeniliğin de yenilikçi iş davranışlarında etkileri bulunmakta olduğu görüşü altında incelenmektedir.

## **1.2. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı**

Yenilik, örgütlerin diğer işletmelerle işbirliğinin veya yeni bilginin satın alınmasının sonucu olabileceği gibi (Zontek, 2016: 56), bireysel yenilikçi iş davranışlarının da bir sonucu olabilmektedir. Birçok araştırmacı (Amabile, 1988; Axtell ve diğerleri, 2000; Unsworth ve Parker, 2003, vd.), bireysel düzeyde yeniliğin örgütsel başarıyı elde etmede önemli bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Bu tez çalışmasında da birey düzeyinde yenilikçi iş davranışına atıfta bulunulmaktadır. Çünkü yenilikçi iyileştirmelerin temelleri fikirlerdir (Scott ve

Bruce, 1994) ve “fikir geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren” çalışanlar olduğu ifade edilmektedir (Van de Ven, 1986: 592’den Akt. Janssen, 2000: 287). Yeniliğin diğer bir işletme uygulamalarını taklit etmeksizin işletme içinden gerçekleştiği yenilik faaliyeti ise rekabatte sürdürülebilirliği sağlaması yönünde önem taşıdığı ifade edilmektedir.

Kuruluşların daha yenilikçi olmasının bir yolu, çalışanlarının yenilik yapma yeteneklerinden faydalanma derecelerine bağlı olmaktadır. Sürekli bir yenilik akışını gerçekleştirmek için işletmeler çalışanların yeniliği üretme ve gerçekleştirme konusunda istekli yapmaları gerekmektedir. Katz (1964:132): "sadece öngörülen davranış planlarına dayanan bir organizasyonun çok kırılgan bir toplumsal sistem" olarak belirtmektedir (Akt. De Jong ve Den Hartog, 2007: 41). Bu bağlamda, çalışanlar fikir üretme ve bunları yeni ve daha iyi ürün, hizmet ve iş süreçleri için temel taşlar olarak kullanma becerileri sayesinde iş performansını iyileştirmeye yardımcı olabilmektedirler (De Jong ve Den Hartog, 2007: 41). Bireysel yenilik, toplam kalite yönetimi (McLoughlin ve Harris, 1997; Ehigie ve Akpan, 2004), sürekli iyileştirme şemaları (Boer ve Gieskes, 1998), Kaizen (Imai, 1986), şirketin girişimciliği (Elfring, 2003) ve örgütsel ğrenme (Senge, 1990) gibi birçok çalışmanın odak noktasında yer almaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 41-42).

Literatürde yer alan araştırmalarda (Mumford ve Gustafson, 1988; Van de Ven, 1986; West ve Farr, 1989; West, 1989; Farr ve Ford, 1990; Scott ve Bruce, 1994; Scott ve Bruce, 1998; Axtel, vd. 2000; Janssen, 2000; Dorenbosch, vd, 2005; Reuvers, vd., 2008; De Jong ve Den Hartog, 2010; Leong ve Rasli, 2013) yenilikçi iş davranışını; bireylerin yeni ve yararlı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya prosedürlerin oluşturulmasını, bir grup veya örgüt içerisinde kasıtlı olarak tanıtımını ve oluşturulan fikirlerin uygulanmasını kapsayan bir olgu olarak ifade etmektedir.

Yenilikle ilgili literatür incelendiğinde yeniliğin çok yönlü ve karmaşık bir süreç olduğu açıklanmaktadır. Bu süreçte, yenilik ve yaratıcılık kavramlarından birlikte bahsedilmektedir (Reuvers, vd, 2008: 228). Bu süreç; fikir üretme, fikir teşvik etme ve fikir gerçekleştirme aşamalarını içeren kabul edilebilir birçok aşamalı süreç olarak tanımlanmaktadır (Leong ve Rasli, 2013: 593; Janssen, 2000:

288; Reuvers, vd, 2008: 228-228). Bu doğrultuda, yenilikçi iş davranışı geniş bir davranış kümesini kapsamaktadır (Reuvers, vd., 2008: 228-229; De Jong ve Den Hartog, 2010: 23).

Yenilik kavramını açıklarken yenilik ve yaratıcılık olgularının farklı olduğu ifade edilmektedir. Aynı doğrultuda çalışanların "yenilikçi iş davranışı ile çalışanların yaratıcı iş davranışları da farklı olguları açıklamaktadır. Başka bir ifade ile yenilik, çalışanların yeni ve yararlı fikirleri, ürünleri, hizmetleri, işlemleri ve prosedürleri (Amabile, 1988) üretmesinden farklıdır; çünkü fikirlerin uygulanmasını da içermektedir. Yaratıcılıktan farklı olarak, "Yenilikçi İş Davranışı"nın bir çeşit fayda sağlaması amaçlanmakta ve yenilikçi çıktıya neden olması beklenmektedir.

Yaratıcılık, sorunların veya performans boşluklarının fark edildiği ve yenilik için algılanan bir gereksinime yanıt olarak fikirlerin üretildiği yenilik sürecinin başlangıcında en belirgin olan, yenilikçi iş davranışının önemli bir bileşeni olarak ifade edilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24 ). Yeniliği araştıran araştırmacılar, fikir üretmenin, birçok sosyal faktörün üzerinde bulunduğu çok aşamalı bir işlemin sadece bir safhası olduğunu ifade etmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581). Yenilikçi iş davranışı, yenilikçi bir çıktıya yol açan ve uygulamaya yönelik bileşenlere sahip olan bir olgudur. Bireylerin bu davranışların herhangi bir kombinasyonuna her an katılmaları önemli olmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Kanter (1988) tarafından belirtildiği gibi, basit yenilikler genellikle bireysel işçiler tarafından tamamlanırken, daha karmaşık yeniliklerin başarılması genellikle çeşitli uzmanlık bilgisi, yetkinlik ve iş rollerine dayalı ekip çalışmasını gerektirmektedir (Janssen, 2000: 288).

### **1.2.1. Yenilikçi İş Davranışının Önemi**

Günümüzün hızla değişen iş ortamında rekabet avantajı elde etmek önem kazanmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 609). Gittikçe artan sayıda uygulayıcı ve akademisyen (Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron, 1996; Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson and Harrington, 2000; Bunce ve West, 1995; Janssen, 1998; Unsworth ve Parker, 2003, vd.), örgütlerin başarısı için bir araç olarak çalışanların yenilik potansiyelini keşfetmesi, geliştirmeleri ve kullanmaları

yönünde teşvik edilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (Dorenbosch vd, 2005: 129; Janssen, 2000: 287; Scott ve Bruce, 1994: 580). Hem uygulayıcılar hem de bilim adamları örgütsel başarı için çalışanların yenilikçi iş davranışlarının önemini vurgulamasına rağmen yenilikçi iş davranışının ölçümünü hala evrim aşamasında olduğunu ifade etmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 23).

Yeniliğin temelleri fikirlerdir ve bu fikirleri üreten, geliştiren ve yenilikçi davranışa motive eden bireyler olarak belirtilmektedir (Van de Ven, 1986: 592'den Akt. Janssen, 2000). Bununla birlikte, West ve Farr (1989: 17) "bireysel ve grup düzeyinde yeniliğe az miktarda ilgi gösterildiğini" belirtmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 580). Bu nedenle bu tez çalışmasında bireysel düzeyde yani çalışan düzeyinde yenilikçi davranışın test edilmesi amaçlanmış ve çeşitli öncüllerle ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Bireylerin eylemleri sürekli yenilik ve iyileştirme için hayati öneme sahip olmaktadır. Bu anlayış sadece yenilik alanındaki literatürde değil (Van de Ven, 1986; Janssen, 2000), aynı zamanda toplam kalite yönetimi çalışmalarında (McLoughlin ve Harris, 1997) ve kurumsal girişimciliği de içeren ilgili yönetim çalışmalarında (Sharma ve Chrisman, 1999) da vurgulanmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 23). İşgücündeki yenilikçi potansiyelin ortaya çıkarılmasının, genellikle kalite yönetimine ve "sürekli iyileştirme" girişimlerine yansıyan rekabet avantajı kazanılmasında önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Dorenbosch vd, 2005: 129).

Yeniliklerin yalnızca buluş veya Ar-Ge yatırımlarından kaynaklanmadığını, örgüt çalışanlarının önemli bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının yenilikçi yönde davranışa sevk edilmesi yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve sosyal bilimciler tarafından amaçlanmaktadır (Turgut ve Begenirbaş, 2015:149). Çalışanların yenilikçi iş davranışları ise işletmenin yaşaması ve etkinliği için oldukça önemli bir unsur olmaktadır (Pieterse, 2010: 609). Bu görüş birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Scott ve Bruce, 1994; Bunce ve West, 1995; Spreitzer 1995; Oldham ve Cummings, 1996; Janssen, 2000; Krause, 2004; Dorenbosch, VanEngen ve Verhagen 2005; De Jong ve Den Hartog, 2010).

Örgütlerin, rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilmesi için sürekli yeniliği gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar örgütlerin başlıca gücüdür ve onların yenilikçi davranışları bir organizasyonun yenilik performansı için hayati öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların inovasyon istekliliğini ve yenilik davranışlarını teşvik etmek için önlemler almaları gerekmektedir (Li ve Zheng, 2014: 446). Bu doğrultuda çalışanların daha yenilikçi davranışlarının nasıl teşvik edileceği birçok bilim insanı ve girişimci için oldukça önemli bir konu haline gelmektedir. Çalışanların yenilikçi düşünme biçimlerini kullanmalarının sağlanması, ayrıca örgütlerin müşteri talep değişikliklerine hızlı ve doğru bir şekilde cevap verme imkanı vermektedir (Li ve Zheng, 2014:447). Yönetimin çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkileyebileceğini belirlemek rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlayan önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu anlamda liderlik araştırmaları, liderliğin çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl teşvik edebileceğini araştırmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 609). Yenilikçi iş davranışı ise yaratıcılık üzerine inşa edilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin öncelikle yaratıcılığı teşvik eden ve yaratıcı sonuçların kullanılabilir çıktılara dönüştüren süreci desteklemeleri gerektiği savunulmaktadır.

Çalışanların içlerindeki yaratıcılığı ortaya çıkarabilmesi işletmelerin yeniliğe yatkınlıklarını artırabilen bir etken olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin yaratıcı olması mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte işletmelerin çalışanları yaratıcı olabilmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını arttıracak örgüt ortamı, eşitliği koruyan, sezgi yeteneğini geliştirmesine katkı sağlayan, açık fikirliliğe önem veren ve onları cesaretlendiren nitelikte olması yenilik açısından oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. İşletmeler arası rekabet arttıkça, yaratıcı düşüncenin de gelişmesi gerekmektedir. Günümüzde yaptığımız işi daha iyi yapmak yeterli olmamaktadır. Hatta problemleri çözebilmek ve etkili olmakta yeterli olmayabilmektedir. Çalışma yaşamı, asıl rekabetin yaşandığı ön safhalarda ve stratejik düzeyde yaratıcı düşüncüyü gerektirmektedir (Çetin Gürkan, 2013: 188). Bir işletmede yaratıcılığın artması yenilikte sürekliliği sağlaması yönünde oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.



Birçok araştırmanın (Amabile, vd. 1996; Shalley, Zhou, ve Oldham, 2004) temel görüşü çalışanların yaratıcılığının örgütsel yenilik, etkinlik ve işletmenin yaşamasına katkıda bulunabileceği yönünde olduğu belirtilmektedir. Yaratıcılık, bir birey ya da birlikte çalışan bir grup insan tarafından yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesine atıfta bulunmaktadır (Amabile, 1988; Madjar, Oldham, ve Pratt, 2002; Shalley, Gilson, ve Blum, 2000; Zhou ve Shalley, 2003). Organizasyonlarda yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için yöneticilerin, hangi çalışanların çalışma sonuçlarının yaratıcı ve bu çalışanların yaratıcılığının oluşabileceği konusunda en bilgili bireyler olmaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarını desteklemeleri ve onları yaratıcı olma yönünde teşvik etmeleri gerekmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 107).

### **1.2.2. Yenilikçi iş Davranış Süreci**

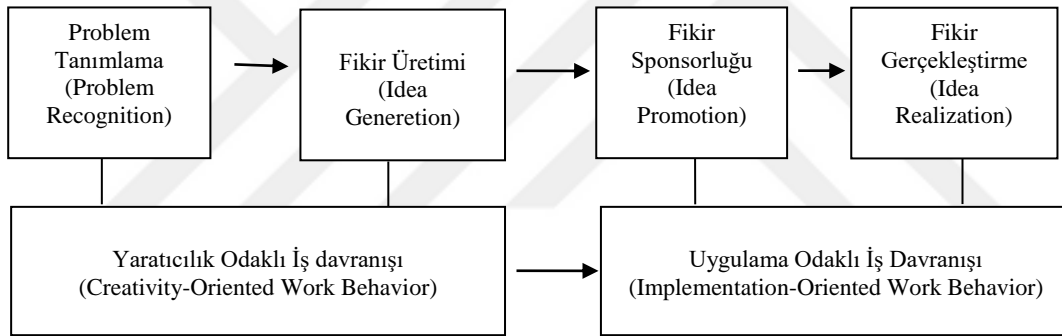
Yenilikçi iş davranış süreci birbiri ile ilişkili davranış aşamalarını ve boyutlarını içeren bir olguyu ifade etmektedir. Genel anlamda yenilikçi iş davranışı, yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılması ve bir iş rolü, grubu veya organizasyonun içinde uygulanmasını içeren bir davranış süreci olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçi iş davranış sürecini daha iyi tanımlamak için bu alanda gerçekleştirilen araştırmalar aşağıda incelenmektedir.

Literatürde yer alan ilk alışmalar (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000, vd.), çalışanların yenilikçi iş davranışını tek boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43-44). Scott ve Bruce (1994), Janssen vd., (1997), Janssen (2000) alışmalarında teorik çerçevede yenilikçi iş davranışını birbiri ile ilişkili davranışsal faaliyet kümesinden oluşan karmaşık bir davranış süreci olarak ifade etmekte ancak ampirik olarak tek boyutla incelenmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen ilk alışmalar (Mumford, 2000; McAdam ve McClelland, 2002), çoğunlukla yaratıcı fikirlerin üretilmesi üzerine yoğunlaşırken, son zamanlarda araştırmalar kapsamını genişleterek, üretilen fikirlerin uygulanmasına dikkat çekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 23). Bu doğrultuda yenilikçi iş davranış süreci, sadece yaratıcı fikirlerin gelişimini değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanmasını da kapsayan bir olguyu ifade etmektedir (Dorenbosch vd., 2005: 129).

Zaltman vd., (1973) ve Axtell, vd., (2000) yenilik sürecinin iki aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: başlatma ve uygulama aşamaları olarak tanımlanmaktadır. Birinci aşamada bir fikir üretilir, ikinci aşamada ise fikir uygulanmaya başlanmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43). Kanter (1988) yenilikçi iş davranışını yeni fikir üretme, koalisyon kurma ve uygulama konularını içeren aşamalardan oluştuğunu ifade etmektedir. Janssen (2004) ise yenilikçi iş davranışı sürecini fikir üretme, fikre destekçiler bulma ve fikri uygulama olmak üzere 3 aşamada açıklamaktadır.

Dorenbosch, vd. (2005) süreci dört aşama ile açıklamasına rağmen süreci iki boyutlu model ile belirtmektedir (Leong ve Rasli, 2013: 593). Aşağıdaki Şekil 1.1’de Dorenbosch, vd. (2005) tarafından önerilen yenilikçi iş davranış süreci yer almaktadır.

### Şekil 1.1: Yenilikçi İş Davranışın Dört Aşaması



**Kaynak:** Janssen, Schoonebeek and Van Looy (1997)’den Akt., Luc Dorenbosch, , Marloes L. Van Engen and Marinus Verhagen(2005); “On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership,” On-The-Job Innovation, Cilt: 14, Sayı: 2, s.130.

Şekil 1.1’de, yenilikçi iş davranışı sürecinde, ilk iki davranış yaratıcılık odaklı davranış kavramını kapsamaktadır. Bu davranışlar; bireyin işine ilişkin problemlerin tanımlamanın ve anlaşılması ile başlayıp, ardından kendi çalışma bağlamında yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi aşamalarını izlemektedir. Şekilde izlenmekte olan son iki davranış aşaması ise, yeni bir fikrin tanıtımını (meslektaşları, yöneticileri, vb.) ve sonuç olarak bir iş rolü, grubu veya toplam organizasyon içerisinde uygulanabilecek gerçek fikirleri gerçekleştirmeyi içeren uygulama odaklı davranış olduğu görülmektedir (Dorenbosch vd, 2005: 130). Tüm bu davranış süreci ise yenilikçi iş davranış sürecini oluşturmaktadır.

De Jong ve Den Hartog, (2010) fikir üretmenin, hem fikir keşfetmek hem de üretmek yönünde davranışları içermesi açısından çok geniş olduğunu belirtmekte ve yenilikçi iş davranışını, dört boyutla tanımlamaktadır. Bu boyutlar; fikir keşfi, fikir üretme, fikir şampiyonluğu ve fikir uygulaması olarak belirtilmektedir. Benzer şekilde, girişimcilik literatüründe, fırsat keşfi fikir üretmeden önce görülmektedir. Her iki davranışın da ayrı kişilik ve çevresel belirleyiciler bulunmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Sonuç olarak son yıllarda alanda gerçekleştirilen araştırmalara (Reuvers, vd, 2008; De Jong ve Den Hartog, 2010, vd.) yenilikçi iş davranışı dört aşamalı davranış kümesi olarak belirtilmektedir (Pieterse, vd., 2010: 610). Bunlar;

- Fikir Keşfi/Problem Tanımlama
- Fikir Üretimi
- Fikir Teşviği/Sponsorluk/Şampiyonluk
- Fikir Gerçekleştirme/ Fikir Uygulama

#### **1.2.2.1. Fikir Keşfi/Problem Tanımlama**

Yenilikçi iş davranış sürecinde yer alan bu ilk aşamada, fırsatlar keşfedilir ya da bir problemin oluşması söz konusu olmaktadır. Yenilik sürecinin başlangıcında genellikle bir şans unsuru bulunmaktadır. Bulunan fırsat, ortaya çıkan bir sorun veya derhal yanıt bekleyen bir tehdit olabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Örgütlerin, çalışma hayatını sürdürebilmelerinin koşulu çevresinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi olduğu belirtilmektedir. Günümüzde sürekli değişen çevre faktörü, işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki bu değişim işletmelere fırsatlar sunduğu gibi, tehlikeleri de barındırabilmektedir (Dinçer,1997: 40). Ancak işletmeler ve çalışanları fırsatları örgüt yararına görmeli ve tehlike/problemleri de tanımlaması gerekmektedir.

Drucker (1985) yedi fırsat kaynağını belirlemektedir. Bunlar: 1. Beklenmedik başarılar, başarısızlıklar veya olaylar; 2. “Olan ile olması gereken” arasındaki boşluklar; 3. Tanımlanan sorunlara veya başarısızlığa tepki olarak süreç ihtiyaçları; 4. Endüstriyel veya piyasa yapılarındaki değişiklikler; 5. İşgücü kompozisyonu/bileşimi gibi demografik değişiklikler; 6. Algıdaki değişiklikler ve nihayet 7. Yeni bilgiler olarak sıralanabilir. Bu aşamada mevcut ürün, hizmet veya

süreçleri iyileştirmenin yolları veya alternatif yollarla düşünmeye çalışmak için fikir araştırması yapılmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Hem girişimcilik literatürü hem de yaratıcılık çalışmalarında “fikir üretme” aşaması fırsatların keşfedilmesini ön hazırlık olarak değerlendirmektedir (West, 2002:357’den Akt. Çapraz, vd, 2014: 53). Yenilik sürecinin başlayabilmesi için öncelikle yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Tüketicilerin istek ve beklentileri bu aşamada ilk olarak tanımlanmakta ve bunu takiben yenilikler araştırılmaktadır (Aygen, 2006: 53). Farklı bir ifade ile değişen tüketici tercihleri, artan rekabet, teknolojideki değişimlere işletmenin uyum süreci yeniliği doğurmaktadır. Kısaca iş ile ilgili problemlerden örgütsel bir bağlamda yeni fikirler ortaya çıkmaktadır (Reuvers, vd. 2008: 229). Yeniliği geliştiren kaynaklar örgüt dışından veya işletme içinden (Know-How, vb.) olabilmektedir. Yeniliğin sürekliliği ise daha insan kaynağının yaratıcılığını ve yenilikçi iş davranışlarını gerektirmektedir.

#### **1.2.2.2. Fikir Üretimi**

Bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışını araştıran önceki araştırmacılar (Scott ve Bruce, 1994; Janssen; 2000; Kanter, 1988) yenilikçi davranışın fikir üretimi ile başladığını belirtmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581). Ancak De Jong ve Den Hartog (2010) ve Dorenbosch, vd, (2005) yenilikçi davranış sürecinin problem tanımlama ya da fikir keşfi aşaması ile başladığını belirtmektedir.

Fikir üretimi, örgütsel davranışa yararlı yeni fikirlerin formülasyonu ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Reuvers, vd., 2008: 229). Algılanan işle ilgili sorunlar, uyumsuzluklar, süresizlikler ve ortaya çıkan eğilimler (müşteri eğilimlerindeki değişimler, mevcut çalışma yöntemindeki sorunlar gibi) yeni fikirlerin üretilmesini sağlamaktadır (Janssen, 2000: 288). Fikir üretiminin anahtarı, sorunları çözmek veya performansı artırmak için bilginin, mevcut konseptlerin kombinasyonu ve yeniden düzenlenmesi olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile oluşturulan iyi fikir, sorunları veya performans boşluklarını farklı bir açıdan ele almaktadır. Kanter (1988) fikir üretimini mevcut parçaları yeni bir bütün haline getirmeye benzetmektedir. Fikir üretimi, yenilikçi iş davranışı’nın önerilen bir unsurunu ifade etmektedir. Fikirlerin üretilmesi, yeni ürünlere,

hizmetlere veya süreçlere, yeni pazarlara girmeye, mevcut iş süreçlerinde iyileştirmelere veya genel anlamda tanımlanan sorunlara yönelik çözümlere ilişkin de olabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

### **1.2.2.3. Fikir Teşviki / Şampiyonluk/ Sponsorluk**

Fikirleri üreten çalışanlar, uygulama aşamasında bu fikirlerine destek aramaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43). Literatürde bu kavram fikir teşviki, sponsorluk veya şampiyonluk şeklinde de ifade edilmektedir. Janssen, (2000: 288) ve Reuvers, vd. (2008: 229) çalışmasında fikir teşviğini, çalışanların fikri ürettikten sonra bu fikre destek olacak arkadaşlar, destekçiler veya sponsorları bulmak için faaliyette bulunması ya da arkasında gerekli gücü sağlayanlar ile koalisyon kurması olarak tanımlamaktadır. Fikir teşviği (Kanter, 1983, 1988), bir çalışanın bir fikri ürettikten sonra yaptığı iş olarak açıklanmaktadır.

Sürecin bu aşamasında, yenilikçi birey bir fikir için sponsorluk arar ve bunun için destekçiler ile koalisyon kurmaya çalışmaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 581). Bir fikir oluştuğunda, fikir şampiyonluğu önem kazanmaktadır. Fikirlerin faydalarının veya bir performans boşluğunu doldurduğu görülse bile, pek çok fikrin geliştirilmesi ve uygulanması maliyet olgusunu aşmış üstüyüze çıkıp çıkarmayacağı belirsiz olmakta veya değişim direnci söz konusu olabilmektedir (Kanter, 1988).

Şampiyon, yaratıcı fikirleri kuruluşlarında barikatların ötesine iten ve yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan rollerdeki kişilerden destek bulan olarak ifade edilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Çalışanlar, bu aşamada yenilik sürecinde değerli bir rol oynamaktadır. Çünkü, bir fikri geliştirmek, test etmek ve pazarlamak için büyük çaba harcamalarının yanında bir fikri güçlü bir şekilde kişisel olarak taahhüt ederek diğerlerini ikna etmeleri de gerekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43).

### **1.2.2.4. Fikir Gerçekleştirme/Uygulama**

Sürecin son aşamasında, yenilikçi birey, fikrini “dokunulan veya deneyimlenebilir, yaygınlaştırılabilir, kitlesel üretilebilir, verimli hale getirilebilir

bir yenilik veya benzeri bir prototip veya model üretimi” ile somutlaştırmaktadır (Kanter, 1988: 191). Yenilik sürecinin nihai görevi, bir iş rolü, bir grup ya da toplam organizasyon içinde uygulanabilen bir yenilik modelinin üretilmesi yoluyla fikrin gerçekleştirilmesi yani uygulanmasıdır (Janssen, 2000: 288). Başka bir deyişle yenilikçi davranış süreci, ilk aşamada ortaya çıkan düşüncenin gerçekleşmesi ile son bulduğu süreci ifade etmektedir (Reuvers, vd, 2008: 229). Bu yenilik sayesinde işletmeler mevcut sektördeki diğer işletmelerden ayrılarak tüketicileri kendine çekebilmektedir.

Fikirlerin gerçekleşmesi için büyük çaba ve sonuç odaklı bir tutum gerekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Özetle, yenilikçi iş davranışı, burada her aşamada farklı faaliyetler ve farklı bireysel davranışlar gerektiren çok aşamalı bir süreç olarak görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı, aslında birbirinden ayrık, sıralı aşamalardan ziyade süreksiz faaliyetlerle karakterize olduğundan, herhangi bir zaman sürecinde bireylerin bu davranışların herhangi bir kombinasyonuna dahil olmaları beklenmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581). *Gerçekleştirilen fikirlerin yenilik olarak işlem görebilmesi yenilikçi bu fikrin ticarileştirilmesi ile mümkün olur. Aksi takdirde bu süreci “yenilik” olarak ifade etmek mümkün olamamaktadır.*

#### **1.2.2.5. Fikrin Ticarileştirilmesi**

Yeniliğin, ticari bir forma kavuşturulduğu bu aşamada, yenilik hedef pazara sunulmakta ve tanıtılmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada ürün kullanıcılarına, yeniliğin gidereceği problemler ve gereksinimlere yönelik bilgiler etkili bir şekilde aktarılması gerekmektedir. Ticarileştirme, yeni bir üretim metodu ya da ürünün piyasaya tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (Aksay, 2011: 29-30). Bu aşamanın tüm süreç yönünden oldukça önemli olduğu ifade edilebilmektedir. Çünkü yaratılan yenilik piyasaya etkili şekilde tanıtılamazsa yenilik başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Sonuç olarak yenilikçi iş davranış sürecinin ilk aşamasında yaratıcı düşünce ile ortaya çıkan yeni bir fikir veya buluş pazarlanabilir bir olgu haline getirilmesi ile “yenilik” olarak ifade edilebilmektedir.

### **1.2.3. Yenilik Sürecinde Çalışanların Yenilikçi İş Davranışına Etki Eden Faktörler**

Literatürde yenilik yönetim sürecinde, çalışanların yenilikçi davranışlarına etki eden birçok değişken incelenmektedir. Yenilikçi iş davranış sürecini başlatan, fikirleri üreten ve nihai şekilde bu fikirleri uygulayan bireyler olduğu düşünüldüğünde, bireylerin bu davranışına etki eden faktörlerin incelenmesi oldukça önem taşımaktadır.

Scott ve Bruce (1994) bireysel yenilikçi davranış modelini geliştirmek ve test etmek için yenilik öncülleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, yenilikçi iş davranışlarına etkisinde; örgütsel iklim, liderlik, bireysel problem çözme, çalışma grubu ilişkileri faktörlerinin etkili olduğu belirtmektedir.

Li ve Zheng, (2014)'in yenilikçi davranış yönetimi için önemli bir bakış açısı sağladığı çalışmada, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen ana faktörler, içsel motivasyon, psikolojik sermaye, liderlik, organizasyonel yenilik atmosferi, işin özellikleri, sosyal sermaye olarak belirtmektedir (Li ve Zheng, 2014: 446). Aşağıda yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler;

- Birey ve işe ilişkin faktörler,
- Çevresel ve Örgütsel Faktörler alt başlıklarında ele alınmaktadır.

#### **1.2.3.1. Birey ve İşe İlişkin Faktörler**

Bireylerin yaşı, eğitim düzeyi, uzmanlık bilgisi, çalışma yılı, işletmedeki statüsü gibi bireysel unsurlar çalışanların yenilikçi iş davranışlarını önemli derece etkilediği gibi; çalışanların işe yönelik motivasyonun da yenilikçi iş davranışlarını etkilediği varsayılmaktadır. Hebenstreit (2012), yenilikçi iş davranışının çalışanların yaşı, akademik derecesi, iş statüsü ve kıdemine göre farklılık göstermekte olduğunu savunmaktadır. Ayrıca benzer cinsiyetteki ast-üst ikililerinde daha fazla olumlu yenilikçi performans sergilendiği ifade edilmektedir (Çapraz vd, 2014: 53).

Çapraz, vd. (2014) yaptıkları araştırmada, yenilikçi iş davranışının oluşumunda çalışanların bireysel özelliklerinin örgütsel özelliklerin önüne

geçtiğini belirtilmektedir. Bunce ve West (1995)'in İngiltere'de ulusal bir sağlık hizmetinde çalışan 435 farklı meslek grubunu içeren kişiden elde ettiği çalışmada bireysel yenilik öncülleri olarak kişisel algıları ve grup iklimini test etmektedir. Sonuçlar bireysel işgücü yeniliğinin grup iklimi algılamalarından ziyade kişilerin kişilik faktörlerine veya yaratıcılığa daha fazla dayanması gerektiğini göstermektedir.

Yenilikçi iş davranışları ile kişilik özellikler olan yaratıcı olma, iyimser olma, gibi) arasında ilişki literatürde belirtilmektedir. Yuan ve Woodman, (2010:323) yaratıcılığın yenilikçi iş davranışının en temel belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Diğer bir değişle yaratıcılık yenilikçi iş davranışını etkileyen önemli bir değişkendir. Yaratıcılık işletmelerin ürün-hizmet, süreç geliştirmesini sağlaması ile işletmelere önemli rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu gelişme, aynı zamanda, uygulayıcılar ve akademisyenleri gruplardaki ve organizasyonlarda yaratıcı davranışları tetikleyebilecek faktörlerin belirlenmesi için motive ettiği belirtilmektedir (Jung, vd., 2003:526). Öte yandan, Li (2011) çalışanların iyimser olmaları ile yenilikçi iş davranışı sergilemeleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Töre, 2017:16). Bireylerin işe ilişkin yenilikçi iş davranışlarını etkileyen önemli bir öge motivasyon faktörüdür. Motivasyon, kişinin işini yaparken tüm çabasını işini en iyi şekilde yapmaya yönlendirmesini sağlayan en önemli unsur olarak açıklanmaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılan araçlara literatürde (Scott, 1988, vd.) sıklıkla ücret, ödül, gibi örneklere atıf yapılmaktadır.

Wang (2013:491), yenilikçi iş davranışı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmektedir. Zhu, vd. (2016), yüksek içsel motivasyonun yaratıcılığa yol açtığını çalışmalarında ifade etmektedir. Mitchell (1979); Deci ve Ryan (1987), Hirts (1988) içsel motivasyonu, çalışanların görevleri ile kurdukları bağ olarak tanımlamaktadır. İçsel motivasyonu artıran unsurları; destekleyici çalışma ortamı, çalışma ortamından memnun olma, değer algısı olarak belirtilmektedir (O'Reilly, 1991; 431-432). Geleneksel örgüt yaklaşımı, ödülü performans için yapılan bir araç olarak kabul etmektedir. İnsan kaynakları anlayışına sahip olan ve çalışanlarını gizli ödül sistemleri ile ödüllendiren



kurumlarda ise yüksek motivasyon yüzdeleri gözleendiği sonucuna ulaşmaktadır (Rousseau, 1997: 520-521).

Yenilikçi örgütler, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı davranışları artırma doğrultusunda ödüllendirme yollarını arayan yapılar olarak ifade edilmektedir. Champion (1988)'in çalışanların motivasyonlarını artırmada iş tasarımı incelemektedir. Dorenbosch vd, (2005) tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışma iş tasarımı ve algılanan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini yenilikçi iş davranışını destekleyip desteklemediği sorusu ele almaktadırlar. Bulgular, çok işlevli bir iş tasarımının ve algılanan insan kaynakları yönetimi sisteminin, işle ilgili konular ve sorunlar için artan sahiplik duyguları yoluyla yenilikçi faaliyetlere çalışanın katılımını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Farr (1990) çalışanın yaratıcılığının ve yenilikçi iş davranışlarının iş tasarımı müdahalelerinin sonucu olarak görülebileceğini savunmaktadır (Dorenbosch vd, 2005: 129-130).

### **1.2.3.2. Çevresel ve Örgütsel Faktörler**

Çalışanın yenilikçi iş davranışı ve bu sürece katılma düzeyleri içinde bulunulan çevreden etkilenmekte olduğu ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların yenilikçi iş davranışı motivasyonu, çalışanların yenilikçi etkinliği ve yaratıcı istekliliği birçok iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir (Li ve Zheng, 2014: 447). Bu anlamda yenilik, bireysel, toplumsal bağlam ile kişisel özelliklerin etkileşimi olan yeni, pratik ve değerli ürünler, süreçler, yöntemler ve fikirler üretmesini ifade etmektedir (Li ve Zheng, 2014: 446).

Çevre kavramı genel anlamda, işletmeyi ilgilendiren her olguyu kapsamaktadır. İşletmenin dış çevresi, işletmeyle ilgili olan ancak kendi dışında var olan faktörlerden oluşmaktadır. İşletme ile ilgili dış çevre faktörleri iş çevresi, genel çevre ve uluslararası çevreden oluşmaktadır. İşletmenin iş çevresi ise yakın çevresi olup, işletmeyi doğrudan doğruya etkilemekte olan ve iş ilişkisi içinde bulunduğu unsurlardan oluşmaktadır. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, rakipler, işçi piyasası bu faktörler arasında sayılabilmektedir. Genel çevre, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, tabii çevre ve hukuki-politik faktörlerden oluşan ve işletmeyi genel anlamda etkileyen çevreyi ifade etmektedir (Dinçer, 1997: 41-43). Örneğin, teknoloji düzeyi organizasyonda yenilenmeyi sağlayan (Aygen,

2006: 9), çalışan davranışlarına (yenilikçi iş davranışı, gibi) etki eden bir faktör olarak belirtilmektedir. Johns (2006: 397) çalışmasında teknolojinin çalışanların iş davranışlarını etkilediğini, mesleklerin ihtiyaç yapısını ve mesleği şekillendirdiğini savunmaktadır. Uluslararası çevre ise işletmenin faaliyet halinde bulunduğu genel çevresini ve toplumu etkilemekte olan çevreyi ifade etmektedir (Dinçer, 1997:42).

Stratejistler işletmenin dış çevresinde var olan çevre unsurlarının analizlerini yaparak olası fırsat ve tehdit faktörlerini belirlemeye çalışmaktadır. Yukarıda ifade edilen dış çevre (iş çevresi, genel çevre ve uluslar arası çevre) analizinin yanı sıra işletmeler kendi içine dönerek işletme analizini yani güçlü ve zayıf yanlarını belirlemelidir. Çünkü işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesinin koşulu sahip olduğu yetenek ve varlıklarıdır. Bu yetenek ve varlıklar ise müşteriler gözünden değerli görülmelidir. İşletmenin varlıkları maddi (bina, arsa, makine, finansal varlıklar) ve maddi olmayan varlıkları (marka, patent, teknolojik sırlar, bilgi ve deneyim, güvenilirlik) olarak belirtilmektedir. Yetenekleri ise işgücünün niteliksel özellikleri (yaratıcı ve yenilikçi olması gibi), kabiliyeti, ustalığı gibi unsurlar olduğu belirtilmektedir (Ülger ve Mirze, 2007: 116-118). İşletmeler sahip olduğu varlıklarından ziyade kendine has yeteneklerini geliştirilmelidir. Çünkü işletmelerin sahip olduğu maddi kaynaklar kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Ancak niteliksel iş gücünün yaratıcılığı ve yenilikçi iş davranışları kolay kolay taklit edilemeyeceği belirtilmektedir. Örneğin bir otel işletmesinin menüsünde bazen benzer çorbalar yaratıcı ve farklı yeteneklere sahip ustalar tarafından farklı nitelikte hazırlanabilmektedir. Bu doğrultuda işletmeler bireyin yeteneklerini artırmak için örgüt çevresini ve bireyin içinde bulunduğu durumu iyi analiz etmesi önem taşımaktadır.

Tidd ve Bessant (2013: 115), yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak örgütsel yapıların oluşturulması gerekliliğini vurgulamaktadır. Yapılar gerekli görevler için uygun olmaktadır. Yenilik için özellikle, açık, esnek örgütsel yapılar uygulamayı daha kolaylaştırmaktadır (Zontek, 2016: 60). Burns ve Stalker (1961), mekanik ve organik örgüt yapılarının rutin ve yenilikçi görevler için farklı biçimde uygun olduklarını belirtir ve mekanik yapıların durağan koşullar, organik

yapılar ise dinamik ve değişken koşullar için uygun olduğunu belirtmektedir (Çömez, 2012: 14).

Montani vd. (2014), psikolojik iklim ve iş çeşitliliğinin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Hedef temelli öğrenmenin yüksek olduğu iş ortamında; planlama, yenilikçi iş davranışı daha çok etkilemektedir. Ayrıca yenilikçi örgüt iklimi, bilgi paylaşımı, yapısal ve psikolojik personel güçlendirme ile yenilikçi iş davranış arasında olumlu ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Hebenstreit, 2012; Knol ve Linge, 2008; Yu vd., 2013'dan Akt. Töre, 2017: 19-20). Örgütler, çalışanların yenilik yapma yeteneklerine yatırım yaptıkları takdirde, çalışanlar daha yenilikçi olabilmek doğrultusunda davranış göstermektedir (Çapraz vd., 2014). Yenilikçi anlayışı benimseyen işletmeler bürokratik bir yapıyı değil değişime ayak uyduran yapıyı ve buna uygun lideri bünyesinde bulundurması gerekmekte olduğu ifade edilmektedir.

Yenilikçi iş davranışları liderlik modeli tarafından etkilenmektedir. Reuvers, vd. (2008: 230) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasında ilişki olduğu sonucu elde edilmektedir. Bass (1985)'da dönüşümsel liderin daha yenilikçi, daha yeni fikirlere sahip olduğunu ve önemli değişiklikler getirebileceğini teorik olarak önermektedir (Pieterse, vd., 2010: 611). Bu çalışmada da yenilikçi iş davranışlarına etkisinde *dönüşümcü liderin etkisi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü* incelenmektedir.

#### **1.2.4. Yenilikçi İş Davranışının Ölçümü**

Literatür incelendiğinde (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2000; Bunce ve West, 1995), teorik çerçevede yenilikçi iş davranışının çok boyutlu olarak ifade edilmekte olduğu ancak bir boyutla ölçümlendiği gözlenmektedir. Ayrıca, yenilikçi iş davranışı ölçeklerinin geçerliliği için ampirik kanıtın sınırlı olduğu izlenmektedir. Çoğu araştırma yalnızca tek bir kaynak verisine dayanarak ve daha çok çalışanlar üzerinde bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışı ile çeşitli öncüller arasındaki ilişkiyi incelemektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 23). Scott ve Bruce (1994) tarafından fikir üretme, koalisyon kurma ve fikir gerçekleştirmeyi içeren altı soruluk tek boyutlu ölçek kullanılmaktadır. Scott ve Bruce (1994) "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace" başlıklı çalışmada bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışı modelini geliştirmek ve test etmek için yenilik

öncülleri üzerine çalışmalarını gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışmada, yenilik öncülleri olarak; liderlik, bireysel problem çözme, çalışma grubu ilişkileri, inovasyon için iklim algılamaları ele alınmaktadır. Jannssen (2000)'in ilk kez yenilikçi iş davranışının fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir uygulama aşamaları ile ölçen çok boyutlu bir ölçek geliştirmeye çalıştığı izlenmektedir. Ancak Scott ve Bruce gibi Jannssen'in de ampirik olarak gerçekleştirdikleri çalışmada yenilikçi iş davranışını tek boyut altında yenilikçi iş davranışını ölçümlendiği görülmektedir.

Krause (2004) ve Dorenbosch, vd. (2005) ilk olarak Yenilikçi İş Davranışlarını iki boyutlu olarak sunmaktadır. Dorenbosch vd, çalışmalarında kullandığı bu ölçek Janssen vd (1997)'nin yenilikçi iş davranış süreçlerine (problem tanıma, fikir üretme, fikir teşvik etme ve fikir gerçekleştirme) dayanmaktadır. Anket 16 sorudan ve iki boyuttan (yaratıcı odaklı iş davranışı ve uygulama odaklı iş davranışı) oluşmaktadır. Yaratıcı odaklı iş davranışına (problem tanıma ve fikir üretme) ilişkin on madde, uygulama odaklı iş davranışına (fikir tanıtımını ve 'fikir gerçekleştirme') yönelik altı madde ile ölçülmektedir. Reuvers vd. (2008)'de teorik çerçevede fikir üretme, fikir teşviki ve gerçekleştirme boyularını belirtmiş olsa da ölçümlemeyi tek ölçek ile test etmektedir. Bu çalışmada, dönüşümsel liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki ve ayrıca yöneticinin cinsiyetinin ve çalışan personelin cinsiyetinin moderatör etkisi incelenmektedir.

De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma yenilikçi iş davranışını dört boyutta ölçümlenmektedir. Çalışmanın amacı, yenilikçi iş davranışını ölçen çok boyutlu bir ölçüt geliştirerek bireysel yenilik araştırmaları alanına katkıda bulunmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışma yenilikçi iş davranışlarının bu dört boyutlu ölçek doğrultusunda ölçülebileceğini doğrulamak amacıyla öncelikle pilot çalışma gerçekleştirilmiş bunu takiben ana çalışma gerçekleştirildiği görülmektedir. Ayrıca çalışma Yenilikçi iş davranışının katılımcı liderlik, iş dışı temas ve yenilikçi çıktılarla ilişkisini test etmektedir. Araştırma sınırlılıkları doğrultusunda literatürde ulaşılan çalışmalar çerçevesinde, Tablo 1.1'de yenilikçi iş davranışı ölçeğinin gelişimi ve araştırma özetleri sunulmaya çalışılmaktadır (Scott ve Bruce 1994; Bunce ve West, 1995; Janssen, 2000, Krause, 2004; Dorenbosch, vd. 2005, De Jong ve Den Hartog, 2010).

**Tablo 1.1: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Gelişimi ve Araştırma Özetleri**

	<b>Boyut - Soru Sayısı ve Literatüre Katkısı</b>	<b>Araştırma Örneklemi</b>	<b>Araştırma Amaç/ları</b>	<b>Araştırma Sonuçları</b>
<b>Scott ve Bruce (1994)</b>	1 Boyut, 6 soru * Tek boyutlu ölçek birçok araştırmacı tarafından geçerliliği test edilmiş ve literatüre önemli katkı sağladığı belirtilmektedir. Teorik olarak yenilikçi iş davranışı aşamalandırmasına rağmen ölçekte bu süreçleri tek boyutla bulguladığı izlenmektedir	Araştırma verileri Amerika'da bir Ar-GE firmasında çalışan mühendis, bilim adamı, teknisyenden oluşan 172 çalışandan elde edilmiştir. ( <i>Tek Kaynak</i> )	Çalışmanın amacı, bireysel yenilikçi iş davranış modelini geliştirmek, test etmek ve bireysel düzeyde yenilikçi iş davranışının çeşitli değişkenlerle (Liderlik, iş grubu, bireysel tutumlar) ilişkisini incelemektir.	Değişkenler arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir Liderliğin, bireysel problem çözme stiline ve çalışma grubu ilişkilerinin doğrudan veya dolaylı olarak yenilikçi davranışı etkilediği belirtilmektedir( $r=0,33$ , $p < .001$ ). Alpha= 0,89,
<b>Bunce ve West (1995)</b>	1 Boyut, 5 madde *Scott ve Bruce (1994) gibi Bunce ve West'de yenilikçi iş davranışlarını fikir üretme, fikir teşviki ve gerçekleştirmeyi kapsayan aşamalarla ifade etmektedir. Ancak yenilikçi iş davranışını tek boyutlu ölçekle test etmektedir.	İngiltere'de ulusal bir sağlık hizmetinde çalışan farklı meslek gruplarına ait 435 kişiden oluşan örneklem üzerinde test edilmektedir. ( <i>Tek kaynak</i> )	Çalışmanın amacı, işyerinde bireysel yenilik öncülleri olan; kişisel algılar ve grup iklimi ile bireysel işgücü yenilikçiliği ilişkisini test etmektir.	Sonuçlar, bireysel işgücü yenilikçiliğinin grup iklimi algılamalarından ziyade kişilerin kişilik faktörlerine veya yaratıcılığa daha fazla dayanması gerektiğini göstermektedir. Alpha=0.75; Geçerlilik bildirilmemektedir.
<b>Janssen (2000)</b>	1 Boyut, 9 soru *Yenilikçi İş Davranış ölçeğini çok boyutlu olarak geliştirmeye çalışan ilk araştırmacılarıdır. Janssen (2000)'de Scott ve Bruce gibi yenilikçi davranışı teorik çerçevede ayrı ele almış olsa da ölçeği davranışı tek boyut ile ölçmektedir.	Hollanda gıda sektöründeki bir endüstri firmasındaki 170 çalışan, 110 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler hem çalışanlardan hem de yöneticilerinden elde edilmektedir. ( <i>Çoklu kaynak</i> )	Kiş-i-çevre uyum teorisi ve sosyal değişim teorisine dayalı olarak çalışanların çaba-ödül adaleti algılamaları, iş talepleri ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışma yenilikçi davranışların ölçümlemesini amaçlamaktadır.	İki ölçek arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir ( $r= 0,35$ ) Sonuçlar, çalışanların, yetersiz ödül haksızlığından ziyade çaba ile ödül arasında adalet algıladıklarında, iş talepleri ile yenilikçi iş davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Alpha= 0,95 (çalışan), Alpha= 0,96 (yönetici).
<b>Krause (2004)</b>	2 Boyut, 8 madde (5 madde yaratıcılık, 3 madde uygulama) * ilk olarak Yenilikçi İş Davranışlarını iki boyutlu olarak sunan araştırmacılarıdır.	Farklı Alman organizasyonlarından 399 orta düzey yöneticiden araştırma verileri elde edildi. ( <i>Tek kaynak</i> )	Yenilikçi iş davranışlarında, Liderin etkilerini incelemeyi amaçlayan Krause (2004), yöneticilerin yenilik sürecinde çalışanlarına özgürlük vererek nüfuz sahibi olup olamayacaklarını araştırmaktadır.	Faktöriyel ayırım gözlenmiştir. Özgürlük ve özerkliğin fikirlerin üretilmesi, test edilmesi ve uygulanması da dahil olmak üzere çeşitli yenilikçi davranışlar ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu tespit edildi. Alpha= 0,78 (birinci boyut) ve 0,81(ikinci boyut).

<b>Dorenbosch, vanEngen ve Verhagen (2005)</b>	2 boyut, 16 madde (10 madde yaratıcılık, 6 madde uygulamaya yönelik) . Teorik olarak Janssen (2000) gibi yaratıcılık odaklı iş davranışları ve alt boyutlarını, yenilikçi iş davranışları ve alt boyutlarını ayrı incelemede ölçeği 2 boyutlu incelemektedir.	Bir Hollanda yerel yönetim kuruluşunda 132 çalışandan veriler elde edilmiştir. (Tek kaynak)	Bireysel inovasyon süreçlerini test etmesi yönünde literatüre önemli katkı sağlamaktadır. Çalışmada, iş tasarımı ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde, daha fazla esnekliğin bireysel yenilikçi iş davranışını destekleyip desteklemediği sorusu ele alınmaktadır.	Bulgular, çok işlevli bir iş tasarımının ve algılanan insan kaynakları yönetim sisteminin, işle ilgili konular ve sorunlar için artan sahiplik duyguları yoluyla yenilikçi faaliyetlere çalışanın katılımını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Alpha =0,90 (birinci boyut) ve 0,88 (ikinci boyut) değerleri rapor edilmiştir. Her iki boyuttan güvenilirliği Alpha =0,92; Geçerlilik bildirilmedi. 'Yaratıcı Odaklı Yenilikçi İş Davranışı' ve 'uygulama odaklı Yenilikçi İş Davranışı' arasındaki korelasyon 0.67 ' olarak çalışmada bulunmuştur.
<b>Reuvers ve ark. (2008)</b>	1 Boyut, 4 madde *Teorik çerçevede fikir üretme, fikir teşviki ve gerçekleştirme boyularını belirtmiş olsa da ölçümlemeyi tek ölçek ile test etmiştir.	Dört Avustralya hastanesinde 335 katılımcı (Tek kaynak)	Bu çalışma, dönüşümsel liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmakta ve ayrıca yöneticinin cinsiyetinin ve çalışan personelin cinsiyetinin moderatör etkisini incelemektedir.	Bulgular, dönüşümsel liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Alpha =0,86; Geçerlilik bildirilmemiştir.
<b>De Jong ve Den Hartog (2010)</b>	4 boyutlu, 10 soru (2 soru fikir araştırması, 3 soru fikir üretimi, 2 soru fikir şampiyonlaştırması, 3 soru uygulama). Literatürde ilk kez 4 boyutlu olarak yenilikçi davranış boyutları test edilmiştir.	Araştırma iki örneklem üzerinde gerçekleştirildi. 1. Örneklem: Hollanda'daki bir enstitüde 81 çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir 2. Örneklem: Hollanda'daki 94 küçük ölçekli bilgi hizmet firmasında 703 çalışanları ve yöneticilerinden oluşmaktadır. (Çoklu kaynak)	Yenilikçi iş davranışını ölçen çok boyutlu bir ölçüt geliştirilerek bireysel inovasyon araştırmaları alanına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışma yenilikçi iş davranışının katılımcı liderlik, iş dışı temas ve yenilikçi çıktılarla ilişkisini test etmektedir.	Çalışmanın geçerliliğini test etmek için iki çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmada uygulanan 17 soru faktör analizi sonucunda 10 soru olarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları pilot çalışmadaki benzer sonuçları göstermektedir. Alpha> 0.70,Ortalama Korelasyon > 0.40.

Yukarıdaki tablo verileri incelendiğinde, yenilikçi iş davranışları daha çok tek boyutla ölçüldüğü görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı ilk olarak bir boyutlu model ile ölçümlenmekte (Scott ve Bruce 1994, 1998; Spreitzer 1995; Bunce ve West, 1995; Janssen, 2000), bunu takiben iki boyutlu model önerildiği görülmektedir (Krause, 2004; Dorenbosch, vd. 2005).

Gerçekleştirilen çalışmalar da (De Jong ve Den Hartog, 2010) çalışanın yenilik yapma yeteneğini artıracak davranışsal faaliyetlerin birbiriyle ilişkili dört boyutla incelenmektedir. Ayrıca, birçok çalışmada sadece tek kaynak verileri kullanıldığı gözlenmektedir. Yani çalışanların ya kendi kendine derecelendirmeleri ya da yöneticilere çalışanların ne düzeyde yenilikçi iş davranışı gösterdiklerinin derecelendirmesi istenmektedir.

Bu tez çalışmamızda De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen bu ölçek kullanılmıştır. Bu anlamda gerçekleştirilen bu tez çalışmasının, De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından oluşturulan ölçeği test etmesi yönünde yenilikçi iş davranışı yazınına da oldukça önemli katkı sunduğu düşünülmektedir.

### **1.3. Turizm, Otel İşletmeleri, Yiyecek İçecek Alanında Yenilik ve Yenilikçi İş Davranışları**

Turizm sektörü, ülke ekonomilerinde önemli bir rol oynayan hizmet yoğunluklu bir sektördür. Bununla birlikte turizm sektörünün ülkelerin ekonomik büyümesine katkıda bulunması, istihdam ve gelir sağlaması yönündeki önemi, bu sektörün rekabet gücünün artırılmasını gerektirmektedir (Carvalho ve Costa, 2011: 24). Değişen tüketici talepleri ve artan kalite beklentileri dikkate alındığında bu beklentilere uyulması, fikirlerin yenilikçi sonuçlara dönüştüğü bir örgüt olabilme ve bunu gerçekleştiren insan girdisine yatırım yapmakla sağlanabileceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın bu başlığı altında öncelikle turizm alanına yönelik kavramlar açıklanıp, turizm sektöründe yenilik, önemi, turizmde yeniliğin kaynağı olarak çalışanların yenilikçi iş davranışı ve turizmde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırma yolları aktarılmaya çalışılmaktadır.

#### **1.3.1. Turizm, Turizm Sektörü ve Turizm Ürünü**

Turizm, Latince’de dönme, hareket etme, dönüp dolaşma anlamlarını karşılayan “tournus” sözcüğünden türediği belirtilmektedir. Turizmin ilk tanımını yapan Guyer-Feuler (1905)’e göre turizm; “giderek artmakta olan hava değişimi ve dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan ve özellikle ticaret

ve sanayinin gelişmesi ve ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirine daha çok yaklaşmasına olanak veren modern çağa özgü bir olay” şeklinde tanımlanmaktadır. Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği (AIEST) tanımına göre turizm, “insanların devamlı ikamet ettikleri ve çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır.

Turizm tanımlanırken, literatürde sıklıkla turizm ifadesini “seyahati içerir, rekreasyon faaliyetidir, boş zamanı değerlendirme unsurudur” şeklinde tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Turizm olgusunu tanımlamak aslında oldukça zor olmaktadır. Çünkü tüm turizm hareketleri seyahati kapsamakta ancak tüm seyahatler turizmi ifade etmemektedir. Yine aynı şekilde turizm rekreasyon faaliyetlerini kapsamakta ancak tüm rekreasyon faaliyetleri turizm olarak adlandırılmamaktadır. Turizm boş zamanı değerlendirme faaliyetidir. Fakat tüm boş zamanlar turizm faaliyetine katılmak için harcanması söz konusu olamamaktadır. Bu doğrultuda turizm, insanların eğlence veya iş amaçlı en az 24 saat konaklamalarından doğan bir faaliyet olarak kısaca tanımlanabilmektedir (Burns ve Holden, 1995: 5). Ancak bu seyahatleri para kazanma veya eğitim amaçlı olmamalı ve turizm işletmelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin satın alınmasını gerektirmektedir.

Turizm olgusu, “turist, turistik işletmeler, turizm organizasyonlarının oluşturduğu alt sistemlere ve bu alt sistemlerin ekonomik, sosyal, politik, hukuki, teknolojik ve ekolojik çevre ile olan ilişkilere dayanan global bir sistemdir (Tunç ve Saç, 1998: 15; Olalı, 1986: 5). Bu sistem içerisinde faaliyet gösteren turizm sektörü, turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere gelene kadar geçen süre içerisinde seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaşırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyetler alanlarının tümüdür. 1950’li yıllardan sonra ekonomik, sosyo-kültürel yönlü artan önemi turizm sektörünü önemli bir endüstri haline getirmiştir (Akıncı, 2016: 5-6).



Turizm faaliyetine konu olan turistik ürün/lerin üretimi veya pazarlanması, endüstriyel ürünlerden farklı anlam taşımaktadır. Turizm ürünleri soyuttur, depolanamaz (üretildiği yerde tüketilir), genellikle büyük sermaye (havayolları, otel zincirleri vb.) gerektirmektedir. Turizm ürünü, konaklama, *yiyecek içecek hizmetleri*, seyahat acenteleri, ulaşım sistemleri ve turizm değer zinciriyle ilgili tüm işletmelerdeki turizm hizmetlerini kapsamaktadır (Hjlager, 2002:470; Weiermair, OECD, 2004: 3). Turizm ürünün pazarlama özelliği gereği, üretildiği yerde diğer ifade ile *turizm bölgesinde* tecrübe edilir. Genel ifade ile turizm ürünü, turistin evden ayrıldığı andan dönene kadar geçen tecrübesini kapsamaktadır.

Kotler, vd (2006:304) göre turistik ürün, turizm pazarına sunulduğunda bir istek veya ihtiyacı karşılayarak tüketicide tatmin duygusu yaratan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bir ürünün turizm ürünü olarak algılanabilmesi ise onun bazı özelliklere sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Bunlar *çekicilik, ulaşılabilirlik, etkinlikler, imaj ve turizm işletmeleridir*. Çekicilik, turistin seyahat etmek istediği bir yeri, diğer bir yere tercih etmesini etkileyen unsurlardır. Ulaşılabilirlik, turizm bölgelerine ve turizm işletmelerine kolay ulaşılabilmesini sağlayan altyapı olanaklarının varlığıdır. Etkinlik(festivaller, vb.), turistik bölgelerde çeşitli amaçlarla yürütülen faaliyetleri ifade etmektedir. Bir diğer unsur olan imaj, turistlerin turizm faaliyetleri ve bölgeleri ile ilgili algılamaları olarak ifade edilebilir (Kozak, 2012: 68). Turizm olayına yön veren turizm işletmeleri, “Turistik ihtiyaçların karşılanması ve kar elde etmek amacıyla, üretim faktörlerini bir araya getiren, turistik mal ve hizmetleri ekonomik bir şekilde üreten, pazarlayan ve sonuçta ülke ekonomisine katma değer yaratan ekonomik birimler” olarak tanımlanmaktadır.

Turistlerin temel gereksinimlerini karşılamaya yönelik turizm işletmeleri, “*asli konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, rekreasyon işletmeleri, ulaştırma işletmeleri*” şeklinde genel olarak belirtilmektedir. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik kapsamında, “asli konaklama işletmeleri”, otel, motel, tatil köyleri, pansiyon, kamping, apart oteller, hosteller olarak sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmanın konusu gereği konaklama işletmeleri içerisinde en önemli grubu oluşturan otel işletmeleri açıklanmaktadır.

### 1.3.2. Otel İşletmeleri ve Sınıflandırılması

Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre; Otel işletmeleri, “asli fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik turizm ürününün özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Otel işletmeleri, sağlıklı ve modern yaşam felsefesini benimseyen, devamlı olarak değişiklik gösteren, günün 24 saati hizmet sunan, hizmet sunum yönünde emek-yoğun olan, zamana duyarlı ve ürünlerinin stoklanamadığı ve birbirine bağımlı bölümlerden oluşan ekonomik ve sosyal birimlerdir (Akıncı, 2016: 84-85). Otel işletmeleri, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Kozak (2012) otel işletmelerini; büyüklüğüne, mülkiyet durumuna, faaliyet süresine, bulunduğu yere, konaklama amacına göre genel olarak gruplandırılmaktadır. Dünyada kabul gören otel sınıflandırmaları; karşıladıkları konaklama gereksinimine göre, büyüklüğüne göre, mülkiyetine göre ve yasal açıdandır.

Uygulamada otel işletmeleri gelir getiren (yiyecek-içecek, odalar bölümü, vb.) ve gelir getirmeyen (muhasabe, satış-pazarlama, vb.) ya da misafir ile ilişkide olan ve olmayan olarak da sınıflandırılmaktadır (Denizer, 2012:5). Bu çalışmada otel işletmeleri sınıflandırması çeşitli araştırmacıların çalışmalarından (Akıncı, 2016: 86-96; Kozak, 2012: 59-60; Ünlüöner ve Tayfun, 2001: 27) yararlanarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar: Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından, büyüklüğüne göre, statüleri bakımından, hukuki açıdan, fiyat düzeyi bakımından, mülkiyet durumuna ve faaliyet süresine göredir.

*Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından otel işletmeleri;* şehir otelleri, dağ otelleri, kaplıca otelleri ve kıyı otelleri olarak sıralanabilmektedir. Şehir otelleri şehir merkezinde bulunan iş amaçlı seyahat ihtiyacını karşılayan tesislerdir. Dağ otelleri dağcılık ve kayak sporu ile ilgilenenlerin kaldıkları otellerken, kaplıca otelleri kaplıca sularından tedavi, vb. nedenlerle yararlanan turistlerin kaldıkları işletmelerdir. Kıyı otel işletmeleri ise,

deniz, kum, güneşten faydalanmak, eğlenmek, dinlenmek, doğa ile iç içe olmak isteyen turistlerin tercih ettiği işletmelerdir. Bu çalışmanın kapsamını Antalya ili kıyı sahil şeridinde yer alan otel işletmeleri oluşturmaktadır.

*Büyüklüğüne göre otel işletmeleri;* küçük, orta, büyük olarak ayrılmaktadır. Küçük işletmeler 10-50 odası bulunan, 30-50 personel çalıştıran, orta büyüklükteki otel işletmeleri 60-100 odası bulunan, 50-100 personel çalıştıran, büyük oteller ise 120 ve üzeri odalı tesislerdir. *Statüleri bakımından otel işletmeleri;* bağımsız ve zincir grup otel işletmeleri olarak ayrılmaktadır. Bağımsız oteller, hiçbir kuruma bağlı olmayan kararlarını kendi alan ve uygulayan otellerdir. Zincir otel işletmeleri ise, belirli planlar ve politikalar çerçevesinde merkezden yönetilen kuruluşlardır.

*Hukuki bakımdan otel işletmeleri;* belediye belgeli ve turizm işletme belgeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Belediye belgeli oteller yerel yönetimlerin belirlediği sınıflandırmaya tabi tutulan (1. sınıf, 2. sınıf, 3. sınıf, A sınıf, B sınıf ve lüks oteller) ve denetimleri yerel yönetimlerce yapılan işletmelerdir. Turizm işletme belgeli oteller “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre Türkiye’de otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu çalışmada 5 yıldızlı ve kıyı otel işletmeleri incelenmektedir. Turizm tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik gereği beş yıldızlı oteller; “yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir”.

*Fiyat düzeyi bakımından otel işletmeleri;* ekonomik oteller, orta düzeye hitap eden oteller ve lüks oteller olarak sınıflandırılmaktadır. *Mülkiyet durumuna göre otel işletmeleri,* kamu ve özel sektör işletmeleri olarak ifade edilirken, *faaliyet süresine göre* tüm yıl açık olanlar (yılın 365 günü hizmet veren) ve mevsimlik oteller (genellikle kış veya yaz olarak tek bir sezon açık olan oteller) olarak sınıflandırma söz konusu olmaktadır.

### 1.3.3. Yiyecek-İçecek Hizmeti ve Otel İşletmelerinde Önemi

İnsanların sürekli ikamet ettikleri yer dışına seyahatlerinde en önemli ihtiyaçları konaklama ve yeme-içme ihtiyacıdır. Günümüzde yiyecek-içecek sadece fizyolojik bir olguyu ifade etmemektedir. Sosyal, kültürel, psikolojik birçok yönü olan ve bunun da ötesinde önemli bir seyahat motivasyonu olarak görülmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanma gerekliliğiyle bu sektörde yer alan otel işletmeleri ve bölgelerinde yiyecek-içecek bölümleri ve işletmelerini gerektirmiştir.

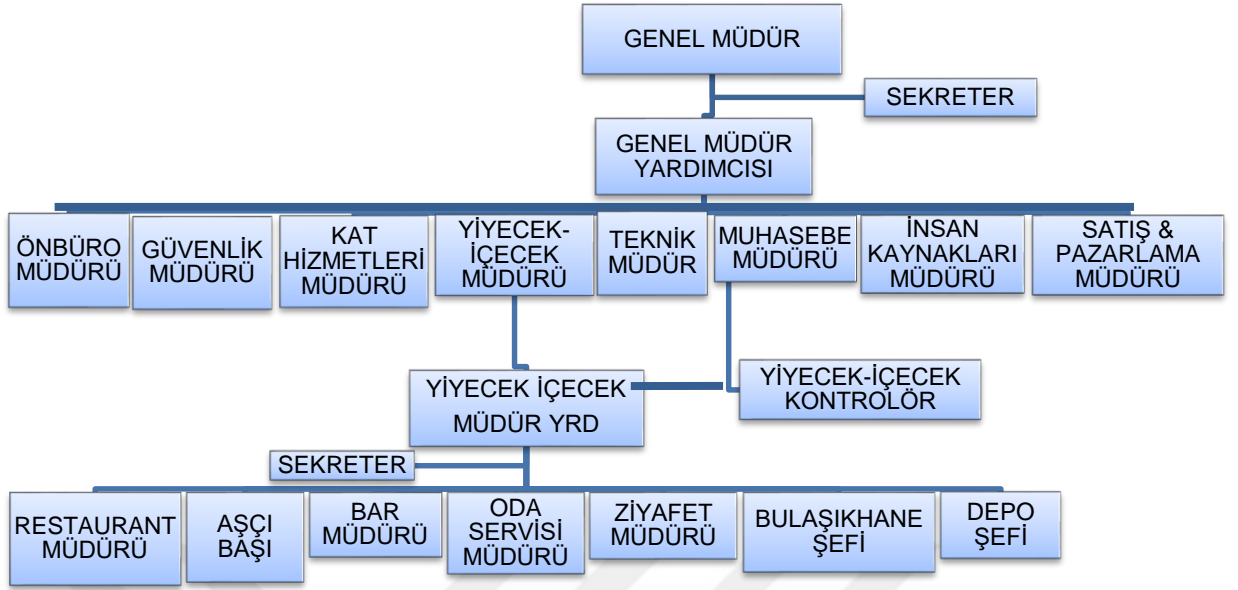
Türkiye’de yiyecek-içecek bölümleri, üç yıldızlı otel statüsünden başlayarak konaklama tesisleri bünyesinde zorunlu olarak bulunması gereken birimleri ifade etmektedir. Bununla birlikte, turizm endüstrisinde yeme-içme hizmeti veren bu kuruluşlar her zaman bir otelin bünyesi kapsamında bulunmamaktadır. Otel işletmesinden bağımsız bir şekilde ticari kuruluşlar olarak, farklı sınıflarda hizmet vermekte olan yiyecek-içecek işletmeleri de yer almaktadır. Yiyecek-içecek işletmeleri; yeme içme ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla üretim yapan kuruluşlardır (Akıncı, 2016:27; Kozak, 2012: 62). Yiyecek-içecek işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu, personelin hizmet kalitesi gibi insanların beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul etmiş ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Sökmen, 2010: 1-2, Koçak, 2012: 1). Yiyecek-içecek işletmelerinin bir otel işletmesi bünyesinde veya bağımsız bir işletme olarak açılabilmesi “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe” ile mümkün olabilmektedir. Otel işletmeleri, yiyecek-içecek hizmeti sunmak için bir veya daha çok restorana, bara, ziyafet salonuna, mutfak departmanına sahiptir. Bu bölümlerin sayısı ise otel büyüklüğüne göre değişmektedir. Yiyecek-içecek genel örgüt yapısının kurulması ve sağlıklı bir şekilde çalışmasıyla amaçların gerçekleşmesi sağlanabilmektedir. Yiyecek-içecek hizmeti otel işletmeleri açısından oldukça önemli bir faaliyet ve çalışma alanıdır.

Yiyecek-içecek bölümü, otel de misafirlerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını oda servisi ve ziyafet gibi faaliyet birimlerini de kapsayan bir şekilde karşılamakta olan önemli bir departman olarak belirtilmektedir. Otel işletmelerinde oda gelirlerini takiben %25-50 arası oranında en fazla gelir getirmekte olan bölüm

yiyecek-içecek bölümüdür. Çünkü otelde konaklayan her misafir, otele giriş işlemlerini yaptırdıktan sonra, odasına çıkarak yerleşir ancak daha sonra gereksinimleri doğrultusunda tüm tatil süresince yiyecek-içecek departmanlarında zamanının önemli bir bölümünü geçirmektedir Restoran/lara giderek yemeğini yer, bar/lara geçerek bir şeyler içer. Daha geniş ifade ile bir misafire yiyecek-içecek ile ilgili sunulan tüm hizmetler, misafirin uyanmasıyla başlamakta ve uyumasına kadar devam eden bir süreci kapsamayan hizmet bütünü olarak görülmektedir (Sökmen, 2010: 43; Denizler, 2012: 5). Otel işletmeleri restoranlarında misafirlerine farklılığı ortaya koyan yiyecek-içecek hizmetleri sunması rakiplerine göre daha fazla müşteriyi çekebilmelerini sağlamaktadır (Genç, 2014: 16). Otellerde yiyecek-içecek hizmetinin karşılanması için self servis, a la carte servis, oda servisi gibi farklı hizmetler sunulmaktadır (Türksoy, 2015: 14). Otel işletmelerinin yiyecek ve içecekler alanlarından beklentilerini karşılayan misafirler hem işletmeyi tekrar tercih edeceği gibi hemde otelin tanıtımını gerçekleştirecektir.

Ülkemizde yiyecek ve içecek bölümü örgütlenme yapısı, Amerikan kökene sahip uluslararası zincir otel işletmeleri olan Hilton ve Sheraton ile başladığı belirtilmektedir. Güney sahillerinde kıyı otelciliği olarak hizmet sunan tatil köyleri (1000'in üzerinde yatak kapasitesi) ve otellerde yatak kapasitesinin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre fazla olması bu işletmelerde yiyecek-içecek bölümünün organizasyon yapısının geniş ve kapsamlı olmasına neden olmuştur. Genel olarak büyük ölçekli işletmeler 5 yıldızlı otel niteliğinde faaliyet göstermektedir. Turizm Bakanlığı mevzuatı doğrultusunda 5 yıldızlı otel statüsünden itibaren oda servisi zorunluluğu bulunmaktadır (Denizer, 2012: 11). Otel işletmelerinde yiyecek içecek departmanından sorumlu olan yetkili yiyecek-içecek müdürü olup, onun altında yiyecek-içecek müdür yardımcısı ve diğer yiyecek-içecek departman müdürleri görev almaktadır. Büyük ölçekli beş yıldızlı otel işletmesinde yiyecek-içecek müdürüne bağlı olan yöneticiler; restoran müdürü, aşçı başı, bar müdürü, oda servisi müdürü, ziyafet müdürü, bulaşıkhanesefi, depo şefi olarak belirtilmektedir (Şekil 1.2). Bu departman yöneticileri altında da yönetimin gereksinime duyduğu departman şefleri ve çalışanları hiyerarşik düzeyde yer almaktadır.

**Şekil 1.2: Büyük Ölçekli Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Bölümünün Yeri**



Otel işletmeleri organizasyon yapısı içinde yiyecek-içecek bölümünün yeri ve önemi, otelin büyüklüğüne ve niteliğine göre değişiklik göstermektedir (Sökmen, 2010: 45). Kıyı otelleri ile şehir otelleri arasında da bazı farklar bulunmaktadır. Örneğin, şehir otel işletmelerinde oda servisi ve ziyafet bölümleri, kıyı otellerine kıyasla daha yoğun bir şekilde çalışabilmektedir. Büyük ölçekli otellerde barların, alakart restoranların, ziyafet ve kongre salonlarının kapasite ve sayılarının fazla olması yiyecek içecek gelirlerinin de daha fazla olmasına neden olmaktadır (Denizer, 2012: 11-12).

Restoran bölümü hiyerarşik düzeyde; restoran müdürü, restoran şefi, kaptan, garson, komi ve stajyer görev almaktadır. Bu departmanda görev alan diğer servis personeli; şarap garsonu, tranşör (et, balık, tavuk gibi yemekleri kesip porsiyonlar) ve yine restoran müdürüne bağlı hostes görev almaktadır. Bar departmanında; bar müdürü, şef barmen, barmen, bar komisi ve stajyer görev almaktadır. Mutfak departmanında; Aşçı başı, Aşçı yardımcısı, kısım şefleri, komi, stajyer görev almaktadır (Sökmen, 2010: 48-59).

Ziyafet müdürü altında ziyafet müdür yardımcısı, ziyafet servis şefi, ziyafet kaptanı, ziyafet garsonu, komi ve stajyer görev almaktadır. Ziyafetin yoğunluğuna göre extra servis personeli de istihdam edilebilmektedir. Oda servis şefi, oda

servis garsonu, oda servis komisi, sipariş görevlisi ve mini bar görevlisi görev alır. Bulaşıkhanne şefi altında bulaşık yıkayıcı personel görev almaktadır (Altınel, 2017: 21-29). Muhasebe ve yiyecek-içecek bölümleri entegrasyonunda yiyecek-içecek kontrolörü çalışanın ve yiyecek-içecek departmanı altında depo şefi ve depocuların görev aldığı alan araştırması kapsamına alınan otel işletmelerinde ve sektörde yer aldığı izlenmiştir.

#### **1.3.4. Turizmde Yenilik ve Önemi**

Piyasa taleplerinde radikal değişiklikler ve yeni teknolojilerin etkili şekilde uygulanması tüm örgütlerin ürün, hizmet ve süreçlerinin yenilemesini bir gereklilik haline getirmektedir (Dorenbosch vd, 2005: 129). Turizmde yeniliği gerekli kılan faktörleri; arz ile ilgili belirleyiciler, talep, rekabetin düzeyi ve hızı olarak ifade edilmektedir (Weiermair, OECD, 2004: 4).

Günümüzde turist profili sürekli değişmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, tüketicilerin bilgiye erişimini kolaylaştırmakta ve turistleri daha deneyimli ve bilgilendirilmiş hale getirdiği belirtilmektedir. Turistler artık daha bağımsızdırlar ve kendi tatillerini kendi kendilerine organize edebilmektedir (Carvalho ve Costa, 2011: 26). Turistler “yeni” ve “benzersiz” deneyimler aramaya her zamankinden daha fazla önem vermektedir. Bu doğrultuda turizm endüstrisi, gittikçe artan derecede turistlerin farklı taleplerini karşılayabilme ve yeni müşterileri çekebilme konusunda daha fazla rol üstlenmektedir (Hu, Horng ve Sun, 2009: 41). Örneğin, günümüzde turistler, etik ve / veya sürdürülebilirliğe artan bir ilgi duymaktadır. Müşterilerin yeni olarak algıladıkları faaliyetler, uygulamalar ya da fikirler yeniliklerdir ve etik tatil davranışı tüketici yenilikçiliğinin bir işareti olarak ifade edilmektedir (Ganglmair, Wooliscroft ve Wooliscroft, 2015: 1).

Otel endüstrisi, insan odaklı ve maddi olmayan "ürünler" endüstrisi olarak açıklanmaktadır. Turist beklentileri ve müşterilerin talep değişimi karşısında yenilik olgusu turizm sektöründe bir gereklilik haline geldiği görülmektedir (Babaita, vd.,2010: 528). Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri birçok zorluk yaşamaktadır. Bunlardan ilki hizmet sunumu yönünde benzerlik gösteren ve kolayca ikame edilebilen ürün ve hizmetlere sahip olmaları

görülmektedir. İkincisi, turistler bugün, daha önce olduğu gibi, gerçekten markaya sadık bir davranışı sergilememektedir. Seyahat edenler, mevcut bütçe kısıtlamaları altında en iyi fiyat teklifi sunan otellerden yana tavır kullanmayı seçmektedir. Üçüncüsü ise, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler otelcilik sektörünü de hızla değiştirmektedir (Victorino, vd, 2005: 4).

Sürekli değişen müşteri tercihleri ve seyahat motivasyonları her geçen gün yeni turizm faaliyetini ve motivasyonunu gündeme getirmektedir. Örneğin, günümüzde "yemek turizmi", "*gastronomi turizmi*" gibi adlarla anılan özel ilgi turizm türleri ortaya çıkmıştır. Gastronomi turizmini Hall ve Sharples (2003'den Akt. Uyar, 2015:363); özel nitelikli bir yiyeceği tüketme isteği ve belirli bir yöreye ait bir ürünü tüketme isteği olarak belirtmektedir. Bu seyahate katılan gastronomi turistleri hem bir yöreye ait o kültüre özgü yöresel yiyecek ve içecekleri deneyimlemek istemekte hemde bunun ötesinde gidilen destinasyonda sunulmakta olan farklı, özgün ve yeni tatları da deneyimlemek istemektedir.

Yukarıda ifade edilen zorlukların aşılması ve değişen tüketici taleplerine cevap verebilmenin en önemli adımı, müşterilerin beklentilerine uygun yenilikler gerçekleştirmektir. Yöreye ait yöre yemeklerinin, füzyon mutfağı "fusion cuisine", moleküler mutfak gibi mutfak akımlarının ve farklı uygulamaların otel işletmeleri ve bölgelerinde yer alan çeşitli yiyecek-içecek işletmelerinde varlığının işletmelere rekabet açısından önemli bir avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Yöresel mutfak ve yöre yemeklerini otel işletmeleri ve bölgelerinde yer alan çeşitli yiyecek içecek işletmelerinde varlığı, turizm ürünü çekiciliğine katkı sağlayacağı gibi turistler açısından da yeni deneyim elde edilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde yeni, özgün ve farklı tat arayışında olan gastronomi turistlerini bir destinasyona çekebilmede füzyon mutfağı uygulamalarının önem kazanmaya başladığını belirtebilmektedir (Can, vd, 2012: 873). Füzyon mutfağı, "dünya mutfaklarına ait farklı yemek anlayışlarının sentezlenip, yeni mutfaklar, yeni yemekler, yeni lezzetler" yaratılma olgusu olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir yenilikçi gastronomi yaklaşımı ise moleküler mutfak uygulaması olarak ifade edilmektedir Moleküler gastronomi moleküler mutfağın temelini oluşturmakta olup, moleküler gastronomi 1988 yılında Hervé This (France) ve Nicholas Kurti



(İngiltere)'in gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda ortaya çıktığını belirtilmektedir. Hervé This (2002) “Moleküler Gastronomi: Lezzetin Bilimini Keşfetme” adlı kitabında, moleküler gastronominin yiyecek ve içeceklerin fiziki-kimyasal ve biyokimyasal süreçlerden geçirilerek farklı tat ve Őekillerde hazırlanılıp sunulması olarak ifade edilmektedir.

Temel özelliği teknolojiyi sürece dahil ederek kullanılan malzemelerin moleküler yapıları değiştirilmekte ve bir araya getirilmesini dşünmeyeceğimiz malzemeleri bir arada sunmaktır. Ayrıca yenilikçi ve yaratıcı özellik taşımaktadır. Özetle moleküler gastronomi; kimya ve fizik bilimleri ile mutfak uygulamalarını birleştirmekte olan yenilikçi bir gastronomi akımı ve yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Örneğin suda kızartılmış balık, lavanta kokulu ıstiridye ve kızarmış dondurma uygulaması gibi (Kızılırmak ve Albayrak, 2013: 59).

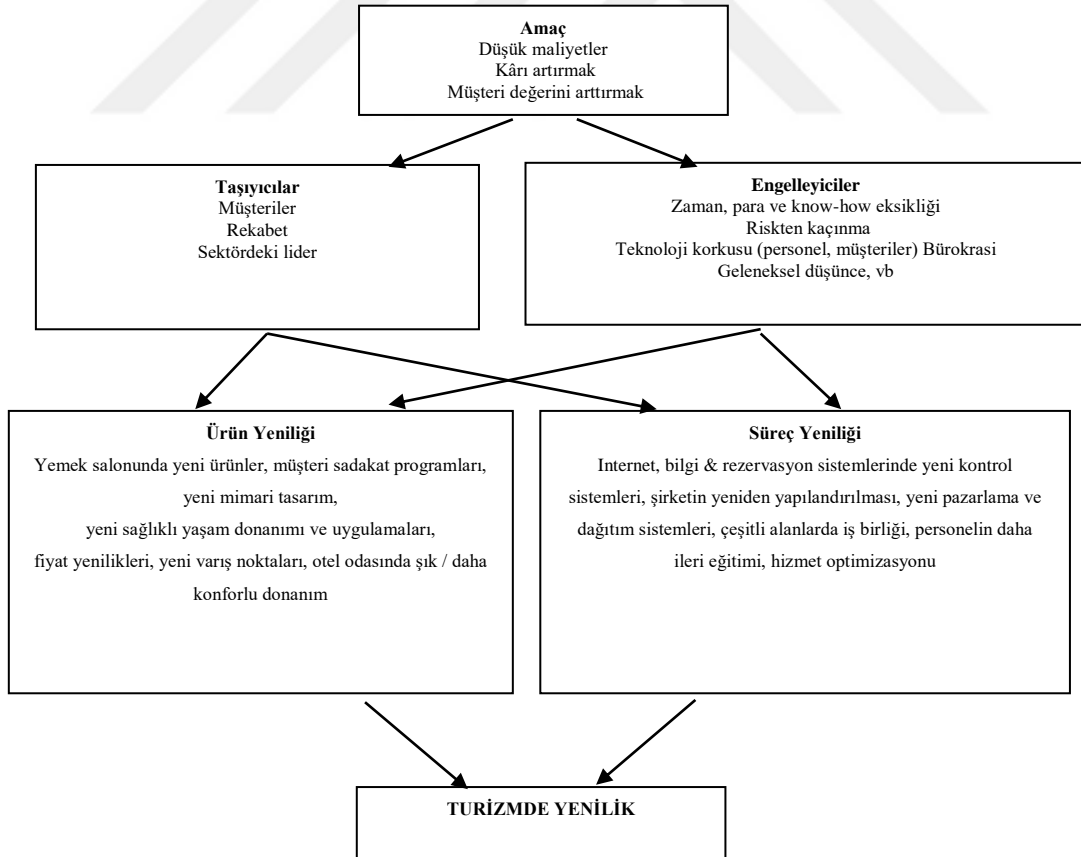
Yeni talep ve beklentilerin gastronomi ve gurmeliğe yönelik etkisi, endüstri ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler doğrultusunda, mutfaklarda yeni ve farklı yaklaşımları oluşturmaktadır. Bu durum sektörde sanatçı, yaratıcı, araştırıcı aşçı kavramını doğurmakla birlikte, bu akım yaratıcılarının ise fenomenler haline dönüşmesine neden olduğunu ifade edilmektedir. Yeni akımlar vasıtasıyla dünya genelinde farklı turizm destinasyonları ve mutfaklarının ortaya çıktığı ve dolaylı olarak yiyecek içecek sektörünün de gelişmesine önemli katkı sağladığı ifade edilmektedir (Türkoğlu ve Kozak, 2015:217).

Otel işletmelerinin yiyecek içecek alanlarında farklı müşteri beklentilerine uygun mnlerin, mimari yeniliklerin, yaratıcı ve yenilikçi mutfak akımlarının varlığı hem destinasyon çekiciliğine katkı sağlayacağı gibi hemde turistler açısından da yeni deneyim elde edilmesini sağlamaktadır. Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmeleri araştırma sınırlılıkları çerçevesinde incelendiğinde bu alanda yenilikçi örneklerle karşılaşılmaktadır. Bunlar; farklı mimariye sahip restoranlar, füzyon ve moleküler mutfak uygulamaları, farklı yaş gruplarına ve ihtiyaçlarına yönelik (ocuk menüsü, vejeteryan menü, diyet mn, vb.) menü alternatifleri, sessiz otel lobisi, farklı bar konseptleri gibi uygulamalardır. Yukarıda ifade edilen turizmde yaratılan yeni ürün, hizmetler otel işletmelerinin web sayfalarında ve tanıtımında önemli bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır.

Turizm alanında gerçekleştirilen yenilikleri inceleyen Aldebert, vd. (2011) turizm de inovasyonun üç şekilde olabileceğini söylemektedir. Bunlar: “*Ürün İnovasyonu, Süreç İnovasyonu ve Pazarlama İnovasyonu*”dur (Aldebert vd, 2011: 1209). (Ayrıntılara bakınız Başlık 1.1.2. Yenilik Türleri). Aldebert vd (2011) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada en fazla %70 ile ürün ve hizmet inovasyonunun, %20 süreç inovasyonunun ve %10 ile pazarlama inovasyonunun olduğu görülmüştür. Aşağıda yer alan Şekil 1.2’de Weiermair (OECD, 2004:7)’in çalışmasında incelenen turizmde yenilik olgusu genel hatları ile izlenmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 1.3’de turizmde yeniliğin amacı, bu amacı gerçekleştirmeyi engelleyen ve destekleyen unsurlar ve bu sürecin sonunda ortaya çıkan yenilik türleri açıklanmaktadır. Bu çalışmada turizmde ürün ve süreç yenilikleri üzerinde durulmaktadır. Bu şekil doğrultusunda turizm alanında gerçekleştirilen ürün ve süreç yeniliğine bütünsel yönde bakış açısı sağlanmaktadır.

**Şekil 1.3: Turizmde Yenilik Modeli (Ürün ve Süreç Yeniliği)**



**Kaynak:** Weiermair, Klaus (2004); “ Product Improvement or Innovation: What is The Key To Success in Tourism?” , OECD, Innovation and Growth in Tourism: Conference Papers, s:7.

### 1.3.5. Turizmde Yeniliğin Kaynağı Olarak Çalışanların Yenilikçi Davranışları

Turizmin dünyadaki en umut verici endüstrilerden biri olması bu sektöre verilen önemi artırmakta (Carvalho ve Costa, 2011: 23) ve bu sektörde yenilik olgusunu önemli bir araştırma konusu haline getirmektedir (Peters ve Pikkemaat, 2006; Carvalho ve Costa, 2011; Hjalager, 2000; Richards ve Carson, 2006, vd.).

İşletmelerin yenilikçi performans geliştirmelerindeki en önemli husus çalışanları ve onların fikir geliştirebilme, tepki verme ve değişiklik yapma gibi yenilikçi faaliyetleri olmaktadır (Li ve Zheng, 2014:446, Scott ve Bruce, 1994:581-582). Turizm sektöründe yenilik dışarıdan alınabileceği gibi örgüt içinde çalışanlar tarafında da yaratılabilmektedir. Turizmin emek yoğun bir sektör olması, ürünlerin soyut nitelik taşınması gibi nedenlerle teknoloji yeniliğinden ziyade davranış değişikliğini gerektirmektedir. Ayrıca Ülgen ve Mirze (2007) tarafından belirtildiği gibi, işletmenin sahip olduğu işgören sayısından ziyade onun nitelikleri işletmeler için daha önemlidir. Çünkü insan kaynağının niteliğinin (yenilikçi iş davranışı, gibi) işletme yeteneklerini artırdığını ve bunun ise işletmelere önemli bir rekabet gücü avantajı sağlamakta olduğu belirtilmektedir.

Turizmde en önemli üretim faktörü “insan”dır. Bu nedenle “*turizm sektöründe, insan kaynakları yenilik için en önemli kaynak*” olarak belirtilmektedir. Çünkü turizmde hizmette farklılığı yaratan, farklı menü alternatiflerini geliştiren, yaratıcı ve yenilikçi mutfak uygulamalarını gerçekleştiren çalışanların olduğu belirtilmektedir. Diğer bir deyişle turizm sektöründe çalışanların yenilikçi iş davranışları oldukça önemlidir. Yenilikçi iş davranışı (De Jong ve Den Hartog, 2010; Reuvers vd. 2008; Dorenbosch vd, 2005; vd.), fikir keşfi problem tanımlama ile başlayan fikir üretimi ve fikir teşviği ile devam eden ve son olarak fikir gerçekleştirme ile sonlanan bir davranış sürecini açıklamaktadır.

Zontek (2016), Polonya, Silezya'nın Güney Alt Bölgelerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yenilikçi faaliyetlerinde insan kaynaklarının kullanım düzeyini incelemektedir. Makale, turizm işletmelerinin yöneticilerinin yaklaşımını değiştirmek ve çalışanlara yenilikçi çözümler bulmak için atfedilen

rollerinin gerektiğine işaret etmekte ve turizmde çalışanların önemini vurgulamaktadır.

Ottenbacher vd. (2005)'nin 184 Alman otel müdürü arasında yaptığı araştırmada, bir otelin başarısında etkili olan yenilik unsurlarını belirlemeye çalışmaktadır. Araştırma verileri bir otelin başarısını sağlayan yenilik unsurlarını “teknolojik” yenilikler değil, otelin başarısının vazgeçilmez unsuru olan insan kaynaklarının modern, başarılı yönetim yöntemleri ve çalışanların eğitimi olduğu sonucunu göstermektedir. Turizmde yenilik alanında literatür incelendiğinde Hjalager (2002), “Repairing Innovation Defectiveness In Tourism” başlıklı çalışması; Victorino, vd (2005) yılında “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry” başlıklı çalışması; Carvalho ve Costa (2011) “Tourism Innovation-A Literature Review Complemented By Case Study Research” başlıklı çalışması turizmde yeniliği yaratma ve geliştirme yönünde katkıda bulunmaktadır.

Victorino, vd (2005) “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry” adlı çalışmasının amacı: yeniliğin turizme katılan müşterilerin otel tercihlerine olan etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda otel konuklarının yenilikçi hizmet tercihleri incelenmektedir. Bu makale, otel hizmet konseptinde yenilik çalışmalarını incelemesi ve en önemlisi yöneticilere hangi yenilikleri uygulayacakları doğrultusunda karar vermelerinde mükemmel bir aracı ifade etmektedir. Araştırma, ABD'de web tabanlı bir veri toplama kullanarak yaklaşık 1.000 kişiden alınan sonuçlara dayanmaktadır.

Cevaplayıcılardan elde edilen veriler, turistlerin iş ve boş zaman amaçlı turizm faaliyetine katılması ve çeşitli otel hizmeti yenilikleri için müşteri tercihleri yönüyle analiz edildiği görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular cevaplayıcıların hizmet yeniliğini önemseydiğini göstermektedir. Buna ek olarak, hizmet yeniliğinin ekonomi otellerinde kalan müşterilerin, orta düzey otellerde kalan müşterilerine göre seçimler üzerinde daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, boş zaman faaliyeti olarak tatile katılanların iş amaçlı seyahat edenlere göre, çocuk hizmetlerini ve oda içinde küçük mutfaklar gibi yenilikçi olanaklardan iş seyahati dışında daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Müşterilerin seçimlerini anlama, yöneticilerin hizmet sunumlarını

daha iyi tasarımlarına ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ilgili operasyonel stratejileri formüle etmelerine olanak tanınması yönünde önemli bir çalışma olmaktadır.

Carvalho ve Costa (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma, turizm sektöründe yenilik araştırmaları yaratma ve geliştirme yönünde katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma turizmde inovasyonu açıklamakta ve bu şekilde turizmde yeniliğin daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Hjalager (2002), “Repairing Innovation Defectiveness In Tourism” başlıklı çalışması turizmde yenilik eksikliğini gidermek adına önemli bir çalışmadır. Bu çalışmada temel tanımlar yapılarak, turizmde yenilik için yapısal ön koşullar aktarılmaktadır.

Fache (2000) “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism”, adlı literatür incelemelerinin yer aldığı çalışmasında, turizmde müşteri tercihlerinde yeniliğin önemi vurgulanmakla birlikte rekabet avantajı elde etmede kilit faktör olduğu belirtilmektedir. Çalışmada müşterileri tercihinde nelerin önemli olduğu incelemiş ve gelecek boyutuyla da beklentileri ele almaktadır (Fache, 2000: 356-366). Çalışmanın bu başlığında aktarılan çalışmalar değerlendirildiğinde gerçekleştirilen bu çalışmalarda yeniliğin turizm sektörüne sağlayacağı katkıları ifade etmekte ve insan kaynağının önemini vurgulandığı görülmektedir.

### **1.3.6. Turizmde Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarını Artırmanın Yolları**

Turizm işletmeleri diğer işletmelere kıyasla yenilik yaratmada insan kaynaklarının kilit rolünü algılamalı (Zontek, 2016: 55) ve işletmeler çalışanlarının yenilikçi yeteneklerini geliştirmek için entelektüel sermayesine yatırım yapmaları gerekmektedir (Subramaniam ve Youndt, 2005:450). Ancak turizm işletmelerinde yenilik süreçlerine çalışanların katılımı ve yenilikçi davranışı gerçekleştirmeleri kolay olmamaktadır. Turizm işletmelerinde lider veya işletme sahibinin bakış açısı ve tutumu gibi unsurlar da son derece önemli olmaktadır (Zontek, 2016: 62).

Daha öncede belirtildiği gibi turizm sektöründe ürünlerin soyut nitelik taşıması, emek yoğun sektör olması gibi nedenlerle teknoloji yeniliğinden ziyade davranış değişikliğini gerektirmektedir. Bu doğrultuda yeniliği teşvik etmek

konusu hem akademisyenlerin hem de yöneticilerin karşılaştığı önemli bir insan kaynakları yönetimi zorluğu sunmaktadır. Araştırmalar (De Leede ve Looise, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi ve Patterson, 2006, vd.) örgüt kültürünün ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçi davranışta önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır (Jafri, 2010: 62; Damanpour ve Schneider, 2006: 215).

Çalışanların yenilikçi düşünme biçimlerini kullanmalarını sağlayan bir ortam, bireyin ve organizasyon performansını artıracak gibi, müşteri talep değişikliklerine hızlı ve doğru bir şekilde cevap verme imkanı sağlamaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Woodman vd., 1993; Robert, 2001). Yenilikçi iş davranışları iç ve dış etmenlerden etkilenmektedir. Bunlar; kişisel özellikler, açık takım ortamı, liderlerin desteği olarak belirtilmektedir. İç ve dış faktörlerin karşılıklı etkileşimi çalışanların yenilikçi etkinliğini ve yaratıcı istekliliği geliştirebilmektedir (Li ve Zheng, 2014: 447).

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artıran ve onları yaratıcılığa sevk eden uzmanlık gücünü geliştiren eğitim almaları sağlanması gerekmektedir. Örneğin, beyin fırtınaları, problem çözümü, gibi uygulama çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Ancak çalışanların sadece bilgi düzeyini artıran eğitim alması bu noktada yeterli olmamaktadır. Bunun da ötesinde yenilik sürecine dahil olan uygulamaların olması gerekmektedir. Farklı bir ifade ile çalışanlar yalnızca yüksek düzeyde hizmet sunmak için etkili bir şekilde eğitilmemeli aynı zamanda yenilik sürecine tam olarak dahil olmaları gerekmektedir. Örneğin, çalışanların iş yerinde yaratıcı düşünmeyi kullanan diğer profesyonellerle etkileşim sağlanabilmesi gerekmektedir (Zontek, 2016: 61).

Çalışanların içsel motivasyonunu artıran ve çalışanları yenilikçiliğe teşvik eden bir örgüt iklimi önem taşımaktadır. İşletmedeki uygun "iklim", çalışanların yenilikçi fikirleri yaratmaya teşvik eden, organizasyonlarda karşılıklı ilişkilerin kolaylaştıran, başarısızlığı hoşgörü ile yaklaşan, net hedefler belirlenmesi ve bunlara ulaşmada özgürlük sağlanması gibi özellikler taşımaktadır (Zontek, 2016: 61). Örgüt iklimi, çalışanların işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine yönelik beklentileri ile bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine yönelik algılarının sonucunda ortaya çıkan havayı ifade etmektedir. Örgüt iklimi örgüt

kültüründen etkilenmektedir. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsemeleri sonucunda örgüt iklimi iyi olmaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütün içindeki insan davranışlarını yönlendiren değerler, normlar, alışkanlıklar ve inançlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1997: 209-210). Rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını artıran bir örgüt iklimi yaratmaları gerekmektedir. İklim, bireylerin örgüt hayatını anlaması için bir referans çerçevesi sağlar, davranışları ve tutumlarını şekillendiren bir olguyu açıklamaktadır. Böylece, güçlenmenin bilişlerini (psikolojik güçlendirme) kolaylaştırmak için katılımcı bir iklim oluşturulmalıdır (Speitzer, 1996: 490).

Block (1987) bürokratik ve otoriter yönetim tarzlarının, bağımlı çalışanlar yaratan, kendini ifade etmeyi reddeden, olumsuz manipülasyon biçimi sergileyen ve daha az anlamlı örgütsel hedefleri teşvik eden bir yönetim olarak belirtmektedir. Bu şekilde güçsüz çalışanlar yaratılmaktadır (Conger ve Kanungo,1988: 476). Bu nedenle işletmeler Amabile (1998) tarafından ifade edildiği gibi çalışanlarının bilgi düzeyini, yaratıcılığı ve motivasyonunu artıran mekanizmalar geliştirmeli ve işletmede var olan liderlik modelini, örgüt yapılarını, örgüt iklimini, vb. mutlaka buna uygun hale getirilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayan en önemli kilit faktör ise “lider” faktörü olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerdeki yüksek eğitim düzeyi ve kurumlar arası eğitim programı çalışmaları, yeniliği teşvik eden bir ortam yaratmaktadır. Hjalager (2010: 5) bilginin yenilikçiliğin kritik bir faktörü olduğu ve “insan ilişkileri ve kurumlar arası yapıların özellikle önem taşıdığını” vurgulanmaktadır. Dahili bilgi kaynakları önemli olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yenilikler dış kaynaklar tarafından kolayca ve çabuk taklit edilebilmektedir (Zontek, 2016: 62). Bir işletmede uygulanan kurallara uyan, denileni harfiyen yapan çalışanlardan çok fikir üreten, düşünen çalışanlar oluşturulmalıdır. Bu nedenle çalışanlar psikolojik yönde güçlendirilmelidir. Güçlendirildiğini hisseden çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda daha çok istekli olacağı varsayılmaktadır. Çalışanların içsel/ psikolojik motivasyonlarını sağlamak adına; yönetim desteği sağlanmalıdır.

Yaratıcılığı geliştiren ortamlar: eşitliği koruyan, bireyleri geliştiren ve cesaretlendiren, fikirlerin paylaşımını önemseyen, onlara uygun kaynak sağlayan, çalışanlarına yetki veren ve en önemlisi yönetsel destek sağlayan bir ortamı ifade etmektedir. Bu doğrultuda işletmeler çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artıran unsurları artırmalı ve bunun tam tersi bu davranışı engelleyen hususları da ortadan kaldırmalıdır (Amabile, 1997, 48). Bu konuda yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel yaratıcılık için altı koşulun olması gerektiği vurgulanmaktadırlar. Bunlar; rgtsel cesaretlendirme, yönetici desteği, kaynaklara kolay erişim ve kullanımı, işin mücadele gerektirmesi, özgürlüktür (Balay, 2010: 50-51).





## **2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDER, PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE BU OLGULARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ**

Yeniliklerinin temel kaynağı olarak örgütlerin yenilikçi iş davranışlarına verdikleri önemin artması, bu davranışa neden olan faktörlerin araştırılmasını gerektirmiştir. Çağımızın rekabet ortamında değişime ayak uymamızı sağlayan ve çalışanlarını yenilikçi yönde davranışa sevk eden en önemli etkenin dönüşümcü lider ve insan girdisi üzerine yoğunlaşan psikolojik güçlendirme uygulamalarının varlığı olduğu belirtilmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde öncelikle dönüşümcü lider, psikolojik güçlendirme kavramları açıklanmakta ve bunu takiben dönüşümcü lider, psikolojik güçlendirme ve yenilikçi iş davranışı kavramları arasındaki ilişkiye yönelik literatür incelemeleri aktarılmaya çalışılmaktadır.

### **2.1. Dönüşümcü Liderlik**

Çalışmanın bu başlığında, dönüşümcü liderlik olgusunu açıklamak adına liderlik kavramı ve önemi, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, liderlik teorileri, dönüşümcü liderlik ve boyutları incelenmektedir.

#### **2.1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi**

Dünyada lider ve liderlikle ilgili en eski kaynakların Mısır Hiyegroglif yazıtları olduğu bilinmektedir. Bu konuda eski Yunan filozoflarından Plato ve Aristo'nun lider eğitimi ve özellikleri hakkındaki görüşleri önemli yer tutmaktadır (Gül, 2003: 3). Liderlik kavramı sosyal hayatta ortaya çıkan ekonomik, siyasi, askeri gibi çeşitli değişimlerden etkilendiği ve bu etkilerin de liderlik tanımlarında kendini bulduğu gözlenmektedir (Demir, vd, 2010: 130). Liderlik, yıllarca araştırılan bir olgu olmasına karşın literatür doğrultusunda çalışmalar incelendiğinde henüz üzerinde anlam birliğine varılmış bir tanım bulunmadığı izlenmektedir.

Her ne kadar liderliğin nihai tanımı mevcut olmasa da (Yukl, 2002), liderlik tanımlarının çoğunluğu "grup" "etki" ve "hedef" de dahil olmak üzere bazı temel öğeleri yansıtmaktadır. Liderlik, başkalarını birtakım istenilen sonuçlara

ulaştırmaya y6nelik bir s6rec6 olarak ifade edilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 44). En basit anlamıyla liderlik, başkalarını belirli ama6lar doğrultusunda davranmaya y6neltme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Eren, 2014: 431; Ko6el, 1998: 396). Liderlerin diğerlerinin hareketlerini ve duygularını etkileyebildiği genel kabul g6ren bir g6r6ř olmasına karşın liderlerin 6rg6tleri ve kurumları nasıl etkilediği yeterince a6ıklanmadığı izlenmektedir (Monday ve Sutton, 1993: 211). Yukl (1994)'da aynı doğrultuda "Liderlik tanımlarının 6oğu bir grup veya organizasyondaki faaliyetlerin ve ilişkilerin bi6imleri i6in diğer insanlar 6zerinde bir kişi tarafından uygulanan ama6sal etki sayesinde sosyal bir etkileme s6recini i6eren varsayımları yansıtmaktadır" şeklinde ifade etmektedir.

Bass (1981) liderlik kavramı 6zerine 5.000 den fazla araştırma yayımlandığını tahmin etmektedir (O'Reilly, 1991: 443). O'Reily (1991) liderlik ile ilgili araştırmaların 6rg6tsel davranış alanında en 6ok ilgi 6eken konulardan biri olduğunu ifade etmektedir. Literat6rde 6nemli 6alışmacılardan olan Mary Parker Follett, liderlik konusunda ger6ekleştirilen 6nceki 6alışmalarda liderliğin doğuştan geldiğini, liderliğin bir yeterlilik olduğunu ve elde edilemeyeceği y6n6ndeki anlayışa karşı, liderliğin 6ęrenilebilecek bir olgu olduğunu ifade etmektedir (Duerst-Laht ve Graham, 2003:175). Liderlik 6eşitli disiplin alanlarında 6alışılmaktadır.

Liderlik olgusu y6zyıllar 6ncesinde toplumsal yaşamda kullanılan bir olgu olmasına karşın end6stri devrimi sonrasında 6nem kazandığını belirtilmektedir. 6zellikle 1950'li yıllardan sonra yaşanan teknolojik gelişmeler, artan talep ve rekabet gibi 6nemli gelişmeler işletmelerde liderlik kavramının farklı tanımlanmasına neden olmuştur. 1950'li ve 1980'i yıllara kadar olan d6nemde liderlik literat6r6 incelendiğinde 6alışmalar amir ve orta d6zey y6neticiler 6zerine odaklanmaktadır. 1980'den sonra liderlik literat6r6 incelendiğinde, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğrayarak farklı bir boyut kazandığı g6r6lmektedir. 1980'li yılların ortalarından itibaren y6netsel lidere ilişkin 6alışmalar, 6rg6t6n 6st kademe y6neticilerine ve stratejik liderliğe ilişkin 6alışmalar şeklinde değişim g6stermektedir (Uğurluoğlu ve 6elik, 2009: 124). Organizasyonlar i6in lider olduk6a 6nemli bir olguyu ifade etmektedir. Bunu 66 ana sebeple a6ıklarsak: ilk olarak, lider kurumun etkinliğinden sorumlu kişi olarak

görülmektedir. Çünkü işletmelerin başarı veya başarısızlıkları genel olarak üst kademe çalışanlarının benimsedikleri kalite anlayışıyla ve liderlik davranışlarıyla ilgili görülmektedir. İkinci ise, liderler çalışanlarına güven ve amaç sağlamaktadır. Üçüncüsü ise, işletmelerinin sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçmektedir (Bayram, 2013: 7).

D'Aveni ve Man Millan'ın iflasını açıklayan 57 firma ve iflasını açıklamayan 57 firmayı karşılaştırdığı çalışmasının sonuçları şunu ortaya koymaktadır; son 5 yıl içinde iflas eden şirketlerin liderleri ürünlerine ya da hizmetlerine olan talep eksikliğini göz ardı ederek sadece kreditorlerin taleplerini yerine getirmeye ve iç örgütsel değişiklikler yapmaya odaklandığını ifade etmektedir. Buna karşın hayatta kalan firmaların liderleri hem içsel hem de dışsal faktörleri birlikte değerlendirerek örneğin bir talep eksikliği krizinde dışsal etmenlere daha fazla dikkat ederek iç ve dış etkileri dengelemeye çalışmakta olduğunu gözlemlenmektedir (Mowday ve Sutton, 1993: 211). Uluslararası rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin başarısında gerekli dönüşümleri gerçekleştirmede lider son derece önemlidir. 21. yüzyıl liderlerinin yenilikçi, yaratıcı, geleceği öngörebilen ve bunu bir vizyonla şekillendiren; takipçilerinin düşüncelerine önem veren, esnek bir organizasyon yapısının gerekli olduğuna inanarak bu organizasyon yapısını oluşturan ve girişimcilik faaliyetlerini bu unsurlarla desteklemek yoluyla gerekli dönüşümleri sağlayan liderler olmaları gerekmektedir.

Bireysel, organizasyonel ve toplumsal düzeylerde dönüşümü başarılı kılmak, liderlerin çevreyi algılamalarına, çevreye adapte olma yeteneklerine, sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerine bağlı olmaktadır. Liderlerin sahip oldukları özellikler, fırsat ve tehdit algılamalarını şekillendirmektedir. Dolayısıyla liderler, sahip oldukları özelliklerin bir sonucu olarak fırsatları ve tehditleri algılayarak faaliyetlerine yön verip başarılı olmaya çalışmaktadır. Liderlerin önemi, işletmelerin faaliyetlerindeki belirleyici ve yönlendirici rolünden kaynaklanmaktadır (Kaygın, 2011: 4). Benzer bir açıdan liderlik tanımı geçmiş çalışmalardan farklı olarak ele alınması gereken bağlamsal bir etki olarak görülmektedir. Geleneksel yaklaşım, liderlik karakteristiklerini önemliden önemsiz doğru sıralayarak ele almaktadır. Öte yandan özellikle geniş ölçekli

örgütlerde liderliğin karizma, vizyon, karar alma yetisi gibi nitelikleri alt yöneticilere de yayılmaktadır (Mowday ve Sutton, 1993: 224). Steckler, bu lider-alt yönetici ilişkisini ilginç biçimde ele almaktadır. Steckler'e göre lider, mal ve hizmet üreten örgütünü fırtınalardan koruyan ve bir tampon görevi yapan "şemsiye" gibi iken, alt yöneticiler, çevreden gelen baskıları doğrudan etrafına ileten ve bir kriz atmosferi oluşturabilen "huni" ler olarak olarak tanımlanmaktadır (Mowday ve Sutton, 1993: 225).

### **2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar ortaya konulması tartışılmaya devam eden bir konu olarak ifade edilmektedir. Bir kişi yönetici olmadan lider olabileceği gibi yönetici olduğu halde lider olmayabilmektedir (Yukl, 1989: 253). Farklı bir ifade ile bir organizasyonda yönetici önemli yetkilerle görev almasına rağmen bu yetkilerini gerektiği yönde kullanamazken, hiçbir yetkisi olmamasına karşın bir grubu kendi yönünde sürükleyebilen liderler de olabilmektedir. Bunun yanı sıra liderlik yalnızca organizasyonların üst kademelerinde var olan bir özelliği taşımamaktadır (Koçel, 1998: 397).

Liderliğin yönetim ve girişimcilikten nasıl ayrıldığı konusunda çeşitli görüşler vardır. Liderlik, yönetsel faaliyetlerin bir alt kümesi olarak görülürken, bu kavramları farklı süreçler olarak tanımlayan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Kotter (1990) amaçlanan sonuçlara göre bu iki olguyu ayırt etmektedir. Kotter'e göre, yönetim öngörülebilirlik ve düzen üretmeye çalışır; liderlik ise değişim yaratmayı amaçlamaktadır. Kotter, "liderler ve yöneticiler farklı kişiler değil, farklı rollerdir" şeklinde açıklamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 45). En önemlisi bir örgütün başarısı için her ikisi de gerekli olmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı ve aynı zamanda tamamlayıcı eylemler sistemini belirtmektedir. Hem liderliğin hem de yöneticiliğin kendine yönelik işlevleri ve işin gerektirdiği nitelikte uğraşları olmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 138). Yöneticilikte ve liderlikte insanların belli hedefler doğrultusunda yöneltmesi, bu yöneltme işini yaparken güç kullanması ve ayrıca birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki içerisinde olması gerekmektedir (Kırılmaz, 2012: 79).

Günümüzün iş yaşamında işletmelerin yalnızca görevlerine odaklı yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olan kişilerle çalışması beklenmektedir (Demir, vd., 2010: 131). Yönetici, pozisyonun gerektirdiği sorumluluk ve görevleri yerine getirirken, lider bağlılık yarattığı belirtilmektedir (Yukl, 1989: 253). Kırılmaz (2012)'ın çalışmasında da belirtildiği gibi; Yönetici; idarecidir, kopyacıdır, sürdürür, kontrol odaklıdır, kısa dönemli bakış açısına sahiptir, statükoyu kabul eder, sistem ve yapı üzerine odaklanır, nasıl ve ne zaman sorularını sorar, taklit eder, klasik “iyi bir asker”dir ve bir şeyleri doğru yapan olarak belirtilmektedir. Lider ise, yenilikçidir, orijinaldir, güven verir, geliştirir, insanlara odaklanır, ne ve niçin sorularını sorar, uzun dönemli bakış açısına sahiptir, orijinaldir, statükoya meydan okur, kendine özgü kişiliği vardır, doğru şeyleri yapan olarak açıklanmaktadır (Kırılmaz, 2012: 80).

Kotter (1990), yöneticilik ve liderlik ayrımını temel süreç ve hedeflenmekte olan sonuçlardan kaynaklandığını belirtmektedir. Kotter çalışmasında yönetimi, belirlenen hedefler yönünde yönetim fonksiyonlarını yerine getiren ve istikrarı sürdüren olarak tanımlarken; liderliği ise çalışanlarda ilham ve motivasyon yaratarak, paylaşılan bir vizyon çerçevesinde stratejiler oluşturup değişimi gerçekleştiren olarak ifade etmektedir (Özşahin, 2011: 12). Kısaca mevcudu devam ettirene yönetici, bir değişimi başarıya ve değişimi harekete geçirene ise lider denilmektedir.

Mohammadi, Alaie ve Pourghaz (2012) tarafından okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilik ve liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan çalışmada, rastsal yöntemle seçilen 59 okul müdürü ve 118 öğretmen örneklem kapsamına alınmaktadır. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar “t testi” ile analiz edilmiş ve analiz sonucunda yüreklerin cesaretlendirilmesi yönüyle liderliğin yöneticilikten ayrıldığı belirtilmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen diğer önemli sonuç ise bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre yöneticilik ve liderlik davranışlarına daha çok dikkat ettiği yönündedir (Mohammadi, vd, 2012: 130). Günümüzün işletmecilik anlayışı ise lider yöneticilik anlayışını gerekli kılmaktadır. Gary Yukl (1989) “Managerial Leadership: A Review of Theory and Resarch” başlıklı çalışmasında liderlikle ilgili temel teorileri gözden geçirip değerlendirmesi ve

liderlikle ilgili ampirik araştırmaları özetlemesi yönüyle, bu konuda gerçekleştirilen araştırmalara temel kaynak oluşturduğu ifade etmektedir.

Lider yönetici, arzulanan gerçeğin fotoğrafı çerçevesinde vizyon yaratabilen, ulaşılmak istenen bu amaç ve hedeflerin görünürlüğünü sağlayabilen, bu görüntüyü erişebilir kılabilen ve en önemlisi bunları yaşatabilmeyi sağlayabilen olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2013: 9). Lider yönetici sadece yönetici olarak belirtilmemesi gerekmektedir. Bunun ötesinde izleyicilerinin karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olan onlara yön veren kişiyi açıklamaktadır. Yönetel lider her şeyi en iyi bildiğini düşünmez sürekli öğrenilmesi gerektiğini düşünür ve bu doğrultuda izleyicilerine olanak sağlamaktadır.

### **2.1.3. Liderlik Teorileri**

Liderliğin ne olduğunu anlayabilmek ve geleceğin liderlerini hazırlamak adına çeşitli teoriler geliştirildiği görülmektedir. Liderlik teorilerinde, liderliğin ne olduğunu anlamak amacıyla sürecin farklı değişkenlerini incelediği ifade edilmektedir. Liderlik sürecinde yer alan değişkenler; “lider, izleyiciler ve koşullar”dır. Fakat bütün bu teori ve yaklaşımlara rağmen şu ana kadar liderlik olayını tam olarak ifade eden kapsamlı bir teori ve yaklaşım bulunmadığı görülmektedir (Koçel, 1998: 397). Literatürde liderlik konusu etkileyici bir biçimde birçok yazar tarafından çalışıldı ve zaman içinde birçok liderlik şekli literatürde yer almaktadır (Babaita, vd., 2010: 527-528).

Günümüzde liderlik teorilerine karşı gösterilen önemin sebebi; örgütlerin değişen çevre koşullarının etkisiyle lider vasıflarına sahip olan kişilere duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Şahin, 2009: 100). Liderin etkinliğinde kültürün etkilerini araştırdığı çalışmada Bryne ve Bradley (2007), liderin işletme performansını artırmada ve rekabette oldukça önemli olduğunu gerçekleştirdiği araştırmayla ortaya koymaktadır (Yeşil, 2013: 77). Liderlik örgütsel etkinlikte önemli bir kavramı açıklamaktadır. Ancak burada unutulmaması gereken faktör örgütsel etkinlikte Pfeffer (1977)’inde belirttiği gibi liderliğin ötesinde ekonomik koşullar, piyasa koşulları, hükümet politikaları, teknolojik değişiklerin de göz önüne alınması gerekmektedir (Yukl, 1989: 275).

Liderlik teorileri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Liderlik Teorileri genel olarak; Özellikler Teorisi (1), Davranışsal Liderlik Teorisi (2), Durumsal Liderlik Teorisi (3) ve Modern Liderlik Yaklaşımları (4) olarak sınıflandırılabilir (Kırılmaz, 2012: 82; Koçel, 1998: 398). Bu teorilerden “Özellikler teorisi”, liderliği özellikler yönüyle açıklamaya çalışmaktadır. Lideri grubun diğer bireylerinden üstün kılan özelliklerinin ne olduğunu açıklamaya çalışan özellikler teorisi, 1940’lı yıllara kadar olan dönemde önem kazanmaktadır (Özşahin, 2011: 7). Özellikler teorisine göre gerçekleştirilen ilk çalışmalarda fiziksel, kişisel ve doğuştan var olan özellikler incelenmektedir. Fiziksel özellikler üzerine gerçekleştirdiği on iki çalışmanın dokuz tanesinde Stodgill (1981), liderleri uzun boylu olmasıyla gruptan ayrıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Liderleri lider olmayanlardan ayıran en önemli özellik zeka ve liderlik arasındaki ilişki olduğu gözlenmektedir (Demir, 2010: 132). Teorinin liderliği ifade etmede yeterli olmaması konunun yönünü liderlik sürecini açıklayan diğer bir değişken olan izleyiciler üzerine çevirdiği görülmektedir (Koçel, 1998: 399).

Araştırmalar, etkili olan liderlerin etkili olmayanlara kıyasla davranışlarında ne tür farklılıklar olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Davranışsal liderlik teorileri, etkili liderler tarafından kullanılan belirleyici stilleri açıklamaya çalıştığı ifade edilmektedir (Kırılmaz, 2012: 86). 1940’ların sonundan 1960’ların sonuna kadar olan dönemde var olan liderin davranışları kuramı, *liderin özelliklerinden çok onun davranışlarına önem vermektedir.*

Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde uygulamalı araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar daha öncede ifade edildiği üzere; 1945 yılında başlayan Ohio State University Liderlik Araştırmaları, 1947 civarında Michigan University Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mauton’un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor’un X ve Y Kuramı, Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı (Bayram, 2013: 15; Koçel, 1998: 400-405) olarak belirtilmektedir. Davranışsal yaklaşımın amacı, liderlik etkinliğini sağlamasında liderin davranışlarında ne yapması gerektiğine cevap bulmaya çalışmaktadır. Davranışsal liderlik teorileri, görev odaklı ve insan odaklı lider tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. İnsana dönük liderlik tarzı yüksek saygıya sahipken göreve dönük liderlik tarzı

teknik yöne önem vermesi ile bilinmektedir. İki tarz liderlik şekli de çalışan performansı ve memnuniyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Gül, 2003: 10).

1960'lı yıllara gelindiğinde, *liderliğin duruma bağlı olduğu* ve her durumda en iyi bir liderlik stilinin olmadığı görüşü kabul edilmeye başlandığı izlenmektedir. Bu doğrultuda liderlik paradigmasının durumsallık bakış açısına dönüştüğü belirtilmektedir. Durumsal liderlik teorileri, liderlik stilinin lider, takipçiler ve duruma göre değiştiğini ifade etmeye çalışmaktadır. Teori, durumsal faktörlerin önemine, dışsal çevre ve takipçilerin özelliklerine vurgu yapmaktadır (Kırılmaz, 2012: 87). Bu konuda araştırmalar yapan önemli teorisyenlerden olan Fred Fiedler'in geliştirdiği durumsal liderlik anlayışı, liderin davranış şeklinin bulunduğu ortam ile sahip olduğu kişiliğinin bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Fred Fiedler'in teorisi, liderin başarısında ve etkinliğinde, organizasyonda yer aldığı mevki ve koşulların etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bakış açısıyla bazı liderler durumsal koşullara bağlı olarak kendi örgütlerinde başarılı olmasına rağmen başka bir örgütte başarılı olamayabilmektedir (Yeşil, 2013: 62). Liderlik sürecini etkileyen belli başlı faktörler; amacın özelliği, izleyicilerin nitelikleri, örgüt kültürü, lider ve takipçilerinin deneyimleri, ulusal ve uluslararası teknolojik, ekonomik, mali, ticari, hukuki ve politik gelişmeler gibi çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (Gül, 2003: 11). Durumsal liderlik teorileri: 1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, 2. House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı, 3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, 4. Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli olarak belirtilmektedir.

1980'li yılların başında, liderlik ile ilgili konuları belirlemede Fiedler'in Durumsallık Teorisi, Amaç-Yol Teorisi gibi durumsallık yaklaşımlarının yetersizliği yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesini gerektirdiği görülmektedir (Kırel, 2000-2001: 45). Bunun nedenlerini genel anlamda; teknolojik yönlü ilerlemeler, ekonomik yapıdaki değişimler çevresel koşullar ve sosyo-kültürel anlayış olarak belirtilebilmektedir. Modern yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu yeni liderlik modeli, lider etkinliğini lider merkezli olmaktan çıkartıp lider-izleyen etkileşimli temele oturtmaktadır. Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarını lider-izleyen arası ilişkileri basit çerçevede ele aldıkları için eleştirdiler ve "Modern Liderlik



Yaklaşımları'nın temellerini attığı görülmektedir (Çömez, 2012: 44). Yukarıda da ifade edildiği gibi liderlik teorilerinin gelişimi özetlendiğinde; öncelikle liderin özellikleri üzerinde yoğunlaşıldığı, bunu takiben davranışsal liderlik teorilerinin geliştirildiği ve durumsal özelliklerin lider etkililiği üzerindeki etkisini incelenmektedir. Ancak özellikle son 20 yılda, modern liderlik yaklaşımları olan dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik gibi yaklaşımların popülerite kazandığı gözlenmektedir (De jong ve Den Hartog, 2007: 44).

Bu yeni veya modern yaklaşımlar; geçmişe bağlı gelenekçi olan transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ile *değişimi, yeniliği ve geleceği öngören transformasyonel (dönüşümcü) liderlik* türlerini içermektedir (Bayram, 2013: 31). Bu anlamda iki ana yönetim stili olan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik konusunda birçok farklı çalışma gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Kuchynkova, 2013: 18). Etkileşimci liderler geçmişle bugünü bağdaştıranlardır ve geleceği şekillendirmekten ziyade mevcut durumu koruma amacı taşırlar; dönüştürücü liderler ise bugün ile geleceği bağdaştıranlardır ve örgütü mevcut durumundan daha ileri seviyeye taşımayı hedeflemektedir (Çözmez, 2012: 44). Bass, Burns'ün ileri sürdüğü gibi dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği birbirinin aksi bir kavram olarak görmeyip liderin hem işe dönük hem de dönüşümü sağlayabilen özellikler gösterebileceğini ve birbirinin üzerine yapılandırılabilceğini ifade etmektedir (Can, vd. 2006: 325). Modern liderlik teorileri incelendiğinde; transaksiyonel, transformasyonel, karizmatik liderliğin ötesinde birçok liderlik modeli geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan özellikle araştırma literatüründe öne çıkan başlıklar; transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, transaksiyonel (etkileşimci) liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, vizyoner liderlik, duygusal zekaya dayalı liderlik olarak sıralanabilmektedir. Bu çalışmada, çalışmanın amacı doğrultusunda dönüşümcü liderlik modeli incelenmektedir.

#### **2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Kavramı**

Özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorilerinin günümüz iş yaşamına yeterince cevap verememesi farklı liderlik modellerini gerektirdiği ifade edilmektedir. Bu liderlik modellerinden biri dönüşümcü/transformasyonel liderliktir.

Dönüşümcü liderlik literatüründe önemli çalışmacılar olan J.M. Burns ve B.M. Bass, 1978 yılından itibaren gerçekleştirdiği araştırmalar yoğunlukla dönüşümcü lider ve etkileşimci lider üzerine olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, 1990'lı yıllarda önemli bir liderlik tarzı olarak popülerlik kazandığı kabul edilmektedir. Dönüşümsel liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılıp, Bass (1985) tarafından geliştirdiği belirtilmektedir. Ancak Burns sadece literatüre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik anlayışını kazandırmış ve bunu ölçecek tekniği önermediği ifade edilmektedir.

Bass tarafından oluşturulan, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multi Factor Leadership Questionnaire), Burns tarafından ortaya atılan liderlik modellerinin eğitim, kamu ve özel sektör kuruluşları olarak birçok alanda etki ve etkinliklerinin ölçümünü olanaklı kılmaktadır. Geniş çaplı anket uygulamaları sonucunda Bass, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki farkları belirlediği kabul edilmektedir (Çömez, 2012: 45). Dönüşümcü liderlik tarzı, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkide en çok aranan stilden biri olarak ifade edilmektedir. Çünkü dönüşümcü liderin katılımcı, güçlendirmeye yönelik bir liderlik stili olduğu belirtilmektedir (Babaita, vd., 2010: 527-528).

Dönüşümcü lider takipçilerinin misyon ve değerlerini örgütün veya grubun misyon ve değerleri doğrultusunda değiştiren ve izleyicilerini bu yönde etkileyebilen ve çalışanları beklenen iş performansı düzeyinin ötesinde motive etme kapasitesine sahip liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Reuvers, vd., 2008: 229; Babaita, vd., 2010: 527-528). Bass (1985) ve Yukl (1999) dönüşümcü liderliği benzer şekilde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre; dönüşümcü lider, takipçilerinin ideallerini, çıkarlarını, değerlerini değiştirerek kendi alanlarında dönüştüren ve beklenenden daha iyi performans göstermeleri dorultusunda çalışanlarını motive eden liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Pieterse, vd. 2010: 610). Bu doğrultuda izleyiciler, iş tatmini ve ekstra gayret gibi istenen iş sonuçlarını geliştirmektedir (Babaita, vd., 2010: 527-528).

Çalışanlarda bireysel farklılıklara önem veren dönüşümsel lider, grup tarafından “gelecekte de paylaşılan bir vizyon” yaratarak izleyicilerini “zihinsel” yönlü eyleme geçiren liderdir (Kaygın, 2011: 70). Bu liderlik modelinde

izleyenler, liderlerine karşı hayranlık, sadakat, güven ve saygı duymaktadır (Reuvers, vd., 2008: 229). Dönüşümcü liderlik kavramı, son on yılda (Laure, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996) diğer liderlik stillerine kıyasla, takipçileri motive etmede niteliksel olarak farklı yaklaşımlarından ötürü, liderlik araştırmaları arasında (Gardner ve Avolio, 1998; Howell ve Avolio, 1993; Yammarino, Spangler, ve Bass, 1993) geniş bir popülerlik kazandığı görülmektedir (Jung, vd., 2003: 528).

### 2.1.5. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Bass ve Avolio (1994) dönüşümsel liderliği dört benzersiz ancak birbiriyle ilişkili davranışsal bileşenden oluştuğunu belirtmektedir (Jung, vd., 2003: 528). Teorinin orijinal kavramsallaştırması ilk olarak üç boyut içerdiği (Bass, 1985) ve dördüncü boyutun ise Bass (1990) tarafından eklenerek ölçeğin dört boyutu kapsayan bir yapı haline getirildiği belirtilmektedir (Avolio, vd., 1999: 441; Reuvers, vd., 2008: 229). Bu boyutlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İdealize Edilmiş Etki-Karizma
- İlham Verici Motivasyon
- Entelektüel Teşvik
- Bireyselleştirilmiş Düşünce

***İdealize Edilmiş Etki-Karizma:*** İdealize edilmiş etki karizmatik bir rol modeli olarak (Jung, vd., 2003: 528) takipçileri aynı şeyi yapmak için teşvik edebilme özelliğidir (Pieterse, vd., 2010: 610). İdealize edilmiş etki-karizma, liderin hayranlık duyulduğu, saygı duyulduğu ve güvenilir bulunduğu bir rol modeli olarak hareket etme kabiliyetidir. Lidere duyulan güveni ise, karar verme ve davranışlarındaki tutarlılığı ve kişisel riskleri alma isteği kazandırılır. Bu noktada dönüşümcü liderin, kendisine bağlı kalan takipçilerini çok iyi tanıması önem taşımaktadır (Reuvers, vd., 2008: 229).

***İlham Verici Motivasyon:*** Dönüşümcü liderin, ilham verici motivasyon, çekici ve/veya enerji veren bir vizyonu ifade etme özelliğidir (Jung, vd., 2003: 528; Pieterse, vd., 2010: 610). Bass (1990) ve Bass ve Avolio (1994), ilham verici motivasyonu, dönüşümcü liderin ilham verici, motive edici, inandırıcı ve cazip bir gelecek vizyonu yaratma yeteneği ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Bunun için

dönüşümcü lider; semboller kullanır, takipçilerinin sonuçları gerçekleştirme kabiliyetine olan inancını dile getirir, iyimser davranır, gücünü kullanır (Reuvers, vd., 2008: 230). Akılcı bir amaç duygusu ile lider, takipçilerine etik davranışıyla bir rol modeli olur ve bu şekilde izleyicilerinin işletme vizyon ile özdeşim kurmasını sağlamaktadır (Avolio, vd., 1999: 443).

**Entelektüel Teşvik:** Entellektüel teşvik, statükoyu sorgulamaya (Pieterse, vd., 2010: 610) ve zorlayıcı görevlerle başa çıkmaya teşvik etmektir (Reuvers, vd., 2008: 230). Entelektüel teşvik ile dönüşümcü lider, takipçilerini sorunların çözümünde denenmiş yolları sorgulamalarını sağlar ve onlara kullandıkları yöntemleri iyileştirmek için teşvik eder (Avolio, vd., 1999: 443). Bu doğrultuda entelektüel teşvik ile yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir (Jung, vd., 2003: 528). Liderler yeni yaklaşımlar çerçevesinde astların düşünce biçimlerini geliştirerek yaratıcılığı arttırmaktadır (Kuchynkova, 2013: 22; Şahin, 2009: 103). Entelektüel teşvikte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişebilmesi için, destekleyici bir örgüt iklimi geliştirilmelidir (Bass ve Avolio, 1994).

**Bireyselleştirilmiş Düşünce:** Her takipçinin ihtiyaçlarını anlama üzerine yoğunlaşır ve onların potansiyelinin tamamını kullanmaları yönünde sürekli çalışır (Avolio, vd. 1999: 443). Koçluk ve danışmanlık olarak ifade edilen kişiselleştirilmiş değerlendirmede (Jung, vd, 2003: 528), başarı için liderler astların gelişiminde ihtiyaç duyulan bireysel ihtiyaçlarına da özen göstermektedir (Kuchynkova, 2013: 22; Şahin, 2009: 103). Özetle lider izleyicilerine kişisel ilgi gösterir, herkesle ayrı ayrı ilgilenir, koçluk edip tavsiye vermektedir. Bu özelliği takipçilerin bireysel gelişim ihtiyaçları için destek sağlamayı gerektirmektedir (Pieterse, vd., 2010: 610). Bireyselleştirilmiş düşünce, liderin farklılıklarını göz önüne alarak takipçilerine kişisel ilgi gösterdiği bir özelliktir. Lider, takipçilerin ihtiyaçlarını örgüt misyonuna bağlayan koçluk ve geri bildirim sürecine sürekli olarak katılır ve kendini gerçekleştirme ve kişisel büyüme için fırsatlar sağlamaktadır (Reuvers, vd., 2008: 230).

Ampirik ve teorik bazı çalışmalar (House ve Shamir, 1993; Jung ve Avolio, 2000), bu dört davranışı sergileyen liderlerin takipçileri değerlerini ve normlarını yeniden düzenleyebilmelerini, kişisel ve organizasyonel değişiklikleri teşvik edebilmelerini ve takipçilerin başlangıç performans beklentilerini aşmalarına

yardımcı olabildiklerini belirtmektedir (Jung, vd., 2003: 528). Dönüşümcü liderlerin iş görenleri motive ederek başarıya ulaşmasının altında kişisel güç ve özelliklere sahip olunması ifade edilmektedir (Kırel, 2000-2011: 49). Böylece, astlarının çalışma istekleri canlandırılır, yeni fikir ve yaklaşımlar ortaya koymaları da sağlanmış olmaktadır (Eren, 2014: 465).

Dönüşüme açık liderliğin tanımında ileri yönlü olmak, karizmatik ve vizyon sahibi olmak gibi kavramlar yer almaktadır. Örneğin, Rock müzik yıldızı Bob Geldof, vizyon sahibi olmak yeteneğini kullanarak Etiyopyalı aileler için 100 milyon dolar toplanmasıyla sonlanan küresel bir konser organize etmesi yukarıda ifade edilen liderlik gücünü kullanabildiğini göstermektedir. Bu örnekte Geldof'a ikili ilişkilerinde etkinliği, müzik sektörü üzerindeki etkisinin, geçmişteki eylemlerinin de yardımcı olduğunda ifade edilmektedir (Monday ve Sutton, 1993: 213). Gül (2003: 772)'e göre Dönüşümcü Lider; örgütlerde gerçekleştirilmesi amaçlanan değişim çabalarına önderlik edilmesini içeren bir kavramdır. Dönüşümcü lider, izleyicilerini yapabileceklerinin çok ilerisinde birşeyler yapmaya motive edebilen, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bununla birleştirerek değişimi gerçekleştirebilen kişi olarak açıklanmaktadır. Özalp ve Öcal (2000: 211)'ın yaptıkları bir diğer tanıma göre dönüşümcü liderlik, cesaret, güven, saygınlık uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyebilen, organizasyonun değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatacak olan yapıyı harekete geçirebilmektedir.

Kuchynkova (2013)'nın cinsiyet değişkenine bağlı olarak liderlik şekillerini incelediği çalışma, her iki cinsiyetinde liderlik şeklini etkilediğini öne süren araştırmaları destekler niteliktedir. Liderlik sahasında sonuçların derecesini ortaya koyabilecek kabul edilebilir kesin değer olmadığı belirtilmektedir. Elde edilen bu verilere göre, bayanların erkeklere oranla dönüşümcü liderlik özelliklerini daha çok taşıdığı belirtilmektedir. Buna göre bayan yöneticiler; astları açısından örnek modellerdir, çalışma ortamının anlamlı hale getirirler, yaratıcılığı artırır ve birey olarak çalışanlarına daha fazla değer vermektedir. Sonuç olarak bayan yöneticilerin liderlik şekillerinin alt kademe çalışanların memnuniyeti üzerinde pozitif etkiler yarattığı söylenmektedir. Herhangi bir işletmenin temel amacı

karını maksimize etmektir. Bunun sonucu olarak üst yönetim, performansı artırmaya çalışmakta olduğu ifade edilmektedir.

Rekabetin sürekli olduğu bir çevrede işletmelerin devamlılığını sağlayan önemli değişkenlerin “yenilik, yaratıcılık, değişim, dönüşüm” olduğu düşünüldüğünde tranformasyonel (dönüşümcü) liderlik anlayışı ile istenilen bu sonuçlar sağlanabileceğini kabul edilmektedir.

## **2.2. Psikolojik Güçlendirme**

Rekabet olgusunun ortaya çıkardığı kavramlardan biri olarak ifade edilen psikolojik güçlendirme, bireyin işine ve iş rollüne yönelik algılarını ifade etmektedir. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarının olumlu çıktılar doğurması bu kavrama verilen önemi artırmaktadır. Güçlendirme olgusunun bilişsel boyutunu oluşturan psikolojik güçlendirme, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile tanımlanmaktadır. Bu yönde güçlendirme kavramı, önemi, psikolojik güçlendirme ve boyutları ve güçlendirmede bağlam faktörleri bu başlıkta açıklanmaya çalışılmaktadır.

### **2.2.1. Güçlendirme Kavramı ve Önemi**

Güçlendirme kavramını incelemeden önce güç kavramı açıklanmalıdır. Güç, bir bireyin diğerine göreceli üstünlüğünü ifade eden bir kavramdır. Örgütsel düzeyde, bir aktörün gücünün başlıca *kaynakları*: (a) pozisyon / örgütteki konumu, (b) kişisel özellikleri, (c) uzmanlığı ve (d) bilgiyi kontrol ve bilgiye erişme fırsatıdır. Aktörlerin hangi kaynakları kontrol edildiğine bağlı olarak, onların güç *araçları /temelleri (gücü kullanma şekli)*: yasal/zorlayıcı (cezanın kontrolü), ödüllendirme (maddi ödüllerin kontrolü), ikna/normatif (sembolik ödüllerini kontrol etme) ve bilgi/uzmanlık (bilgi denetimi) olarak tanımlanmaktadır. Güç sahibi aktörlerinin istenen sonuçlara ulaşmalarının daha yüksek olduğu ve güçsüz aktörlerin ise güç sahibi kişiler tarafından engellendikleri için arzulanan sonuçlara ulaşamadığı varsayılmaktadır. Araştırmalar (Hills ve Mahoney, 1978; Kotter, 1977, 1979; Lodahl ve Gordon, 1972; Pfeffer, 1981; Salancık ve Pfeffer, 1974, 1977), aktör gücünün kaynağına odaklanmaktadır. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmaları ile güçsüz olanların gücünü arttırma ve daha güçlü tarafların gücünü azaltmak için kaynak tahsisi stratejileri ve taktiklerinin

geliştirilmesine de yol açtıkları gözlenmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 472). Güçlendirme kavramı ise literatürde yönetim perspektifinden ele alınan bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Güçlendirme kavramını, çalışan ve yönetim açısından değerlendirdiğimizde; bir liderin veya yöneticinin astları ile gücünü paylaştığı süreç haline gelmektedir. Güç, bu bağlamda, örgütsel kaynaklar üzerinde resmi otorite veya kontrol sahibi olarak yorumlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Güçlendirme kavramı literatürde ilk kez 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Nanus, 1986'da Burke ve Nielsen ve 1987'de Block tarafından kullanıldığı belirtilmektedir. Güçlendirme olgusu Block'un çalışmalarıyla, yeni bir yönetim şekli olarak kabul görmüş ve adeta bir slogan haline geldiği belirtilmektedir. Bandura 1986'da güçlendirmeyi, çalışanların fayda yaratabildiklerini hissetmeleri olarak belirtmekte, 1988'de Conger ve Kanungo ise çalışanların "motivasyon süreçleri" ile tanımlamak gerektiği fikrini öne sürerek güçlendirmeyi çalışanların gayret-performans beklentilerinde artış şeklinde tanımlamaktadır (Temel, 2016: 64). Güçlendirme konusundaki literatür incelendiğinde, güçlendirme olgusunun hedeflere göre yönetim, kalite çevreleri ve astların güç paylaşma veya yetki devri aracı olarak hedef belirleme gibi katılımcı yönetim teknikleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Ancak güçlendirme olgusu diğer kavramlardan farklılık arz etmektedir. Bu doğrultuda yetki devri ile güçlendirme olguları aynı şeyi açıklamamaktadır.

Güçlendirme kavramı *yetki devrinden* çok daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Bununla birlikte, güçlendirme yetki devrinin bir uzantısı olarak nitelendirilebilmektedir. Güçlendirmede, işi bizzat yapan çalışanın fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayabilmek, uzmanlık bilgisini, ve işe karşı tutumunu değiştirmek, özetle; "çalışanı işin sahibi haline getirmek" söz konusu olmaktadır. Yetki devrinde ise, lider yetkilerini işin sonucundan sorumlu kişi olarak, daha iyi sonuç alabileceği varsayımıyla veya gerekli gördüğü için astlarına devretmektedir (Şimşek, 2003: 18). Alan literatüründe güçlendirme iş zenginleştirilmesi kavramı ile de ilişkilendirildiği görülmektedir.

Güçlendirme kavramının *iş zenginleştirme* teorisi (Lawler, 1992) ile ortak kökenleri olmasına rağmen, güçlenme kavramı farklı anlam taşımaktadır. İlk

olarak güçlendirmede birey örgütsel faaliyetleri şekillendirmek ve etkilemek için yüksek bir etki düzeyine sahiptir. İkincisi, bireylerin "nesnel" meslek özellikleri zenginleşmemiş olsa bile güçlenmelerini ve tersini deneyimlemeleri mümkün olmaktadır. Üçüncüsü, güçlendirme, kendi çalışma ortamıyla ilgili olarak (Hackman ve Oldham, 1980), bireyin seviyesine odaklanmakta ancak iş zenginleştirme kavramları hem birey hem de ekip seviyesine odaklanmaktadır (Speitzer, 1996: 484-485).

Güçlendirmenin tarihi gelişimine bakıldığında geçmişinin sanayi devrimi öncesine dayandığını söylenmektedir. 1950'lerde ve 1960'larda neo-klasik görüşün etkisi altında yönetimin temelini oluşturan verimlilik düşüncesi doğrultusunda, McGregor, Argyris ve Likert geliştirdikleri yaklaşımları ile; örgütlerde insan kaynağının önemini vurgulamış ve çalışanların moral, motivasyon ve örgüte bağlılıklarının verimlilikle doğru orantılı olarak değişeceğini savunmaktadır. 20. yüzyıl ve sonrasında ise modern yönetim anlayışı ile birlikte artık personel güçlendirme kavramı işletmelere nüfuz ettiği izlenmektedir (Yıldırım, 2015:56-57). Örgüt araştırmacıları güçlendirmeyi kavramsallaştırma konusunda görüş birliğine (Speitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990) varmış olsalar da, çok az araştırma (Conger ve Kanungo, 1988), örgütsel bağlamın bireysel güçlenme üzerindeki etkisini açık bir şekilde incelemektedir (Speitzer, 1996: 483).

Güçlendirme kavramı liderlik ve yönetim çalışmalarında artan bir ilgi uyandırmaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. İlk olarak, astları yetkilendiren uygulamaların idari ve örgütsel etkinliği artırmakta (Bennis ve Nanus, 1985; Kanter, 1979, 1983; McClelland, 1975), ikincil olarak üst düzey yöneticilerin astları ile iktidarın ve denetim paylaşımında örgütsel gücün ve etkililiğin toplam üretken biçimlerinin arttığını ortaya koymakta (Kanter, 1979; Tannenbaum, 1968) ve son olarak da kuruluşlardaki güçlendirme tekniklerinin grup geliştirme bakımından çok önemli bir rol oynamakta olduğu (Beckhard, 1969; Neilsen, 1986) ileri sürülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988:471). Güçlendirme kavramı çalışanlara kendi eylemlerinin sorumluluklarını alma veya kendi kararlarını verme olanağını veren bir olgu olarak ifade edilmektedir. Son 20 yılda, literatürde güçlendirmeyle ilgili birbirini bütünleyen iki yaklaşım geliştirildiği görülmektedir.



Bu yaklaşımlardan ilki, iş yerlerindeki sosyo-yapısal durumlara odaklanan daha makro bir bakış açısına sahip olan güçlendirme türüdür. Diğeri ise iş yerlerindeki çalışanların güçlendirme algıları ya da kendilerinin güçlendirildiklerine ilişkin algılarına odaklan daha çok mikro bir bakış açısına sahiptir. Güçlendirmenin makro ve mikro bakış açıları aynı zamanda “davranışsal” ve “bilişsel” olarak da açıklanabilmektedir.

Güçlendirmeyi “davranışsal” açıdan ele alan çalışmalar, yöneticilerin çalışanlarını güçlendirmedeki rolünü temel almaktadır. Güçlendirmenin “bilişsel” yönde ele alan çalışmalar bu olguyu “psikolojik” açıdan incelemekte ve çalışanların algılamaları üzerine odaklanmaktadır. Güçlendirmenin temelde, bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğu bakış açısı, üst yönetimin güçlendirmeye yönelik davranışlarının veya oluşturduğu çalışma koşullarının yalnız başına yeterli olmadığını belirtmektedir (Aydoğmuş, vd., 2015: 256-257). Bu tez çalışmasında güçlendirmenin bilişsel boyutu ifade eden psikolojik güçlendirme olgusu incelenmektedir.

### **2.2.2. Psikolojik Güçlendirme Kavramı ve Önemi**

Psikolojik güçlenme kavramı, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, bireyin işsel görev motivasyonunu arttıran “anlamlılık, yetkinlik/öz-yeterlilik, özerklik/kendi kaderini tayin etme ve etki” olmak üzere dört temel bilişsel kavramdan oluşan bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, 1996: 484). Psikolojik güçlendirme, bireylerin içinde varolan ve işine yönelik aktif yönelimi yansıtan psikolojik bir durumunu ifade etmektedir (Pieterse, vd., 2010:612). Psikolojik güçlendirme kavramı, yetki devri üzerinde odaklanan bir dizi yönetsel uygulama anlayışından ayrılmaktadır. Çünkü psikolojik güçlendirme (Spreitzer, 1995, Thomas ve Velthouse, 1990), bir çalışanın eylemini başlatma ve denetleme konusunda seçime sahip olma algısı, işi iyi yürütebilme (öz yeterlik) ve çevreyi etkileme kabiliyetine sahip olan motivasyonel bir yapıyı açıklamaktadır.

Kavramın literatürde gelişimi incelendiğinde süreç içinde psikolojik güçlendirmenin farklı unsurlarıyla kavramı tanımladıkları izlenmektedir. Conger ve Kanungo (1988: 474), hem resmi hem de gayri resmi teknikler yoluyla güçsüzlüğü arttıran koşulların ve uygulamaların belirlenmesi gerektiğini ifade

eder ve psikolojik güçlendirmeyi, çalışanların öz yeterlik duygularını yükseltme aracı olarak tanımlamaktadır. Farklı bir ifade ile Conger ve Kanungo (1988) çalışanların öz yeterlilik duygusunun artırılarak psikolojik güçlendirmenin sağlanacağını belirtmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) ise bu yaklaşımı genişleterek işçilerin içsel görev motivasyonunu belirleyen daha kapsamlı bir olgu olarak psikolojik güçlendirmeyi açıklamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin psikolojik yönüne vurgu yapıp algılamalara dayandığını ve personeli motive etmede önemli bir etken olduğunu ileri sürmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmeye ilişkin “Bilişsel Güçlendirme Modeli”ni önermektedir (Thomas ve Velthouse 1990: 666).

Spreitzer (1995) ise, Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990)’ın çalışmalarına dayanarak psikolojik güçlenmeyi, “anlam, yetkinlik, kendi kaderini tayin etme ve etki” gibi dört biliş alanında ortaya çıkan bir süreç veya psikolojik durum olarak tanımlamaktadır (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Spreitzer (1996) çalışmasında olduğu gibi bu tez çalışmasının odak noktası, güçlendirmenin psikolojik yönlü incelenmesidir.

Conger ve Kanungo (1988) psikolojik güçlendirmenin 5 aşamadan oluşan bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bunlar; 1) Güçsüzlük duygusuna neden olan psikolojik durumların organizasyon içinde tespit edilmesi, 2)Yöneticilerin güçlendirmeyi sağlayan strateji ve faaliyetlere yer vermesi, 3) Astların öz yeterliğinin sağlanmasında yöneticilerin bilgi desteği vermesi. Böylece yöneticiler sadece bazı dış koşulların ortadan kaldırılması değil, aynı zamanda (ve en önemlisi) astların kişisel yetkinliği de sağlamaktadır, 4) Yeterli düzeyde bilgi sağlanmasının bir sonucu olarak öz yeterliğe ulaşan çalışanların güçlendirmeyi hissetmesi, 5) Bu son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal etkileri fark edildiği aşamayı ifade etmektedir (Conger ve Kanungo,1988: 474). Aydoğmuş, vd. (2015: 257) psikolojik güçlendirme yaklaşımında üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının güçlendirmenin gerçekleşebilmesinde önemli olduğunu belirtmektedir.

Psikolojik güçlendirmede algılama önemli bir olgudur. Bireylerin güç sahibi hissetmesi için rol ortamının sınırlayıcı olmaktan ziyade özgürleştirici olarak algılanması gerekmektedir. Dolayısıyla, bireylerin çalışma ortamlarının algıları, bazı objektif gerçeklikten ziyade güçlenmeyi şekillendirmektedir. Dahası, güçlendirme, bir dizi biliş olarak tanımlandığından, algılamalar yoluyla da değerlendirilmelidir (Speitzer, 1996: 486).

Psikolojik güçlendirme konusu, son yıllarda literatürde önemle araştırılan ve dikkat çeken konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Psikolojik güçlendirme olgusu diğer pek çok çalışma alanı gibi, kişi, çevre, organizasyon yapısı, meslektaşlar gibi öncüllerle ilişkisi bulunmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 613). Bireylerin güçlendirici bir çevre algılamaları, olumlu davranışlarının artmasını sağlamaktadır (Speitzer, 1996: 486). Conger ve Kanungo (1988)'da ifade ettiği gibi güçlendirme yöneticilerin çalışanlarını motive etme açısından kullandığı bir araçtır. Güçlendirme, bireyin kendi öz yeterliliğine olan inancının artırıldığı bir işlemdir. Güçlendirme, bireyin kendi öz yeterliliğine olan inancının artırıldığı bir işlemdir. Bu açıdan güçlendirmenin davranışsal boyutları örgüte birçok düzeyde fayda sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamaları, astları zor olan çevresel engellere rağmen ısrar etmeye motive etmek için de yararlı olabilmektedir (Conger ve Kanungo,1988: 476). Kişinin güçlendirildiğini hissetmesine yardımcı olacak faktörler belirlendiğinde, güçlendirmeye yönelik uygulamalarında etkinliğinin artacağını belirtilmektedir. Bu tez çalışmasında çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisinde dönüşümcü lider ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü incelenmektedir

### **2.2.3. Psikolojik Güçlendirme Boyutları**

Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme kavramını “anlam, yeterlilik, özerklik ve etki” olmak üzere bu dört boyuttan oluşan bir kavram olarak açıklamaktadır. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmede her boyutun birbirinden bağımsız bir şekilde ele alınması gerekliliğini ifade etmektedir. Thomas ve Velthouse (1990) ise, bu dört boyutun birlikte düşünülmesi gerektiğini (Speitzer, 1996: 484) belirtmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

1. **Anlamlılık (Meaning):** Anlamlılık, kişinin işinin kişisel olarak önemli olduğunun hissi ile ilgili bir kavramdır (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değer olan anlamlılık; çalışanların yaptıkları işi önemseme ve işlerinin önemli olduğunu düşünme düzeyleriyle ilgili olarak değerlendirilmektedir (Sürgevil, vd., 2013:5374). Özetle bir iş rolü ile bir kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasında bir uyumu ifade etmektedir (Speitzer, 1996: 484).
2. **Öz-Yeterlilik / Yetkinlik (Competence):** Özyeterlilik, kişinin yapması gereken işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven düzeyiyle ilgili bir olgu olarak açıklanmaktadır. Öz yeterlilik veya yetkinlik, bir kişinin görevlerini başarıyla yerine getirme kabiliyetine inanması anlamına gelmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 110).
3. **Özerklik (Self-determination):** Özerklik, çalışanın işleri üzerinde kontrol sahibi olmasını ve işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüklerini ifade etmektedir. Özerklik, bireyin görevlerini başlatabilme ve yürütme ile ilgili olarak kullanılacak yöntemleri belirlemede üst yönetimden bağımsız seçme özgürlüğüne ilişkin algılarını belirtmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 110).
4. **Etki (Impact):** Etki, kişinin davranışlarının iş sonuçlarında fark yaratma derecesini temsil etmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 110). Ashforth (1989) etki kavramını, bir kişinin iş yerindeki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını etkileme derecesi olarak ifade etmektedir Etki kavramı, öğrenilen çaresizlik üzerine yapılan araştırmalarda örtük bir faktör olarak incelenmekte olduğu görülmektedir (Martinko ve Gardner, 1982); öğrenilen çaresizlik ise, geçmiş deneyimler üzerine kurulan işyeri güçleri üzerinde algılanan etki eksikliğinin altını çizmektedir.

Yukarıda ifade edilen bu dört biliş, bir iş rolüne ilişkin genel bir durumu yansıtmaktadır. Güçlendirme arasındaki ilişki tek yönlü olmayabilmektedir. Zamanla, yetkili kişiler, proaktif davranışlar yoluyla ortamlarını da etkileyebilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990). Spreitzer (1995) ve Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik olarak yetkili kişilerin, işlerini ve çalışma ortamlarını

anlamli yollarla etkilediklerini, inisiyatif kullandiklarini, bagimsiz hareket edecek yetenekte olduklarini ve proaktif davranis gostermekte olduklarini belirtmektedir (Pieterse, vd., 2010: 613).

### 2.2.3. Guclendirmede Baglam Faktörleri

Yönetim teorisyenleri (Block, 1987; Conger, 1986; Kanter, 1979, 1983), baglam faktörlerinin örgüt üyeleri arasında öz yeterlik veya kisisel gücü azattigini ileri sürmektedir (Conger ve Kanungo,1988: 476). Thomas ve Velthouse (1990), örgüt ortamının guclenmenin bilişler üzerinde guclü bir etkiye sahip olabilecegini belirtmektedir (Speitzer, 1996: 485). Guclendirici bir tasarım, davranislarda kısıtlamalar yerine fırsatlar sunan (Torbert, 1991), yüksek dönüşüm (Lawler, 1992) veya baglılıga dayanan (Walton, 1985) bir yaklaşımlar bütünüdür. Bu yaklaşımlar, örgütsel karar almada çalışanların kararlara katılımında etkileşimini saglamak için geniş bir bilgi, kaynak ve güç iletimini desteklemektedir (Lawler, 1992).

Yüksek katılımlı sistemlerin yetkilendirme üzerindeki etkisi hem bilişsel hem de motivasyonel bir unsur olarak açıklanmaktadır (Locke ve Schweiger, 1979). Bilinçli, yüksek katılımlı sistemler, çalışanların daha iyi bilgi kullanmalarını ve örgütsel etkinlikleri nasıl etkileyebileceklerini anlamalarını saglamaktadır (Miller veMonge, 1986). Motivasyonel bir perspektiften, yüksek katılımlı sistemler, çalışanların bir organizasyona olan güvenini saglar, onunla özdeşleşmelerini arttırmaktadır (Speitzer, 1996: 485). Yüksek katılımlı sistemlerde, altı iş birimi sosyal yapısal özelliklerinin guclenmeyi kolaylaştıran bir çalışma baglamı oluşturduğu önerilmektedir. Bunlar: (1) düşük rol belirsizliğı, (2) kontrol aralığı (3) sosyopolitik destek, (4) bilgiye erişim, (5) kaynaklara erişim ve (6) katılımcı iklim olarak belirtilmektedir (Speitzer, 1996: 486-487).

Guclendirmeyi kolaylaştıran yüksek katılımlı bir sistemde çalışanların görevlerine yönelik rol belirsizliğı olmamakla birlikte, yaptıkları işin kontrol derecesi ve etkileme algılamaları oldukça önemli olmaktadır. Kontrol aralığı bir yöneticinin denetlediğı kişilerin sayısını belirtmektedir. Denetçileri izlemek için az sayıda çalışanı olması nedeniyle, dar aralıklarla astların yakın kontrolü saglanmalıdır. Bunun tersine, geniş bilgi kontrol aralıkları, bilgi işleme sınırları

nedeniyle alt kararların izlenmesini zorlaştırmaktadır (HillveHoskisson, 1987). Dar kontrol kapsamı merkezi karar alma ile ilişkili bir kavramdır (Lawrence veLorsch, 1967). Merkezi olmayan kontrol, astların sorumluluk alanlarında karar verme hissi vermelerine yardımcı olur ve kendi kaderini tayin hakkını geliştirmektedir. Diğer değişle merkezi olmayan kontrol, çalışanlara, organizasyonlarının operasyonlarına katkıda bulduklarını hissettirmekte ve etki yaratma konusundaki duygularını arttırmaktadır (Martinko ve Gardner, 1982).

Önceki araştırmalar dar kontrol koşulları altında çalışan kişilerin kişisel yetersizlik hissine sahip olduklarını, yönetimin becerilerine ve yeteneklerine güvenmediği duygularıyla sonuçlandığını belirtmektedir (Lawler, 1992). Dahası, dar denetime sahip denetçilerle çalışan kişiler, geniş denetim alanlarında çalışan kişilerden daha az düzeyde kendiliğinden motive oldukları izlenmektedir. Bu nedenle, astların güçlenmelerine ilişkin bilişlerini kolaylaştırmak için geniş bir denetleyici denetim yelpazesini tartışılmaktadır. Sosyal ağlar, bir organizasyonun sosyal dokusunu tanımlamaktadır. İlgili destek ağı bir kişinin patronunu, meslektaşlarını, astlarını ve çalışma grubu üyelerini içermektedir. Destek ağı üyeliği, önemli örgütsel seçmenlerle sosyal alışverişini artırır ve böylece kişisel güç duygusunu arttırmaktadır.

Güçlendirmeyi kolaylaştıran bir çalışma bağlamı, bilgiye ve kaynaklara erişimi ve kullanma gücünün olduğu, katılımcı bir örgüt iklimini ifade etmektedir. İklım, bir organizasyonun üyelerinin davranışlarını etkileyen ve organizasyonun kişiliğini ifade eden nitelikleri olarak tanımlanabilmektedir. Katılımcı olmayan iklimlerde kontrol, düzen ve öngörülebilirlik değerlenirken, katılımcı iklimlerde, bireysel katkı ve inisiyatif vurgulanmaktadır. Katılımcı bir iklim, rekabetçi bir ortamda bir organizasyonun başarısı için insan sermayesinin kritik değerini ve çalışanların yaratıcılıklarının öneminin farkındadır (Speitzer, 1996: 487-489). Conger ve Kanungo (1988: 477) çalışmasında güçlendirmeyi etkileyen faktörleri 4 grupta incelemektedir Bunlar: 1.Örgütsel Faktörler, 2. Yönetim/Liderlik Modeli, 3. Ödül Sistemleri, 4. İş Dizaynı olarak belirtilmektedir.

Örgütsel faktörler, yönetim/liderlik modeli güçlendirmeyi etkilemektedir. Bu bağlamsal faktörlerin teşhis edilmesi ve çalışanlar arasında güçsüzlük kaynaklarını düzeltilmesini amaçlayan müdahaleler olması gerekmektedir. Blok

(1987) ve Kanter (1983), bürokrasinin ve “bölümselciliğin” örgütsel gücün dağılımında ciddi eşitsizlikler yarattığını ve çalışanlar için öz yeterlilik duygusunun azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Bürokratik ve otoriter yönetim tarzları astların kendini ifade etmeyi reddetmesi, kontrol ve takdir yetkisini astlardan uzaklaştırarak işçiler için güçsüzlük duygusunu arttıran bir ortam yaratmaktadır. Güçlendirici lider ve /veya denetim uygulamalarını ifade etmemiz gerekirse: Bunlar; (a) yüksek performans beklentileri eşliğinde astlara olan güveni ifade etme (Burke, 1986; Conger, 1986; House, 1977; Neilsen, 1986); (b) fırsatların teşvik edilmesi (Block, 1987; Burke, 1986; Conger, 1986; House 1977; Kanter, 1979; Neilsen, 1986; Strauss, 1977); (c) bürokratik kısıtlama yerine özerklik sağlanması (Bennis ve Nanus, 1985; Block, 1987; Burke, 1986; McClelland, 1975; Tichy ve Devanna, 1986) ve (d) ilham verici ve/veya anlamlı hedefler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca House (1977), liderlerin / yöneticilerin iktidarı olumlu bir şekilde kullanma eğilimleri temel alınarak seçilmesi gerektiğini önermektedir.

Ödüllendirme sistemleri (Kanter, 1979; Kanungo, 1987; Lawler, 1971, 1977; Vroom, 1964) ve iş dizaynı/tasarımı (Hackman, 1978; Hackman ve Lawler, 1971; Hackman, Oldham, Janson, ve Purdy, 1975) ile ilgili literatürde örgüt üyelerinin öz-yeterlilik oranlarını düşüren koşullar belirtilmektedir. Kuruluşlar çalışanlar tarafından değer verilen ödülleri sunmadığında ve yenilikçi iş davranışında çalışanların yetkinliği, inisiyatifleri ve kalıcılığı için ödüller sunulmadığında, çalışanların güçsüzlük duygusu artmaktadır (Sims, 1977, Szilagyi, 1980). Dahası, yapılan işler az anlam ve zorluk ifade ettiğinde, ayrıca rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yükü söz konusu olduğunda, çalışanların kişisel etkililiklerine olan inançları zarar görmektedir. Yenilikçi/alışılmadık performansı ve yüksek teşvik edici değerleri vurgulayan ödül sistemlerinin kendilik etkinliği konusunda daha büyük bir duygu geliştirdikleri savunulmaktadır (Kanter, 1979). Görev çeşitliliği, uygun özerklik ve kontrolün olduğu, kişisel ilgi, düşük seviyeli yerleşmiş rutin kurallar ve yüksek ilerleme umutları sağlayan işlerde astları güçlendirme düzeyinin daha yüksek olduğunu araştırmacılar (Block, 1987, Kanter, 1979; Oldham, 1976; Strauss, 1977) tarafından ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 478-480).

Conger ve Kanungo (1988) astları güçlendirmek için ne yapmaları gerektiği konusunda çalışmalarında birçok güçsüzlük koşullarını ve pratiklerini belirlemektedir. Ayrıca güçlendirme süreci, motivasyonel bir yapı olarak güçlendirmeyi açıklamakta ve öz yeterlilik olgusuna bu doğrultuda vurgu yapmaktadır.

### **2.3. Kavramlar Arası İlişki**

Yukarıdaki başlıklarda açıklandığı gibi birçok faktör çalışanların yenilikçi davranışlarını etkilemektedir. Bu faktörlerin hepsi önemli olduğu gibi rekabetçi iş yaşamında belirli lider davranışları ve çalışanların güçlendirilme algılarının yenilikçi iş davranışlarının belirleyicisi olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Bu başlık altında dönüşümcü liderin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisi, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: yenilikçi iş davranışlarına etkisinde dönüşümcü lider ve son olarak kavramlar arası ilişki ve bu yönde gerçekleştirilen araştırmalar özetlenmektedir.

#### **2.3.1. Dönüşümcü Liderin Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi**

Liderlerin (Yukl, 2002) çalışanların davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 42). Scott ve Bruce (1994), astlarının yenilikçi iş davranışları üzerinde bir amirin rol beklentilerinin olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Benzer bir şekilde, Hage ve Dewar (1973) ve Maier (1970), demokratik, düşünceli ve katılımcı lider davranışları ile astların yaratıcılığı arasında olumlu ilişki olduğunu gözlemlemektedir (Jung, vd, 2003: 528).

Liderlik tarzı, bir organizasyonda yeniliği gerçekleştirmede kilit rol oynamaktadır Diğer bir ifade ile çalışanların yenilikçi davranışları liderlik modeli tarafından etkili uyarılmaya bağlı olmaktadır (Mumford, vd., 2002). Ayrıca bir organizasyonda var olan yenilikçilik iklimi, üst düzey yöneticilerin “kişisel ve konumsal olarak doğrudan bir sonucu” olarak belirtilmektedir. Lider, doğrudan teşvik veya çalışanlar için yenilik hedefi belirleyerek çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirebilmektedir (Wang Duanxu vd., 2010). Ayrıca astlarının duygusal bilgilerini bilir, değerlendirme yapabilir ve övebilir, çalışanların yeniliği için destek ve beğenisini gösterebilmektedir (Li ve Zheng, 2014: 448). Krause



(2004), Almanya'da faaliyet gösteren işletmelerdeki 399 orta kademe yöneticiden elde ettiği veriler doğrultusunda özellikle bağımsızlık ve otonominin yenilikçi davranışları etkilediğini belirtmektedir. Krause, algılanan özgürlük ve özerkliğin bireylerin yenilikçi davranışlarını arttırdığını savunmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 27). Bu doğrultuda belirli lider davranışları veya liderlik tarzları ile organizasyonda yenilikçi iş davranışları arasında etkileşimin olabileceği belirtilmektedir.

Basadur (2004: 103) en etkin liderlerin, yeni sorunların sürekli keşfeden, tanımlayan, problemin çözülmesini ve yeni çözümlerin uygulanmasını içeren bir yaratıcılık sürecini koordine eden olarak ifade etmektedir. Basadur (2004), liderlerin bireysel yeniliği tetiklemedeki öneminin anlaşılmasına rağmen, literatürde liderlik ve yenilik ilişkisini ve etkileşimini araştıran az çalışma olduğunu belirtmektedir. Çeşitli yenilik çalışmaları, performans sonuçlarına, yani yeniliğe ilişkin sonuçlar yerine etkinlik ve verimlilik gibi sonuçları etkileyen lider davranışlarını ele almaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 42). Eylemlerinde yenilikçi olan ve örgüt vizyonlarını doğru bir şekilde oluşturan liderler, çalışanlar arasında güvenilirlik kazanmaktadır (Zontek, 2016: 59).

Otel endüstrisi birçok farklı kültürden insanın bir arada olduğu, insan odaklı ve maddi olmayan "ürünler" endüstrisidir. Aynı zamanda çalışma ortamının, çalışan davranışlarının sürekli değişmesi gereken bir hizmet endüstrisidir. Turist beklentileri ve müşteriler bu endüstride sürekli olarak değişmektedir. Yenilik bu durumda bir gerekliliği ifade etmektedir. "Yenilik değişimin motorudur" ve yenilikçi liderlik turizm sektöründe mecburi bir olguyu ifade etmektedir (Babaita, vd, 2010: 528).

Bireysel yenilik üzerine yapılan davranış araştırmalarının büyük kısmı, liderlerin fikir üretimini nasıl teşvik edebileceği üzerine yani yaratıcılığı teşviki üzerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcı fikirlerin ne zaman ve nasıl uygulandığını, yani uygulama aşamalarının yeterince araştırılmadığı izlenmektedir. Bu ise yenilikçi iş davranış sürecinin önemli bir parçasının yeterince araştırılmadığı göstermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 42). Yenilikçi iş davranışlarının büyük ölçüde motivasyonel bir mesele olduğu

düşünüldüğünde (Pieterse, vd., 2010: 610), yenilikçi iş davranışları açısından dönüşümcü liderliğin düşünülmesinin birçok nedeni olduğu belirtilmektedir.

Dönüşümlü liderlik kavramı varolan durumu değiştiren liderleri açıklamaktadır (Bass, 1985, 1998; Burns, 1978, vd.). Bass (1985), dönüşümsel liderlerin daha yenilikçi, daha yeni fikirlere sahip olduklarını ve önemli değişiklikler getirebileceğini teorik olarak önermektedir. Dönüşüm ve değişim süreci üzerinde dönüşümlü liderlik merkezi üzerinde durmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 611). Jung, vd. (2003: 530), dönüşümcü liderliğin örgütsel yeniliği artıracağını beklentisi makul olmasına rağmen, az ampirik araştırma bu bağın varlığını ve doğasını araştırdığı tarafından belirtmektedir. Yine aynı doğrultuda Reuvers, vd. (2008: 230) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki spesifik ilişkiyi ortaya koyan az ampirik çalışma bulunmakta olduğu belirtilmektedir. Bu ise bu tez çalışmasının literatürde ki önemini artırmaktadır.

Bununla birlikte, literatürde, dönüşümcü liderlerin potansiyel olarak yenilikçi iş davranışını arttırdığı süreci tanımlamak için araştırmalar (Bass ve Avolio, 1990; Sosik, Avolio ve Kahai, 1997; Mumford ve diğerleri, 2002) gerçekleştirilmektedir (Reuvers, vd., 2008: 230). Dönüşümcü liderlik kavramı, diğer liderlik stillerine kıyasla takipçilerini motive eden yaklaşımlarından ötürü liderlik araştırmacılar arasında çalışmalarda daha çok önem verildiği belirtilmektedir (Gardner ve Avolio, 1998; Howell ve Avolio, 1993; Yammarino, Spangler, ve Bass, 1993).

Bass ve Avolio (1994) dönüşümsel liderliği dört benzersiz ancak birbiriyle ilişkili davranışsal bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar: ilham verici motivasyon (çekici ve / veya cezbedici bir vizyonu ifade eder), entelektüel teşvik (yaratıcılık ve yeniliği teşvik ediliyor), idealize edilmiş etki (karizmatik rol modellemesi) ve bireyselleştirilmiş değerlendirme (koçluk ve danışmanlık) olarak sıralanmaktadır. Bazı ampirik ve teorik çalışmalar (House ve Shamir, 1993; Jung ve Avolio, 2000), bu dört davranışı sergileyen liderlerin takipçileri değerlerini ve normlarını yeniden düzenleyebilmelerini, kişisel ve organizasyonel değişiklikleri teşvik edebilmelerini ve takipçilerin başlangıç performans beklentilerini aşmalarına yardımcı olabildiklerini belirtmektedir (Jung, vd, 2003: 528).

Dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yeniliğini artıracığı beklentisini destekleyen çeşitli nedenler olduğu savunulmaktadır (Reuvers, vd. 2008: 230; Jung, vd, 2003: 528); Dönüşümcü liderler, takipçilerin kişisel değer sistemlerine aktif olarak katılmak suretiyle arzulanan performans için sözleşmeli alış verişinin ötesine geçmektedir (Reuvers, vd. 2008: 230; Jung, vd, 2003: 528). İlham verici motivasyon kullanarak, dönüşümcü bir lider, takipçileri içinde kendi yeteneklerini yerine getirme konusunda inanç yaratabilmektedir. Yeteneklerini başarıyla uygulayabileceklerini bilen ve emniyetli olan çalışanlar yenilikçi iş davranışları sergileme eğiliminde olmaktadır (Reuvers, vd., 2008: 230). Takipçilerin kimliklerini örgütün kolektif kimliğiyle ilişkilendiren ideolojik açıklamalar yapar; böylece takipçilerin içsel motivasyonlarını arttırmaktadır (Jung, vd, 2003: 528). Dönüşümcü lider, takipçileri içsel yönlü motive ederek beklenenden fazlasını yapmaya teşvik etmektedir (Reuvers, vd., 2008: 230).

İçsel motivasyona sahip insanlar, problem çözmeye yönelik yeni yaklaşımları tercih etme eğiliminde olmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgüt için önemli bir vizyon ve misyonu dile getirerek, takipçilerinin arzulanan sonuçlarla ilişkili önemi ve değeri anlamalarını, performans beklentilerini yükseltmelerini ve toplumsal varlık uğruna kendi menfaatlerini aşmak için istekliliklerini arttırmalarını sağlamaktadır (Jung, vd, 2003: 528). Mumford, vd. (2002), dönüşümcü liderler tarafından vizyon temelli bir motivasyon sürecinin kullanılmasının organizasyonel düzeyde yaratıcılık geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır (Jung, vd, 2003: 529).

Hater ve Bass (1988), Bass ve Avolio (1990) ve Bass (1990), dönüşümcü liderin, izleyicileri entelektüel teşvik yoluyla, olası sorunları ve yenilikçi fikirlerin büyüyebileceği çalışma ortamlarını yeniden değerlendirmelerine neden olabileceğini belirtmektedir (Reuvers, vd., 2008: 230). Entelektüel teşvikle (BassveAvolio, 1997), dönüşümcü liderler, takipçilerini "kutudan çıkarmayı" düşünmeye ve yaratıcı ve keşfetme düşünme süreçlerini benimsemeye teşvik etmektedir (Sosik, Avolio ve Kahai, 1997). Dönüşümcü liderler bu şekilde, takipçilerini eski problemleri yeni yollarla düşünmeye ve onları kendi değerlerine, geleneklerine ve inançlarına karşı koymaya teşvik etmektedir ( Jung, vd, 2003: 529). Farklı bir deyişle takipçilerinin sorunları yeni yollarla keşfetmeye teşvik

ederek potansiyellerini tam olarak geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 44). Dönüşümcü bir lider, takipçilerin bireysel niteliklerini vurgulaması, yetenekte çeşitliliği vurgulaması, farklı bir ifade ile bireyselleştirilmiş düşünce çalışanların yenilikçi iş davranışını tetiklemekte olduğu (Reuvers, vd., 2008: 230) belirtmektedir. Son olarak dönüşümcü lider, rol modelleri sunarak idealize edilmiş etki ve karizma ile perspektif içinde bu değişimi gerçekteleştirebilmektedir (Jung, vd, 2003: 529). İdeal lider; yaratıcılık ve yenilikçilik özelliği gösterirken, aynı zamanda bu davranış şekillerini öğretmeye çalışan kişi olarak açıklanmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda özetle dönüşümcü lider, ilham verici bir vizyonunu ifade ederek takipçileri teşvik etmeleri, entelektüel teşvikle sorgulamaya, takipçilerini eski problemleri yeni yollarla düşünmeye teşvik etmeleri ve bireysel gelişim ve büyüme izin vererek takipçi yenilikçi davranışını teşvik etmektedir (Pieterse, vd., 2010: 611). Dönüşümcü liderler, takipçilerin yeteneklerine yüksek beklenti ve güven göstererek, takipçilerin uzun vadeli hedefler, misyonlar ve vizyona olan bağlılıklarını geliştirmeye ve odaklanmalarını kısa vadeli ve acil çözümlerden ve hedeflerden uzun vadeli ve temel seviyelere kaydırmaya yardımcı olmaktadır (Jung, vd, 2003: 529). Dahası, dönüşümcü lider, takipçilerin ihtiyaçlarını ve arzularını, örgütlerin çıkarlarıyla (Bass, 1999) birleştirir ve bu şekilde yenilikçi davranış için gerekli olan ekstra ilerlemeyi teşvik etmektedir.

Araştırmalar, dönüşümcü liderlerin, yenilikçiliğe diğer liderlerden daha fazla önem verdiklerini göstermektedir (Pieterse, vd., 2010: 611). Lieratürde yer alan çalışmalar incelendiğinde liderlerin yaratıcılığı teşvik etmesindeki rolü üzerine yoğunlaşırken (Shalley ve Gilson, 2004), liderlerin yeniliklerin uygulanmasında rolü çok az ilgi görmekte (De Jong ve Den Hartog, 2007: 45) olduğu gözlenmektedir.

Avusturya'da bir banka şubesi yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, Geyer ve Steyrer (1998), bu yöneticilerin kısa vadeli performansla karşılaştırıldığında dönüşümsel liderin uzun vadeli performansı arasında daha kuvvetli bir pozitif ilişkiyi bulduğu ifade edilmektedir. Kuruluşlardaki yaratıcılık sıklıkla zaman içinde takaslar gerektirdiğinden, bu bulgu, dönüşümcü liderliğin

yaratıcılığı artıracığı yönünde bir beklenti için temel oluşturmaktadır ( Jung, vd, 2003: 529).

Soik, Kahai ve Avolio (1998) dönüşümlü liderliğin, bilgisayar aracılı bir beyin fırtınası egzersizinde takipçilerin yaratıcılığını arttırdığı sonucuna ulaşmaktadır. Bu çalışmada, takipçilerin performansı kısmen üretilen yaratıcı fikirlerin sayısına dayanarak değerlendirilmektedir. Sonuçlar bilgisayar aracılı bir beyin fırtınası alıştırmalarında dönüşümsel liderlik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine Sosik (1997) ve Sosik, Kahai ve Avolio (1998) tarafından yapılan araştırmalar benzer sonuçları belirtmektedir. Bununla birlikte, Jaussi ve Dionne (2003) tarafından yapılan bir deneyde, dönüşümsel liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisi çok az olduğu sonucunu elde etmektedir. Buna karşın, Kore'de Shin ve Zhou (2003) tarafından yapılan alan araştırması, dönüşümcü liderliğin takipçi yaratıcılığıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 44).

Kahai, Sosik ve Avolio (2003), dönüşümsel ya da işlemsel liderlik uygulanırken üretilen yaratıcı fikirlerin sayısında önemli bir farklılığın bulunmadığı sonucuna varan bir araştırma gerçekleştirmektedir. Araştırma verileri doğrultusunda yazarlar, çalışma ortamını ve organizasyon kültürünü değiştiren ve etkileyen bir liderin hem örgüt üyelerinin çalışma tutumlarını ve motivasyonunu etkileyebileceğini ve bu da onların kolektif örgütsel başarısını etkilediği sonucunu ifade etmektedir. Jaskyte'nin (2004) yaptığı bir araştırmada dönüşümsel liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı olmayan bir korelasyon ortaya çıkarması yönünde önceki çalışmaları desteklememektedir (Reuvers, vd., 2008: 231).

Wilson-Evered, Härtel ve Neale (2001, 2004) çalışmalarında, dönüşümcü liderin, sağlık ekiplerinde yenilikçi iş ortamı ve davranışlarla ilişkisini incelemiş ve aralarında ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Wilson-Evered ve meslektaşlarının sağlık bakım ekipleri üzerindeki çalışmaları, dönüşümcü liderlik ve yenilik iklimi arasında olumlu bir ilişki yanı sıra dönüşümsel liderlik ile moral ve moral ve uygulanan yenilikler arasında ilişkiyi bulgulamaktadır (Wilson-Evered, Härtel ve Neale, 2001, 2004; Wilson-Evered, Dall ve Neale, 2001).

Howell ve Avolio (1993)'un, 78 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, liderin sağladığı entelektüel teşvik ile birimin performansı arasında liderlik birimi içinde yenilik için bir iklim bulunduğu zaman olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, inovasyona destek olmadığında pozitif ilişki önemsiz hale geldiğini bulduğu izlenmektedir. Keller (1992), dönüşümcü liderliğin büyük bir AR-GE organizasyonundaki araştırma geliştirme (Ar-Ge) proje takımlarının performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmaktadır. Performans, üst düzey yöneticilerin derecelendirdiği yenilikçilik derecelendirmelerine ve yenilikçi oryantasyonlarının tamamladıkları projelere değer kattığı ölçüde ölçülmektedir (Jung, vd, 2003: 529). Dönüşümsel liderlerin takipçilerinin fikir yaratma görevleri üzerinde daha yüksek performansa sahip olduğu Jung (2001), Jung ve Avolio, (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 612).

Reuvers vd. (2008)'in dört Avustralya hastanesinde 335 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümsel liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular dönüşümsel liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Daha yüksek düzeydeki dönüşümsel liderliğe maruz kaldıklarında, daha fazla yenilikçi iş davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t = 8.37$ ,  $p < 0.001$ ). Bu araştırma transformasyonel liderliğin çeşitli bileşenlerine (idealize edilmiş etki, entelektüel uyarma, bireyselleştirilmiş düşünce ve ilham verici motivasyon) ilişkin açıklamalara dayanarak dönüşümsel liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki için önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Sonuçlar, Bass ve Avolio (1990) teorik perspektifi ve Janssen (2002), Wilson-Evered, Härtel ve Neale (2001, 2004) ve Wilson-Evered, Dall ve Neale (2001) tarafından elde edilen ampirik bulgular ile benzerlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Konaklama endüstrisinde liderlik ve yenilik önemli rol oynamakta olan değişkenlerdir. Bu, diğer endüstrilerle karşılaştırıldığında yeniliğin uygulanmasında çok dikkatli olunması gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü ürün somut özelliklere sahip değildir. Konaklama endüstrisindeki liderler daima çalışanlarına çok yakın olmalı ve onları cesaretlendirmelidir (Babaita, vd, 2010:

526). Çünkü “geleceğin örgütleri, öğrenmeyi öğrenmiş, bunu sürekli ve dinamik bir hâle getirmiş, öğrenen ve düşünen akıllı örgütler olacaklardır. Bunun sonucunda ise örgütlerin en önemli zenginliği, bilgi ve yaratıcı insan bileşiminden oluşan düşünsel sermayesi olacaktır”(Yılmaz ve İraz, 2013: 839-840; Yıldırım, 2007: 117).

### **2.3.2. Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisinde Dönüşümcü Lider**

Dönüşümcü liderin takipçilerinin yenilikçi iş davranışına etkisinde, psikolojik güçlendirme algılama düzeyinin önemli olduğu belirtilmektedir. Pieterse, vd., (2010: 610) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin ilham verici ve motive edici doğası, takipçilerini etkileyebilmeleri psikolojik güçlendirme yüksek olduğu zaman yenilikçi davranış yaratmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada psikolojik güçlendirme yüksek olduğunda işlemsel liderliğe göre dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarını yaratmada daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışmacılar, *sadece örgütlerin liderlik hareketini cesaretlendirmemeleri, psikolojik güçlenme faktörünü de hesaba katmaları gerekliliğini savunmaktadır.*

Yönetim geliştirme programları sayesinde liderler takipçilerin psikolojik güçleniş düzeyi hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Dönüşümcü liderliği teşvik etmek ve bunun yanında psikolojik güçlenmeyi teşvik etmeyi de önemli görmektedir. Genel olarak, hem izleyicilerin psikolojik güçlenmesini, hem de dönüşümcü liderliği teşvik etmenin en faydalı olduğu görülmektedir. Güçlendirme programları aracılığıyla kuruluşlar yenilikçi davranış yaratmada dönüşümsel liderliğin daha etkili kullanılması için bir aşama oluşturabileceğini ve ayrıca, araştırmaların, dönüşümcü liderliğin öğrenilebileceği eğitim programlarının geliştirilebileceğini (Barling, Weber ve Kelloway, 1996; Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002) göstermektedir. Bu çalışma ile takipçilerin psikolojik güçlenme artırma çabalarının, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisini artırdığını ve bunun için liderlik geliştirme çabaları ile tamamlanması gerektiğinin önemini belirtmektedir.

Liderler, takipçilerinin çalışma ortamı üzerinde önemli bir etkiye sahip olsalar da, kuruluştaki birçok faktöre, örneğin kuruluşun kuralları ve düzenlemelerine, insan kaynakları politikalarına ve örgütsel ve sosyal düzenlemelere bağlı olmaktadır. Bunların hepsi, takipçisinin liderlikten bağımsız olarak psikolojik güçlendirme duygusunu büyük oranda etkileyebilir. Daha önce ifade edildiği gibi psikolojik olarak yetkili kişiler, kendilerini, işlerini ve çalışma ortamlarını anlamlı yollarla etkileyebilecek, proaktif davranışı kolaylaştıracak, inisiyatif kullanarak gösterebilecek ve bağımsız hareket edecek yetenekte görmektedir (Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990).

Pieterse, vd, (2010), takipçilerin, dönüşümcü liderliğin ilhamı üzerinde hareket etme yeteneğine sahip olduklarına inanmak için psikolojik olarak güçlenmiş hissetmeleri gerektiği savunmaktadır. Başka bir deyişle, dönüşümcü liderlik onları yenilikçi olmaya gönüllü yapabilir, ancak aynı zamanda eyleme geçmek ve yenilikçi davranmak için (psikolojik güçlendirme yoluyla) kendinde bu yeniliği hissetmesi gerekmektedir. Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin, inisiyatif alma imkânından faydalanmak için psikolojik güçlenişte yüksek izleyenlere ilham verdiği düşünülmektedir. Bu, takipçilerinin daha yenilikçi davranışına neden olmaktadır. Buna karşın, düşük psikolojik güçlendirmeye sahip takipçilerine ilham vermesi daha az etkili olmaktadır. Çünkü bu takipçiler inisiyatif kullanma imkânına sahip olduklarına inanmamaktadır. Bu, takipçileri tahrip ederek yenilikçi davranışları engelleyebilecek sonuçlar yaratmaktadır (Pieterse, vd., 2010: 613). Kısacası, yüksek psikolojik yetkilendirme koşullarında yenilikçi davranış yaratmada dönüşümsel liderliğin daha çok etkili olduğu belirtilmektedir.

Dönüşümcü lider, ortak görevleri yerine getirme konusunda işbirliğinin önemini vurgulayarak, paylaşılan deneyimlerden öğrenme fırsatı tanıyarak ve takipçilere etkin performans için gerekli tüm eylemleri yapma yetkisini devrederek takipçilerinin katılımını genellikle istemektedir (Bass, 1985). Dönüşümcü lider, böylesi yollarla takipçileri, işlerini yerine getirmek için yenilikçi yaklaşımlar aramaya yetkili hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Avolio ve Gibbson (1988), dönüşümcü liderlerin önemli bir hedefinin, doğrudan denetleme veya müdahale olmaksızın eylemlerde bulunmalarına ve uygulamalarına izin vererek



takipçilerin kendi kendini yönetme ve kendini geliştirme becerilerini geliştirmelerini savunmaktadır (Jung, vd, 2003: 530).

Yargıç, vd. (1997), yeni biyoteknoloji firmalarının Ar-Ge yöneticileri, bilim insanları ve teknisyenleriyle röportaj yaparak çalışanlara işletme özerkliği kazandırmanın yenilikçi bir kültürü teşvik ettiğini bulgulamıştır. Axtell, vd. (2000)'nın bir imalat tesisinin çalışanları arasında yapılan diğer bir çalışma, katılımcıların önerileri ve uygulama çabalarının kendi değerlendirmelerini kullanarak ölçülen katılımı ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında pozitif bir ilişki bulduğu görülmektedir. Benzer şekilde, Frischer (1993), ürün geliştirme müdürleri astlarına yetki verdiğinde ve onlara sorumluluk duygusu verdiklerinde astlar olumlu bir yenilik ikliminin farkında olduğu sonucuna ulaştığı izlenmektedir ( De Jong ve Den Hartog, 2007: 44).

Genel olarak bir çalışan kendi iş gereksinimlerinin anlamlı ve kişisel olarak önemli olduğunu algıladığında, çalışan birden fazla perspektiften bir sorunu anlamada, çoklu kaynaklardan gelen geniş bir bilgi yelpazesine sahip bir çözüm ararken daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu doğrultuda çeşitli bilgi kaynaklarını birbirine bağlayarak alternatiflerin sayısını belirleyecek olduğu (Gilson ve Shalley, 2004; Jabri, 1991) belirtilmektedir. Buna ek olarak, bir çalışan, görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine sahip olduğuna inandığı zaman, iş yürütme konusunda belirli derecede kendi kaderini tayin hakkına sahiptir ve davranışlarından dolayı arzulanan sonuçları şekillendirebilir; çalışanın odaklanma olasılığı yüksektir ve bir fikir veya problem ile ilgili daha uzun ve daha ısrarlı bir şekilde (Deci ve Ryan, 1991; Spreitzer, 1995) görev sorumluluğu yüklenmektedir. Böyle bir çalışanın risk alması, yeni bilişsel yollar keşfetme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Akt. Zhang ve Bartol, 2010: 112).

Dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme olguları çalışanların yenilikçi davranışlarının önemli bir davranış aşaması olan yaratıcı odaklı iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar literatürde izlenmektedir.

Zhang ve Bartol (2010), psikolojik güçlendirmenin, bir çalışanın yaratıcı bir süreçte yer almaya istekli olması üzerinde önemli derece etkili olduğunu vurgulamaktadır (Zhang ve Bartol, 2010: 112). Amabile vd. göre (1996), özerklik

veya özgürlük, örgütsel yaratıcılığın önemli bir belirleyicisidir, çünkü bireyler, verilen görevleri nasıl yerine getireceği konusunda daha kişisel kontrol sahibi olduklarında daha yaratıcı çalışmalar yapmaktadır. Güçlendirilmiş kişilerin de kendiliğinden motive olma olasılığı daha yüksektir ve bunu ise çalışanların yaratıcı çabaları teşvik etmekte olduğu belirtilmektedir (Jung ve Sosik, 2002).

Dvir, Eden, Avolio ve Shamir (2002) tarafından, 800'den fazla İsrail askeri ile yapılan bir alan denemesi, dönüşümcü bir liderlik özelliğine sahip liderle çalışan takipçilerin, daha fazla kendinden emin oldukları ve çalışmalarında diğer takipçilere göre daha kritik ve bağımsız yaklaşımlar aldığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir. Zhou (1998), bireylerin yüksek bir görev özerkliğine sahip çalışma ortamında çalıştıklarında en yaratıcı fikirleri ürettikleri belirtmektedir. Damanpour (1991), özerklik ve yetkilendirmenin tersi bir yapı olan merkezileşmenin, üst yönetimin karar alma otoritesinin yoğunlaşması olarak tanımlandığı çalışmasında, merkezileşme ve örgütsel yenilik arasında olumsuz bir ilişki olduğu sonucunu ulaştığı görülmektedir (Jung, vd, 2003: 530).

Liderler, yaratıcı iş sonuçlarına olan ihtiyacı dile getirerek, kuruluşun değerlerini ifade ederek ve yaratıcı sonuçlara yol açma olasılığı bulunan süreçlere katılmanın etkinliğine ve önemine dikkat çekerek aktif katılımı teşvik edebilmektedir. Liderin yaratıcılığa teşvik etmesi, bir liderin yaratıcı olmaya ve yaratıcı sonuçlara yol açabilecek süreçlere aktif olarak katılma vurgusunun derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu vurgu muhtemelen çalışanların ilgisini çekecek ve yaratıcı olmaya çalışmaya yönelik çabayı kolaylaştırmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Wyer ve Srull, 1980). Birçok çalışma, bireylerin işlerinde yaratıcılığın önemini bildiklerinde, aslında yaratıcı olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu öne sürmektedir (Carson ve Carson, 1993; Speller ve Schumacher, 1975). Örneğin, Shalley (1991, 1995) beklenen yaratıcılık hedeflerinin işgörenin yaratıcı performansını etkili bir şekilde geliştirdiğini belirtirken, beklenen performans hedeflerinin (Örneğin, üretim miktarı) yaratıcı performansı düşürdüğü izlenmektedir.

Pinto ve Prescott (1988)'da benzer şekilde, bir lider tarafından açıkça belirtilen bir misyonun, yeni fikir geliştirmeye ve daha sonra başarılı yeniliğe daha fazla odaklanılmasını sağladığı sonucuna varmaktadır. Bu nedenle,

psikolojik güçlendirme ve lider yaratıcılığın cesaretlendirilmesinin, çalışanların eğilimlerini yaratıcı süreçlerle etkileşime sokmak üzere etkileşime girmesini beklenmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 112). Psikolojik olarak yetkili bir çalışanın yaratıcı süreç katılımına daha yatkın olmasını beklemek için kavramsal ve ampirik sebepler olmasına rağmen, psikolojik güçlendirme, tanım gereği, bir çalışana verilen yetki ve özerkliğin çalışan tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir olgudur. Bunun yanısıra literatürde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü dönüşümcü liderlik ile diğer kavramlar arasında incelendiği görülmektedir.

Avolio, vd. (2004) “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance” başlıklı çalışması Singapur’da 520 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü lider ile örgütsel bağlılık değişkenler arasında psikolojik güçlendirmenin aracı rolü gösterdiği sonucu gözlenmektedir. Ayrıca Bose ve Patnaik (2015)’ de dönüşümcü liderlik değişkeni ile örgütsel aidiyet arasındaki ilişkide diğer faktörler gibi psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üstlendiğini varsaymakta ve bu yönde araştırmalarında incelemektedir.

### **2.3.3. Kavramlar Arasındaki İlişkinin Literatür Doğrultusunda İncelenmesi**

Yenilik olgusunu hizmet ve turizm sektöründe inceleyen araştırmaların diğer endüstrilere göre hala gelişim aşamasında olduğu izlenmektedir. Turizmde yeniliği uluslararası (Hjalager, 2002; Wong ve Pang 2003; Novelli, Schmitz, Spencer, 2006; Hall ve Williams, 2008; Hu, Horng ve Sun, 2009; Paget, Dimanche, Mounet, 2010; Gonzalez, Tato ve Perez, 2011; Zontek, 2016) ve ulusal düzeyde inceleyen çalışmaların yer aldığı izlenmektedir.

Işık, vd, (2018: 59-60) çalışması 2013-2018 yıllarını arasında ulusal düzeyde gerçekleştirilen 143 adet çalışmayı kapsamı yönünde literatüre önemli bir veri sağladığı görülmektedir. Bu çalışmada genel çerçevede turizm-yenilik çalışmalarının; yeniliğin kurum performansına etkisi (Zerenler ve Karakuş, 2017; Gürkan ve Gürkan, 2018; Şen ve Çetinkaya, 2017; Işık, vd., 2017; Çetintürk, vd., 2015; Peksoy ve Ersoy, 2016; Coşkun, vd., 2015; Çalhan, 2015; Küçük ve Kocaman, 2015; Çetintürk, 2014; Erdem vd., 2013; Ayazlar, 2012; Öztürk, 2012;

Öncü, vd., 2012; Çetin, 2012; Erdem vd., 2011; Mesci, 2011; Eren, vd., 2010), sürdürülebilirlik ve yenilik ilişkisi (Saçlı, vd., 2018; Arslan, vd., 2017; Çeliker ve Dulupçu, 2017; Işık, vd., 2017; Kasap ve Yıldırım, 2017; Çakıcı, vd., 2016; Vatan ve Poyraz, 2016), yöneticilerinin yenilik yönünde algılamaları (Işık ve Barlak, 2018; Vardar, 2018; Yıldız, 2017; Doğruyol, 2014), yenilik ve örgüt kültürü ilişkisi (Çetin ve Topaloğlu, 2018; Özdemir ve Sönmez, 2018; Çetin, 2017; Tekin; 2012), yeniliğin işletmelerde önemi (Karakaş, 2018; Ödemiş, vd., 2017; Çetin ve Gedik, 2017; Acar, 2017), bireysel yenilikçilik (Aslan ve Sü Eroz, 2018; Yıldız, vd., 2018; Işık ve Hajiyeva, 2018; Işık, vd., 2016;, Işık ve Türkmendağ, 2016), turizmde teknoloji yeniliği (Girgin, 2018), kentlerde yenilik (Coşkun, 2018), yenilik harcamalarıyla turizm geliri ilişkisi (Türkmendağ ve Işık, 2016), hizmet yeniliği (Işık, 2018; Çetinkaya, vd., 2018; Ceylanlar vd., 2017; Ayazlar, 2012) ve turizmde yenilik ve girişimcilik üzerine çalışıldığı görülmektedir.

Liderlik ile yenilik/yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışına ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üzerine çalışmaların (Zhang ve Bartol, 2010; Jung, vd 2003; Reuvers, vd, 2008; Pieterse, 2010; Çömez, 2012, vd.; Temel, 2016; vd. ) literatürde ve turizm sektöründe gerçekleştirilen çalışmalarda yer aldığı (Babaita, vd., 2010; Göral, 2012, Öğüt ve Aygen, 2007, vd.) gözlenmektedir. Ancak literatürde izlendiği üzere yiyecek-içecek alanında yenilik (Sezgin, vd., 2008; Birdir ve Yıldız, 2014; Çalhan, 2015; Eşitti ve Erdem, 2017; Cankül, vd., 2018; Çakıcı, vd., 2016), çalışanların yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu izlenmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmekte olup, turizm ve yiyecek-içecek işletmeciliği alanında gerçekleştirilecek çalışmalara ve sektöre önemli ölçüde yön vereceğine inanılmaktadır.

Turizmin hizmet sektörü olması, çalışanların işletme çıktıları üzerinde doğrudan etkisi çalışanların davranışlarını önemli hale getirmektedir. Çalışan davranışlarını olumlu yönde artıran liderlik modelinin olması, personeli güçlendirme uygulamalarının varlığı turizm sektöründe müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi çıktıları artıracak düşünülmektedir. Liderler farklı liderlik

davranışları sergileyerek iş görenlerini yenilikçi yönde davranışlarını artırabileceği ifade edilmektedir. Ancak literatürde (Jung, vd 2003; Reuvers, vd, 2008, vd.) en çok ilişkilendirilen ve bu yönde davranışlara katkısı olan liderlik modeli dönüşümcü liderlik modeli olduğu belirtilmektedir. Çünkü dönüşümcü lider rekabet ortamında işletmelerinin hayatta kalmasını ve değişime adaptasyonunu sağlayan önemli bir unsur olarak düşünülmektedir.

Liderin transformasyonel yönlü rolü çalışanların yenilikçi davranma sürecinde oldukça önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir. Daha önce de ifade edilen bilgiler ışığında dönüşümcü liderler, başarılması gereken amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlarını içsel yönde bütünleştiren, çalışanlarını güçlendiren ve onları yenilikçi davranmaları yönünde dönüştürebilen bir liderlik modeli olduğu belirtilmektedir. Değişim ve yenilik sürecinde insan algıları üzerine yoğunlaşan psikolojik güçlendirme olgusu ise dönüşümcü liderlerin yenilik sürecini yönetmelerinde önemli bir değişkeni ifade etmektedir. Yetki ve sorumluluk çalışanların yaratıcı çözüm bulmalarına ve bu çözümleri yeniliğe dönüştürmelerine katkı sağlayabilmektedir.

Dönüşümcü lider, yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirme kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki araştırma sınırlılıkları doğrultusunda ulaşılan literatür çerçevesinde incelenmeye çalışılarak, aşağıda çalışmalara yönelik kısaca araştırma, bulgu ve sonuçları ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Reuvers, vd. (2008) tarafından “Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences” adlı çalışma, Avusturya’da faaliyet gösteren hastane işletmelerinde gerçekleştirilmektedir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanıldı ve veriler 335 hastane çalışanından elde edildi. Elde edilen araştırma verilerine göre, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

De Jong ve Den Hartog (2007) çalışması, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirecek muhtemel lider davranışların bir envanteri sağlaması yönünde oldukça önemli bir çalışma olarak ifade edilmektedir. Yenilik ve liderlik alanları incelendiğinde, liderlerin çalışanlarını yeniliğe teşvik etmeleri için

kullanabilecekleri davranışlara ayrıntılı bir bakış açısı sunmamakta olduğu gözlenmektedir. Bu çalışma çalışanların fikir üretme ve uygulama aşamalarını harekete geçiren liderlik davranışlarını araştırarak bu boşluğu dolduran nitelikte olduğu düşünülmektedir. Çalışma bilgi yoğun hizmet firmalarında yürütülmektedir. Araştırmacılar hizmet işletmelerinde yenilikçi davranışın oldukça önemli olduğunu ancak araştırmacılar tarafından çalışmalarda çok az ilgi gösterildiğini belirtmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, liderlerin çalışanların yenilikçi davranışlarını hem fikir üretme hemde uygulama aşamalarında yer alan eylemleri ile etkileyebildiklerini gözlemlenmektedir.

Pieterse (2009), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü olduğunu incelemek amacıyla, Hollanda'da 230 çalışan üzerinde araştırma gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Bu çalışma dönüşümsel ve işlemsel liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi anlamamıza, bu ilişkilerin şarta bağlı olduğunu ve bu ilişkilerin ne zaman pozitif veya negatif olacağını tahmin etmede önemli bir çalışma olarak belirtilmektedir. Ayrıca bu ilişkileri anlamada psikolojik güçlendirmenin moderatör (aracı) değişken olarak ele alınması, liderlik davranışının etkililiğinin liderlik bağlamı içindeki faktörlere bağlı olduğunu savunan yaklaşımlara da destek niteliğindedir. Özetle bu çalışma, dönüşümsel liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin yanı sıra, işlemsel liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi incelemekte ve bu ilişkilerin psikolojik güçlemeye bağlı olduğu savunulmaktadır. Çalışmanın araştırma sonuçlarına göre sadece psikolojik yönlü güçlendirme olduğu zaman yenilikçi davranış ile dönüşümcü liderlik arasındaki pozitif yönlü ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı koşullar sağlanmasına rağmen etkileşimci liderlik ile yenilikçi davranış arasında ilişki gözlenmediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Jung, Chow ve Wu (2003) tarafından "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings" başlıklı çalışması, Taiwan'daki elektronik/telekominikasyon endüstrisindeki 32 işletmede gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmadan elde edilen verilere göre dönüşümcü liderlik modeli ile örgütsel yenilik arasında ve ayrıca dönüşümcü liderlik ile güçlendirme ve yeniliği

destekleyen örgüt iklimi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Gumusluoğlu ve Ilsev (2009) “Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation” adlı çalışması, Türkiyede faaliyet gösteren mikro ölçekteki yazılım/program işletmelerinde gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Araştırma kapsamında 163 alt kademe çalışanı ve 43 yöneticiden elde edilen sonuçlara göre örgütsel yeniliğin dönüşümcü liderlik modelinden etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Göral (2012), “Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmasının evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında evrenin tamamına ulaşılmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Üst yönetim düzeyinde gerçekleştirilen araştırma liderlik tarzlarına, yenilik stratejilerine ve demografik özelliklere ilişkin ifadelerden oluşan anket formu aracılığıyla toplandığı ifade edilmektedir. Araştırma verileri sonucunda dönüşümcü liderin fırsatçı ve saldırgan yenilik stratejisini, işlemsel liderlik tarzının taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının ise savunmacı ve taklitçi yenilik stratejisini etkilemekte olduğu sonuçlarına ulaşıldığı izlenmektedir.

Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016), “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yenilik ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi” başlıklı makale; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile yenilik olguları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle yenilik ve sürdürülebilir rekabete ilişkin alan yazını incelenmektedir. Araştırma, Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan turizm yatırımı/işletme belgesi almış ve İstanbul’da faaliyet gösteren 153 yiyecek ve içecek işletmesinden anket aracılığıyla kolayda örnekleme yöntemi ile toplandığı ifade edilmektedir. Elde edilen verilerin analiz sonuçları incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan yiyecek-içecek işletmelerinde yeniliğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü doğrusal yönde etkilediği tespit edilmektedir.

Akdoğan ve Kale (2011), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi” adlı çalışması, konaklama işletmeleri örgüt içi faktörlerin, işletmenin yenilik performansına ve çalışanların yaratıcılık performansına etkilerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. Çalışma İç Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört, beş yıldızlı ve özel belgeli konaklama işletmelerinin tamamını araştırma kapsamına almaktadır. Veriler, üst ve orta düzey yöneticilerden toplanan 257 anket ile elde edilmektedir. Yenilik ve yaratıcılığı etkilemekte olan örgüt faktörleri yönelik 7 faktör grubu belirlendiği izlenmektedir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlara göre, yenilik odaklılık, proje üretme, bilgi paylaşımı, iletişim, hedef odaklılık, tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu, yenilik ve yaratıcılık performansını pozitif yönde etkilerken, bürokratik yapı negatif olarak etkilemekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Temel (2016), “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama” adlı araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasındaki ilişki demografik faktörleri göz önünde tutarak araştırılmasıdır. Araştırma Aydın ili Nazilli ilçesinde faaliyet gösteren 7 adet kamu kurumunda 147 kamu çalışanıyla gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu ortaya çıktığı belirtilmektedir. Demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim, iş yerinde çalışma süresi, bir üst yöneticiyle çalışma süresi ve pozisyon kontrol altında tutulduğunda, Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Güçlendirme arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşme’nin aracılık rol oynadığı sonucu elde edilmiştir.

Zhang ve Bartol (2010) “Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement” adlı çalışmada liderlik, güçlendirme ve yaratıcılık teorilerini sentezlemektedir. Bu çalışmada, liderlik ile yaratıcılık arasında psikolojik güçlendirme ve birkaç ara değişken kullanılarak teorik bir model oluşturularak test etmek amaçlanmaktadır. Araştırma verileri Çin’deki büyük bir bilgi teknoloji şirketindeki profesyonel çalışanlarından ve



denetçilerinden anket yöntemi ile elde edildi. Analiz sonuçlarına göre, güçlü bir liderlik gücünün olumlu bir şekilde psikolojik güçlenmeyi etkilediği bulunmaktadır. Ayrıca bu iki değişkenin yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çekmecelioğlu ve Eren (2007) “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi” adlı çalışmanın amacı, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek ve güçlendirme alan yazınına katkı yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam, otonomi ve etkinin yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği göstermektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirme boyutlarından otonomi ve anlamın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel bağlılık ile yaratıcı davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ögüt vd. (2007), otel işletmelerinde personel güçlendirme ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonuçları incelendiğinde; müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu hizmet birimlerinde çalışanların özellikle güçlendirildiği ve böylelikle müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı biçimde karşılanabildiği saptandığı belirtilmektedir.

Çapraz, vd. (2014), “Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmanın amacı, yenilikçi davranışı belirleyen değişkenlerin ne olduğunu ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışmada İzmir Kalkınma Ajansı tarafından yenilikçi iş davranışına ihtiyaç duyulduğu düşünülen ve öncelikli sektörler olarak belirlenen beş sektörde yer alan firma çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen alan araştırması verilerine göre birey bazlı değişkenlerin daha fazla yenilikçi iş davranışını oluşturduğu belirlenmiştir. Bireyin yenilikçilikten beklediği olumlu imaj, içsel ilgisi, fikir üretmesi ve farkındalık, yenilikçilikten beklenen performans çıktıları çalışanları yenilikçi yönde davranmaya yönlendirdiği gözlenmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, yenilikçi iş davranışlarının dönüşümcü liderlik ile ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen alan araştırması üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın araştırma boyutu iki ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar: “Araştırma Metodolojisi” ve “Araştırma Sonuç ve Bulguları” olarak incelenmektedir.

#### **3.1. Araştırma Metodolojisi**

Araştırma Metodolojisi başlığı altında, araştırmanın amacı ve gerekliliği, evreni ve örneklemini, kapsam ve sınırlılıkları, araştırma modeli, hipotezleri, yöntem ve ölçekleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekliliği**

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderin etkisi ve psikolojik güçlendirilmelerinin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışmanın hem literatüre hemde var olan durumu yansıtması ile turizm sektörüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri ve yiyecek-içecek alanları uygulama ve yönetim anlayışına önemli ölçüde yön vereceği varsayılmaktadır.

Araştırmanın bu başlıkla literatürde ve özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümü çalışanları üzerinde yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Araştırma sınırlılıkları doğrultusunda literatür incelendiğinde turizm sektöründe yenilik (Hjalager, 2002; Wong ve Pang 2003; Akdoğan ve Kale 2011; Novelli, Schmitz, Spencer, 2006; Paget, Dimanche, Mounet, 2010; Zontek, 2016), liderlik ile yenilik/yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışına ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üzerine çalışmaların (Zhang ve Bartol, 2010; Jung, vd 2003; Reuvers, vd, 2008; Pieterse, vd., 2010; Babaita, vd., 2010; Çömez, 2012, vd.; Temel, 2016; Göral, 2012, Ögüt ve Aygen, 2007, vd. ) yer aldığı gözlenmektedir. Ancak literatürde izlendiği üzere turizm işletmelerinde ve özellikle otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme olgularını ve

bu olgular arasındaki ilişkiyi birlikte inceleyen çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

### **3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklem**

Araştırma evreni, Antalya ilinde faaliyet gösteren, Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşturmaktadır. Karasar (2000) araştırma evrenini; Araştırmacının doğrudan gözleyerek ya da ondan alınmış bir örnek kümede yapılan gözlemlerden faydalanarak, hakkında görüş bildireceği evren olarak tanımlamaktadır.

Araştırma örneklemini ise bu evren içerisinde basit olasılıklı (Rastgele) örneklem yöntemi ile seçilen 5 yıldızlı otel işletmeleri ve yiyecek-içecek çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem; ana kitleyi (evren) nitelik ve nicelik yönünden temsil edebilecek bir kümenin çekilmesi işlemidir (İslamoğlu, 2013: 181; Karasar, 2005: 110). İslamoğlu (2013) ve Karasar (2005) tarafından belirtildiği gibi Basit Olasılıklı Örneklem; evrenden araştırmaya katılanların rastgele yöntemle seçildiği örneklem türüne denilmektedir.

Bu çalışmanın araştırma evrenini Antalya bölgesinde yer alan otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu çalışmanın teorik evrenini ise Akdeniz bölgesi kıyı sahil bandında yer alan 5 yıldızlı otel işletmeleri ve tatil köyleri oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma evreninden elde edilen veriler Akdeniz bölgesi kıyı sahil bandında yer alan 5 yıldızlı otel ve tatil köylerine genellenebilmektedir. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ([www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,93462/konaklama-tesisi-istatistikleri.html](http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,93462/konaklama-tesisi-istatistikleri.html)) verileri ve sektör incelemelerinden elde edilen veriler ışığında, Antalya'da ortalama 400 adet 5 yıldızlı otel olduğu belirtilmektedir. Bu sayı araştırma sınırlılıkları doğrultusunda değerlendirilmelidir. Çünkü Antalya ilinde yapılmasına devam eden otel işletme sayısı her geçen gün artmaktadır. Örneklem kapsamına ise Antalya ili Lara-Kundu, Beldibi, Serik-Belek, Kemer-Beldibi-Göynük'de yer alan toplam 17 otel işletmesi ve 700 yiyecek-içecek bölümü çalışmanı oluşturmaktadır. 5 Yıldızlı otel işletmelerinin bölgelere göre dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.1: Araştırma Örneklemi ve Bölgelere Göre Dağılımı**

BÖLGE	Görüşülen Otel Sayısı (5 Yıldızlı)	Bölgede Dağıtılan Anket Sayısı	Analize Tabi Tutulan Otel Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Değerlendirilen Anket Sayısı
Lara-Kundu	15 otel	1500 adet	10 otel	550 adet	448 adet
Serik – Belek	7 otel	700 adet	3 otel	290 adet	157 adet
Kemer-Beldibi-Göynük	7 otel	700 adet	4 otel	165 adet	95 adet
Tekirova	2 otel	250 adet	-	-	-
Manavgat	2 otel	200 adet	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	33	3350 adet	17	1005	700

Yukarıdaki Tablo 3.1 incelendiğinde, anketlerin yoğun olarak Lara-Kundu bölgelerinde yer alan otel işletmelerinden oluştuğu gözlenmektedir. Örneklem kapsamına alınan 5 yıldızlı otel işletmeleri incelendiğinde, bu işletmelerin kalite standartlarını yakalamış, müşteri memnuniyetine ve insan kaynağına önem veren kurumsal işletmeler olduğu izlenmektedir. Ayrıca örneklem kapsamına alınan bazı işletmeler zincir nitelikli otel işletmeleri olarak faaliyet göstermektedir. Anket uygulaması 2017 yılı Mart-Ekim aylarında gerçekleştirilmiştir.

Toplam dağıtılan anket sayısı 3350 olup geriye dönen anket sayısı 1005 adettir. Yüzdesele ifade edildiğinde %30 oranında dönüş sağlandığı ifade edilebilir. Bu sayı arasındaki fark ise kayıp, cevaplanmayan ve bazı otel işletmelerinin sezon yoğunluğunu ileri sürerek uygulamadan vazgeçmesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı için birçok çalışanın anketi cevaplamaktan kaçındığı gözlenmiştir. Araştırmanın başlangıç aşamasında anket uygulamasını kabul eden işletme sayısı 33 adet olarak belirlenmiştir. Ancak Lara-Kundu, Serik-Belek, Kemer-Beldibi-Göynük bölgelerinden 14 otelin ve ayrıca Tekirova ve Manavgat bölgelerinden 4 otelin sonraki süreçte geri dönüş yapmaması ve anket uygulamasından vazgeçmesi nedeni ile 17'e inmiştir.

Araştırma kapsamına alınan 17 otel işletmesinin insan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgi doğrultusunda her otel işletmesinde ortalama 100 adet anket dağıtılmıştır. Geriye dönen 1005 adet ankete ilişkin verilerin sisteme girilişinde de birçok ankette tespit edilen boş soruların yoğunluğu ve cevapların tutarsızlığı nedenleri ile 305 adet anket iptal edilmiş 700 anket analize uygun görüldü.

Çalışmada kullanılan gözlenen değişken sayısı 42 olduğundan, örneklem büyüklüğü yeterli olduğu ve analizler için yeterli olduğu belirlenmiştir. Hair, vd. (1998: 604-605) örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının 10 katı olması gerektiğini belirtmekte ve yapısal eşitlik modelinde ise bu sayının en az 200 olması gerekliliğini vurgulamaktadır.

### **3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın örneklemini, 5 yıldızlı otel işletmelerinin 700 adet yiyecek-içecek çalışanı oluşturmaktadır. Yönetimsel yapılarının uygunluğu, toplam kalite yönetimi uygulamalarının varlığı, yeniliğe, Ar-Ge çalışmalarına, değişime ve en önemlisi insan kaynaklarına verdikleri önem nedenleri ile bu çalışmada 5 yıldızlı otel işletmeleri tercih edilmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamına tüm otel işletmeleri değil araştırmanın amacını daha iyi yansıtacağına inanılan ve yenilikçi uygulamaları barındıran 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir.

Araştırma kapsamına 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarının seçilmesindeki temel neden, yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının yönetici ile etkileşiminin fazla olması ve günümüzde en fazla yenilikçi anlayışın ve popüler uygulamaların (füzyon mutfak, moleküler mutfak, vb. gibi) bu bölümde gelişmekte olduğunun görülmesidir.

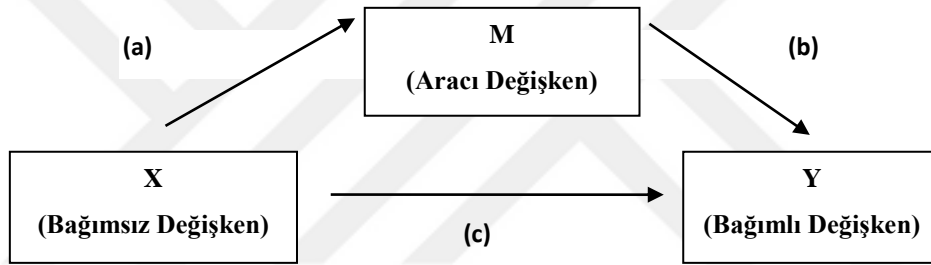
Araştırma sadece Antalya ili Lara-Kundu, Serik-Belek, Kemer-Beldibi-Göynük bölgelerinde yer alan toplam 17 adet otel işletmesini içermektedir. Bu nedenle toplam 17 otel işletmesinden elde edilen veriler ve analiz sonuçları tüm 5 yıldızlı otel işletmelerinin sonuçlarını yansıtmayabilir. Bu nedenle araştırma verileri araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmesinin doğru olacağı öngörülmektedir.

### 3.1.4. Araştırma Modeli

Bu çalışmada Baron and Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen Aracı Değişken Modeli (Şekil 3.1) kullanılmıştır. Bu modelde **Bağımsız Değişken (X)** ve **Aracı Değişkenin (M)- Bağımlı Değişken (Y)** üzerinde ayrı ayrı etkisi olmaktadır (c ve b). Bunun yanında aracı değişken bağımsız değişken tarafından etkilenmelidir (a). Şekil 3.2’de tez çalışması araştırma modeli yer almaktadır.

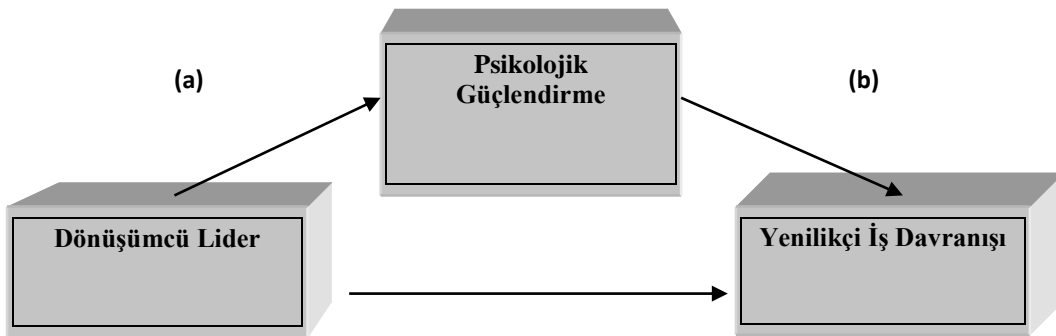
Araştırma modeli; araştırma probleminin en güvenilir bilimsel yolla nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzeni yani yoludur. Modeli teknikle karıştırmamak gerekmektedir. Bir model birden çok teknik içerebilmektedir. Model, bir nevi gidiş yolunun mantığa uygun olduğunu kanıtlamaktadır (İslamoğlu, 2013: 95).

**Şekil 3.1: Baron ve Kenny Aracı Değişken Modeli**



**Kaynak:** Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986); “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” Journal of Personality and Social Psychology, Cilt: 51, Sayı: 6, s. 1173-1182.

**Şekil 3.2: Araştırma Modeli**



Bireyin yenilikçi iş davranışlarını destekleyen olguların varlığı onu bu yönde davranışa sevk eder. Ajzen (1991:181) “Planlı Davranış Kuramı”nda niyet olgusunu en temel faktör olarak açıklanmaktadır. Niyetin gerçekleştirilmesine “Algılanan Davranış Kontrolü”, “Davranışa yönelik Tutum” ve “Kişisel Normlar”

etki etmektedir. Planlı davranış teorisinde niyetin güçlü olması davranışı ortaya çıkmasında önemli bir etken olmaktadır. Planlı davranış teorisinde, bir davranışı başarılı sonuca ulaştırmak için bireyin algıladığı davranışsal kontrol (yapılabilirlik algısı) onun başarısını artırdığı farklı ifade ile davranışa yönelik niyetini artırdığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların yenilikçi yönde davranışlarını, dönüşümcü liderlik ve psikolojik yönde güçlendirilme algılarının etkileyebileceği öngörülmektedir.

### **3.1.5. Araştırma Hipotezleri**

Hipotez; olayları bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan bir önermedir. Çoğu kez, araştırmada ileri sürülen bir savın (tezin) doğruluğu, bu önerme ya da önermelerin (hipotezin/hipotezlerin) doğruluğu ile kanıtlanmaktadır (İslamoğlu, 2013: 104).

Reuvers, vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya konulmaktadır. Pieterse, vd., (2010) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin ilham verici ve motive edici doğası, takipçilerini etkileyebilmeleri psikolojik güçlendirme yüksek olduğu zaman yenilikçi davranış yaratmada daha etkili olduğunu ortaya konulmaktadır. Avolio, vd. (2004) çalışmasında psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü Baron ve Kenny (1986) modeli doğrultusunda incelediği çalışmasında, psikolojik güçlendirmenin değişkenler arasında aracı rolü olduğu sonucunu elde ettiği izlenmektedir.

Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünün varlığından bahsedebilmek için, aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

- a) Aracı değişken bağımsız değişkendeki değişimden etkilenmeli,
- b) Bağımlı değişken aracı değişkendeki değişimden etkilenmeli,
- c) Bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişkenin etkisinin tamamen ortadan kalkması aracı değişkenin tek ve güçlü bir aracı değişken olduğuna işaret etmektedir.

Bağımsız değişkenin etkisinin aracı değişkenle birlikte azalması da değişkenin kısmi aracı değişken olduğunu ve aracılık rolü üstlendiğini belirtmektedir. Fakat, bu etkinin güçlü şekilde devam etmesi ise, başka aracı değişkenlerin de var olabileceğini göstermektedir.

Literatür doğrultusunda ifade edilen kavramlar arası ilişki ve Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen aracı değişken modeli doğrultusunda, bu çalışmada bulgulanmaya çalışılan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

**Hipotez 1:** Dönüşümcü liderin psikolojik güçlendirme üzerinde etkisi vardır. (a).

**Hipotez 2:** Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi vardır (b)

**Hipotez 3:** Dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi vardır. (c).

**Hipotez 4:** Dönüşümcü liderlik modelinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

### **3.1.6. Araştırma Yöntemi ve Ölçekler**

Araştırmada öncelikle literatür doğrultusunda ikincil verilere başvurularak genel çerçeve oluşturulmuş ve bunu takiben birincil verileri elde etmek amacı ile alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için, hazırlanan sistematik bir soru formu olarak açıklanmaktadır. Amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamak olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu, 2013: 129).

Anketler 5 yıldızlı otel işletmelerinin eğitim müdürü, insan kaynakları müdürü, yiyecek-içecek departman yöneticileri (aşçıbaşı, restoran müdürü, gibi) aracılığıyla ve yoğunlukla yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Anketlerin uygulanmasında öncelikle anket soruları ve ankete yönelik tüm içerik hakkında bilgi verilerek, bunu takiben katılımcıların cevaplamaları istenmiştir.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen cevaplara ait veriler AMOS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma amacı çerçevesinde ele alınan



değişkenlere ilişkin öncelikle demografik bulgular, temel istatistiki veriler özetlenmekte, bunu takiben normallik testi ve araştırma bulguları başlığı altında gerçekleştirilen analiz sonuçları açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu analizler; araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesidir. Bu başlıkta son olarak farklılık analizleri (T testi ve ANOVA Analizi) gerçekleştirilmiştir. Her bir başlık altında incelenen bu sonuçlar tablolar halinde özetlenmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bulgularını belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde cevaplayıcıların yenilikçi iş davranışlarını, üçüncü bölümde yöneticilerin dönüşümcü lider özelliği gösterip göstermediğine yönelik sıklık ifadeleri yer almaktadır. Anketin son bölümde ise çalışanların kendilerini psikolojik güçlendirilmiş hissetmelerine yönelik katılım soruları yer almaktadır.

Ölçme, belli bir özelliğe sahip olma derecelerini belirlemek için kişilere, nesnelere ve olaylara, belli kurallar çerçevesinde sembolik değerler (sayı, şekil, harfler vb.) verme işlemidir (Çakır, 2000: 13). Ölçek, bir değişkenin boyutlarını sayısal veya niteliksel olarak belirlemede, kullanılan önceden kabul edilmiş birimler sistemidir (Arseven, 2001: 77). *Ölçek belirleme, ölçmenin vazgeçilmez bir ön koşuludur.* Bu nedenle bir araştırma için verilerin toplanmasından önce, araştırmada ele alınan değişkenlerin ne tür ölçeklerle ölçüleceğine karar verilmesi gerekir. Ölçek seçimi önemli derecede değişkenin niteliği ile ilgilidir. Örneğin, olgusal bir değişken olan cinsiyet yalnız ve yalnız sınıflama ölçeği ile ölçülebildiği halde, yargısal bir değişken olan “tutum” hem sınıflama ölçeği hem de eşit aralıklı ölçekle ölçülebilir. Hiç şüpheyle, seçilen ölçeğin niteliği ile değişkenin niteliği arasında bire-bir özdeşlik sağlanması, verilerin geçerlilik ve güvenilirliği için çok önemlidir (Arseven, 2001: 77-78). Bu çalışmada tutumsal ve davranışsal verileri elde etmek için 5 li likert ölçekleri kullanılmaktadır.

*Likert Ölçeği:* Likert ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılır. Bireylerin belirli tutumlar karşısındaki tavırlarını derecelendirmektir. Cevaplayıcıya yargı hakkında 5 noktalı ve dengeli (eşit aralıklı) bir ölçek verilir (Karagöz ve Ekici, 2004:39).

Likert ölçeğinde iki çeşit durum vardır: (1) İstenen Durum. Tutum konusunda karşı olumlu bir tutumun var olmasıdır. (2) İstenmeyen Durum. Konuya karşı olumsuz bir durumu yansıtır. Örnek verilecek olursa "işimden doyum sağlıyorum" istenen buna karşılık "işim yüzünden ruh sağlığım bozuluyor" da istenmeyen durumdur. Likert ölçeklerindeki bu olumlu ve olumsuz durumlar, eşit sayıda madde ile ifade edilirler. Likert ölçeklerinde ölçeğin uygulandığı kaynak kişiler her duruma cevap verirler. Tipik cevap seçenekleri “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım” , “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” dur.

Demografik verilerin elde edilmesi amacıyla ankette yer alan sorular araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Demografik verilere ilişkin oluşturulan soruların ölçek şekli sınıflama ölçeğidir. *Sınıflama (nominal) ölçeği*, belli bir özelliğe göre, ayrı nitelikleri taşıyan “şeyler”in ayrı semboller aldığı ölçektir. Sembol ya da sayıların, nitel ayırımı belirleyici bir işlevi vardır; bunun ötesinde hiçbir anlamları yoktur (Karasar, 2002:143). Yani, sınıflama ölçeğine ilişkin değişkenlerin aldığı değerler sayısal bir büyüklük ifade etmezler. Bu değerler ile deneklere ilişkin bazı özellikler isimlendirilir. Veriler rakamlarla bile kodlansa birbirlerine üstünlükleri olmamaktadır (Ural, vd., 2005:51-52). Örneğin, cinsiyete göre bir ayırımında, kural, kızlara “1”, erkeklere “2” sembolünü vermek biçiminde konulmuşsa, tüm kızların “1” numaralı gruba, tüm erkeklerin de “2” numaralı gruba girmesi söz konusudur. Bu ölçek ile ayrılan gruplar birbirinden bağımsız olurlar. Bir ünite (Birey, olgu vb.) ancak ve ancak bir gruba girebilir. Örneğin, bir kimse ya erkektir ya da kadındır (Karasar, 2002: 143).

Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde en sık kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan araştırmacıların; Speitzer (Psikolojik güçlendirme-1995), Bass ve Avolio (Dönüşümcü Liderlik-1995), De Jong ve Den Hartog (Yenilikçi İş Davranışı-2010) çalışmalarına dayanmaktadır. Ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmasında İngilizce diline hakim akademisyenlerin, dil bilimcilerin ve sektör yöneticilerinin görüşleri alındı ve bu şekilde anlam birliğine varıldı. Bu görüşler doğrultusunda orijinal ölçeklere sadık kalınarak yalnızca bazı ifadelerin anlaşılabilirliğini artırmak için sorular netleştirildi.

### 3.1.6.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen anket örneklem kapsamına alınan cevaplayıcıların yenilikçi iş davranışını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan bu anket literatürde birçok çalışmayı temel almaktadır (Scott ve Bruce 1994; Janssen 2000, Dorenbosch, vd. 2005). Araştırmacılar öncelikle ölçeklerini 17 soru ile oluşturmuş ve pilot çalışma Holanda'daki bir araştırma enstitüsünde gerçekleştirildiği görülmektedir (KMO=0,93,  $p<0,001$ , Cronbach Alpha= 0,70). Gerçekleştirilen bu pilot çalışma sonucunda anket on soru ile Holanda'da faaliyet gösteren başka bir hizmet işletmesinde gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Elde edilen sonuçlar pilot çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada De Jong ve Den Hartog (2010) çalışmasına sadık kalındı ancak otel işletmesi yiyecek içecek çalışanları tarafından anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla bazı kelimeler netleştirilmiştir. De Jond ve Den Hartog çalışmasında soruları denetçilere yani yöneticilere sormaktadır. Ancak bu tez çalışmasında sadece denetçilere değil tüm örgüt çalışanlarına ölçek soruları yöneltilmektedir. Çünkü bu çalışmada amaç tüm örgüt üyelerini kapsayan seviyede ölçmektir. Yenilikçi iş davranışları ölçekte “1.Hiçbir Zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla, 5.Her zaman” ifade aralığında değişen 5'li likert yöntemi ile değerlendirilmiştir. Ölçek 10 maddeden oluşmakta ve yenilikçi iş davranışının dört yönünü ölçmektedir. Bunlar; fikir araştırması, fikir üretimi, fikir şampiyonluğu ve uygulama adımları olarak belirtilmektedir. Boyutlara ilişkin soru dağılımı aşağıda yer almaktadır:

- 1 ve 2. sorular “*Fikir Araştırma*”
- 3,4 ve5. sorular “*Fikir Üretimi*”
- 6 ve 7. sorular “*Fikir Şampiyonluğu/Teşviği*”
- 8,9 ve 10. sorular “*Fikir Uygulama*” dır.

Bu boyutlara ilişkin ifadeler Tablo 3.2'de yer almaktadır.

**Tablo 3.2: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ve İfadeleri**

	Soru	Boyutlar	İfadeler
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	1	<i>Fikir Araştırma</i>	Günlük işlerimin bir parçası olmayan hususlara da dikkat ederim.
	2		Yaptığım işlerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.
	3	<i>Fikir Üretimi</i>	Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.
	4		Problemler/sorunlar için özgün çözümler üretirim.
	5		Görevlerin yerine getirilmesinde yeni yaklaşımlar bulurum.
	6	<i>Fikir Şampiyonluğu</i>	Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini (yöneticimi, diğer bölüm yöneticilerini, vb. ) hevesli hale getiririm.
	7		Yenilikçi bir fikri desteklemeye diğerlerini (mesai arkadaşlarım, vb gibi) ikna etmeye çalışırım.
	8	<i>Fikir Uygulama</i>	Yenilikçi fikirlerimi çalışma ortamına sistematik bir biçimde tanıtırım.
	9		Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.
	10		Yeni şeylerin gelişimi için emek harcarım.

### 3.1.6.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Psikolojik Güçlendirme Algısını ölçmeye yönelik literatürde en fazla atıf yapılan ölçek Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek olarak ifade edilmektedir. Ölçek birçok araştırma ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan ve güçlendirme literatüründe oldukça kabul gören ölçek olarak görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçek Zhang ve Bartol (2010)'un Spreitzer (1995) çalışmasına dayanarak kullandığı ölçektir. Anket çalışmasından tercüme edilerek bu tez çalışmasında kullanılmıştır.

Zhang ve Bartol'un çalışmasında Spreitzer (1995)'ın ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri sırayla  $\alpha = .86, .77, .81, ve .87$  olarak belirtilmektedir. Avolio, vd. (2004) dönüşümcü lider ve örgütsel bağlılık ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelediği çalışmasında ölçeğin Cronbah Alpha değerini 0,84 olarak belirtti. Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları "1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden oluşan 5'li likert yöntemi ile analiz edilmiştir. Ölçekte psikolojik güçlendirme anlam, yetkinlik, özerklik ve etki

olmak üzere 4 farklı boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Her bir boyut 3'er soru içermektedir. Bu boyutlar ölçekte aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Bunlar:

- 1, 2, 3. sorular “*Anlamlılık Boyutu*”,
- 4, 5, 6. sorular “*Yetkinlik Boyutu*”,
- 7, 8, 9. sorular “*Özerklik Boyutu*”,
- 10, 11, 12. sorular “*Etki Boyutu*”.

Bu boyutlara ilişkin ifadeler Tablo 3.3’de yer almaktadır.

**Tablo 3.3: Psikolojik Güçlendirme Boyutları ve İfadeleri**

PSIKOLOJİK GÜÇLENDİRME	Soru	Boyutlar	İfadeler
	1	<i>Anlamlılık</i>	Yaptığım işin önemli olduğunu düşünüyorum.
	2		İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.
	3		Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
	4	<i>Yetkinlik</i>	Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.
	5		İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum.
	6		İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim.
	7	<i>Özerklik</i>	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede serbestiye sahibim.
	8		İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.
	9		İşimi özgür ve bağımsız yapabilmem için önemli fırsatlar verildiğini düşünüyorum.
	10	<i>Etki</i>	Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim büyüktür.
	11		Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.		

### 3.1.6.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere literatürde (Pieterse, vd., 2008; Reuvers, vd. 2008; Avolio, Bass ve Jung, 1999, vd. ) en fazla uygulanan ve birçok araştırma ile güvenilirliği kanıtlanan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ-Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu

kullanılmaktadır. Araştırma anketinde orjinaline sadık kalınarak ifadeler anlaşılır hale getirilmiş ve yönetici odaklı sorular çalışanlara yöneltilmektedir. Anket 20 maddeden oluşmakla ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçen dört ayrı boyutu içermektedir. İfadeler “1. Hiçbir Zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Çoğunlukla, 5. Her zaman” şeklindeki 5’li Likert Ölçeği yapısında oluşturulmaktadır.

Literatürde Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ölçeğe yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda Güvenilirlik katsayısı 0,81 ile 0,90 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Reuvers, vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin Cronbah Alpha güvenilirlik katsayıları 0,82 ve 0,81 olarak belirtilmektedir. Avolio, vd. (2004) çalışmasında ölçeğe ilişkin Cronbah Alpha değerini 0,87 ve 0.82 olarak belirtmektedir. Temel (2016), Doktora tez çalışmasında da anket sorularının ve ifadelerinin aynı şekilde yer aldığı gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarına yönelik anket soru ve boyutları aşağıdaki şekilde ölçülmektedir. Bunlar:

- 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular “*İdealleştirilme Etki/ Karizma Boyutu*”,
- 7, 8, 9, 10 ve 11. sorular “*İlham Verici Motivasyon Boyutu*”,
- 12, 13, 14, 15 ve 16. sorular “*Entelektüel Teşvik Boyutu*”,
- 17, 18, 19 ve 20. sorular “*Bireysel İlgi Boyutu*”.

**Tablo 3.4. Dönüşümcü Liderlik Boyutları ve İfadeleri**

DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	Soru	Boyutlar	Sorular
	1	<i>İdealleştirilmiş Etki / Karizma</i>	Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.
	2		Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.
	3		Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.
	4		Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.
	5		Yöneticim astları için iyi bir örnektir.
	6		Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.
	7	<i>İlham Verici Motivasyon</i>	Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.
	8		Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.
	9		Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.
	10		Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.
	11		Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.
	12	<i>Entelektüel Teşvik</i>	Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.
	13		Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.
	14		Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.
	15		Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.
	16		Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.
	17	<i>Kişiselleştirilmiş/Bireysel İlgisi</i>	Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.
	18		Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.
	19		Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.
20	Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.		

### **3.2. Araştırma Bulgu ve Analizleri**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma örneklemine ilişkin öncelikle demografik bulgular özetlenmekte, araştırma değişkenlerine yönelik temel istatistiki veriler ve normallik testi tablolar aracılığı ile aktarılmaktadır. Bunu takiben araştırma kapsamına alınan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen korelasyon ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi analizleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu başlıkta son olarak farklılık analizleri (T testi ve ANOVA Analizi) gerçekleştirilmiştir. Her bir başlık altında incelenen bu sonuçlar tablolar halinde özetlenmekte ve elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

#### **3.2.1. Demografik Bulgular**

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların demografik özelliklerinin belirlemeye ilişkin frekans ve yüzde istatistikleri gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 3.5’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde istatistikleri sunulmaktadır. Çalışanların demografik özelliklerine yönelik; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon, çalıştığı bölüm, otelde çalışma yılı, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, turizmde çalışma süresi ve turizm eğitimi alma durumuna yönelik sorular yer almaktadır. Ayrıca çalışanların turizm eğitimini hangi düzeyde ve hangi kurumdan aldığını belirlemeye yönelik açık uçlu bir soru yöneltilmiştir.



**Tablo 3.5: Demografik Bulgular**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %	Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde(%)
Bayan	263	37,6	Restoran	204	29,1
Bay	437	62,4	Ziyafet	97	13,9
<b>Yaş</b>			Mutfak	281	40,1
19 ve altı	186	26,6	Bar	98	14,0
20-30 yaş	281	40,2	Diğer	20	2,0
31-39 yaş	97	13,9	<b>Bu Otelde Çalışma Yılı</b>		
40-50 yaş	121	17,3	1 yıldan az	302	43,1
51 yaş ve üstü	15	2,1	1-4 yıl	220	31,4
<b>Medeni Durum</b>			5-9 yıl	132	18,9
Evli	335	47,9	10 yıl ve üstü	46	6,6
Bekar	365	52,1	<b>Bulunulan pozisyonda çalışma Süresi</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			1 yıldan az	189	27,0
İlköğretim	146	20,9	1-4 yıl	245	35,0
Lise	394	56,3	5-9 yıl	177	25,3
Önlisans	94	13,4	10 yıl ve üstü	89	12,7
Lisans	51	7,3	<b>Turizmde Çalışma süresi</b>		
Lisans Üstü	15	2,1	1 yıldan az	184	26,3
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>			1-4 yıl	136	19,4
Müdür	22	3,1	5-9 yıl	192	27,4
Müdür Yard.	24	3,4	10 yıl ve üstü	188	26,9
Şef	160	22,9	<b>Turizm Eğitimi Alma</b>		
Çalışan	494	70,6	Evet	484	69,1
			Hayır	216	30,9

Tablo verileri incelendiğinde ankete katılan katılımcıların %62,4 ile bay, %37,6 ile bayanlardan oluştuğu, yaş aralığının %26,6 ile 19 ve altı, %40,2 ile 20-30 yaş, %17,3 ile 40-50 yaş, %13,3 ile 26-30 yaş, %13,9 ile 31-39 yaş arasında yoğunlaştığı ve %2,1 ile 50 ve üstü olduğu gözlenmiştir. Medeni durumları %52,1 ile bekar, %47,9 ile evli olduğu, görev alınan yiyecek-içecek bölümü ise %40,1 ile mutfak ve bunu takiben %29,1 ile restoran bölümü olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları yüzdesel yoğunlukta departman çalışanları %70,6 ve %22,9 ile departman şeflerinden oluştuğu bulunmuştur. Bulunulan otel işletmesinde çalışma süreleri incelendiğinde % 43,1 ile 1 yıldan az, %31,4 ile 1-4 yıl arası, %18,9 ile 5-9 yıl arasında olduğu, 10 yıl ve üzeri

çalışanların ise %6,6 olarak bulunmuştur. Bulunulan pozisyonda çalışma süresinin %35 ile 1-4 yıl arasında, %27,0 ile 1 yıldan az, %25,3 ile 5-9 yıl arasında yoğunlaştığı 10 yıl ve üstü çalışanın ise %12,7 olduğu gözlenmekle birlikte çalışanların turizmde çalışma süresinin ise %27,4 ile 5-9 yıl, %26,9 ile 10 yıl ve üstü seçeneklerinde olduğu gözlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda katılımcıların turizm sektöründe deneyimli olduğu belirtilebilir.

Cevaplayıcıların %69,1 ile turizm eğitimi aldıkları ve turizm eğitimini ise nasıl aldıklarına ilişkin sorulan açık uçlu soruya ise %50 yoğunlukla lise eğitimi düzeyinde aldıkları gözlenmiştir. Bunu takiben %12 ile Önlisans, %5 ile Lisans, %2 ile Lisans üstü, %9 ile turem, %20 il Mesleki kurslan ve %2 ile diğer mesleki kurslan aracılığı ile belirtilmiştir. Katılımcıların yüzdesel yoğunlukla turizm eğitimi alan çalışanlardan oluşması hem sektör hemde eğitim kurumları adına oldukça sevindiricidir. Kalifiye istihdam ise emek yoğun nitelik gösteren otel işletmelerinde istenilen başarılı sonuçlar adına önemli bir etken olmaktadır.

### **3.2.2. Frekans Dağılımı ve Temel Özet İstatistikler**

Araştırma kapsamına alınan cevaplayıcılardan elde edilen verilerin özetlenmesi, verilerin tümünü temsil edecek değerlerin bulunması ve verilerin adlandırılması için betimsel istatistikler (Baykul, 1999: 36) gerçekleştirilmiştir. Bu analizler; Frekans, Yüzde Dağılımı, Ortalama, Standart Sapma, Mod (tepe değeri), Medyan (ortanca) değerleri olup, aşağıda yer alan tablolarda araştırma kapsamına alınan her bir değişken için özetlenmektedir.

Yenilikçi İş Davranışı ve Dönüşümcü Lider ölçeklerine yönelik özet tablolarda 1. Hiçbir Zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Sık Sık, 5. Her Zaman katılımlarını temsil etmekle birlikte psikolojik güçlendirme ölçeğinde 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Frekans, verilerin belirli bir seri-dizi içerisindeki tekrarlanma sayısına denir (Ural ve Kılıç, 2005: 48). Ortalama, gözlem değerlerinin toplamının gözlem sayısına bölünmesi ile bulunan değer olup, sıralı verilerde tam ortaya düşen değere medyan, bir dağılımda en çok tekrar eden ve en fazla frekansa sahip değere ise mod denilmektedir. Standart Sapma, bir veri serisinde değerlerin aritmetik

ortalamaya göre nasıl yayılım gösterdiğini ifade etmektedir (İstatistik Ders Notları, 2005-2006).

**Tablo 3.6: Yenilikçi İş Davranışı Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler**

Soru	Ort.	Med	Mod	St. Sp.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
					1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
1	3,39	4	4	1,12	59	8,4	71	10,1	217	31,0	246	35,1	107	15,3
2	3,81	4	4	0,95	13	1,9	52	7,4	163	23,3	301	43,0	171	24,4
3	3,77	4	4	0,99	15	2,1	58	8,3	179	25,6	267	38,1	181	25,9
4	3,76	4	4	1,02	14	2,0	69	9,9	176	25,1	252	36,0	189	27,0
5	3,80	4	4	1,01	14	2,0	54	7,7	194	27,7	234	33,4	204	29,1
6	3,69	4	4	1,08	27	3,9	71	10,1	174	24,9	247	35,3	181	25,9
7	3,71	4	4	1,11	28	4,0	75	10,7	169	24,1	231	33,0	197	28,1
8	3,73	4	4	1,09	32	4,6	62	8,9	157	22,4	262	37,4	187	26,7
9	3,57	4	4	1,18	40	5,7	93	13,3	180	25,7	202	28,9	185	26,4
10	3,72	4	5	1,10	19	2,7	83	11,9	184	26,3	206	29,4	208	29,7

Tablo verileri incelendiğinde en fazla ortalamaya sırayla 2, 5 ve 3 üncü soruların sahip olduğu ve cevapların sık sık seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Toplam 10 sorudan oluşan ölçeğin ortalaması 3,69 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3.7: Dönüşümcü Lider Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler**

Soru	Ort.	Med.	Mod	St. Sp.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
					1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
1	3,66	4	4	1,10	33	4,7	65	9,3	192	27,4	226	32,3	184	26,3
2	3,74	4	5	1,11	22	3,1	75	10,7	187	26,7	194	27,7	222	31,7
3	3,80	4	5	1,10	23	3,3	63	9,0	181	25,9	196	28,0	237	33,9
4	3,78	4	5	1,09	23	3,3	66	9,4	174	24,9	213	30,4	224	32,0
5	3,78	4	5	1,11	27	3,9	65	9,3	169	24,1	211	30,1	228	32,6
6	3,81	4	5	1,13	28	4,0	65	9,3	161	23,0	206	29,4	240	34,3
7	3,78	4	5	1,15	32	4,6	63	9,0	172	24,6	193	27,6	240	34,3
8	3,81	4	5	1,15	27	3,9	72	10,3	164	23,4	182	26,0	255	36,4
9	3,77	4	5	1,16	32	4,6	72	10,3	162	23,1	195	27,9	239	34,1
10	3,75	4	5	1,17	35	5,0	67	9,6	175	25,0	182	26,0	241	34,4
11	3,75	4	5	1,11	27	3,9	86	12,3	161	23,0	186	26,6	240	34,3
12	3,78	4	5	1,11	22	3,1	69	9,9	185	26,4	191	27,3	233	33,3
13	3,77	4	5	1,13	28	4,0	72	10,3	163	23,3	208	29,7	229	32,7
14	3,78	4	5	1,13	29	4,1	66	9,4	173	24,7	197	28,1	235	33,6
15	3,73	4	5	1,14	29	4,1	73	10,4	184	26,3	188	26,9	226	32,3
16	3,72	4	5	1,17	33	4,7	79	11,3	167	23,9	191	27,3	230	32,9
17	3,79	4	5	1,13	28	4,0	66	9,4	167	23,9	202	28,9	237	33,9
18	3,76	4	5	1,17	33	4,7	72	10,3	168	24,0	183	26,1	244	34,9
19	3,75	4	5	1,16	28	4,0	78	11,1	174	24,9	179	25,6	241	34,4
20	3,75	4	5	1,18	34	4,9	81	11,6	152	21,7	192	27,4	241	34,4

Tablo verileri incelendiğinde en fazla ortalamaya sırasıyla 8, 6 ve 3 sorularının sahip olduğu izlenmekle birlikte 20 soruluk ölçeğin ortalamasının 3,76 olduğu bulunmuştur. Cevapların yüzdesel yoğunlukla en fazla sık sık ifadelerinde yoğunlaştığı bulunmuştur.

**Tablo 3.8: Psikolojik Güçlendirme Değerlendirmelerine İlişkin Temel Özet İstatistikler**

SORU	Ort.	Med.	Mod	St. Sp.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
					1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
PG 1	3,7086	4	5	1,25819	61	8,7	61	8,7	136	19,4	205	29,3	237	33,9
PG 2	3,8014	4	4	1,09060	26	3,7	64	9,1	151	21,6	241	34,4	218	31,1
PG 3	3,8486	4	4	1,07378	26	3,7	61	8,7	125	17,9	269	38,4	219	31,3
PG 4	3,9143	4	5	1,09025	26	3,7	56	8,0	124	17,7	240	34,3	254	36,3
PG 5	3,9200	4	5	1,08278	25	3,6	50	7,1	140	20,0	226	32,3	259	37,0
PG 6	3,9343	4	4	1,03098	18	2,6	54	7,7	126	18,0	260	37,1	242	34,6
PG 7	3,7071	4	4	1,11625	35	5,0	67	9,6	157	22,4	250	35,7	191	27,3
PG 8	3,6114	4	4	1,19147	51	7,3	77	11,0	148	21,1	241	34,4	183	26,1
PG 9	3,6571	4	4	1,18992	49	7,0	71	10,1	149	21,3	233	33,3	198	28,3
PG 10	3,7286	4	4	1,12739	38	5,4	58	8,3	163	23,3	238	34,0	203	29,0
PG 11	3,7086	4	4	1,14384	44	6,3	53	7,6	166	23,7	237	33,9	200	28,6
PG 12	3,5729	4	4	1,22637	56	8,0	84	12,0	151	21,6	221	31,6	188	26,9

Tablo verileri incelendiğinde en fazla ortalama değerlere 6, 5 ve 4. Soruların sahip olduğu ve cevapların katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. 12 soruluk ölçeğin 3,76 olduğu bulunmuştur. Ayrıca 43 soruya ilişkin ortalamasında 3,74 olduğu bulunmuştur.

### 3.2.3. Normallik Testi

İstatistik araştırmalarında gerçekleştirilen birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekmektedir. Normal dağılım sürekli ve simetrik bir dağılımdır (Kalaycı, 2016: 53). Verilerin dağılımı hakkında ortalamalar ve değişim ölçüleri yardımıyla bilgi edinilse bile bunun yanında verilerin simetriden yani normallikten ne kadar uzaklaştığını gösteren çarpıklık ve basıklık ölçütleri hesaplanabilmektedir.

Çarpıklık (Skewnes), dağılımın ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını yani, verilerin simetrisini belirleyen ölçüttür. Sıfır değeri simetrik yani ortalama dengelenmiş bir dağılıma işarettir. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazlalıkta olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin fazlalıkta olduğunu

gösterir. Herhangi bir veri setinde ortalamanın medyandan büyük olması durumunda sağa çarpık dağılım, ortalamanın medyandan küçük olması durumunda ise sola çarpık dağılım ortaya çıkar. Basıklık (Kurtosis) dağılımın “dikliği”nin veya “düzlüğü”nün yani, verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüttür. Basıklık için pozitif bir değer, normalden daha dik bir dağılıma işaretler. Negatif bir basıklık değeri ise normalden daha düz bir dağılıma işaretler (Kalaycı, 2016: 58). Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin literatürde (Tabanchink ve Fidell, 2007, vd.) “-2 ile +2” veya “-1,5 ile +1,5” aralığında olması durumunda ilgili değişken dağılımının normal kabul edildiği belirtilmektedir.

Gerçekleştirilen descriptive statistics analizi sonucunda çarpıklık ve basıklık değerleri elde edilmiştir. Elde edilen bu değerler Tablo 3.15’de sunulmaktadır. Normallik testi parametrik testlerin uygulanabilmesinin ön koşulu olması dolayısıyla verilerin normal dağılımı önem taşımaktadır.

**Tablo 3.9: Normallik Testi Tablosu**

Tanımlayıcı İstatistikler	Ölçekler		
	Yenilikçi İş Davranışı	Psikolojik Güçlendirme	Dönüşümcü Lider
Çarpıklık (skewness)	-0,210	-0,449	-0,215
Basıklık (kurtosis)	-0,480	0,092	-0,678

Yenilikçi İş Davranışı, Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatürde ifade edilen değerleri arasında değiştiği gözlenmiştir. *Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda verilerin normal ve normale yakın dağılım gösterdiğinin ve yapılacak analizler için uygun olduğunu söylenebilir.*

### 3.2.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında ilişkinin yönünü ve gücünü test eden bir analiz yöntemi olarak ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması bir değişkene ilişkin verilerin artması durumunda diğerinin artması veya

bir değişkene ilişkin verilerin azalması durumunda diğerinin azalması anlamına gelmektedir. Katsayı eksi değerler alırsa negatif yönlü ve ters yönlü bir ilişkiden söz edilmektedir. Korelasyon katsayısının sıfır olması değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir. Artı değerler 1'e yaklařtıķa ilişkinin güçlendiği anlamına geldiği belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak ortaya çıkarılması için korelasyon analizi gerçekleştirilmektedir. Bu doğrultuda psikolojik güçlendirme, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik değişkeleri analize tabi tutulmuştur. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki Pearson katsayı modeli ile belirlenir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 3.10'da sunulmaktadır.

**Tablo 3.10: Korelasyon Analizi**

		Psikolojik Güçlendirme	Yenilikçi İş Davranışı	Ort.	Std. Sapma
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	Pearson Correlation	<b>1</b>		3,8335	0,89609
	Sig. (2-tailed)				
	N				
<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>	Pearson Correlation	0,562**	<b>1</b>	3,7198	0,78483
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	700			
<b>Dönüşümcü Lider</b>	Pearson Correlation	0,476**	0,649**	3,7633	0,88965
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	700	700		

\*\* $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde, \*  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde (Çift Yönlü)

Tablo verileri incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. En yüksek korelasyon 0,649 ile dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında gerçekleştirildiği izlenmektedir. Değişkenlerin birbiri arasındaki pozitif ilişkilerin ortaya çıkması analizler için bu verileri uygun kılmakta ve önkoşulunu sağlamaktadır.

### 3.2.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotez Testi

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modellemesi gözlenen ve örtük (gizil) değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, çeşitli değişken arasında bulgulanmaya çalışılan ilişkinin araştırma kapsamında elde edilen veri seti tarafından ne ölçüde karşılamakta olduğunu ortaya koyma temelli gerçekleştirmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:2; Byrne, 2010: 3). Bu doğrultuda yapısal eşitlik modellemesinde keşfedici değil doğrulayıcı bir yaklaşım benimsenmektedir. Yapısal eşitlik modellemesini aynı anda gerçekleştirilen birden fazla regresyon analizi olarak da adlandırılabilir (Meydan ve Şeşen, 2011: 5-6). Gizil değişkenlerin de analize katılabiliyor olması ve değişkenlerin birbiri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin tek model üzerinde test ediyor olması bu analizin gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılma sıklığını artırmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi iki aşamalı bir süreçtir.

- Birinci aşamada, ölçüm modelinin test edilmesi amacıyla “*doğrulayıcı faktör analizi*” uygulanır.
- İkinci aşamada ise doğrulayıcı faktör analiziyle ölçüm modelinin iyi uyum göstermesi sonucunda “*yol analizi*”ne geçilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinde modelin kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olup olmadığını gösteren uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; Ki-Kare Uyum Testi  $\chi^2$ , Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) ve Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) olarak adlandırılmaktadır (Hair vd., 1998:653-661; Brown, 2006:81-88; Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Bryne, 2010:73-84; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37).



### 3.2.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Ölçüm Modeli)

Doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) bir ölçek içinde yer alan gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan ileri düzey araştırmalarda kullanılan bir yöntemdir (Çokluk, vd., 2016: 275; Hair, vd., 1998: 597; Bryne, 2010). Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden tanımlanmış bir modelin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinde, öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilere ait yapısal hipotezlerin test edilmesi ve doğrulanması amaçlanmaktadır (Çokluk, vd., 2016: 275).

Doğrulayıcı Faktör Analizi çözüm tekniği olarak “Maksimum Olasılık Tekniği” seçilmiştir. Çokluk vd. (2016: 266), doğrulayıcı faktör analizinde model uyuşmasının hangi model tekniği seçilirse seçilsin test edilmesi gerekliliğini belirtir. Model uyuşması ise ölçülen değişkenler olan gözlenen kovaryans matrisi ile gizil kovaryans matrisi arasında uyuşma ölçüsünü belirtmektedir. Ölçüm modelinin kabul edilmesi için çeşitli uyum iyiliği değerlerine de bakılması gerekmektedir. Bu değerler Tablo 3.11’de yer almaktadır.

**Tablo 3.11: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri**

Uyum İndeksi	Ölçüm Değeri	Kabul İçin Kesme Noktaları
<b>Ki-Kare Uyum Testi</b> ( $X^2/Sd$ )	4,315	$\leq 3 =$ mükemmel uyum $\leq 5 =$ orta düzeyde uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksi</b> (GFI)	0,842	$\geq 0.90 =$ iyi uyum
<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü</b> (RMSEA)	0,069	$\leq 0.05 =$ mükemmel uyum $\leq 0.08 =$ iyi uyum $\leq 0.10 =$ zayıf uyum
<b>Standardize Edilmiş Hataların Karakökü</b> (SRMR)	0,059	$\leq 0.08 =$ iyi uyum $\leq 0.10 =$ vasat uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksi</b> (CFI)	0,915	$\geq 0.90 =$ iyi uyum $\geq 0.95 =$ mükemmel uyum
<b>Normlandırılmış Uyum İndeksi</b> (NFI)	0,893	$\geq 0.90 =$ iyi uyum

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında incelenen ilk uyum indeksi ölçüsü ki-kare uyum testi olan, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölünen  $\chi^2/sd$  değeridir. Testin amacı, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test etmektir. Diğer bir değişle gözlenen kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığına bakmaktadır ve bu iki kovaryans matrisi arasında farklılık olmaması istenmektedir.  $\chi^2/sd$  değeri 4,315 olarak bulunmuştur. Tablo 3.11’de de görüleceği üzere bu değer 5’ten küçük olması uyumun orta düzeyde bir uyumu sağladığını belirtmektedir (Kline, 2005:154-186; Tabachnick ve Fidell, 2001:737; Meydan ve Şeşen, 2011: 32; Hair, vd., 1998: 654). Tablo 3.4’te de görülebileceği üzere, bu değer 4,315 olarak bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında incelenen diğer bir uyum indeksi ise “GFI” yani “Uyum İyiliği İndeksi” ölçüsüdür. GFI, Modelin örneklemdaki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü açıklayan ve bu nedenle modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da ifade edilmektedir. Tablo 3.11’de görülebileceği üzere, Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, bu ölçüm değeri, 0,842 olarak ölçülmüştür. Elde edilen bu sonuç iyi uyuma yakın bir değer olduğunu ifade etmektedir (Schumacker ve Lomax, 1996:76; Hooper vd., 2008:54; Hair vd., 1998:658; Sümer, 2000: 55; Kelloway, 1989:77).

Serbestlik derecesini de dikkate alarak, örneklem kovaryansı ile araştırma kapsamında test edilen modele ait kovaryans değerleri arasındaki uyumu test eden RMSEA “Standardize Edilmiş Artık Ortalamalarının Karekökü” ölçüsü olarak belirtilmektedir. Bu test, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test etmektedir. Tablo 3.11’de izlendiği üzere bu değer, 0,069 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değişen bu değer, 0,08’den küçük olması uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:273; Jöreskog ve Sörbom, 1993:124; Raykov ve Marcoulides, 2008:286; Schumacker ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Hu ve Bentler, 1999:14-15; Thompson, 2004:130; Steiger, 2007:895; Hooper vd., 2008:54).

SRMR olarak ifade edilen “Standardize Edilmiş Artık Ortalamalarının Karekökü” ölçüsü, örnekleme ait kovaryans matrisi ile anakütleyle ilişkin tahmini kovaryans matrisi arasındaki artık değerlere ilişkin bir ölçüm değeridir. Artık değerlerin kovaryans ortalamalarının standardize edilmiş şeklini ifade eden

SRMR ölçüsü Tablo 3.11’de görülebileceği üzere 0,059 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün, 0,08’den küçük olması uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:82; Byrne, 2012:66).

CFI olarak da ifade edilen, artmalı uyum indeksleri içinde değerlendirilen “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi” ölçüsü, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını varsayan bir temel modelle karşılaştırılmaktadır (Çokluk vd.; 2016:269). Bu ölçü, araştırma kapsamında 0,915 olarak bulunmuştur. Tablo 3.11’de de görüleceği üzere, 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün 0,90’dan büyük olması, iyi uyum sağlandığı anlamına gelmektedir (Hu ve Bentler, 1999:13; Sümer, 2000:61; Thompson, 2004:130).

“NFI” olarak bilinen “Normlaştırılmış Uyum İndeksi” değeri test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile elde edilir. Tablo 3.11’de belirtildiği gibi, 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün, 0,90’dan büyük olması, uyumun sağlandığı anlamına gelmektedir. 0,95 ve üzeri değerler ise iyi uyum anlamına gelmektedir. NFI değeri 0,893 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir uyum değerine yaklaştığını ifade etmektedir (Kelloway, 1989:77; Schumacker ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Tabachnick ve Fidell, 2001:737; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Thompson, 2004; Hair vd., 1998:658; Bryne, 2010:78; Meydan ve Şeşen, 2011:33).

### **3.2.5.2. Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi**

Geçerli ve Güvenilir yapılar ile gizil değişkenler (araştırma boyutları) arasındaki ilişki belirlenebilir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru ölçebilme derecesi, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir. Bu soruya cevap bulmak için çeşitli geçerlilik testleri geliştirildiği izlenmektedir. Bunlardan biri içerik geçerliliği iken diğeri yapı geçerliliğidir. İçerik geçerliliği anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için; yapı geçerliliği ise ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesini içermektedir (Çoşkun, vd., 2015: 123). Bu çalışmada yapı geçerliliğini belirlemeye yönelik Fornell ve

Larcher (1981: 45)'in belirttiği gibi gözlenen değişkenlerin ne ölçüde gizil değişkenini temsil edip etmediğini ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizine ek olarak ayrışım ve birleşim geçerliliği uygulanmıştır.

Birleşme geçerliliği değişkenlere ilişkin ifadelerin (gözlenen değişkenlerin) birbirleriyle ve gizil değişkenle ilişkili olduklarını ifade etmektedir. Birleşme geçerliliği için, AVE değerlerinin 0,50'ten büyük olması ve ayrıca Kompozit Güvenilirlik (CR) değerinin ise 0,70 değerinden büyük olması beklenmektedir (Garbarino ve Johnson, 1999; Hair, vd., 2006: 777; Hair, vd., 1998: 612). AVE değeri "Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)"ın kısaltması olup, faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının (yüklerinin) karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Her bir faktör yapısı için ayrı ayrı değerlendirme yapılır. Gözlenen değişkenler gizil değişkenleri temsil ediyorsa bu değer yüksek bir değer olarak bulunmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 82; Hair, vd., 1998: 612).

Yapı geçerliliğinin diğer bir göstergesi ise ayrışma geçerliliğidir. Ayrışma geçerliliği, modeldeki her yapı çifti arasındaki korelasyonların karesi ile bu iki yapıya ait varyans çifti arasındaki korelasyonun karesi ile ortaya konulmaktadır. Ayrışma geçerliliğinin varlığından bahsedebilmek için bu değerlerin, ilgili oldukları yapıların açıklanan ortalama varyanstan (AVE) küçük olmaları beklenmektedir.  $(\text{En yüksek korelasyon})^2 < \text{Ortalama açıklanan varyans}$  koşulunu sağlamalıdır (Hair, vd., 2006: 778; Fornell ve Larcker, 1981: 46). *Ayrışma geçerliliği değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları faktör dışındaki faktörlerle kendi buldukları faktörlerden daha az ilişkili olması gerektiğidir* (Yaşlıoğlu, 2017: 82).

Güvenirlik bir aracın her ölçümde birbirine yakın sonuçlar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik bir ölçeğin tutarlılığını gösterir, onun her zaman aynı sonuçları verebileceğini belirtir. Ölçmenin tesadüfi yanılgılardan arınık olmasıdır (Karasar, 2002:148). Güvenilirlik Analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru, vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır (Ural, 2005: 258). Güvenirlik şu yada bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile

belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir.

Güvenirliğin yüksek olabilmesi, ölçmede izlenen süreçler ile kullanılan ölçütlerin ayrıntılı olarak belirlenebilmesine bağlıdır. Güvenirliği düşük olan bir ölçmenin hiçbir bilimsel değeri olmadığı gibi, yüksek olması da, yapılan ölçmenin amaca uygunluğunu gösterir (Karasar, 2002: 149). Ölçeğin güvenilirliğinin belirlemede Cronbach Alpha değeri kullanılır. Hair, vd., (1998: 88) Cronbach Alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerektiğini ifade eder. Alpha değerleri  $\alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir;  $0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir;  $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirliktedir;  $0.80 < \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

**Tablo 3.12: Ortalamadan Çıkarılan Varyans (AVE), Cronbach Alpha, Kompozit Güvenilirlik ve Yapılar Arası Korelasyon Matrisi**

	Ortalama Çıkarılan Varyans (AVE)	Cronbach Alpha	Kompozit Güvenilirlik (CR)	Yenilikçi İş Davranışı	Psikolojik Güçlendirme	Dönüşümcü Liderlik
Yenilikçi İş Davranışı	0,517	0,901	0,906	<b>0,719</b>		
Psikolojik Güçlendirme	0,766	0,912	0,910	0,570	<b>0,875</b>	
Dönüşümcü Liderlik	0,756	0,966	0,964	0,704	0,492	<b>0,869</b>

Tablo 3.12'da izlendiği üzere, çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini ifade eden birleşim ve ayrışım geçerliliği sağlanmaktadır. Bunu hem faktör yüklemeleri üzerinden hesaplanan "Ortalamadan Çıkarılan Varyans- AVE" ( $AVE \geq 0,50$ ) değerinden büyük olması hemde en küçük kompozit değerinin (CR) 0,906 olduğu bulunmuştur ( $CR \geq 0,70$ ) Kompozit değerlerine ek olarak gizil değişkenlere ait Cronbach Alpha değerlerinin 0,901 ve üzerinde olması güvenilirlik sorunu olmadığını göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri, birleşme ve ayrışma geçerliliği sonuçları neticesinde yapısal eşitlik modellemesinin ilk basamağı tamamlanmakta olduğunu belirtilmektedir. Bu doğrultuda bir sonraki

aşaması olarak belirtilmekte olan yol şemaları (yapısal model) aracılığı ile teste geçilebilmektedir.

### 3.2.5.3. Yol Analizi (Yapısal Model)

Doğrulamalı faktör analizi ya da ölçüm modelinin doğrulanmasını takiben yol analizi (path diagrams) elde edilebilmektedir. Yol analizleri çerçevesinde yenilikçi iş davranışına dönüşümcü liderin etkisinde psikolojik güçlendirme değişkeninin aracılık rolü ilişki hipotezinin test edilmesi amaçlanmaktadır.

**Tablo 3.13: Yol Analizi Uyum İndeksi Değerleri**

Uyum İndeksi	Ölçüm Değeri	Kabul İçin Kesme Noktaları
<b>Ki-Kare Uyum Testi</b> ( $\chi^2/Sd$ )	4,559	$\leq 3$ = mükemmel uyum $\leq 5$ = orta düzeyde uyum
<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü</b> (RMSEA)	0,071	$\leq 0.05$ = mükemmel uyum $\leq 0.08$ = iyi uyum $\leq 0.10$ = zayıf uyum
<b>Standardize Edilmiş Hataların Karakökü</b> (SRMR)	0,075	$\leq 0.08$ = iyi uyum $\leq 0.10$ = vasat uyum
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksi</b> (CFI)	0,905	$\geq 0.90$ = iyi uyum $\geq 0.95$ = mükemmel uyum
<b>Normlandırılmış Uyum İndeksi</b> (NFI)	0,882	$\geq 0.90$ = iyi uyum

Tablo 3.13'te de görülebileceği üzere, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test eden  $\chi^2/sd$  ölçüsü 4,559 olarak bulunmuştur. Bu değer 5'ten küçük olması uyumun orta düzeyde bir uyumu sağladığını belirtmektedir (Kline, 2005:154-186; Tabachnick ve Fidell, 2001:737).

Tablo 3.13'te izlendiği gibi, önerilen model ile eldeki verinin uyumunu test eden RMSEA "Standardize Edilmiş Artık Ortalamalarının Karekökü" ölçüsü, 0,071 olarak bulunmuştur. Bu test serbestlik derecesini de dikkate alarak, örneklem kovaryansı ile araştırma kapsamında test edilen modele ait kovaryans değerleri arasındaki uyumu test etmektedir. 0 ile 1 arasında değişen bu değer 0,08'den küçük olması iyi uyumun sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:273; Jöreskog ve Sörbom, 1993:124; Raykov ve Marcoulides, 2008:286; Schumacker

ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Hu ve Bentler, 1999:14-15; Thompson, 2004:130; Steiger, 2007:895; Hooper vd., 2008:54).

Tablo 3.13 tablo verileri incelendiğinde SRMR değeri, 0,075 olarak bulunmuştur. Bu ölçünün 0,08'ten küçük veya eşit olması uyumun sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006:82-83; Byrne, 2012:66). Test sonucunda elde edilen değer iyi uyuma yakın bir değer sağlandığını göstermektedir.

CFI olarak da ifade edilen, artmalı uyum indeksleri içinde değerlendirilen “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi” ölçüsü, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını varsayan bir temel modelle karşılaştırılmaktadır (Çokluk vd.; 2016:269). Bu ölçü, araştırma kapsamında 0,905 olarak bulunmuştur. Tablo 3.13'te de görüleceği üzere, 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün 0,90'dan büyük olması, iyi uyum sağlandığı anlamına gelmektedir (Hu ve Bentler, 1999:13; Sümer, 2000:61; Thompson, 2004:130).

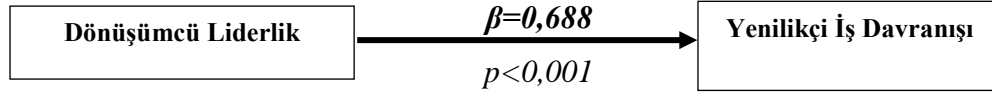
“NFI” olarak bilinen “Normlaştırılmış Uyum İndeksi” değeri ise 0,882 olarak bulunmuştur. Tablo 3.13'te de görüleceği üzere 0 ile 1 arasında değer alabilen bu ölçünün, 0,90'dan büyük olması, uyumun oldukça yüksek ölçüde sağlandığı anlamına gelmektedir (Kelloway, 1989:77; Schumacker ve Lomax, 1996:76; Sümer, 2000:61; Tabachnick ve Fidell, 2001:737; Thompson, 2004). Bu doğrultuda uyumun yakın ölçüde gerçekleştiğini belirtebilmektedir.

**Tablo 3.14: Dönüşümcü Lider ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisine İlişkin Yol Analizi Değerleri**

Bağımlı Değişken	İlişki Yönü	Bağımsız Değişken	Standardize $\beta$	Standart Hata	Kritik Değer	Anlamlılık Düzeyi
Yenilikçi İş Davranışı	<-----	Dönüşümcü Liderlik	<b>0,688</b>	0,038	15,394	***

Dönüşümcü lider ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki boyutu analiz edildiğinde Tablo 3.14 verilerine göre, dönüşümcü lider faktörünün Yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli derecede etkisinin olduğu  $\beta= 0,688$  arttırdığı gözlemlenmektedir.  $p=0,000$  değeri ( $p<0,001$ ) modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

### Şekil 3.3: Dönüşümcü Liderin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi



**Tablo 3.15: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Yol Analizi Değerleri**

Bağımlı Değişken	İlişki Yönü	Bağımsız Değişken	Standardize β	Standart Hata	Kritik Değer	Anlamlılık Düzeyi
Psikolojik Güçlendirme	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,485	0,045	11,743	***
Yenilikçi İş Davranışı	<---	Dönüşümcü Liderlik	<b>0,540</b>	0,036	12,819	***
Yenilikçi İş Davranışı	<---	Psikolojik Güçlendirme	0,312	0,029	8,440	***

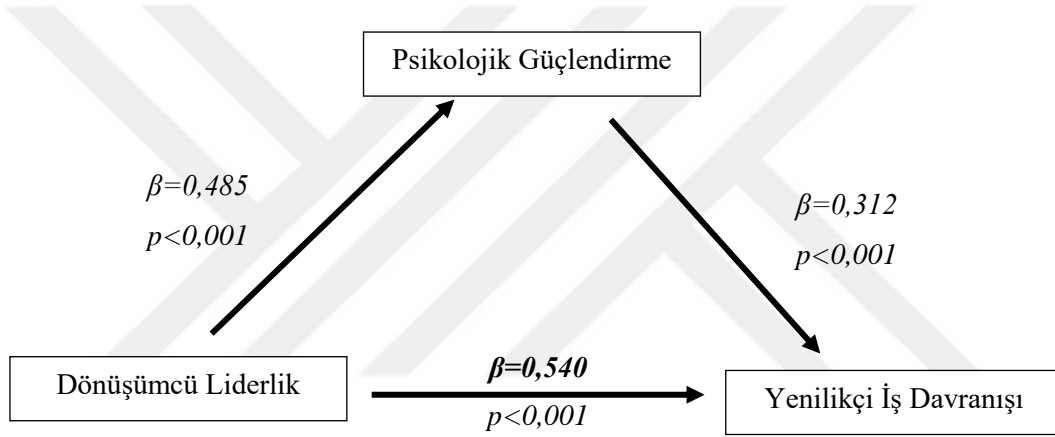
Tablo 3.15 verilerine göre değişkenler arasında anlamlı ilişki gözlenmektedir ( $p < 0,001$ ). Elde edilen bulgular incelendiğinde dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde ( $\beta = 0,485$ ,  $P < 0,001$ ) ve psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ( $\beta = 0,312$ ,  $P < 0,001$ ) bulunmuştur. Elde edilen Tablo 3.14 ve 3.15 verileri doğrultusunda araştırma hipotezleri olan “Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3” kabul edilmektedir. Diğer bir anlatımla; dönüşümcü liderin psikolojik güçlendirme üzerinde, psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışları üzerinde ve dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi vardır.

Bu çalışmanın temel hipotezi dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışlarını etkilemesinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü ilişkisini bulgulamaktır. Bu ilişkiyi bulmaya yönelik tablo 3.14 ve 3.15 bulguları izlendiğinde dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi  $\beta = 0,688$  iken tablo 3.15 verileri incelendiğinde  $\beta = 0,540$  düzeyine düşmüştür. Bu sonuçlara dayanılarak psikolojik güçlendirme faktörü dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracı rol üstlenmekte olduğu belirtilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin son analiz de tamamen ortadan kalkmış olmaması, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişki de başka aracı değişkenlerin de olabileceğini göstermektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu durumda *H4 Hipotezi kabul* edilir.



Daha öncede belirtildiği gibi bu çalışmanın araştırma modeli Baron and Kenny (1986) tarafından tavsiye edilen Aracı Değişken Modeli doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu modelde Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünün varlığından bahsedebilmek için, şunu önerir: bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişkenin etkisinin tamamen veya kısmen ortadan kalkması aracı değişken olduğuna işaret eder. Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bu ilişki yukarıda yer alan Şekil 3.3 ve altta yer alan şekil 3.4'te de ifade edilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 3.4: Dönüşümcü Liderin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü**



**Tablo 3.16: Standardize Edilmiş Doğrudan Etkiler**

	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	0,485	-	-
<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>	0,540	0,312	-

Tablo 3.16 da yer alan doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde dönüşümcü liderin psikolojik güçlendirme üzerinde yordama gücünün 0,485 birim, dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışını yordama gücünün 0,540 olduğu psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışlarını yordama gücü ise 0,312 birim olduğu izlenmektedir.

**Tablo 3.17: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler**

	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	-	-	-
<b>Yenilikçi İş Davranışı</b>	0,130	-	-

Tablo 3.17 deki dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde Dönüşümcü Liderin Yenilikçi İş Davranışlarını dolaylı yordama gücünün 0,130 birim olduğu görülmektedir. Bu durum dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışlarını üzerinde hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı etkisinin var olduğunu göstermektedir. Yenilikçi iş davranışlarına dönüşümcü liderin etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi vardır.

Yukarıda gerçekleştirilen analizler doğrultusunda aşağıda yer alan Tablo 3.18’de hipotez red/kabul tablosu yer almaktadır.

**Tablo 3.18: Hipotez Red Kabul Özet Tablosu**

<b>HİPOTEZ</b>		<b>Kabul / Red</b>
H 1	Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışları üzerinde etkisi vardır	Kabul
H2	Dönüşümcü Liderlik modelinin Psikolojik Güçlendirme üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H3	Dönüşümcü Lider ve Yenilikçi İş Davranışları üzerinde önemli derece etkisi vardır.	Kabul
H4	Dönüşümcü Liderlik modelinin Yenilikçi İş Davranışı üzerindeki etkisinde Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.	Kabul

## SONUÇ

Tüm işletmecilik alanında olduğu gibi, turizm ve yiyecek-içecek yönetiminde de değişen tüketici istek ve ihtiyaçları, artan yenilik arayışı işletmeleri, farklılığı yaratacak yeni uygulamalara yöneltmektedir. Gastronominin önemli bir seyahat motivasyonu haline gelmesi, otel işletmelerinin yiyecek-içecek alanlarında yenilikçi uygulamalarının gerçekleştirilmesini bir gereklilik haline getirmektedir. Günümüzde yaptığımız işi daha iyi yapabilmenin ötesinde çalışma yaşamı, stratejik düşünmeyi ve müşteri beklentilerine uygun yeniliklere hızlı cevap verebilmeyi gerektirmektedir.

Yenilik olgusu işletme dışından alınabileceği gibi işletme içinde çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Turizm işletmelerinde yenilikçi sonuçları üreten çalışanların varlığı ise o işletmeye önemli bir yetenek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin yiyecek-içecek alanlarında müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilmenin en önemli yolu “insan” ögesidir. Çünkü turizm sektörü, emek-yoğun nitelikte, eş zamanlı üretim ve tüketime gerçekleştirildiği bir sektör olup, insan kaynağının niteliği, ürün-hizmet kalite ve beğenisini artırmaktadır.

Yiyecek-içecek hizmetinde farklılığı yaratan, farklı menü alternatiflerini geliştiren, yaratıcı ve yenilikçi mutfak uygulamalarını gerçekleştiren ve nihai olarak uygulayan çalışanlardır. Örneğin, farklı otel işletmelerinde neredeyse aynı içerikli yiyecek veya içecekler, farklı yeteneklere sahip çalışanlar tarafından farklı şekilde yapılabilmektedir. Yenilikçi iş davranışlarının ise birçok değişkenden etkilenmekte olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Bu çalışmada dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışlarına etkisi ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü incelenmektedir. Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin ele alınmasının başlıca nedenleri ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, kişiselleştirilmiş değerlendirme, karizmatik rol model olarak yeniliği gerçekleştirmede diğer liderlerden daha başarılı olduğunun vurgulanmasıdır.

Dönüşümcü liderin çalışanlarının yenilik süreçlerine katılımı yönünde etkileme düzeyi, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarına bağlı olarak değiştiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırma anketleri 5 yıldızlı otel işletmelerinin eğitim müdürü, insan kaynakları müdürü, yiyecek-içecek bölümü

yöneticileri (restoran müdürü, aşçıbaşı, gibi) aracılığıyla ve yoğunlukla yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Toplam dağıtılan anket sayısı 3350 olup geriye dönen anket sayısı 1005 adettir. Yüzdesel olarak ifade edildiğinde %30 oranında dönüş sağlanmıştır. Geriye dönen 1005 adet ankete ilişkin verilerin sisteme girişinde de birçok ankette tespit edilen boş soruların yoğunluğu nedeni ile 305 adet anket iptal edilerek 700 anket analize uygun görülmüştür.

Yiyecek-içecek çalışanlarının yönetici ile etkileşiminin fazla olduğunun gözlenmesi, popüler yenilikçi uygulamaların yiyecek-içecek alanlarında gerçekleşmesi, gastronomi turizmi adıyla önemli bir turizm çeşidinin ortaya çıkması gibi nedenlerle bu çalışma yiyecek-içecek departmanı çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bir otel işletmesinde misafirlerin en fazla zaman harcadığı ve müşteri isteklerini karşılamada personelin güçlendirilme gerekliliğinin en çok gereksinme duyulduğu bölüm yiyecek-içecek olarak görülmektedir.

Turizm, otel işletmeleri ve yiyecek-içecek yönetiminde yenilik çalışmalarının (Hjalager, 2002; Wong ve Pang 2003; Novelli, Schmitz, Spencer, 2006; Hall ve Williams, 2008; Hu, Horng ve Sun, 2009; Paget, Dimanche, Mounet, 2010; Gonzalez, Tato ve Perez, 2011; Zontek, 2016; Çakıcı, vd., 2016; Işık, vd, 2018, vd.) yoğunlukla turizmde yenilik ve önemi, yenilik performansı, yenilik ve sürdürülebilir rekabet ilişkisi, yenilik algılamaları, yenilik ile örgüt kültürü veya örgüt iklimi ilişkisi, bireysel yenilikçilik, turizmde yenilik türleri, yenilik ve girişimcilik üzerine yoğunlaştığı izlenmektedir. Ayrıca yenilik/yenilikçi iş davranışı ile liderlik tarzları, psikolojik güçlendirme ve bu olgular arasındaki ilişkiyi turizm ve yiyecek-içecek alanlarında inceleyen çalışmaların (Babaita, vd., 2010; Göral, 2012, Öğüt ve Aygen, 2007; vd) sınırlı olduğu izlenmektedir. Bu ise bu tez çalışmasının literatürdeki önemini artırdığı yönündedir.

Araştırma Antalya ili Lara-Kundu, Serik-Belek, Kemer-Beldibi-Göynük bölgelerinde yer alan toplam 17 adet otel işletmesini içermektedir. Araştırma verileri araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle toplam 17 otel işletmesinden elde edilen veriler ve analiz sonuçları tüm 5 yıldızlı otel işletmelerinin sonuçlarını yansıtmayabilir. Elde edilen bu verilerin, Akdeniz bölgesi kıyı kesiminde yer alan otel işletmelerinde gerçekleştirilecek çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların demografik verileri incelendiğinde %62,4 ile baylardan oluştuğu, yaş aralığının %40,2 ile 20-30 yaş arasında yoğunlaştığı, medeni durumları %52,1 ile bekar, %47,9 ile evli olduğu, görev alınan yiyecek-içecek bölümü ise %40,1 ile mutfak ve bunu takiben %29,1 ile restoran bölümü olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları yüzdesel yoğunlukta departman çalışanları %70,6 ve %22,9 ile departman şeflerinden oluştuğu bulunmuştur. Bulunulan otel işletmesinde çalışma süreleri incelendiğinde % 43,1 ile 1 yıldan az, %31,4 ile 1-4 yıl arasında olduğu, bulunulan pozisyonda çalışma süresinin %35 ile 1-4 yıl arasında, %27,0 ile 1 yıldan az, %25,3 ile 5-9 yıl arasında yoğunlaştığı 10 yıl ve üstü çalışanın ise %12,7 olduğu gözlenmekle birlikte çalışanların turizmde çalışma süresinin ise %27,4 ile 5-9 yıl, %26,9 ile 10 yıl ve üstü seçeneklerinde olduğu gözlenmiştir. Cevaplayıcıların %69,1 ile turizm eğitimi alan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu ise hem sektör hemde eğitim kurumları adına oldukça önemli bir sonucu yansıtmaktadır.

Araştırma kapsamına alınan cevaplayıcılardan elde edilen verilerin özetlenmesi, verilerin tümünü temsil edecek değerlerin bulunması ve verilerin adlandırılması için betimsel istatistikler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu analiz bulguları doğrultusunda araştırmaya katılan yanıtlayıcılar kurumdaki mevcut durumu üç değişken (yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirme, dönüşümcü lider) bakımından ölçen olumlu ifadelerle çoğunlukla yüksek oranda puanlama yapmışlardır. Çalışanların tüm değişkenlerin güçlü bir şekilde olumlu algıladığı söylenebilmektedir. Bu doğrultuda ele alınan kurumlarda dönüşümcü liderlerin varlığına, çalışanların yenilikçi yönde iş davranışı sergiledikleri ve psikolojik güçlendirildiklerini hissettiklerine dair yargıda bulunmak mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın temel hipotezi dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışlarını etkilemesinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü bulgulamaktır. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracı rolünün varlığından bahsedebilmek için bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin birlikte analiz edildiğinde, bağımsız değişkenin etkisinin tamamen veya kısmen ortadan kalkması aracı değişken olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular incelendiğinde; dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi  $\beta = 0,688$  iken, psikolojik güçlendirme değişkeninde bu ilişkide etkisi birlikte analiz edildiğinde  $\beta = 0,540$  düzeyine düşmüştür. Bu sonuçlara dayanılarak psikolojik güçlendirme

faktörü dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde aracı rol üstlenmekte olduğu belirtilebilmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki bazı araştırmalarla (Avolio, vd., 2004; Pieterse, vd., 2010; Zhang ve Bartol, 2010; Reuvers, vd., 2008, De Jong ve Den Hartog, 2007) aynı doğrultuda sonuçlar göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü lider, yenilikçi iş davranışı, psikolojik güçlendirme olguları ve olgular arasındaki spesifik ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar (Bass ve Avolio, 1990; Sosik, Avolio ve Kahai, 1997; Mumford ve diğerleri, 2002; Reuvers, vd., 2008, Pieterse, vd., 2010; Avolio, vd., 2004; Zhang ve Bartol, 2010; De Jong ve Den Hartog, 2007) olmakla birlikte, dönüşümcü liderin yenilikçi iş davranışlarına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koyan az ampirik çalışma olduğu izlenmiştir. Özellikle otel işletmelerinin yiyecek-içecek bölümlerinde ele alınan değişkenler arasındaki etkileşimi ve aracılık rolünü inceleyen çalışma kısıtları bulunmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın bundan sonra bu yönde gerçekleştirilecek çalışmalara önemli bir kaynak oluşturduğu düşünülmektedir.

Otel işlemlerinde ve yiyecek-içecek alanlarında yeniliğin gerçekleştirilmesinde yönetsel lider önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yönde lider, yenilikçilik özelliği gösterirken, çalışanlarını bu yönde davranışa sevk edebilmelidir. Lider, bilinen yolları farklı yollarla çözümünü sağlayan ve çalışanlarının yaratıcılığını ve yenilikçiliğini bu yönde teşvik eden bir örgüt ortamı yaratmalıdır. Mutfak, bar, restoran gibi alanlarda yeniliklerin yaratılmasını isteyen bir lider, çalışanlarına serbestlik tanımalı, problemlerin çözümüne imkan tanımalı, motivasyonlarını artıran uygulamalar gerçekleştirmeli ve onları bu yönde davranışa teşvik edebilmelidir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerde yoğunlukla ayın personeli seçimi, takım çalışması ve kişisel gelişime hizmet veren eğitimler, farklı yeteneklere özel maaş farkı uygulamaları, başarılı personele altın ödülü, öneri-ödül sistemi, sportif (futbol, basketbol, voleybol, bowling, vb.) faaliyetler, kültürel etkinlikler (sinema, tiyatro, vb.), personel motivasyonuna yönelik eğlenceler, personel piknik ve yemek organizasyonlarının yoğunlukla olduğu gözlenmiştir. Liderin gözden uzak tutmaması gereken en önemli husus çalışanların içinde var olan yaratıcı ve yenilikçi özelliği açığa çıkarmada uygun bir çalışma ortamını oluşturmasıdır.

Otel işletmeleri ve yiyecek-içecek yönetiminde görev alan liderler, çalışanlarına daima yakın olmalı, onlarla bireysel yönde ilgilenmeli, koçluk, danışmanlık yapmalıdır. Çalışanlar kendilerine değer veren ve yatırım yapan işletmelere bağlılık göstermekte, istenilen iş davranışlarını gerçekleştirme doğrultusunda gönüllü olmaktadır. Yenilikçi iş davranışlarını artırmaya yönelik eğitimlerin ötesinde çalışanların yenilik sürecine dahil olduğu uygulamalar benimsenmelidir.

Bir işletmenin çalışanları sadece kurallara uyan, denileni harfiyen yapan çalışanlar olmamalı, bunun ötesinde fikir üreten, düşünen bireylerden meydana gelmelidir. Çünkü maddi varlıklar (bina, makine, vb.) kolayca taklit edilebilir ancak yeteneklerin taklit edilmesi zordur. Bu kalitedeki çalışana sahip olmak bir işletmenin en önemli yeteneğidir. Apple markanın kurucularından Steve Jobs, “Yeniliğin, Ar-Ge için kaç dolarınız olduğu ile ilgisi yoktur”, “Yenilik para ile de ilgili değildir”, “Sahip olduğunuz insan kaynağı, onlara nasıl liderlik ettiğiniz ve onlardan ne elde ettiğiniz ile ilgilidir” der.

Yöneticiler çalışanlarını güçlendirmeli, cesaretlendirmeli, çalışanlarıyla iyi iletişim içinde olmalıdır. Çünkü güçlendirildiğini hisseden çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda daha çok istekli olmaktadır. Ayrıca güçlükleri yenme ve yeniliği gerçekleştirmede birbirine yardım eden, karşılıklı güven duyan ve yapılan işe yüksek düzeyde bağlılık gösterilen bir işbirliği ortamı geliştirilmelidir. Bireylerin yeteneklerini artıran örgüt iç çevresi sürekli analiz edilmeli ve bunları artıran yöntemler geliştirilmelidir.

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artıran örgüt ortamı ise eşitliği koruyan, açık fikirliliğe önem veren bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin insan kaynakları politikaları incelendiğinde “adil, güvene dayalı, eşit imkan, şeffaf, çalışanların yönetime dahil olduğu, problemlerin çözümüne ve fikirlerin beyanına olanak tanıyan, eğitim, kariyer gelişim, sosyal haklar ve ödüllerde eşitlik” uygulamalarının benimsendiği izlenmiştir. Elde edilen araştırma sonuçları doğrultusunda anket sorularına verilen olumlu yönde katılımın incelenen işletmelerdeki insan kaynakları politikalarının uygulamalarının başarısını göstermektedir.

Yukarıda ifade edildiği üzere yenilikçi iş davranışlarını artırmada yönetici ve örgüt ortamı önemli rol oynamakla birlikte, bu davranışı gerçekleştiren çalışanların tutum ve davranışları da oldukça önemlidir. Diğer bir ifade ile çalışanın içsel yönde ilgisi yenilikçi iş davranışı gerçekleştirmede son derece önemlidir. Çünkü sorunlara farklı çözüm alternatifleri geliştiren, fikirler üreten ve bunları nihai olarak uygulayan, diğer bir ifade ile yaratıcı ve yenilikçi olan bireylerdir. Çalışanların bu yönde değişime, yeniliğe açık, kişisel gelişimine ve eğitime önem veren, başkalarını etkileme ve yönlendirme becerisine sahip olması gerekmektedir. Kişinin sorunlara diğer çalışanlara göre yenilikçi çözüm önerileri sunabilme yetenekleri onları diğerlerinden ayırarak fark edilmelerini sağlamaktadır. İşletmeler farklı uygulamaları gerçekleştiren çalışanlara yatırım yapar ve onları desteklemektedir. Ayrıca bu yönde kalifiye personel ve eğitilmiş işgücünün nitelikli yetiştirilmesinde sektör ve eğitim kurumları işbirliği ve ortak çalışmaları oldukça önemlidir.

Yiyecek-içecek programları kapsamında lise, önlisans ve lisans düzeyinde verilen ders müfredatlarında yaratıcılığı, yenilikçiliği ve girişimciliği destekleyen derslerin okutulması oldukça önemlidir. Özellikle yiyecek-içecek alanlarında farklı menü içeriklerinin geliştirmelerini sağlayan, aynı içerikten farklı yiyecek-içeceklerin gelişimine imkan sunan uygulamalı derslerin olması gerekmektedir. Türkiye’de bu yönde eğitim veren kurumlar ders müfredatları incelendiğinde müfredat içeriklerinde yaratıcı mutfak uygulamaları, yiyecek-içecek işletmelerinde yeni eğilimler, gibi derslerin yer almakta olduğu izlenmektedir.

Araştırma sınırlılıkları doğrultusunda bu çalışmanın değerlendirilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuçlar turizm ve yiyecek-içecek alanında gerçekleştirilecek çalışmalara, turizm sektörüne ve literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bu yönde diğer turizm bölgelerinde yer alan işletmelerde de gerçekleştirilmesi çalışmanın genellenebilirliği yönünde oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca bu yönde gerçekleştirilen ampirik çalışmaların kısıtları dolayısıyla bu alanda daha fazla çalışmaya gereksinim duyulmaktadır.



## KAYNAKÇA

- Adler, S. Paul ve Clara Xiaoling Chen (2011); "Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation In Large-Scale Collaborative Creativity," *Accounting, Organizations and Society*, Cilt: 36, s. 63-85.
- Ajzen, Icek (1991); "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 50, s. 179-211.
- Aksay, Kadir (2011); "Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Akdoğan, Asuman ve Emine Kale (2011); "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi," *Nevşehir University Journal of Social Sciences*, Cilt: 1, s. 165-186.
- Akıncı, Zeki (2016); *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altinel, Hüseyin (2017); *Banquet ve Servis Yönetimi*, Deyay Yayıncılık Ankara.
- Amabile, Teresa M. (1988); "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Cilt 10, s. 123-167.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron (1996); "Assessing the Work Environment for Creativity," *The Academy of Management Journal*, Cilt:39, Sayı: 5, s. 1154-1184.
- Amabile, Teresa M. (1997); "Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do," *California Management Review*, Cilt:40, Sayı: 1, s. 39-58.
- Amabile, Teresa M. (1998); "How to Kill Creativity: Keep Doing What You're Doing Or, If You Want To Spark Innovation, Rethink How You Motivate, Reward, And Assign Work To People", *Harvard Business Review (September- October)*, s. 77- 87.
- Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, Barry M. Staw (2005); "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 50, s. 367-403.
- Arseven, D. (2001); *Alan Araştırma Yöntemi*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass (1995); "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership," *The Leadership Quarterly*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 199- 218.

- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, Dong I. Jung (1999); "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt:72, s. 441-462
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia (2004); "Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25, s. 951-968.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000); "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 73, s. 265–86.
- Aydoğmus, Ceren, Azize Ergeneli, Selin Metin Camgoz (2015); "The Role Of Psychological Empowerment On The Relationship Between Personality and Job Satisfaction," *Research Journal of Business ve Management*, Cilt: 2, Sayı, s. 251- 276.
- Aygen, Selin (2006); "İşletmelerde Yenilik Yönetim Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Babaita, Carmen, Gabriela Sipos, Andreia Ispas, Andrea Nagy (2010); "Leadership Style and Culture for Innovation in Hotel Industry," *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation*, Cilt: 2, s. 526-531.
- Balay, Refik (2010); "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları," *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 43, sayı: 1, s. 41-78
- Barker, Alan (2002); *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986); "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 51, Sayı: 6, s. 1173-1182.
- Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1995); *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard M., ve Ronald E. Riggio (2006); *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Başar, Mehmet, Yılmaz Ürper, Burak Tuğberk Tosunoğlu (2019); *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3002, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1955, Eskişehir.
- Bayram, Şeyda (2013); “*Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*,” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Baykul, Yaşar (1999); *İstatistik: Metodlar ve Uygulamalar*, Anı yayıncılık, Ankara
- Bentley, Trevor. (1999); *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme’de Yaratıcılık (Creativity)*, (Çev. Onur Yıldırım), Hayat Yayınları: 34, İstanbul.
- Bose, S. ve B. Patnaik (2015); “A Theoretical Model of Transformational Leadership and Organizational Identification: The Role of Organizational Learning, Organizational Justice and Psychological Empowerment”, *International Journal of Managementve Information Technology*, Cilt: 10, Sayı:5, s. 2199- 2205.
- Byrne, Barbara M. (2010); *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Brown, Timothy A. (2006); *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*, Second Edition, The Guilford Press, New York.
- Bunce, David, Michael A. West (1995); “Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work,” *Applied Psychology*, Cilt: 44, Sayı:3, s. 199–215.
- Burns, Peter, Andrew Holden (1995); *Tourism A New Perspective*, Prectice Hall, United States of Amerika.
- Büyüköztürk, Ş. (2006); *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Can, Ayşe, Serdar Sünnetçioğlu, Fügen Durlu Özkaya (2012), “Füzyon Mutfağı Uygulamalarının Gastronomi Turizminin Gelişmesine Katkısı,” *13. Ulusal Turizm Kongresi*, 6-9 Aralık, Antalya, s. 873-882.
- Can, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın (2006); *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.
- Cankül, Duran, Atakan Doğan, Batuhan Sönmez (2018); “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Artırılmış Gerçeklik Uygulamaları”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 3, s. 576-591.

- Carvalho, Luísa, Teresa Costa (2011); “ Tourism Innovation – A Literature Review Complemented By Case Study Research,” *Book of Proceedings, International Conference on Tourism ve Management Studies*, Algarve, Cilt: 1, s. 23- 33.
- Conger, Jay A. Conger Rabindra N. Kanungo (1988); “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s. 471-482.
- Çakıcı, A. Celil, Harun Çalhan, Kurtuluş Karamustafa (2016); "Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi," *Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 2, s. 11-61.
- Çakır, F. (2000); *Sosyal Bilimlerde İstatistik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Çalhan, Harun (2015); “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ve İşletme Performansı İlişkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çalhan, Harun, A. Celil Çakıcı ve Kurtuluş Karamustafa (2012); “Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme,” *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:33, Sayı:2, s. 87-120.
- Çapraz, Burak, Ayşe Nazlı, Ünnü Ayyıldız, Derya Kelgokmen İlic, Murat Kocamaz, Ural Gökay Çiçekli, Burcu Aracıoğlu, Aydın Koçak, Jülide Kesken, Haluk Soyuer (2014); “Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma,” *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 49-72.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005); “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir araştırma”, *Çukurova Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 23-39.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2006); “Örgüt İklim, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, s. 295-310.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Erol Eren (2007); “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 57, s. 13-25.
- Çoşkun, Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2015); Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk (2016); *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Yayınları, Ankara, s.271-272.

- Çömez, Pınar (2012); “Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Damanpour, Fariborz (1991); “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *The Academy of Management Journal*, Cilt:34, Sayı:3, s. 555-590.
- Damanpour, Fariborz ve Marguerite Schneider (2006); “Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers,” *British Journal of Management*, Cilt:17, 215–236.
- De Jong, Jeroen and Deanne Den Hartog (2010); “Measuring Innovative Work Behaviour”, *Blackwell Publishing Ltd.*, Cilt:19, Sayı:1, s. 23-36.
- Decelle, Xavier (2004); “A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism,” *OECD*, s. 1-16, <https://www.oecd.org/cfe/tourism/34267921.pdf>, (Erişim tarihi: 01/12/2016).
- Demir, C., Yılmaz, K., Çevirgen, A. (2010); “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma,” *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s. 129-152.
- Demir, C., Yaylı, A. (2010); “Mutfak Turizminin Destinasyon Pazarlamasına Etkileri (Kuşadası Örneği)”, *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 27- 30 Mayıs, Nevşehir. s.599-600,
- Demirci, Ahmet Emre, Cevahir Uzkurt, Nihal Işık, Nilay Aluftekin, Hülya Göktepe, Erdal Akdeve (2013), *Yenilik Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2602, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1570, Eskişehir.
- Dinçer, Ömer (1997); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Denizer, Dünder (2012); *Yiyecek-İçecek Hizmetleri*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No:2540, Eskişehir.
- Dorenbosch, Luc, Marloes L. Van Engen and Marinus Verhagen (2005); “On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership,” *On-The-Job Innovation*, Cilt: 14, Sayı: 2, s.129-141.
- Drucker, F. Peter, (1985); *Innovation and Entrepreneurship*, Harper ve Row Yayınevi, New York.
- Duerst-Laht, Georgia, Graham, Pauline (2003); *Mary Parker Follett Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, Beard Books, USA.

- Duyan, Emin Cihan (2012); “*Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa.
- Ercan, İlker, İsmet Kan, (2004); “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 3, s. 211-216.
- Erdem, Barış, Ayhan Gökdeniz, Önder Met (2011); “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği,” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, s.77-112.
- Eren, Erol ve Gündüz, Hülya (2002); “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Eren, Erol (2014); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınım Basım, İstanbul.
- Eşitti, B., ve Erdem, S. H. (2017); “Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, sayı: 4, s. 475-479.
- Fache, Willy (2000); “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism,” *Managing Service Quality*, Cilt:10, Sayı: 6, s. 356-366.
- Freeman, Christopher (1982); *The Economic of Industrial Innovation*, Pinter, London.
- Fornell, Claes, David F. Larcker (1981); “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, Cilt:18, Sayı:1, s. 39-50.
- Ganglmair-Wooliscroft, Alexandra, Ben Wooliscroft (2015); “Diffusion of innovation: The case of ethical tourism behavior,” *Journal of Business Research*, s. 1-10.
- George, Darren ve Paul Mallery (2010); *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a d.)*, Boston: Pearson.
- Genç, Ruhet (2014); *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Göral (2012); “*Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Guilford, J. P. (1950); “Creativity”, *American Psychologist*, Cilt: 5, s. 444–454.

- Gumusluoğlu, Lale, Arzu Ilsev (2009); "Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation," *The Journey Of Product Innovation Management*, Cilt: 26, s.264-277.
- Gül, Hasan (2003); "*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Güler, Sibel (2007); "Yiyecek ve İçecek İşletmeleri için Rekabet Avantajı Yaratcak Stratejik Seçenekler," *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 101-104.
- Hall, C. Michael ve Allan M. Williams (2008); *Tourism and Innovation*, Routledge, USA, Kanada.
- Hair, Joseph, R.E Anderson, R. L. Tahtam, William C. Black (1998); *Multivariate Data Analysis (5. Baskı)*, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA.
- Hjlager, Anne-Mette (2002); "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", *Tourism Management*, Cilt 23, s. 465-474.
- Hooper, Daire, Joseph Coughlan ve Michael R. Mullen (2008); "Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit," *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Cilt 6, Sayı 1, ss.53-60.
- Hu, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng, Yu-Hua Christine Sun (2009); "Hospitality Teams: Knowledge Sharing And Service Innovation Performance," *Tourism Management*, Cilt 30, s. 41-50.
- Hu, L. ve Peter M. Bentler (1999); Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1-55.
- Işık, Cem, Emre Akoğlu, Abdulkadir Uyrun, Barış Turan, Sedat Taş, Tahmina Hajiyeve, Ahmet Halil Dirbo (2018); *Journal Of Tourism Intelligence and Smartness*, Cilt: 1, Sayı:2.
- İlban, Oğuzhan (2007); "*Destinasyon Pazarlamasında Marka İmajı ve Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma*"; Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- İlgar, Lütfü (1996); *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- İslamoğlu, Hamdi ve Ümit Alnıaçık (2013); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- İslamoğlu, Hamdi (2003); *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Jafri, Mohd. Hassan (2010); "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior", *Journal of Management Research*, Cilt 10, Sayı 1, s. 62-68.
- Jamrog, Jay, Mark Vickers, Donna Bear (2006); "Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation," *HR. Human Resource Planning*; Cilt: 29, Sayı: 3, s. 9-19.
- Janssen, Onne (2000); "Job Demands, Perceptions Of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 73, s. 287-302.
- Johns, Gary (2006); "The Essential Impact Of Context On Organizational Behavior," *The Academy of Management Review*, Cilt: 31, Sayı: 2, s. 386-408.
- Jones, Gareth R (2001); *Organizational Theory and Cases*, Prentice Hall International Inc., London.
- Jöreskog, Karl G. ve Dag Sörbom (1993); *LISREL 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*, Scientific Software International, USA.
- Jung, Dong I., Chee Chow, Anne Wu (2003); "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings," *The Leadership Quarterly*, Cilt: 14, s. 525–544
- Kale, Emine (2010); "*Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kalaycı, Şeref (2016); *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Sti., Ankara.
- Kanbur, Engin, Kubilay Özyer (2016); "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi," *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2.
- Kanter, R. (1988); "When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, And Social Conditions For Innovation In Organizations," *Research in Organizational Behavior*, Cilt:10, s. 169-211.
- Karagöz, Y., Ekici, S. (2004); "Sosyal Bilimlerde Yapılan Uygulamalı Araştırmalarda Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Ölçekler," *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 1, s. 25-43.
- Karasar, N. (2002); *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara.



- Kaya, Ozan, Yutseven, H. Rıdvan (2013); Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Yavaş İşletmecilik: ABD ve Türkiye’deki Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 5, s. 80-101.
- Kaygın, Erdoğan (2011); “*Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Kelloway, E. Kevin (1998); *Using LISREL For Structural Equation Modeling A Researcher’s Guide*, SAGE Publications, USA.
- Kılınç, Tanıl (2001); “Yaratıcı Düşüneyi Engelleyen Bir Kültürde İşletmelere Düşen Sorumluluklar,” *Rota Yayınları Executive Excellence*, Sayı:: 53, s. 1-3.
- Kline, Rex B. (2005); *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, The Guilford Press, New York.
- Kırel, Çiğdem (200-2001); “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe,” *Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 43- 59.
- Kırılmaz, Selma Kılıç (2012); “*Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması*,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kızılırmak, İsmail, Aslı Albayrak (2013): “İnovasyon Örneği Olarak Moleküler Mutfağın İstanbul’daki Restoran İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma,” *14.Ulusal Turizm Kongresi*, Turizmde Yenilik, 05-08 Aralık Erciyes Üniversitesi, s. 55-72.
- Koçak, Nilüfer (2012); *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, Tamer (1998); *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kotler, Philip, John Bowen, James Makens (2006); *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3. Edition. Pearson Education, INC. New Jersey.
- Kozak, Nazmi, Meryem Akoğlan Kozak, Metin Kozak (2010); *Genel Turizm İlkeler- Kavramlar*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Kozak, Nazmi (2012); *Genel Turizm Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 2472, Eskişehir.

- Krause, Diana E. (2004); "Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination To Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation", *Leadership Quarterly*, Cilt 15, s. 79-102.
- Kuchynkova, L. (2013); "Managerial Leadership Style in Terms of Gender," *Socialiniativityrimai/SocialResearch*, Cilt:4, Sayı: 33, s. 18-24.
- Kurtzberg, Terri R. ve Teresa M. Amabile (2000-2001); "From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity", *Creativity Research Journal*, Cilt:13, s. 285–294.
- Kutlar, A. (2009); *Uygulamalı Ekonometri* (3. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Leong, Chan Tze, Amran Rasli (2014); "The Relationship Between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt: 129, s. 592 – 600.
- Li, Xiangyin, ve Zheng, Yishuang (2014); "The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and The Management Advices", *Journal of Service Science and Management*, Cilt: 7, s. 446-450.
- Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen (2011); *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mohammadi, Amil, Habibe Alaie, Abdullah Pourghaz (2012); "Comparing The Importance of Managerial and Leadership Behaviors From Views of School Principals and Teacher," *Journal of Educational and Instructional Studies In the World*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 130-136.
- Monday, R.T. ve Sutton, R. I. (1993); "Organizational Behaviour: Linking Individual And Groups to Organizational Contextü," *Annual Review of Psychology*, Cilt: 44, s.195-229.
- Novelli, Marina, Birte Schmitz, Trisha Spencer (2006); "Research Article Networks, Clusters and Innovation In Tourism: A Uk Experience", *Tourism Management*, Cilt: 27, s. 1141–1152.
- Oldham, Greg R, Anne Cummings (1996); "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Cilt: 39, Sayı: 3, s. 607–634.
- O'Reilly, Charles A.(1991); "Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going", *Annu. Rev. Psychology*, Cilt: 42, s. 427-58
- Oke, Adegoke (2004); "Barriers to Innovation Management in Service Companies", *Journal of Change Management*, Cilt:4, Sayı: 1, s.36-38.
- OSLO Kılavuzu (2005); Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, TUBİTAK, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Osl\\_o\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Osl_o_3_TR.pdf) (Erişim tarihi: 01.01.2017).

- OSLO Kılavuzu (2006); *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, Tubitak, Ankara.
- Ottenbacher Michael ve Juergen Gnoth (2005); “How to Develop Successful Hospitality Innovation,” *Cornell University*, Cilt: 46, Sayı:2, s. 205-222
- Öğüt, Adem, Selin Aygen, M.T. Demirsel (2007); “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, s. 163-172.
- Öğüt, Adem (2003); *Bilgi Çağında Yönetim*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Öncü, Türkân (1992); “Yaraticılığın Betimlenmesi ve Yaraticılık Üzerine Çevresel Etkiler”, Cilt: 14, s. 255-26 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/971/11960.pdf> (Erişim Tarihi: 11.03.2017).
- Özbağ, Gönül Kaya (2012); “Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, s.145-161.
- Özalp, İ. Ve H. Öcal (2000); “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı,” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, s. 207-227.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Durdu Mehmet Biçkes (2012); “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 39, s. 19-45.
- Özşahin, Mehtap (2011); “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi,” *Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Paget, Elodie, Fre'de'ric Dimanche, Jean-Pierre Mounet(2010); “A Tourism Innovation Case, An Actor-Network Approach”, *Annals of Tourism Research*, Cilt 37, Sayı 3, s. 828–847.
- Pieterse, Anne Nederveen, Daan Van Knippenberg (2010); “Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment, *Journal Of Organizational Behavior*, Cilt 31, s. 609-623.
- Porter, Michael E. (1980); *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1985); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1990); *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

- Raykov, T. ve George A. Marcoulides (2008); *An Introduction To Applied Multivariate Analysis*, Taylor and Francis Group, New York.
- Reuvers, Mark, Marloes L. Van Engen, Claartje J. Vinckenburg and Elisabeth Wilson- Evered (2008); “Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences”, *The Authors Journal compilation*, Blackwell Publishing, Cilt:17, Sayı: 3, s. 227-244.
- Rouquette, Michel Louis (1994); *Yaratıcılık*, (Çeviren: Işın Gürbüz), 2. Baskı, İletişim Yayınları, Şefik Matbaası, İstanbul.
- Rouquette, M.L. (1992); *Yaratıcılık*, (Çeviren: Işın Gürbüz), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Rousseau, Denise M. (1997); “Organizational Behavior In The New Organizational Era”, *Annual Reviews Psychology*, Cilt: 48, s. 515-546.
- Rogers, Everett M. (2003); *Diffusion of Innovation*, Fifth Edition, Free Press, Newyork.
- Rogers, Everett M, Una E. Medina, Mario A. Rivera, Cody J. Wiley (2005); “Complex Adaptive Systems and The Diffussion of Innovatios,” *The Inovation Journal, The Public Sector Inovation Journal*. Cilt 10, Sayı 3, s. 1-25.
- Samen, Selda (2008); “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 2008, s.363-378.
- Saraçoğlu, Metin, Cengiz Duran, Ercan Taşkın ( 2010); “Girişimcilikte Yaratıcılığın Üç Boyutu: Birey, Süreç ve Ürün”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10 - Sayı: 2, s. 1–14.
- Schumpeter, J. A. 1912 (1934); *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Schumacker, E. R. ve G. R. Lomax (2010); *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Third Edition, Taylor and Francis Group, New York.
- Schroll, Alexander, Andreas Mild (2011); "Open innovation modes and the role of internal R&D: An empirical study on open innovation adoption in Europe", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 14, Sayı: 4, s. 475-495, <https://doi.org/10.1108/14601061111174925>
- Scott Susanne G., Reginald A. Bruce (1994); “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, s. 580-607.
- Sökmen, Alptekin (2010); *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Sözbilir Fikret, Salih Yeşil (2015); “Kurumsal Yaratıcılık: Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Açısından Türkiye’de Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 4, 2015, s. 87-111.
- Spreitzer, G. M. (1995); “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 38, Sayı: 5, s. 1442-1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996); “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 39, Sayı: 2, s. 483- 504.
- Stein, M.L.(1953); “Creativity and Culture”, *Journal of Psychology*, Vol: 36, s. 311-322.
- Subramaniam, Mohan, Mark A. Youndt (2005); The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities, *Academy of Management Journal*, Cilt: 48, Sayı: 3, s. 450–463.
- Sungur, Nuray (1992); *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın-Dağıtım.
- Sungur, Nuray (1997); *Yaratıcı Düşünce*, Evrim Yayınevi, 2. Baskı, Motif Basım, İstanbul.
- Sürgevil, Olca, Ebru Tolay, Mert Topoyan (2013); “Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri,” *Journal of Yasar University*, Cilt: 8, Sayı: 31, s. 5371-5391 .
- Steiger, J. H. (2007); “Understanding The Limitations Of Global Fit Assessment In Structural Equation Modeling,” *Personality and Individual Differences*, Cilt: 42, s. 893-898.
- Sümer N. (2000); “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar,” *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 3, Sayı 6, ss. 49-73.
- Şahin, B. (2009); “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:3, s. 97-118.
- Şahin, Özer (2015); “Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Şimşek, M. Şerif (1987); “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi,” *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1-2, s. 9-35.
- Şimşek, Necla (2003); “Personeli Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tarı, R. (2008); *Ekonometri*, Kocaeli Üniversitesi Yayın No: 172, İzmit.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell (2007); *Using Multivariate Statistics*, Fifth Edition, Pearson Inc, Boston.
- Temel, Eren (2016); “*Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli’deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Tidd, J, J Bessant, K Pavitt (2013); *Managing Innovation*, Hoboken NJ: Wiley
- Thompson, B. (2004); *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*, American Psychological Association, Washington DC.
- Torrance, E. Paul (1974); *Torrance Test of Creative Thinking, Verbal Tests Forms A and B (Figural A and B)*, IL: Scholastic Service Inc. Bensenville.
- Thomas, K. W., ve Velthouse, B. A. (1990); “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, Cilt: 15, s. 666–681
- Torrance, E. Paul (1993); “Understanding Creativity: Where to Start?”, *Psychological Inquiry*, Cilt 4, Sayı 3., s. 232-234. <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-840X%281993%294%3A3%3C232%3AUCWTS%3E2.0.CO%3B2-O> (Erişim tarihi: 02.02.2017).
- Turgut, Ercan, Memduh Begenirbaş (2013); “Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma,,” *KHO Bilim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 101-124.
- Tunç, Azize, Firuzan Saç (1998); *Genel Turizm*. Gelişimi-Geleceği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, Yenilik, [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_btsvearama=kelimeveguid=TDK.GTS.58768343665463.92237429](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_btsvearama=kelimeveguid=TDK.GTS.58768343665463.92237429), Erişim tarihi: 11.11.2016.
- Türkoğlu, Meryem Akoğlan Kozak (2015); “Türk Mutfağının Gelişiminde Gurmelerin Rollerine Yönelik Algılamalar,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, s.207 – 220.
- Türksoy, A. (2015); *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Töre, Esra (2017); “*Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Özyeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Anabilim Dalı.



- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009); “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, s.121-156.
- Ural, A. Kılıç, İ. (2005); *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyar, Ahmet, Kübra Kılıçaslan (2015); “Influence Of Innovative Businesses On Consumer Preferences: A Study On Laptop Users”, *Journal of Management Marketing and Logistics*, Cilt: 2, Sayı: 2, s.158-177.
- Uyar, H., Burhanettin Z. (2015); Gastronomi Turizminin Alternatif Turizm Çeşidi Olarak Değerlendirilmesi Bağlamında Gastronomi Turizm İndeksinin Oluşturulması, *The Journal of Academic Social Science*, Cilt: 17, s. 355-376.
- Ülger, Hayri, Mirze Kadri (2007); *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ürper, Yılmaz, Ozan Ağlargoöz, Nuray Tokgöz, Didem Paşaoğlu Baş, Cemil Ulukan, Elif Eroğlu Hall, Zümrüt Tonus, Saime Önce (2018); Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2650, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1616, Eskişehir
- Vatan, Ahmet (2010), “*Turizm İşletmelerinde Inovasyon: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Victorino, Liana, Rohit Verma, Gerhard Plaschka, Chekitan S. Dev (2005); “Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry”, *The Scholarly Commons Articles and Chapters*, <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/528/>, Erişim Tarihi: 10/01/2016).
- Vila, Natalia and Ines Kuster (2007); “The Importance of Innovation in International Textile Firms”, *European Journal of Marketing*, Cilt: 41, Sayı: 1/2, s. 17–36.
- Wang, Y.L. (2013); “RveD Employees’ Innovative Behaviors in Taiwan: HRM and Managerial Coaching as Moderators”, *Asia Pasific Joarnal of Human Resources*, Cilt: 51, s. 491-515.
- Weiermair, Klaus (2004); “Product Improvement or Innovation: What is The Key To Success in Tourism?” , OECD, Innovation and Growth in Tourism: Conference Papers, <https://www.oecd.org/cfe/tourism/innovationandgrowthourismconferencepapers.htm>, Erişim tarihi: 15.01.2017).
- West, M. A., ve Farr, J. L. (1989); “Innovation at work: Psychological perspectives” *Social Behaviour*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 15-30.
- Williams, Brett, Andrys Onsmann, Ted Brown (2010); “Exploratory Faktor Analysis: A Five-Step Guide For Novices,” *Journal of Emergency Primary Health Care*, Cilt: 8, Sayı: 3.

- Woodman Richard W., John E. Sawyer; Ricky W. Griffin (1993); "Toward a Theory of Organizational Creativity," *The Academy of Management Review*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 293-321.
- Yaşlıoğlu, M. Murat (2017); "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 46 Özel Sayı, s. 74-85.
- Yeşil, Salih (2013); "Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme," *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* ( www.esosder.org), Cilt: 12, Sayı: 44, s. 52-81.
- Yıldırım, Ebru (2007); "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Cilt 12, s. 109-120.
- Yıldırım, Fatih (2015); "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yıldırım, Ramazan (1998); *Yaratıcılık ve Yenilik*, 2.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldız Kale, Emine ve Sevda Sahilli Birdir (2010); "Otel İşletmelerinde Yenilikçi Hizmetler," *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 30-40.
- Yılmaz, Abdullah ve Rifat İraz (2013); "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Cilt: 6, Sayı: 5, s. 829-855.
- Yılmaz, Hüseyin, Atila Karahan (2010); "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 17 Sayı: 2, s. 145-158.
- Yuan, Feirong, Richard W. Woodman (2010); "Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations," *Academy of Management Journal*, Cilt: 53, Sayı: 2, s. 323-342.
- Yukl, Gary (1989); "Managerial Leadership: A Review of Theory and Resarch", *Journal of Management*, Cilt: 15, Sayı: 2, s. 251-289.
- Yukl, Gary (2002); *Leadership in organizations*, (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yüce, Ebru (2011); "Aile işletmelerinde Yönetimsel Liderliğin İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.



- Zhang, Xiaomeng, Kathryn M. Bartol (2010); “Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement,” *Academy Of Management Journal*, Cilt: 53, Sayı: 1, s. 107–128
- Zhou, Jing ve Christina E. Shalley (2003); “Research on employee creativity: A Critical Review and Directions for Future Research”, *Research in Personal and Human Resources Management*, Cilt: 22, s. 165-217.
- Zhou, Jing ve Jennifer M. George (2001); “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 44, Sayı: 4, s. 682-696.
- Zontek, Zbigniew (2016); “The Role of Human Resources in Enhancing Innovation in Tourism Enterprises”, *Managing Global Transitions*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 55–73.
- Turizm ve Kùltür Mùdùrlùgù (Antalya), <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 09.10.2018.

## EKLER

### EK 1. Doktora Tez Anketi

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması, “Yenilikçi İş Davranışlarına Dönüştürücü Liderin Etkisi ve Psikolojik Güçlendirilmenin Aracılık Rolü: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli doktora tezinde kullanılmak amaçlı uygulanmaktadır. Anket sonucunda elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup hiçbir şekilde başkaları ile paylaşılmayacaktır. Katılımınız ve göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz...

**Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

B.E.Ü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Anabilim Dalı

**Öğr. Gör. Filiz ARSLAN**

Akdeniz Üniversitesi,  
Göynük Mutfak Sanatları M.Y.O.

### I. BÖLÜM

**Cinsiyetiniz**

Bayan  Bay

**Yaşınız**

19 ve altı  20 – 25 yaş arası

26-30 yaş arası  31-39 yaş arası

40-50 yaş arası  50 ve üstü

**Medeni Haliniz**

Evli  Bekar

**Eğitim Durumunuz**

İlköğretim  Lise  Ön Lisans

Lisans  Lisans Üstü (Yüksek Lisans / Doktora)

**Görev Aldığınız**

**Yiyecek-İçecek Bölümü**

Restoran  Ziyafet/Banquet

Bar  Mutfak

Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....

**İşletmedeki Pozisyonunuz**

Departman Müdürü  Departman Şefi

Departman Müdür Yardımcısı  Departman Çalışanı

**Bulduğunuz Otel İşletmesinde  
Çalışma Süreniz**

1 yıldan az  1-4 yıl  5- 9 yıl  10 yıl ve üzeri

**Bulduğunuz Pozisyonda  
Çalışma Süreniz**

1 yıldan az  1-4 yıl  5- 9 yıl  10 yıl ve üzeri

**Turizm Sektöründe Çalışma  
Süreniz**

1 yıldan az  1-4 yıl  5- 9 yıl  10 yıl ve üzeri

**Turizm Eğitimi Aldınız mı?**

Evet  Hayır

**Evet ise Lütfen hangi kurumdan  
aldığınız belirtiniz**

.....

.....

## II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin katılım düzeyinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. Çalıştığım yiyecek-içecek bölümünde günlük işlerimin bir parçası olmayan hususlara dikkat ederim.					
2. Yaptığım işlerin nasıl geliştirileceğini sürekli merak ederim.					
3. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.					
4. Problemler/sorunlar için özgün çözümler üretirim.					
5. Görevlerin yerine getirilmesinde yeni yaklaşımlar bulurum.					
6. Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini (yiyecek-içecek yöneticimi, diğer bölüm yöneticilerini, vb. ) hevesli hale getiririm.					
7. Yenilikçi bir fikri desteklemeye diğerlerini (mesai arkadaşlarım, vb gibi.) ikna etmeye çalışırım.					
8. Yenilikçi fikirlerimi çalışma ortamına sistematik bir biçimde tanıtırım.					
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.					
10. Yeni şeylerin/fikirlerin gelişimi için emek harcarım.					

## III. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım işin önemli olduğunu düşünüyorum.					
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. Yaptığım işle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.					
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumu düşünüyorum.					
6. İşimi yapmam için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim.					
7. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede serbestiye sahibim.					
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.					
9. İşimi özgür ve bağımsız yapabilmem için önemli fırsatlar verildiğini düşünüyorum.					
10. Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde etkim büyüktür.					
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.					
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde söz sahibiyim.					

#### IV. BÖLÜM

Lütfen <u>yiyecek-icecek bölümü departman yöneticinize</u> yönelik aşağıda yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmelerinizi ilgili sorunun karşısına işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1. Yöneticim astlarının kendilerini iyi hissetmesine yardımcı olur.					
2. Yöneticim verdiği emirlerde ahlaki değerleri gözetir.					
3. Yöneticimin emirleri çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.					
4. Yöneticim karizmatik özelliklere sahiptir.					
5. Yöneticim astları için iyi bir örnektir.					
6. Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.					
7. Yöneticim çalışanlarına güvenmektedir.					
8. Yöneticimin çizdiği vizyona inanıyorum.					
9. Yöneticim sembolleri ve sloganları iyi kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturur.					
10. Yöneticimiz bizi kurumdaki rolümüzün ne kadar önemli olduğu konusunda ikna etmiştir.					
11. Yöneticimizin biz çalışanlarına ilham verme konusundaki becerileri yüksektir.					
12. Yöneticimiz bizi alışılmış ya da rutin davranış kalıplarımızı sorgulamaya yönlendirir.					
13. Yöneticimiz işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
14. Yöneticimiz çalışanların iş yerinde farklı görüşler açıklamalarına uygun ortam yaratır.					
15. Yöneticimiz astlarının zihinsel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlar.					
16. Yöneticimiz astlarını “yaratıcılık” konusunda cesaretlendirir.					
17. Yöneticimiz astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf eder.					
18. Yöneticimiz çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.					
19. Yöneticimiz astlarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır.					
20. Yöneticimiz çalışanların güçlü oldukları yönleri keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri noktasında onları yönlendirir.					

**Değerli görüşleriniz ve katılımınız için teşekkür ederiz.**

## ÖZGEÇMİŞ

Filiz Arslan 1983'de Zonguldak ilinde doğdu. İlk ve orta eğitimini Zonguldak'ta tamamladı. Antalya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nden mezun olduktan sonra 2001 yılında Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümünü kazandı. 2005-2007 yılında Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalından mezun olduktan sonra otel işletmelerinin satış-pazarlama, yiyecek-içecek, odalar bölümlerinde ve eğitimci olarak turizm meslek lisesinde görev aldı. 2011-2016 yılları arasında Bülent Ecevit Üniversitesi, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. 2016 yılından itibaren Akdeniz Üniversitesi, Göynük Mutfak Sanatları Meslek Yüksek Okulu, İkram Hizmetleri Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.

### **ADRES BİLGİLERİ:**

Adres: Akdeniz Üniversitesi, Göynük Mutfak Sanatları M.Y.O, Göynük, Antalya

Tel: (+90) 0543 314 40 56

E-posta: filizarслан@akdeniz.edu.tr