

## Bilge liderliğin otel çalışanlarının yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık rolü

### The mediating role of commitment to change in the effect of wise leadership on hotel employees' creativity

Gönderim Tarihi / Received: 11.10.2024

Erkan TAŞKIRAN<sup>1</sup>

Kabul Tarihi / Accepted: 05.12.2024

Doi: [10.31795/baunsobed.1565330](https://doi.org/10.31795/baunsobed.1565330)

**ÖZ:** Bilgiyi edinme ve yaratmanın giderek önemini arttığı bir dönemde, günümüz liderlerinin rolü önemli ölçüde değişmektedir. Liderler birlikte çalıştığı ekip arkadaşlarına yönlendirirken, artık daha fazla bilgiye ulaşmalı, onları transfer etmeli ve kullanmalıdır. Bilge liderlik olarak karşılık bulan bu tür bir liderlik tarzı, çalışanlar üzerinde katma değer yaratan önemli etkiler yaratabilir. Örneğin çalışanlarının yenilikçi düşünme ve yaratıcılık odaklı olmalarını sağlayabilir. Ayrıca bu tür bir bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisi, değişimi benimseyen çalışanlarda çok daha olumlu ve dikkat çeken sonuçlara neden olabilir. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı bilge liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık rolünü araştırmaktır. Muğla iline bağlı Bodrum destinasyonunda bulunan üç adet beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 372 çalışandan kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilen hipotez testleri sonucunda bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı ve değişime bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır. Değişime bağlılığın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi söz konusudur. Ayrıca araştırmanın temel amacı kapsamında bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle sonuçlar yorumlanmış ve gelecek araştırmalar için bilge liderlik odaklı eğitimler planlama, çalışanların değişime bağlılığını teşvik etmek üzere çalışan katılımını sağlama ve ödüllendirme sistemleri kullanma gibi bazı öneriler çalışmanın son kısmında sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Bilge liderlik, Çalışan yaratıcılığı, Değişime bağlılık, Otel çalışanı

**ABSTRACT:** The role of today's leaders is changing significantly as acquiring and transferring knowledge becomes increasingly important. Leaders now need to access, transfer and use more information while managing their people. This type of leadership, recognised as wise leadership, can have a significant value-added effect on employees. For example, it can enable employees to think innovatively and creatively. In addition, such a relationship between wise leadership and employee creativity can lead to much more positive and remarkable results in employees who embrace change. In this context, the main purpose of this study is to examine the mediating role of commitment to change in the effect of wise leadership on employee creativity. The data collected by convenience sampling method from 372 employees working in three five-star hotel establishments in Bodrum destination of Muğla province were analysed with SPSS and AMOS software. As a result of the hypothesis tests analysed by structural equation modelling, it was found that wise leadership has a direct effect on employee creativity and commitment to change. Commitment to change has a positive effect on employee creativity. In addition, within the scope of the main purpose of the research, it was determined that commitment to change has a mediating role in the effect of wise leadership on employee creativity. Based on the findings, the results were interpreted and some suggestions for future research, such as planning wise leadership-oriented trainings, ensuring employee participation and using reward systems to encourage employees' commitment to change, were presented at the end of the study.

**Keywords:** Wise leadership, Employee creativity, Commitment to change, Hotel employees

<sup>1</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi/Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu/Turizm İşletmeciliği Bölümü, [erkantaskiran@duzce.edu.tr](mailto:erkantaskiran@duzce.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-9696-9358>

## EXTENDED ABSTRACT

### Literature review

Nowadays, due to the rapid technological progress, companies are able to obtain information much faster and from different sources (Üzüm et al., 2022). Today, the ability to acquire, create and use knowledge is considered to be the most important source of sustainable competitive advantage for an organisation (Nonaka & Toyama, 2003). In this context, the wise leadership structure, which is accepted as a new understanding of leadership, allows for a more comprehensive understanding of the dynamics related to leadership in business life, complementing existing leadership models (Hassi & Storti, 2023).

Employee creativity can be defined as the generation of new and appropriate ideas by individuals (Zhang et al., 2021). When employees perform creatively, they propose new and useful products, ideas or procedures and provide important infrastructure and foundations for future practices that have the potential for improvement (Oldham & Cummings, 1996). The hospitality industry is experiencing a period of uncertainty, mainly due to constant changes in technological, economic, social and environmental conditions (Maçaes & Roman-Portas, 2022). In today's competitive business environment, creativity is crucial for organisational success, but creativity has only a short history as a serious field of scientific research.

On the other hand, commitment to change is included in the literature as a multidimensional structure that has different effects on employee behaviour (Lim et al., 2020). Commitment to change can be expressed as an individual or organisational dedication to change. Therefore, it is emphasised how employees with high commitment to change work harder and more effectively to implement change (Jun & Lee, 2023).

In light of this information, the existing literature on wise leadership and employee creativity suggests that research on the variables that mediate or regulate the relationship between the relevant variables has been neglected (Coelho & Augusto, 2010; Nonaka et al., 2016). Especially in the context of employee creativity, there is a need for research that investigates mediating effects (Coelho & Augusto, 2010). In this context, the main purpose of this study is to examine the mediating role of commitment to change in the effect of wise leadership on employee creativity.

### Methodology

The population of the study consists of 3 five-star hotels operating in Bodrum, Muğla province, one of the most popular tourist destinations in Türkiye. Firstly, permission was obtained from the human resources managers of these hotel companies to include their employees in the study. In order to determine the number of employees in these hotel companies, the HR managers were interviewed and it was found that there were a total of 1700 employees. In determining the sample size of the identified study population, the table prepared by Gürbüz and Şahin (2015) was used. According to them, reaching 357 people in the 95% confidence interval for the population size of 1000 to 5000 people is considered sufficient as a sample. Therefore, a total of 450 questionnaires were distributed to HR managers of five-star hotel companies, 150 questionnaires per company. 395 questionnaires were returned. Of the collected questionnaires, 23 questionnaires with incomplete information and randomly completed questionnaires were not taken into account, and analyses were conducted on a total of 372 data.

SPSS and AMOS were used to analyse the data obtained. Frequency and percentage analyses were used for descriptive results, exploratory and confirmatory factor analyses were used for reliability and validity analyses of the measurement model, Cronbach's alpha, composite reliability (CR) and average variance explained (AVE) values were tested for internal consistency and convergent validity, HTMT criterion and square root of AVE values were tested for discriminant validity. In addition, correlation analysis was used to determine the relationships between variables and finally structural equation modelling was used to test the research hypotheses.

## **Findings and discussion**

As a result of the exploratory factor analysis, single-factor structures of all scales were revealed, KMO value was 0.897 and Barlett's test result was found to be significant and the suitability of the related scales for confirmatory factor analysis was determined. As a result of the analyses, the internal consistency of the related scales was found to be high and convergent validity and discriminant validity was established. First level one-factor confirmatory factor analysis (Yıldız, 2022) was applied to all scales whose one-factor structure was determined as a result of exploratory factor analysis and it can be said that the one-factor structures of the scales were confirmed.

It was found that there was a positive and significant correlation between all variables. Accordingly, there is a positive and significant medium level relationship ( $r=0.411$ ,  $p<0.001$ ) between wise leadership and employee creativity. There was a positive and significant ( $r=0.372$ ,  $p<0.001$ ) correlation between wise leadership and commitment to change. Finally, a strong positive and significant relationship ( $r=0.628$ ,  $p<0.001$ ) was found between commitment to change and employee creativity.

Structural equation modelling using AMOS software was used to test the hypotheses of the study. Firstly, wise leadership has a positive and significant effect ( $\beta=0.49$ ;  $p<0.05$ ) on the creativity of employees in the hotel business. Based on these results, H1 is supported. Secondly, there is a positive and significant effect of wise leadership on employees' commitment to change ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,05$ ). Based on these results, H2 is supported. Thirdly, commitment to change has a positive and significant effect ( $\beta=0,79$ ;  $p<0,05$ ) on the creativity of employees in the hotel business. Based on these results, H3 is supported. Lastly, it was found that commitment to change has a mediating role in the effect of wise leadership on employee creativity. Therefore, H4, which was developed for the main purpose of the research, was supported.

## **Results and recommendations**

When the results of the research are evaluated within the framework of social change theory, which is the theory on which the results of the research are based, it is possible that hotel employees tend to engage in creative behaviour as a voluntary action depending on the development opportunities they receive in return for the tendency of managers who adopt a wise leadership style to transfer and share the knowledge they have gained with their employees. Since there are obligations between the employee and the employer based on social change theory, it can be stated that employees working under wise leadership voluntarily engage in creative behaviour in an environment where knowledge is shared by having opportunities to improve themselves. Through wise leadership, leaders in hotel organisations can influence their employees by demonstrating practical wisdom and trigger them to get new and useful perspectives on products, services, processes and procedures to provide better service. In addition, the encouragement of creativity through wise leadership gains a more important role through commitment to change. Therefore, as the perception of wise leadership increases, employees' commitment to change increases and increased commitment to change significantly affects employee creativity.

## Giriş

Günümüzde yaşanan ve baş döndüren bir hızda devam eden teknolojik ilerlemeler sayesinde örgütler bilgiyi çok daha hızlı ve farklı kaynaklardan elde edebilmektedir (Üzüm vd., 2022). Artık, bilgi edinme ve bilgiyi yaratma yanında kullanma yeteneği de bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak kabul edilmektedir (Nonaka ve Toyama, 2003). Bu kapsamda yeni bir liderlik anlayışı olarak kabul edilen bilge liderlik yapısı, iş yaşamında liderlikle ilgili dinamiklerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla mevcut liderlik modellerini tamamlayan bir nitelikte çalışmaya olanak tanımaktadır (Hassi ve Storti, 2023).

Yaratıcılık, işleri yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016). Dolayısıyla iş yaşamında yaratıcılık, işleri yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme ve sunma girişimlerinin bir süreci veya sonucu niteliğindedir (Anderson vd., 2014). Daha spesifik anlamda çalışan yaratıcılığı, bireyler tarafından yeni ve uygun fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanabilir (Zhang vd., 2021). Çalışanlar yaratıcı bir performans sergilediğinde, geliştirme fırsatı olan gelecek uygulamalar için önemli bir altyapı ve zemin sağlayarak, yeni ve faydalı ürünler, fikirler veya prosedürler önerirler (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışanların yaratıcılığı, rekabet avantajı, etkinlik ve kurumsal hayatta kalmanın kilit unsurlarından biri niteliğinde kabul edildiğinden en önemli ekonomik varlık olarak görülmektedir (Shaleh, vd., 2024). Dolayısıyla çalışan yaratıcılığı konusu araştırmacıların giderek daha fazla ilgisini çekmektedir (Coelho ve Augusto, 2010).

Otelcilik sektörü, özellikle teknolojik, ekonomik, sosyal ve çevresel koşullardaki sürekli değişimler nedeniyle bir belirsizlik dönemi yaşamaktadır (Maçaes ve Roman-Portas, 2022). Günümüzün rekabetçi iş ortamında, yaratıcılık kurumsal başarı için çok önemlidir ancak yaratıcılığın ciddi bir bilimsel araştırma alanı olarak sadece kısa bir geçmişi söz konusudur (Wang ve Netemeyer, 2006). Yönetsel davranışlarla motive olan çalışanlar çok daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya koymaktadır (Amabile ve Khaire, 2008). Ayrıca, çalışanların liderlerle güvene dayalı bir ilişkisi varsa, çalışanlar işlerinde kendilerini rahat hissettiklerinden yaratıcı davranışları artmaktadır (Zhen ve Atiga, 2020). Görev yaptıkları örgütlerde yönetsel pozisyonlarda bulunan liderlerin bilge liderlik gibi destekleyici ve paylaşımcı bir yaklaşımla liderlik etmeleri çalışanları olumlu çıktılar ve davranışlar göstermeleri için cesaretlendirmektedir (Tsachouridi ve Nikandrou, 2018). Nitekim Aldabbas vd. (2021) algılanan örgütsel desteğin çalışan yaratıcılığını pozitif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Diğer taraftan değişime bağlılık, çalışanların davranışları üzerinde farklı etkileri olan çok boyutlu bir yapı olarak literatürde yer almaktadır (Lim vd., 2020). Değişime bağlılık, bireysel veya kurumsal bir değişime adanmışlık olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, değişime yüksek bağlılık gösteren çalışanların değişimi gerçekleştirmek için nasıl daha çok ve daha etkili çalıştıkları üzerinde durulmaktadır (Jun ve Lee, 2023). İşyerindeki değişimin artan sıklığı ve karmaşıklığı, çalışanların kesintiye uğramadan değişime uyum sağlamasını gerektirir (Parish vd., 2008). Önceki araştırmalar (Meyer vd. 2007; Jansen vd., 2016; Maçaes ve Roman-Portas, 2022), çalışanların değişime yönelik bağlılıklarının örgütlerin değişim sürecinde hayati öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu anlamda liderlerin çalışanların değişim anlayışını etkilemede merkezi bir rol oynayarak, onların değişime olan bağlılık isteklerini etkiledikleri kabul edilebilir (Maçaes ve Roman-Portas, 2022). Dolayısıyla çalışanların değişime açık bir yapıda istekli ve değişim takipçisi olması, bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye aracılık edebilir.

Bu bilgiler ışığında bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı değişkenlerine ilişkin mevcut literatür, ilgili değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık eden ya da düzenleyen değişkenlere yönelik araştırmaların ihmal edildiğini öne sürmektedir (Coelho ve Augusto, 2010; Nonaka vd., 2016). Özellikle çalışan yaratıcılığı bağlamında aracılık etkileri inceleyen araştırma gerekliliği söz konusudur (Coelho ve Augusto, 2010). Bu bağlamda çalışmanın temel amacı bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime olan bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Çalışmanın beklenen katkısı şu şekilde açıklanabilir. İlk olarak değişime bağlılık değişkeninin bir aracı değişken olarak bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığı ortaya konacaktır. Yapılan literatür taraması sonucunda değişime bağlılığın aracılığını araştıran bir çalışmaya rastlanmamış olup, literatürdeki muhtemel boşluğun doldurulması öngörülmektedir. Nitekim Parish vd. (2008) iş ortamındaki değişimlerin hızı ve

karmaşıklığı göz önüne alındığında, çalışanların değişime tepkileri üzerine yapılan araştırmaların azlığına dikkat çekmektedir. İkinci olarak, çalışan yaratıcılığı bir ardıl değişken olarak ele alındığında, bilge liderlik desteği, çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları sunar. Bu durum, çalışanların psikolojik olarak daha iyi hissetmelerini sağlar. Ayrıca, örgüte karşı bağlılıkları artar, örgütle özdeşleşirler ve örgütsel değişim süreçlerinde öncü rol üstlenebilirler. Araştırma değişkenleri arasındaki söz konusu bu ilişkinin ortaya konması, ilgili literatür yanında uygulayıcılar açısından da önemli çıkarımlar yapılmasını sağlayabilir. Bu kapsamda hazırlanan çalışmayla bilge liderliğin iş yaşamındaki rolü, çalışan yaratıcılığı ve değişime olan bağlılık üzerinden incelenmiştir.

## **Literatür taraması**

### ***Bilge liderlik***

Bilge liderlik, orta ve üst yönetimi içeren bir tür dağıtılmış liderlik (Ding vd., 2019) olarak ön planda olan, akılcı iş sonuçları ortaya koyan ve stratejik düşünme becerisi yüksek sıradan yöneticilere atfedilen bir ünvanıdan öte bilgeliğe odaklı pratik akılcılığı önceleyen bir liderlik tarzıdır (Altıntaş, 2023). Bilge liderlik Aristoteles'in, ortak yarara hizmet etmek için uygun eylemi yaparken, en uygun yargıya ulaşma çabasını içeren deneyimsel bilgiyi tatbik etmekle ilgili olan pratik bilgeliğe dayandırılmaktadır (Hassi ve Storti, 2023). Pratik olarak iş dünyasında bilgeliğe, geniş görüş ile dar görüşü ve fırsat ile kısıtlamayı birleştirmekten gelir. Bu anlamda bilge liderlerin dünyayı daha net görebilmek için algılarına dayanan filtrelerinin önce farkına varmaları ve sonrasında onları bir kenara bırakarak olayları ve süreçleri gözlemlemeleri gerekir (Kaipa ve Radjou, 2013a). Uludağ'a (2021) göre bilge liderlik erdemli davranmayı gerektirmesi kapsamında örgütlerin ekonomik, ahlaki ve belirsizlikler içeren koşullar altında güvende olmasını sağlayan bir liderlik tarzı olarak sürdürülebilir var oluşları için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bilge liderler, dünya görüşlerini genişleten ve hayatta daha büyük bir anlam bulmalarına yardımcı olan bağlantılara ve fikirlere dikkat etme eğilimindedir. Bilge lider, izleyicilerinin mevcut durumlarından daha iyi birer çalışan olabileceklerine inandığında, onların içindeki en iyi potansiyeli ortaya çıkarmaya odaklanır. Bunu yaparken, izleyicileriyle ortak bir amaç bularak birlikte daha geniş bir toplum için değer yaratmaya çalışırlar. Başkalarıyla birlikte çalışırken, birbirlerini ve daha büyük amaçlarını birbirine bağlayan ve bütünleştiren şeylere karşı daima tetikte olma durumundadırlar (Kaipa ve Radjou, 2013b). Dolayısıyla bilge liderlik bu ilişkisel örüntüye zemin sağlayan yeni bir liderlik olarak dikkat çekmektedir.

### ***Çalışan yaratıcılığı***

Yaratıcılık kavramı, yenilik, yeniden yapma ve yol açmayı içinde barındıran yoğun bir kavram (Dellisanti, 2023) olarak faydalı fikirlerin yanında yeni mallar ve hizmetlerin oluşturulmasıdır (Woodman vd., 1993). Dolayısıyla yaratıcılık, işleri yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme süreci olarak ifade edilebilir (Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016). Bir fikir ya da ürünün "yaratıcı" sayılabilmesi için yeni ve faydalı olmak üzere iki temel gereksinimi karşılaması gerekmektedir. Yeni kriteri orijinal, beklenmedik diğer bir ifadeyle daha önce görülmemiş veya yapılmamış olanı ifade ederken, içsel bir değere sahip olması ise faydalı olma kriterini karşılamaktadır (Mallia, 2019). İş yerinde yaratıcılık, işleri yapmanın yeni ve iyileştirilmiş yollarını geliştirme ve sunma girişimlerinin süreci, sonuçları ve ürünleridir. Bu sürecin yaratıcılık aşaması fikir üretme anlamına gelmektedir. Yaratıcılık birey, ekip, departman veya organizasyon düzeyinde ayrı ayrı ya da hep birlikte gerçekleşebilir. Önemli olan tüm bu düzeylerin birinde veya daha fazlasında her zaman gözle görülebilir, tanımlanabilir ve yönetilebilir faydalar ortaya konulmasına aracılık edebilecek bir nitelik taşımasının sağlanmasıdır (Anderson vd., 2014). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir düşünce veya fikrin yaratıcı olarak değerlendirilmesinin temel ön koşulu bir yandan merak içermesi bir yandan da katma değer yaratmasıdır (Zhen ve Atiga, 2020). Dolayısıyla çalışan yaratıcılığı çalışanların mallar, hizmetler, süreçler ve prosedürler hakkında yeni ve faydalı bakış açıları üretme becerisini içermektedir (Amabile, 1996). Oldham ve Cummings'e (1996) göre yaratıcı bir performansın çalışan tarafından gösterilmesi için şu iki koşulun karşılanması beklenmektedir: mal ve hizmet, fikir ya da prosedürlerin (1) yeni veya orijinal olmaları ve (2) bir örgüt için potansiyel olarak ilgili veya yararlı olmaları. Yaratıcı çalışanlar yeni fikirler geliştirerek, yeni mallar/hizmetler ve prosedürler önerir. Dolayısıyla çalışanların yaratıcılığı örgütlerin rekabet avantajı için kaçınılmaz gerekliliklerden biri konumundadır (Coelho ve Augusto, 2010).

### **Değişime bağlılık**

Değişime bağlılık, planlanan değişim girişiminin başarılı bir şekilde yürütülmesi için bireyleri gerekli görülen bir hareket tarzına bağlayan bir güç ya da bir zihniyet olarak tanımlanabilir (Herscovitch ve Meyer, 2002). Değişime bağlılık, bireysel veya kurumsal bir değişime adanmışlık olarak da ifade edilebilir. Bu nedenle, değişime yüksek bağlılık gösteren çalışanların değişimi gerçekleştirmek için nasıl daha çok ve daha etkili çalıştıkları üzerinde durulmaktadır (Jun ve Lee, 2023). Aynı zamanda bir çalışanın değişime olan bağlılığı, değişim hedefleri ile insanlar arasındaki bağı nasıl koruyabileceğini de yansıtmaktadır (Lim vd., 2020). Değişime bağlılık bir 'eylem bağlılığı'dır, çünkü 'ekipler' veya 'organizasyon' gibi nispeten statik varlıklara yönelik diğer iş bağlılığı türlerinden farklı olarak, değişime bağlılık genellikle bir çalışanın yeni çalışma kurallarının, politikaların, programların, bütçelerin, teknolojinin ve benzerlerinin uygulanmasına olan bağlılık düzeyini yansıtır ve bunların hepsi dinamik süreçlerdir (Jaros, 2010). Değişime yönelik tutumsal tepkilerin bir kısmının, değişim olaylarının yarattığı belirsizlik, kontrol kaybı ve başarısızlık korkusu gibi duygulardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yakın etkiye sahip değişiklikler, yani kişinin kendi iş gerekliliklerini veya yakın çalışma grubunu etkileyen değişiklikler, değişim-bağlılık ilişkisini şekillendirmek üzere etkileri örgütün daha üst düzeylerinde olan değişikliklerden daha belirgin olmalıdır (Fedor vd., 2006). Bireyi bu hareket tarzına bağlayan düşünce yapısı (a) değişimin doğasında var olan faydalara olan inanç temelinde değişime destek verme arzusunu, (b) değişime destek vermemenin maliyetlerinin olduğunun farkına varılmasını ve (c) değişime destek verme zorunluluğu hissini yansıtabilir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar istedikleri, zorunda oldukları ve/veya yapmaları gerektiği için bir değişimi desteklemek zorunda hissedebilirler (Herscovitch ve Meyer, 2002). Tüm bu kavramsallaştırmaların ortak noktası, değişime bağlılığın bu yönde yapılacak değişim girişimine yönelim ve katılımı içermesi fikrine dayanmaktadır (Jaros, 2010).

### **Bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisi**

Yaratıcılık, örgüt yöneticileri için giderek artan bir düzeyde dikkat çeken bir konu haline gelmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamlarında yaratıcı performanstan sorumlu kişisel ve bağlamsal faktörler arasındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Özellikle, yaratıcılık için liderliğin rolünün tanımlanmasına ihtiyaç söz konusudur (Tierney vd., 1999). Çalışanların yaratıcılığı, rekabet avantajı, etkinlik ve kurumsal hayatta kalmanın kilit unsurlarından biri niteliğinde kabul edildiğinden en önemli ekonomik varlık olarak görülmektedir (Shaleh, vd., 2024). Ancak yaratıcılık karmaşık, çok düzeyli ve zaman içinde ortaya çıkan bir olgu olduğundan dolayı yeni ve geliştirilmiş çalışma yöntemlerinin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için becerikliliği ve pratik olmayı temel alan bir liderlik gerektirir (Anderson vd., 2014).

Liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya konabilecek yaratıcılık davranışlarının en önemli belirleyicilerinden biridir (Hughes vd., 2018). Bir çalışanın lideriyle yüksek kaliteli bir ilişki içinde olması yaratıcılığını artırabilir (Lin vd., 2018). Mevcut literatür (Öngel vd., 2024) çalışanların yaratıcılığının birincil itici gücü olarak liderliğin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim yapılan farklı çalışmalarda liderlik tarzları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda çalışan yaratıcılığının önceli olarak ahlaki liderlik (Gu vd., 2015), mütevazı liderlik (Liu vd., 2024a), etik liderlik ve hizmetkar liderlik (Shaleh vd., 2024), yaratıcı liderlik (Liu vd., 2024b), etik liderlik (Feng vd., 2018; Asif vd., 2022), lider-üye etkileşimi teorisi (Tierney vd., 1999; Liao, vd., 2010), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (Zhen ve Atiga, 2020), yardımsever liderlik (Lin vd., 2018) ve otantik liderlik (Cerne vd., 2013) gibi çok farklı liderlik tarzları ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Liderlik yanında iş yaratıcılığı (Ma vd., 2021), proaktif kişilik (Zhang vd., 2021), örgüt kültürü (Ogbeibu vd., 2018), yaratıcı öz yeterlilik (Chen ve Zhang, 2017), yaratıcı takım iklimi (Gökgöz, 2023) gibi farklı değişkenler ile de çalışan yaratıcılığının ilişkisi söz konusudur. Görüldüğü üzere çok farklı liderlik tarzları ile arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığı bu çalışmada şu ana kadar ulaşılabilen literatür üzerinden incelenmemiş olan bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisini akla getirmiştir. Buna göre bilge liderlik altında görev yapan çalışanların kendilerini geliştirme olanakları elde ederek bilginin paylaşıldığı bir ortamda gönüllü olarak yaratıcılık davranışında bulunacağı düşünülmüştür. Otel işletmelerindeki liderlerin pratik anlamda bilgelik göstermek üzere çalışanlarını etkilemeleri, onların daha iyi hizmet vermek üzere mallar ve hizmetler, süreçler ve prosedürler hakkında yeni ve faydalı bakış

açıları üretme becerisi artırabilir. Söz konusu kavramsal bilgiler kapsamda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Bilge liderlik çalışanların yaratıcılığını pozitif olarak etkilemektedir.

### ***Bilge liderlik ve değişime bağlılık ilişkisi***

Değişim genellikle liderlikle ilişkilendirilmiştir (Hechanova ve Cementina-Olpoc, 2012). Günümüz dijital odaklı bilgi çağının içine çok daha fazla düzeyde girdikçe, olası beklenti ve ihtiyaçları karşılamak üzere örgütlerin mevcut liderlik tarzlarının yerini alabilecek bilge liderlik gibi yeni liderlik tarzlarına yönelmeleri gerekmektedir. Söz konusu bu gerekliliğin içinde daha fazla demografik çeşitliliğe sahip iş gücü, teknolojik değişim ve yarının liderlerinden yeni taleplerde bulunacak olan artan uluslararası rekabet gibi nedenler yer almaktadır (Eisenbach vd., 1999). Liderler, çalışanlarını değişim çabalarına katılmaya teşvik edebilmelidir. Bu çabada liderler, çalışanların değişime bağlılığını sağlamak için yeterince destekleyici olmak üzere aynı zamanda çalışanların değişim çabalarına kendilerini adanmaları için elverişli bir ortam yaratmalıdır (Santhidran vd., 2013).

Mevcut literatürdeki bazı araştırma sonuçları (Hechanova ve Cementina-Olpoc, 2012; Tayal vd., 2018) çalışanların değişime olan bağlılığını etkilemede liderliğin önemini ortaya koymuştur. Özellikle dönüşümcü liderliğin doğrudan değişim bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır (Herold vd., 2008; Oreg and Berson 2011; Hechanova ve Cementina-Olpoc, 2012; Gelaidan ve Ahmad, 2013; Abrell-Vogel ve Rowold, 2014; Van der Voet vd., 2015). Otel işletmelerinde Maçaes ve Roman-Portas (2022) tarafından yapılan bir diğer araştırma, liderlik tarzının değişime bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığını tespit etmiştir. Diğer taraftan Santhidran vd. (2013) ise liderlik davranışının değişime bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca literatürdeki bazı çalışmalarda (Neubert ve Cady, 2001; Chen ve Wang, 2007; Conway ve Monks, 2008; Parish vd., 2008; Neves, 2009) farklı değişkenlerin değişim bağlılığı üzerindeki etkileri saptanmıştır (Jaros, 2010). Görüldüğü üzere birçok değişken tarafından yordanan değişime bağlılığın bilge liderlik ile ilişkisi kurgulanarak çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>2</sub>: Bilge liderlik çalışanların değişime bağlılığını pozitif olarak etkilemektedir.

### ***Değişime bağlılık ve çalışan yaratıcılığı ilişkisi***

Değişime bağlılık, çalışanların değişime yönelik destekleyici davranışlarıyla yakından ilişkili olarak görülmekte ve bu nedenle başarılı değişim girişimlerinin anahtarı olarak kabul edilmektedir (Abrell-Vogel ve Rowold, 2014). Corner (1992) değişime bağlılığı, insanlar ve değişim hedefleri arasındaki hayati bağı sağlayan yapılandırıcı bir olgu olarak ifade etmektedir. Conner ve Patterson'a (1982) göre, başarısız değişim projelerine katkıda bulunan en yaygın faktör, insanların bağlılık eksikliğidir. Değişimi uygulamaya koymak kolay olmadığından hareketle, liderlerin çalışanlarının değişime katılmasını ve bağlılık göstermesini sağlamaları gerekmektedir. Bu manada çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarını şekillendirmede liderliğin rolü kaçınılmazdır (Hechanova vd., 2018). Diğer taraftan çalışanların yaratıcılığı, örgütsel yenilik ve etkinlik için çok önemli bir rol oynamaktadır (Chen ve Zhang, 2017). Çalışan yaratıcılığı, bireyler tarafından yeni ve uygun fikirlerin üretilmesi olarak ifade edilmektedir (Zhang vd., 2021). Çalışanlar yaratıcı bir performans sergilediğinde, bir örgüte daha sonraki geliştirme ve olası uygulamalar için önemli bir altyapı ve zemin sağlayan yeni ve faydalı ürünler, fikirler veya prosedürler önerirler (Oldham ve Cummings, 1996). Bu tür fikir ve öneri geliştirmeleri ise değişime bağlılık duymalarına göre farklılaşabilir.

Değişim bağlamında bağlılık, değişime yönelik olumlu tutumların ötesine geçerek değişimi destekleme niyetinin yanı sıra başarılı bir şekilde uygulanması için çalışma isteğini de içermektedir. Dolayısıyla, değişime bağlılık, değişime açık olmak veya kabul etmek gibi olumlu bir eğilimi yansıtmaktan ziyade, değişimle psikolojik bir uyumu veya bağlılığı temsil eder (Herold vd., 2008). Değişime bağlılık, dinamik bir sürece -değişim girişimine- yönelik olması bakımından diğer bağlılık türlerinden (örneğin örgüte yönelik) farklıdır. Değişime yönelik duygusal bağlılık, kişisel katılım ve hedef ve niyetleri desteklemeye yönelik destekleyici davranışsal niyet ile birlikte değişim girişimine yönelik duygusal bir bağı açıklamaktadır (Abrell-Vogel ve Rowold, 2014). Değişime bağlılığın olumlu etkisini teyit eden birçok

çalışma (Hartline ve Ferrell, 1996; Neubert ve Cady, 2001; Cunnigham, 2006; Meyer vd., 2007; Herold vd., 2008; Van der Voet, 2015; Maçaes ve Roman-Portas, 2022) bulunmaktadır (Jaros, 2010). İncelenen çalışmalar değişime bağlılığın çalışanların yaratıcılığını pozitif olarak etkileyebileceği düşüncesine yönlendirmiştir. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H<sub>3</sub>: Değişime olan bağlılık çalışanların yaratıcılığını pozitif olarak etkilemektedir.

### ***Değişime bağlılığın aracılık rolü***

Değişimin istisnadan çok kural olduğu zamanların yaşandığı şu günlerde, örgütlerin değişime açık ve ona yönelik olma becerisi çok daha önemli bir hale gelmiştir. Gelecek genellikle değişim açısından belirsiz olduğundan, insanlar genel olarak zorlayıcı nedenler olmadıkça değişime motive olmazlar. Sonuç olarak, değişim projelerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve planlanmasında kilit bir konu, değişimi destekleyen bir zemin yaratmaktır (Bouckenooghe vd., 2009). Bu kapsamda örgütler insanlardan oluşan ve insanları içeren sistemler bütünü olarak değerlendirildiğinde, her türlü değişim çabasının başarısı, değişiklikleri uygulamakla görevlendirilen liderlere bağlanabilir (Hechanova ve Cementina-Olpoc, 2012). Çalışanların herhangi bir liderlik tarzını temsil eden davranışlara ilişkin değerlendirmeleri, bu davranışların kişisel sonuçlara ulaşma ya da kişisel ihtiyaçları karşılama konusundaki araçsallığına ilişkin algılarıyla bağlantılıdır. Çalışanlar belirli bir değişimin parçası olarak nispeten küçük düzenlemeler ya da uyum talepleriyle karşılaştıklarında, liderlik sürecinin devreye girmesi beklenmez. Ancak bir değişimin kişinin işi üzerinde daha kapsamlı etkileri olduğunda ve kendisinden uyum için daha fazla çaba ve kaynak ayırması gerektirdiğinde liderlik önemli bir rol oynayabilir. Dolayısıyla tüm değişim süreci sonunda başarının kesin olarak garanti edilememesi gerçekliği, bir yandan çalışanların değişime yönelik istekliliğinin yaratılması bir yandan da liderin değişim geçişini yumuşatma becerisiyle yakından ilişkilendirilebilir (Herold vd., 2008).

Herscovitch ve Meyer (2002) değişime bağlılığı, bir bireyi bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olduğu düşünülen bir hareket tarzına bağlayan bir güç (zihniyet) olarak ifade etmektedir. Ancak örgüt liderleri genellikle değişime karşı dirençli ve isteksiz bir işgücüyle karşı karşıya kalmaktadır. Gerçekten de çalışanların zihniyetlerini ve değişime karşı tutumlarını değiştirmenin, maliyet aşırı ve proje karmaşıklığı gibi diğer faktörlere kıyasla örgütlerde değişimi yönetenler için daha büyük bir zorluk olduğu bildirilmiştir (Hechanova vd., 2018). Liderlerin değişim çabalarının başarısı için çalışanların kendilerini adanmalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayabilmeleri gerektiği savunulmaktadır (Santhidran vd., 2013).

Değişime bağlılık, çalışanların davranışları üzerinde farklı etkileri olan çok boyutlu bir yapı olarak literatürde yer almaktadır. Bireylerin bir değişime olan bağlılıkları kısmen, değişimin iş rutinlerini etkileme veya bozma derecesinin bir fonksiyonudur. Bu durum, kişinin olumlu bir şekilde yatkin olabileceği veya sonuçlarının nihai olarak olumlu olmasının beklendiği değişiklikler için de geçerlidir (Herold vd., 2008). Nitekim Fedor vd. (2006) yaptıkları çalışmadan hareketle değişimin kapsam ve büyüklük düzeyi ile değişim bağlılığının önemli bir korelasyonu olduğunu ortaya koymuştur. Lim vd. (2020) yaptıkları araştırma sonucunda değişime bağlılığın önceli olarak yönetici ile çalışan arasındaki ilişki, stratejik vizyonla uyumlu değişim ve iş motivasyonunun pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Otel işletmelerinde Maçaes ve Roman-Portas (2022) tarafından yapılan araştırma, çalışanların değişime olan bağlılıklarını örgütsel iletişim ve örgütsel değişim arasındaki ilişkide aracı değişken olarak incelemiş ve bulguları desteklenmiştir. Bu bağlamda Herold vd. (2008) çalışanların değişime verdikleri tepkilerin şekillenmesinde liderliğin oynadığı rolü ortaya koymak üzere belirli liderlik tarzlarının etkinliğini durumsal koşullar altında etkileyen bir değişken olarak değişimin aracı bir rol olarak ele alınması üzerinde durmuştur. Bu kavramsal bilgilerden hareketle çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H<sub>4</sub>: Bilge liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık rolü bulunmaktadır.

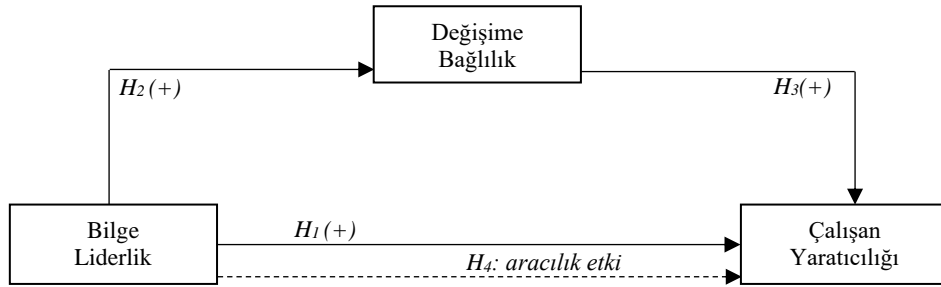


### Sosyal değişim teorisi

Bu araştırmada sosyal değişim teorisi (social exchange theory) çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek üzere kullanılmıştır. Blau'ya (1964) göre sosyal değişim teorisi getirmesi beklenen getiriler tarafından motive edilen ve bunu yapan bireylerin gönüllü eylemleri olarak ifade edilebilir (Aldabbas vd., 2021). Başka bir deyişle, sosyal değişim teorisi işveren ve çalışan arasında oluşan yükümlülüklerdir (Lim vd., 2020). Dolayısıyla sosyal değişim teorisi işyeri davranışını anlamaya yönelik en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Buna göre bilge liderlik altında görev yapan çalışanların kendilerini geliştirme olanakları elde ederek bilginin paylaşıldığı bir ortamda gönüllü olarak yaratıcılık davranışında bulunacağı düşünülmüştür. Otel işletmelerindeki liderlerin pratik anlamda bilgelik göstermek üzere çalışanlarını etkilemeleri, onların daha iyi hizmet vermek üzere mallar, hizmetler, süreçler ve prosedürler hakkında yeni ve faydalı bakış açıları üretme becerisi artırabilir. Diğer yandan bilge liderlik ile yaratıcılığın teşvik edilerek ortaya konması değişime bağlılığın aracılığıyla gerçekleşebilir. Bilge liderlik algısı arttıkça değişime bağlılık artabilir ve artan değişime bağlılık ise daha fazla çalışan yaratıcılığı ortaya koyabilir.

Yukarıda ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle araştırmanın modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma modeli



### Yöntem

#### Ölçüm araçları

Şekil 1'de bilge liderlik, çalışan yaratıcılığı ve değişime bağlılık arasındaki ilişkileri vurgulayan kavramsal bir model önerilmiştir. Bu çalışmada analiz edilen değişkenlerin her biri iyi yapılandırılmış ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. İlgili ölçeklerin orijinal dilinden Türkçeye çevrilmesinde Brislin (1976) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçekler bağımsız olarak çevrilmiş, daha sonra alanında uzman dil bilimciler tarafından yapılan çeviri ile karşılaştırılarak orijinal versiyon arasındaki farklar uzlaştırmış ve ilgili maddeler anlam açısından düzenlenmiştir. Sonuç olarak bazı maddeler araştırma bağlamına uyacak şekilde değiştirilmiştir. Demografik değişkenler hariç, diğer ölçekler “1 = kesinlikle katılmıyorum” ile “5 = kesinlikle katılıyorum” arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

#### Bilge liderlik ölçeği

Ding vd. (2019) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanması Üzümlü vd. (2022) tarafından yapılan 6 soruluk ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki örnek ifadelerden biri olarak: “*Yöneticim, yaşamdan örnekler vererek pratik bilgeliği (akılcı olmayı) teşvik eder*” ifadesi verilebilir.

#### Çalışan yaratıcılığı ölçeği

Coelho ve Augusto'nun (2010) çalışmalarında kullandıkları 5 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek sayesinde değerlendirmeler tek boyut altından ölçümlenmektedir. Ölçekteki ifadelerden birine “*İşimde olabildiğince yaratıcı olmaya çalışıyorum*” örnek olarak verilebilir.

#### Değişime bağlılık ölçeği

Lim vd. (2020) çalışmalarında kullandıkları 4 soruluk ölçek kullanılmıştır. İlgili ölçek sayesinde çalışanların değişime olan bağlılıkları tek boyut olarak ölçümlenmektedir. Ölçekteki örnek ifadelerden

biri olarak: “*Bu işletmede gerçekleştirilmesi planlanan herhangi bir değişimi tamamen desteklerim*” ifadesi verilebilir.

### Veri toplama

Araştırmanın çalışma evrenini Türkiye'nin turistik destinasyonlarından biri olan Muğla iline bağlı Bodrum'da faaliyet gösteren 3 adet beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Öncelikle söz konusu otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden, çalışanlarını araştırmaya dahil etmek için izin alınmıştır. İnsan kaynakları departmanı, anketleri boş zamanlarında doldurabilecek çalışanlara rastgele dağıtmıştır. Doldurulan anketler daha sonra insan kaynakları departmanı tarafından toplanmış ve araştırmacıya geri gönderilmiştir. Çalışmada gizlilik ve ifşa etmeme gibi etik araştırma prosedürleri izlenmiştir. Her bir anket formuna, çalışmanın amacını açıklayan ve potansiyel katılımcıları katılımlarının gönüllü olduğu, herhangi bir sebep göstermeksizin reddetme hakları olduğu, sağladıkları verilerin gizli tutulacağı ve hiçbir kişisel verinin rapor edilmeyeceği konusunda bilgilendiren bir açıklama eklenmiştir. Söz konusu otel işletmelerinde çalışan sayısına ulaşmak için insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş ve toplam 1700 çalışan olduğu bulgusu elde edilmiştir. Belirlenen çalışma evreni üzerinden örneklem büyüklüğü belirlenirken Gürbüz ve Şahin'in (2015) oluşturduğu tablo kullanılmıştır. Buna göre 1000 ile 5000 kişinin oluşturduğu evren büyüklüğü için %95 güven aralığında 357 kişiye ulaşılması örneklem olarak yeterli kabul edilmektedir. Bu kapsamda gelişigüzel doldurma ve eksik kodlama gibi muhtemel nedenlerden dolayı beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri aracılığıyla her bir otel işletmesinde 150 anket formu olmak üzere toplam 450 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 395 tanesi geri dönmüştür. Toplanmış olan anketlerden eksik bilgi içeren ve gelişigüzel doldurulduğu tespit edilen 23 anket dikkate alınmamış ve analizler toplam 372 veri üzerinden yapılmıştır. Bununla birlikte bu araştırma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 04.10.2024 tarih ve 2024/316 sayılı etik kurul onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya katılan kişilere ilişkin demografik verilerin dağılımı

Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)	Değişkenler	Sıklık (N)	Yüzde Değeri (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Mesleki Deneyim</b>		
Kadın	151	40.6	1 yıldan az	24	6.5
Erkek	221	59.4	1-5 yıl arası	129	34.7
<b>Yaş</b>			6-10 yıl arası	135	36.3
18-25 yaş arası	75	20.2	11-15 yıl arası	52	14.0
26-35 yaş arası	147	39.5	16-20 yıl arası	19	5.1
36-45 yaş arası	112	30.1	21 yıl ve üstü	13	3.5
46-55 yaş arası	30	8.1			
56 yaş ve üstü	8	2.2			
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Bu işletmedeki çalışma süresi</b>		
İlköğretim	30	8.1	1 yıldan az	141	37.9
Lise	127	34.1	1-5 yıl arası	147	39.5
Üniversite (Önlisans)	108	29.0	6-10 yıl arası	59	15.9
Üniversite (Lisans)	104	28.0	11-15 yıl arası	20	5.4
Lisansüstü	3	0.8	16-20 yıl arası	3	0.8
<b>Medeni Durum</b>			21 yıl ve üstü	2	0.5
Evli	143	38.4			
Bekar	229	61.6			

Tablo 1, katılımcıların demografik profilini detaylandırmaktadır. Buna göre erkek (%59.4) ve bekar (61.6) çalışanların çoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Yaş açısından çalışanlar değerlendirildiğinde çoğunluğun %39.5 ile 26-35 yaş arası grupta olduğu ve eğitim durumu açısından ise lise mezunlarının (%34.1) nispeten çoğunlukta olduğu görülmüştür. Mesleki deneyim ve araştırma yapılan otel işletmelerinde çalışma süresi bakımından bulgular incelendiğinde ise %36.3 ile 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip çalışanlar çoğunlukta olup, söz konusu otel işletmelerinde çalışma süresi 1 yıldan az (%37.9) ve 1-5 yıl arası (%39.5) çalışan oranı diğer demografik gruplardan fazla olduğu tespit edilmiştir.

### Veri analizi

Elde edilen verileri analiz etmek üzere SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Bu kapsamda tanımlayıcı bulgular için frekans ve yüzde analizi, ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri için

açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlılıkları ve yakınsak geçerlik için cronbach's alpha, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri, ayırıcı geçerlik için HTMT kriteri ve AVE değerlerinin karekökü değerleri test edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi ve son olarak araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

## Bulgular ve tartışma

### Ölçüm modeline yönelik güvenilirlik ve geçerlik analizleri

Davranış ve ilgili konular üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar, ölçüm yöntemine atfedilen varyansı açıklayan ortak yöntem yanlılığının, çalışmanın niteliği açısından potansiyel bir sorun kaynağı olma konusunda hemfikirdir (Podsakoff vd., 2003). Gözlemlenen tüm değişkenlerin aynı anda ve aynı yanıtlayıcılar tarafından yanıtlanması, özellikle ankete dayalı yöntemlerin kullanıldığı çalışmalarda ortak yöntem yanlılığına yol açmaktadır (Xu vd., 2023). Dolayısıyla turizm araştırmalarında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, araştırmacılar tarafından ortak yöntem yanlılığının kontrol edilmesi tavsiye edilmektedir (Çizel vd., 2020). Bu kapsamda ortak yöntem yanlılığını incelemek için en çok tercih edilen yöntemlerden biri olan Harman'ın tek faktörlü testi kullanılmıştır (Fuller vd., 2016). Test sonuçlarına göre tek faktör altında açıklanan toplam varyans %42.436 olarak belirlenmiş olup bu sonuç eşik değer olan %50'nin (Kock, 2021) altında olduğu için bu çalışmada ortak yöntem yanlılığı sorunu söz konusu olarak görülmemiştir.

Araştırmanın değişkenleri kapsamında belirlenen ölçüm modelindeki ölçeklerin iç tutarlılıklarını belirlemek üzere cronbach's alpha ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri, yakınsak geçerliliğini ölçmek üzere ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri ve ayırıcı geçerliği test etmek üzere HTMT kriteri uygulanmıştır. Bu kapsamda öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, çok sayıda gözlenen değişkenden (veya maddeden) daha az sayıda faktörü veya gizli yapıyı tanımlamak veya doğrulamak için kullanılan bir tekniktir (Worthington ve Whittaker, 2006). Faktör analizinin (a) açımlayıcı (exploratory factor analysis) ve (b) doğrulayıcı (confirmatory factor analysis) olmak üzere iki kategorisi söz konusudur. Açımlayıcı faktör analizi ile araştırmacılar ölçek ifadelerini altında yatan boyutları belirlemeyi amaçlarken, doğrulayıcı faktör analiziyle ise güçlü bir model varsayımında kullanılmak üzere kanıtlanmış bir yapının yeni bir veri setine uyumu analiz edilmektedir (Orçan, 2018). Bu bilgiler ışığında yapılan açımlayıcı faktör analizi ile güvenilirlik ve geçerlik analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 2:** Ölçüm modeline ilişkin açımlayıcı faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlik sonuçları

Ölçek	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach Alpha	CR	AVE
Bilge Liderlik	BL5	0.868	43.346	0.917	0.92	0.70
	BL2	0.855				
	BL1	0.854				
	BL3	0.842				
	BL4	0.832				
Değişime Bağlılık	DB4	0.847	16.563	0.820	0.82	0.64
	DB2	0.829				
	DB1	0.799				
	DB3	0.744				
Çalışan Yaratıcılığı	ÇY1	0.805	7.283	0.829	0.83	0.59
	ÇY4	0.798				
	ÇY5	0.792				
	ÇY2	0.771				
	ÇY3	0.683				
Toplam Açıklanan Varyans: 66.192						
Kaizer Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy						897
Bartlett Test of Sphericity Chi-Square						3126.240
sd						105
sig						.000

Not: BL: Bilge Liderlik; DB: Değişime Bağlılık; ÇY: Çalışan Yaratıcılığı; sd: Serbestlik Derecesi; sig: Anlamlılık; CR: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik); AVE: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)

Tablo 2’de sunulan bulgulara göre öncelikle açımlayıcı faktör analizi sonucu örneklem sayısının yeterliliği için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve veri setinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek üzere Barlett Küresellik Testi sonuçları test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tüm ölçeklerin tek faktörlü yapıları ortaya konulmuş olarak KMO değeri 0.897 ve Barlett’s testi sonucu  $p < 0.0001$  olarak anlamlı çıktığı görülmüş olup ilgili ölçeklerin doğrulayıcı faktör analize uygunluğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan bilge liderlik ölçeğinin güvenilirliği 0.917 ve bileşik güvenirlik (CR) değeri 0.92; değişime bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0.820 ve bileşik güvenirlik (CR) değeri 0.82 ve son olarak çalışan yaratıcılığı ölçeğinin güvenilirliği 0.829 ve bileşik güvenirlik (CR) değeri ise 0.83 olarak ölçümlenmiş olup tüm değerlerin eşik değer olan 0.70’den büyük olduğu (Ali vd., 2018) için ilgili ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak yakınsak geçerlik için ulaşılan çıkarılan ortalama varyans (AVE) değeri ise bilge liderlik ölçeği için 0.70; değişime bağlılık ölçeği için 0.64 ve çalışan yaratıcılığı ölçeği için ise 0.59 olarak belirlenmiş olup tüm değerler 0.50 olarak kabul edilen eşik değer (Bagozzi ve Yi, 1988) üstünde olduğundan dolayı ilgili ölçeklerin yakınsak geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu tek faktörlü yapısı tespit edilen tüm ölçeklere birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (Yıldız, 2022) uygulanmış ve ilgili ölçeklere ilişkin uyum değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum değerleri

Ölçek	X <sup>2</sup> / df	NFI	GFI	CFI	RMSEA
Bilge Liderlik	2.735	0.987	0.984	0.992	0.06
Değişime Bağlılık	0.149	1.000	1.000	1.000	0.00
Çalışan Yaratıcılığı	1.505	0.996	0.997	0.999	0.03
İyi Uyum Değerleri	≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,97	≤ 0,05
Kabul Edilebilir U.D.	≤ 4-5	0,85 - 0,89	0,85 - 0,89	≥ 0,95	0,06 - 0,08

**Kaynak:** (Meydan ve Şeşen, 2011)

Tablo 3’te gösterilen bulgulara göre bilge liderlik ölçeğinin RMSEA değeri için kabul edilir ve diğer değerlerde ise iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Değişime bağlılık ölçeğinin uyum değerlerinin iyi uyum değerleri kapsamında değerlendirilmesi söz konusudur. Son olarak Tablo 3’teki bulgular çalışan yaratıcılığı ölçeğine ilişkin tüm uyum değerlerinin iyi uyum değerleri olarak tespitini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla tüm ölçeklere ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan tek faktörlü yapılarının doğrulandığı söylenebilir.

**Tablo 4:** HTMT ölçütü ile değerlendirilen ayırıcı geçerlik

Ölçek	BL	DB	ÇY
1. Bilge Liderlik	(0.83)		
2. Değişime Bağlılık	0.431	(0.80)	
3. Çalışan Yaratıcılığı	0.474	0.764	(0.76)

Not: BL: Bilge Liderlik; DB: Değişime Bağlılık; ÇY: Çalışan Yaratıcılığı

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik analizleri kapsamında son olarak ayırıcı geçerliği değerlendirmek için HTMT (Heterotrait-Montrait ratio) kriteri kullanılmıştır. Ayırıcı geçerlik, bir yapının ölçülmesinden elde edilen puanların diğer yapılardan etkilenmek yerine benzersiz olup olmadığını gösterir (Schwab, 2005). Henseler vd. (2015) geleneksel yöntemler olan Fornell-Larcker kriteri ve çapraz yük değerlendirmeleri kabul edilemeyecek kadar düşük hassasiyet sonuçları

verdiğinden, ayırıcı geçerlik değerlendirmesi için HTMT kriterinin kullanılmasını önermektedir. Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde, tüm HTMT değerleri tavsiye edilen 0,85 değerinden düşük (Henseler vd., 2015) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 4'te AVE değerlerinin karekökleri parantez içinde gösterilmiştir. Buna göre korelasyon değerleri ile parantez içindeki AVE değerlerinin karekökleri karşılaştırıldığında, ilgili karekök değerlerinin bulunduğu sütun ve satırdaki korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup, bu kapsamda çalışmanın ayırıcı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

### Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi

Tablo 5'te araştırma değişkenleri olan bilge liderlik, değişime bağlılık ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5:** Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	BL	ÇY	DB	Ort.	s.s.
Bilge Liderlik	-			4.13	0.757
Çalışan Yaratıcılığı	0.411**	-		4.14	0.623
Değişime Bağlılık	0.372**	0.628**	-	4.20	0.615

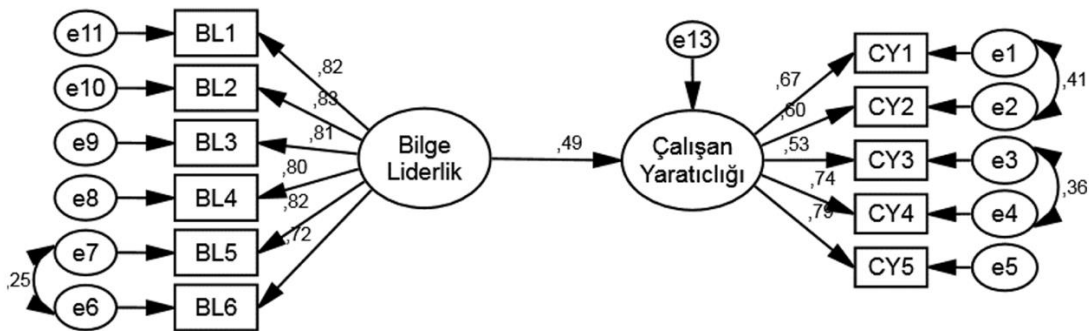
Not: BL: Bilge Liderlik; DB: Değişime Bağlılık; ÇY: Çalışan Yaratıcılığı; Ort: Aritmetik Ortalama; s.s: Standart Sapma; \*\*p<0.001

Tablo 5'te sunulan veriler incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Buna göre bilgi liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı orta düzeyde bir ilişki ( $r=0.411$ ,  $p<0.001$ ) söz konusudur. Bilge liderlik ile değişime bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=0.372$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Son olarak değişime bağlılık ve çalışan yaratıcılığı arasında yine pozitif yönlü ve anlamlı olmak üzere kuvvetli bir ilişki ( $r=0.628$ ,  $p<0.001$ ) tespit edilmiştir.

### Yapısal eşitlik modellemesi ile hipotez testleri

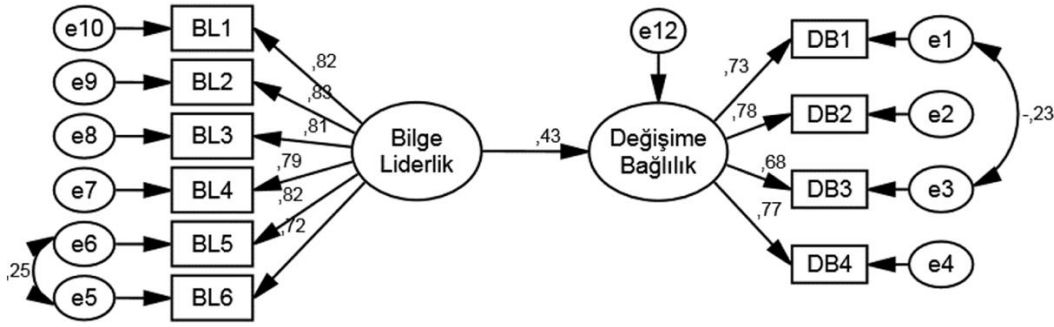
Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere AMOS programı kullanılarak oluşturulan yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini test etmek üzere geliştirilen H<sub>1</sub> hipotezinin yapısal eşitlik modellemesi Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2:** Araştırmanın birinci hipotezine ilişkin YEM modeli



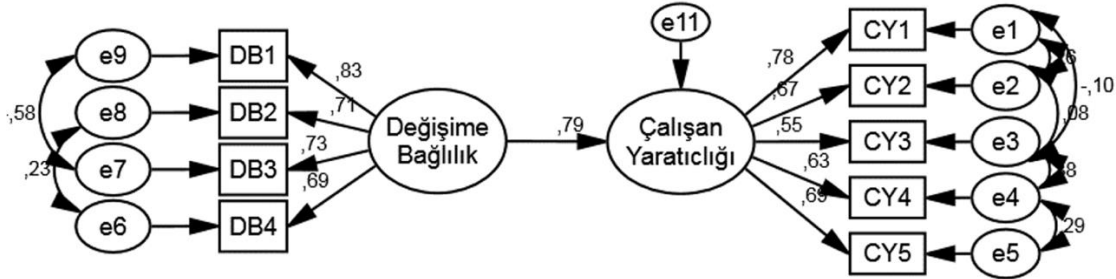
Birinci hipoteze yönelik oluşturulan modelin uyum değerleri  $X^2/df=2,357$ ;  $NFI=0,959$ ;  $GFI=0,955$ ;  $CFI=0,976$ ;  $RMSEA=0,060$  olarak tespit edilmiştir. Belirtilen uyum değerleri kabul edilen sınırlar içinde olduğundan dolayı, ilgili modelin yapısal olarak doğruluğuna ilişkin kanıtların varlığı ortaya konmuştur (Meydan ve Şeşen, 2011). Şekil 2'deki bulgulara göre bilge liderliğin otel işletmesinde çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,49$ ;  $p<0,05$ ) söz konusudur. Bu sonuçlardan hareketle **H<sub>1</sub> desteklenmiştir**.

Şekil 3: Araştırmanın ikinci hipotezine ilişkin YEM modeli



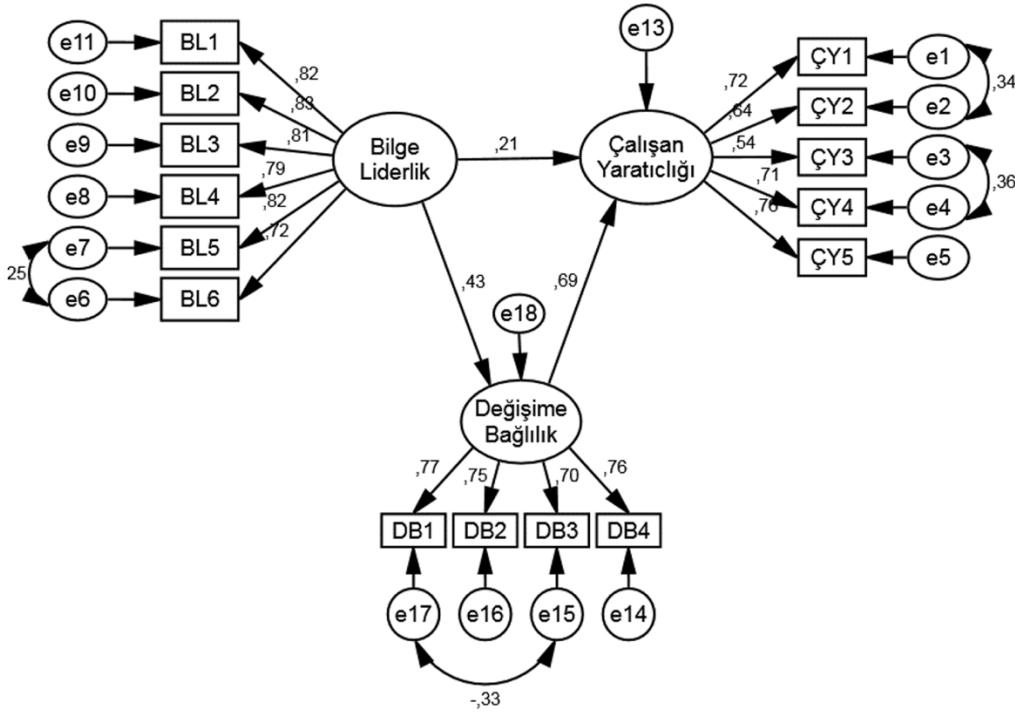
Araştırmanın ikinci hipotezi bağımsız ve aracı değişken arasında kurularak bilge liderliğin otel çalışanlarının değişime bağlılıklarını pozitif olarak etkilemektedir şeklinde kurulmuştur. İlgili modelin uyum değerleri  $X^2/df=2,631$ ;  $NFI=0,960$ ;  $GFI=0,958$ ;  $CFI=0,975$ ;  $RMSEA=0,066$  olarak tespit edilmiştir. Belirtilen uyum değerleri kabul edilen sınırlar içinde olduğundan dolayı, ilgili modelin yapısal olarak doğruluğuna ilişkin kanıtların varlığından söz edilebilir (Meydan ve Şeşen, 2011). Şekil 3'teki bulgulara göre bilge liderliğin otel işletmesinde çalışanların değişime bağlılıkları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,43$ ;  $p<0,05$ ) söz konusudur. Bu sonuçlardan hareketle **H<sub>2</sub>** desteklenmiştir.

Şekil 4: Araştırmanın üçüncü hipotezine ilişkin YEM modeli



Şekil 4'te gösterilen ilgili modelin uyum değerleri  $X^2/df=2,945$ ;  $NFI=0,939$ ;  $GFI=0,950$ ;  $CFI=0,950$ ;  $RMSEA=0,069$  olarak tespit edilmiştir. Belirtilen uyum değerleri kabul edilen sınırlar içinde olduğundan dolayı, ilgili modelin yapısal olarak doğruluğuna ilişkin kanıtların varlığı ortaya konmuştur (Meydan ve Şeşen, 2011). Şekil 4'teki bulgulara göre değişime bağlılığın otel işletmesinde çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi ( $\beta=0,79$ ;  $p<0,05$ ) ortaya konmuştur. Bu sonuçlardan hareketle **H<sub>3</sub>** desteklenmiştir.

Şekil 5: Araştırmanın dördüncü hipotezine ilişkin YEM modeli



Araştırmanın temel amacı kapsamında oluşturulan dördüncü hipotezle bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. İlgili modelin uyum değerlerine bakıldığında  $X^2/df=3,032$ ;  $NFI=0,921$ ;  $GFI=0,931$ ;  $CFI=0,945$ ;  $RMSEA=0,074$  olarak hesaplanmıştır. Belirtilen değerlerin kabul edilen sınırlar içinde olmasından dolayı, ilgili modelin yapısal olarak doğruluğuna ilişkin kanıtların varlığı tespit edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011). Şekil 5'te sunulan bulgulara göre bağımsız değişken bilge liderlik ve aracı değişken değişime bağlılık birlikte modele dahil edildiğinde, bağımsız değişken bilge liderliğin bağımlı değişken çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi anlamlı olmak üzere ( $p<0,05$ ) ( $\beta=0,49$ 'dan  $\beta=0,21$ 'e) azalmıştır (Bkz. Şekil 2 ve Şekil 5). Bu bulgulardan hareketle bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel amacına yönelik geliştirilen  $H_4$  desteklenmiştir.

### Sonuç ve öneriler

Günümüz iş yaşamı giderek daha küresel, kuralsız ve rekabetçi hale gelmekte ve dolayısıyla genellikle yeni hedeflerin ve değişim girişimlerinin uygulanması anlamına gelen stratejik bilgi edinme ve aktarma yeteneği birçok organizasyon için kaçınılmaz bir gereklilik niteliği taşımaktadır. İş hayatının bu gerçeği, bir yandan bilgiyi içselleştiren ve diğerlerine aktaran liderlere ihtiyacı artırmakta, bir yandan da değişime olan bağlılığın gerekliliğini hem yöneticiler ve hem de çalışanlar için daha dikkat çekici hale getirmektedir (Jaros, 2010). Nitekim ilgili literatürde bilge liderliği benimseyen liderlerin çalışanların yenilikçilik, özdeşleşme ve yaratıcılık gibi olumlu tutumları üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu ortaya konmuştur (Hughes vd., 2018; Öngel vd., 2024). Bu kapsamda çalışmada bilge liderlik, çalışan yaratıcılığı ve değişime bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada ilk olarak bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları bilge liderliğin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Otel çalışanlarının yöneticilerini bilge lider olarak algılamaları arttıkça, daha fazla yaratıcılık göstermeleri söz konusudur. Literatürdeki önceki çalışmalar farklı liderlik tarzlarının (Tierney vd., 1999; Liao, vd., 2010; Cerne vd., 2013; Lin vd., 2018; Feng vd., 2018; Zhen ve Atiga, 2020; Asif vd., 2022; Liu vd., 2024b; Shaleh vd., 2024) çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisini göstermekle birlikte, yeni bir liderlik tarzı olarak bilge liderliğin çalışan yaratıcılığını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İkinci olarak bilge liderliğin değişime bağlılığı etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürdeki mevcut olan ancak doğrudan bilge liderliğe

odaklanmayan diğer araştırmalarla (Herold vd., 2008; Oreg and Berson 2011; Hechanova ve Cementina-Olpoç, 2012; Gelaidan ve Ahmad, 2013; Abrell-Vogel ve Rowold, 2014; Van der Voet vd., 2015; Maçaes ve Roman-Portas, 2022) benzerlik göstermiştir. Diğer taraftan ulaşılan sonuçlar Santhidran ve diğerlerinin (2013) ortaya koyduğu liderlik tarzının değişime bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı sonucunun tersi bir sonuca işaret etmektedir. Dolayısıyla bilge liderliğin değişime bağlılığı güçlü bir şekilde etkilemesi söz konusu olup değişimin etkin ve güncel bir liderlik tarzı ile desteklenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Üçüncü olarak değişime bağlılığın çalışan yaratıcılığını nasıl etkilediği değerlendirilmiştir. Conner ve Patterson'a (1982) göre bağlılık olmadan çalışanların olumlu tutumlarının beklenemeyeceğini vurgulamaktadır. Önceki araştırmalarda doğrudan değişime bağlılık ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki incelenmediği için değişime bağlılığın olumlu etkisini ortaya koyan literatürdeki farklı çalışmaların (Cuningham, 2006; Meyer vd., 2007; Herold vd., 2008; Van der Voet, 2015; Maçaes ve Roman-Portas, 2022) desteklendiği ifade edilebilir. Değişime bağlı olan çalışanların doğrudan değişimi içeren yaratıcılık davranışına daha yatkın olması beklenebilir. Son olarak temel amaç kapsamında değişime bağlılığın aracılık rolü, bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde araştırılmıştır. Araştırma sonuçları bilge liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde değişime bağlılığın aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. Değişime bağlılık, çalışanların davranışları üzerinde farklı etkileri olan çok boyutlu bir yapı olarak literatürde yer almaktadır. Bireylerin bir değişime olan bağlılıkları kısmen, değişimin iş rutinlerini etkileme veya bozma derecesinin bir fonksiyonudur. Bu, kişinin olumlu bir şekilde yatkın olabileceği veya sonuçlarının nihai olarak olumlu olmasının beklendiği değişiklikler için bile geçerlidir (Herold vd., 2008). Otel işletmelerinde Maçaes ve Roman-Portas (2022) tarafından yapılan araştırma, çalışanların değişime olan bağlılıklarını örgütsel iletişim ve örgütsel değişim arasındaki ilişkide aracı değişken olarak incelemiş ve bulguları desteklenmiştir. Dolayısıyla doğrudan bu araştırma değişkenlerini ve aralarındaki aracılık etkiye dayalı çalışmalar literatürde görülmesi de değişime bağlılığın liderlik ile ilişkilendirilen olumlu davranışlara aracılık ettiği söylenebilir. Bu tespitler kapsamında araştırma sonuçları aracılık etki açısından mevcut literatür ile benzeşmektedir.

Araştırmanın sonuçları dayandığı teori olan sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirildiğinde bilge liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin elde ettiği bilgiyi çalışanlarına aktarma ve paylaşımı eğilimi karşılığında otel çalışanlarının kazanacakları gelişme fırsatına bağlı olarak gönüllü bir eylem olarak yaratıcı davranışlara yönelmeleri söz konusudur. Sosyal değişim teorisinin temelinde çalışan ve işveren arasında yükümlülükler var olduğundan dolayı bilge liderlik altında görev yapan çalışanların kendilerini geliştirme olanakları elde ederek bilginin paylaşıldığı bir ortamda gönüllü olarak yaratıcılık davranışında bulunduğu ifade edilebilir. Bilge liderlik sayesinde otel işletmelerindeki liderlerin pratik anlamda bilgeliği göstererek çalışanlarını etkilemeleri ve onların daha iyi hizmet vermek üzere mallar, hizmetler, süreçler ve prosedürler hakkında yeni ve faydalı bakış açıları üretmeleri hususunda tetikleyebilmektedir. Ayrıca bilge liderlik ile yaratıcılığın teşvik edilerek ortaya konması değişime bağlılığın aracılığıyla daha önemli bir rol niteliği kazanmaktadır. Dolayısıyla bilge liderlik algısı arttıkça çalışanların değişime bağlılıkları artmakta ve artan değişime bağlılık ise çalışan yaratıcılığını önemli ölçüde etkilemektedir.

Çalışmadan elde edilen çıkarımlar kapsamında otel işletmeleri yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanlar tarafından yaratıcılık gibi olumlu ve organizasyonel gelişim odaklı davranışların gösterilmesi, algıladıkları liderlik tarzı ile ilintilidir. Otel yöneticilerinin bu bağlamda lider davranışlarını içselleştirdikleri ve sonrasında aktarabildikleri bilgi çerçevesinde yapmaları, çalışanların yaratıcılığı gibi katma değer yaratan davranışlara etki edebilmektedir. Diğer taraftan otel yöneticilerinin bilge liderliği benimsemesi çalışanların yaratıcı düşünme ve çözüm üretme kapasitesini de artırmaktadır. Dolayısıyla otel yöneticilerinin bilgiyi edinme ve aktarma rolünü benimseyerek, değişime bağlı bir ekip oluşturma çabası kaçınılmazdır. Değişime bağlılığı teşvik etmek üzere otel yöneticileri güven ve bağlılığı artıracak stratejiler geliştirebilir. Bu kapsamda açık iletişim aracılığıyla çalışanlara karşı olumlu tutum sergileme sağlanarak değişim sürecinin nedenleri, hedefleri ve beklenen sonuçları çalışanlarla paylaşılabilir. Otel yöneticileri çalışan katılımını sağlayacak beyin fırtınası ve fikir atölyeleri gibi araçlar kullanarak onların fikirlerini alma, değişimi sürecine dahil etme ve değişimin gerçekleşmesinde aktif rol almalarını sağlama üzerinde önemle durabilir. Bu sayede farklı departmanlar arasındaki iş birliği ve ilişkilerin gelişmesi sağlanarak iş yerinde farklı bakış açıları teşvik edilmiş olur. Ayrıca değişime



bağlılığı desteklemek üzere maddi ve maddi olmayan unsurlar içeren ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması ve bunların otel yöneticileri tarafından adil ve şeffaf bir yapıda yürütülmesi çalışanların yaratıcı davranışlarını tetikleyebilir. Bu tür bir yaklaşım sergilemek, çalışanların yaratıcı fikirler geliştirme ve sunma konusunda daha istekli olmalarına neden olabilir. Ayrıca üst yönetimde bulunan ve karar alarak yönlendirme pozisyonunda olan uygulayıcıların, insan kaynakları departmanları üzerinden bilge liderlik konusunda eğitim ve geliştirme programları planlamaları ve yöneticilerini ön plana çıkacak bilge liderlik konusunda donanım sahibi yapmaları üzerinde önemle durulabilir. Otel yöneticilerinin kendilerini bilge liderlik perspektifinde geliştirebilme fırsatı sağlayan eğitimler almaları, liderlik becerileri yanında empati, eleştirel düşünme, stratejik odaklı olma ve vizyoner bakış açısına sahip olma gibi yönlerinin gelişmesine neden olabilir. Diğer taraftan otel yöneticilerinin kendi yaşam ve iş tecrübelerinden faydalanmak üzere çalışanlarına rol model olmaları ve sürekli geri bildirim yapmaları, çalışanlarının gelişimine ve nihayetinde yaratıcı davranış eğiliminde olmalarına katkı sağlayabilir. Aynı zamanda rol model olma ve geri bildirim verme çalışanların yaratıcı düşünme süreçlerini ve iş yapış biçimlerine de daha verimli hale getirebilir.

Tüm araştırmalarda söz konusu olan araştırma kısıtları bu çalışma için de geçerlidir. Bu kapsamda çalışmanın ilk kısıtı, elde edilen araştırma sonuçların genellebilir olup olmaması ile ilgilidir. Verilerin belli bir destinasyonda ve belli bir ölçekteki otel işletmelerinden toplanması, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği için bir sorguya ihtiyaç yaratmaktadır. Dolayısıyla farklı destinasyonlarda ve farklı ölçekteki otel işletmelerinden veri toplamayı içeren alan araştırmaları yapılabilir. Bu kapsamda çalışan yaratıcılığına ihtiyaç duyan bankacılık, telekomünikasyon ve yazılım gibi daha teknoloji tabanlı sektörlerin incelenmesi yerinde olacaktır. İkinci olarak veriler belli bir dönemde toplandığı için kesitsel bir çalışma olarak katılımcıların görüşleri ve algılamaları zaman dilimi içinde tek bir noktadan elde edilmiştir. Ancak algı ve eğilimlerin zaman içinde değişebileceği gerçeğinden hareketle, gelecek araştırmalarda farklı zaman dilimindeki ilişkiselliği ortaya koymak üzere boylamsal araştırmalar yapılabilir. Üçüncü olarak bilge liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisinde değişime direnç, öz saygı, özdeşleşme ve öz yeterlik gibi farklı değişkenler üzerinden aracı ve düzenleyici etkiler incelenebilir.

### Kaynakça

- Abrell-Vogel, C. ve Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921. <http://dx.doi.org/10.1108/jocm-07-2012-0111>
- Aldabbas, H., Pinnington, A. ve Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501-6515. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Altıntaş, M. (2023). Bilge Liderlik ve Etik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisinin Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi. Ş. Karabulut (Ed.), *Akademik Perspektiften Yönetim ve Strateji Konuları* içinde, (ss.13-29), Yaz Yayınları, Afyonkarahisar. <http://dx.doi.org/10.21076/vizyoner.1201896>
- Amabile, M. T. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business Review*. October, 1, 1-15.
- Amabile, M. T. ve Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. October, 1-22.
- Anderson, N., Potocnik, K. ve Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state of the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A. Manzoor, F. ve Hussain, A. (2022). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41, 3021–3037. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. J. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. <http://dx.doi.org/10.1177/009207038801600107>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley & Sons.
- Brislin, R.W. (1976). Comparative Research Methodology: Cross Cultural Studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215-229. <http://dx.doi.org/10.1080/00207597608247359>

- Bouckenooghe, D., Devos, G. ve Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire— Climate of change, processes and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Cerne, M., Jaklic, M. ve Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Chen, J. ve Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42(3), 503–512. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.07.025>
- Coelho, F. ve Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670510369379>
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Villard Books.
- Conner, D. R. ve Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18–30.
- Conway, E. ve Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 72–89. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x>
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cunningham, G. (2006) The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500418766>
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7-18. <http://dx.doi.org/10.17123/atad.713552>
- Dellisanti, R. (2023). *Cultural and creative industries and regional development: Creativity, where and why*. Springer Publications. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-29624-6>
- Ding, W., Choi, E. ve Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pasific Management Review*, 24(4), 310-317. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>
- Eisenbach, R. K. Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80–88. <http://dx.doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X. et al. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 153, 645–658. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Fuller, C. M., Simmering, J. M., Atinc, G., Atinc, Y. ve Babin, J. B. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 9, 3192-3198. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Gelaidan, H. M. ve Ahmad, H. (2013). The factors effecting employee commitment to change in public sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*, 6(3), 75-87. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v6n3p75>
- Gökgöz, H. (2023). Yaratıcı takım ikliminde bilge liderliğin rolü: Havayolu kabin memurları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1269-1277. <http://dx.doi.org/10.33712/mana.1356858>
- Gu, Q., Tang, T. ve Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1967-9>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Kitabevi.
- Hartline, M. ve Ferrell, O. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52–70. <http://dx.doi.org/10.2307/1251901>
- Hassi, A. ve Storti, G. (2023). Wise leadership: Construction and validation of a scale. *Modern Management Review*, 28(1), 47-69. <http://dx.doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.03>

- Hechanova M. Regina, Caringal-Go, F. J. ve Magsaysay F. J. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914-925. <http://dx.doi.org/10.1108/loj-01-2018-0013>
- Hechanova, R. M. ve Cementina-Olpoc, R. (2012). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11–19. <http://dx.doi.org/10.1007/s40299-012-0019-z>
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D. ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herscovitch, L. ve Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. ve Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29, 549–569. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jansen, K. J., Shipp, A. J. ve Michael, J. H. (2016). Champions, converts, doubters, and defectors: The impact of shifting perceptions on momentum for change. *Personnel Psychology*, 69(3), 673–707. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12120>
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79–108. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010903549457>
- Jun, K. ve Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13, 340. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Kaipa, P. ve Radjou, N. (2013a). The wise leader. *Strategy + Business*, 71, 1-4.
- Kaipa, P. ve Radjou, N. (2013b). *From Smart to Wise: Acting and Leading with Wisdom*. Jossey & Bass Publications.
- Kock, N. (2021). Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(2), 1-6.
- Liao, H., Liu, D. ve Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.54533207>
- Lim, Y. S., Lo, C. M., Mohamad, A. A., Suaidi, K. M. ve Ramayah, T. (2020). Factors affecting commitment to change in Malaysia service organizations: The moderating role of organization culture. *Studies of Applied Economics*, 39(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i1.4302>
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q. et al. (2018). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 152, 1099–1115. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3314-4>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A. ve Mina, A. (2024a). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Liu, B., Shah, T.A. & Shoaib, M. (2024b). Creative leadership, creative mindset and creativity: A self-regulatory focus perspective. *Current Psychology*, 43, 24375–24389. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-024-06066-6>
- Ma, Y., Zhang, H. ve Dai, Y. (2021). How job creativity requirements affects employee creativity: Evidence from a across-level analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 714886. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.714886>
- Maçães, M. A. R. ve Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 35(2), 89- 106. <http://dx.doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
- Mallia, L. K. (2019). *Leadership in the Creative Industries: Principles and Practice*. John Wiley & Sons Inc.

- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. ve Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185-211. <http://dx.doi.org/10.1348/096317906x118685>
- Neubert, M. J. ve Cady, S. H. (2001) Program commitment: a multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54(2), 421-448. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00098.x>
- Neves, P. (2009) Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Nonaka, I., Hirose, A. ve Takeda, Y. (2016). 'Meso' foundations of dynamic capabilities: Team level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity. *Global Strategy Journal*, 6(3), 168-182. <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1125>
- Nonaka, I. ve Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Ogbeibu, S., Senadjki, A. ve Gaskin, James. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334-346. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.032>
- Oldham G.R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634. <http://dx.doi.org/10.2307/256657>
- Orçan, F. (2018). Exploratory and confirmatory factor analysis: which one to use first? *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 9(4), 413-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Oreg, S. ve Y. Berson. 2011. Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627-659. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E. ve Tatlı, H. S. (2023). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Parish, T., Cadwallader, S. ve Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R. ve Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348-363. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Schwab, D. (2005). *Research methods for organizational studies*, (2.Bs.), Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishing.
- Shaleh, A., Samdin, Sarita, B. ve Mahrani, W. S. (2024). The influence of servant leadership and ethical leadership on employee creativity is mediated by organizational learning. *International Journal of Religion*, 5(11), 4230-4248. <http://dx.doi.org/10.61707/px96vv41>
- Tayal, R., Upadhya, K. R., Yadav, M., Rangnekar, S. ve Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change. *Journal of Information and Knowledge Management Systems* 48(4), 559-578. <http://dx.doi.org/10.1108/vjikms-05-2018-0039>
- Tierney, P., Farmer, S. M. ve Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>

- Tsachouridi, I., ve Nikandrou, I. (2018). Integrating social comparisons into perceived organisational support (POS): The construct of relative perceived organisational support (RPOS) and its relationship with POS, identification and employee outcomes. *Applied Psychology*, 68(2), 276–310. <http://dx.doi.org/10.1111/apps.12161>
- Uludağ, Ç. C. (2021). Bilge liderlik. M. Sağbaşı (Ed.) *21. Yüzyılda Liderlik* içinde (ss.135-152), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Üzüm, B., Özkan, O.S. ve Gülbahar, Y. (2022). Bilge liderlik ölçeğini Türkçeye uyarılama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1795-1803. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2022.1472>
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. ve Groeneveld, S. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842–865. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Wang, G. ve Netemeyer, G: R. (2006). Saleperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Research Business*, 57, 805-812. [http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00483-6](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00483-6)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). Scale development research. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838. <http://dx.doi.org/10.1177/0011000006288127>
- Xu, C., Yang, G., Wang, Y. ve Ding, A. S. (2023). Is conspicuous consumption influenced by cyberostracism? A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13, 1-21. <http://dx.doi.org/10.3390/bs13010006>
- Yıldız, E. (2022). SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, R. Altunışık, H. Boz, E. Gegez, E. Koç, Ü. Sığır, E. Yıldız, A. Yüksel (Eds.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – Yeni Perspektifler* içinde (ss. 351-389), Seçkin Kitabevi, Ankara. <http://dx.doi.org/10.14527/9786257676656>
- Zhang, A., Li, X. ve Guo, Y. (2021). Proactive personality and employee creativity: A moderated mediation model of multisource information exchange and LMX. *Frontiers in Psychology*, 12, 552581. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.552581>
- Zhen, R. M. ve Atiga, D. (2020). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of relational confidence. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 1-7. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.515>

#### **Etik kurul onayı**

Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 04.10.2024 tarih ve 2024/316 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

#### **Çıkar çatışması beyanı**

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.