

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK  
İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA OTELCİLİK SEKTÖRÜ  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muhammet Mustafa BAKIRCI**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN**

**ŞUBAT - 2019**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK  
İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA OTELCİLİK SEKTÖRÜ  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammet Mustafa BAKIRCI

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 21.02.2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER	Basarılı,	
Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Basarılı,	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Muhammet Mustafa BAKIRCI**

**21.02.2019**

## **ÖNSÖZ**

Öğrenim hayatım boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen anne ve babama şükranlarımı sunarım. Bu tezin hazırlanmasında başta danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN olmak üzere katkı sunan tüm hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca veri toplama sürecinde vakit ayırıp anketleri dolduran katılımcılara ve yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

**Muhammet Mustafa BAKIRCI**

**21.02.2019**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	iii
ŞEKİL LİSTESİ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR

TARAMASI .....	3
1.1. Psikolojik Sermaye Kavramı .....	3
1.2. Psikolojik Sermayenin Gelişimi .....	4
1.3. Psikolojik Sermayenin Boyutları .....	6
1.3.1. Öz Etkinlik / Güven .....	7
1.3.2. Umut .....	8
1.3.3. Optimizm / İyimserlik .....	10
1.3.4. Dayanıklılık / Esneklik .....	12
1.4. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Önemi .....	14
1.5. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler .....	16

### BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL YARATILICILIK KAVRAMINA İLİŞKİN

LİTERATÜR TARAMASI .....	17
2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı .....	17
2.2. Yaratıcılığın Önemi .....	18
2.3. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları .....	19
2.3.1. Bilgi Toplama Aşaması .....	20
2.3.2. Kuluçka Aşaması .....	20
2.3.3. Aydınlanma Aşaması .....	20
2.3.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması .....	21
2.3.5. Sosyalleşme Aşaması .....	21
2.4. Yaratıcılık Kuramları .....	21
2.4.1. Psikoanalitik Kuramlar .....	22
2.4.2. Gestalt Kuramları .....	22
2.4.3. Çağrışım (Association) Kuramları .....	22
2.4.4. Hümanist Kuram .....	23
2.5. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık .....	23
2.5.1. Bireysel yaratıcılık .....	24
2.5.2. Örgütsel Yaratıcılık .....	28
2.6. Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi .....	30
2.6.1. Beyin Fırtınası .....	30
2.6.2. Sinetik (Gordon) Yöntemi .....	31
2.6.3. Rekabetçi Beyin Fırtınası .....	31

2.6.4. Morfolojik Analiz Yöntemi	32
2.6.5. İkili Çağırıştırma Tekniği	32
2.6.6. Yanal (yatay) Düşünme Tekniği	32
2.6.7. Varsayımları Sorgulama	33
2.7. Yaratıcılığın Geliştirilmesini Etkileyen Faktörler	33
2.7.1. Motivasyon	33
2.7.2. Tutum, Davranış ve Ortamlar	34
2.8. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler	35
2.8.1. Bireysel Engeller	35
2.8.2. Örgütsel Engeller	36
2.8.3. Toplumsal Engeller	36

### **BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

3.1. Metodoloji	38
3.2. Bulgular	39
3.2.1. Demografik Bulgular	39
3.2.2. Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerinin Temel Değerleri	40
3.2.3. Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerinin Faktöre Bağlı Dağılımları	48
3.2.4. Örgütsel Yaratıcılığın Faktöre Bağlı Dağılımı	44
3.2.5. Psikolojik Sermaye Algısının Faktöre Bağlı Dağılımı	46
3.2.6. Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Algısındaki Farklılıklar	47
3.2.7. Örgütsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi	48
3.2.8. Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi	49
3.2.9. Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi	49

<b>SONUÇ</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>52</b>
<b>EK-FARK ANALİZ TABLOLARI</b>	<b>61</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Sermaye Kavramının Değişimi.....	5
<b>Tablo 2</b>	: Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Yönleri ve Katkıları.....	7
<b>Tablo 3</b>	: Yaratıcı Örgüt ve Yaratıcı Birey Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	23
<b>Tablo 4</b>	: Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen İçsel Faktörler.....	27
<b>Tablo 5</b>	: Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen Dışsal Faktörler.....	27
<b>Tablo 6</b>	: Demografik Değişkenlerin Analizi.....	39
<b>Tablo 7</b>	: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.....	41
<b>Tablo 8</b>	: Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	43
<b>Tablo 9</b>	: Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi.....	44
<b>Tablo 10</b>	: Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi.....	46
<b>Tablo 11</b>	: Normallik Testi.....	47
<b>Tablo 12</b>	: Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	49

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	6
<b>Şekil 2</b>	: Örgütlerde Yaratıcılığı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	29
<b>Şekil 3</b>	: Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar.....	30
<b>Şekil 4</b>	: Yaratıcı Kişilerin Motivasyon Kaynakları.....	34
<b>Şekil 5</b>	: Araştırma Modeli.....	39



**Tezin Başlığı:** Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: İstanbul'da Otelcilik Sektörü Çalışanları Üzerine Bir İnceleme

**Tezin Yazarı:** Muhammet Mustafa BAKIRCI **Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN

**Kabul Tarihi:** 21.02.2019

**Sayfa Sayısı:** vi (ön)+61 (tez)

**Anabilim Dalı:** İşletme Yönetimi

**Bilim Dalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu tezin amacı, psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Psikolojik sermaye kavramı, kişinin hem kendi hem de içinde bulunduğu örgütün verimliliğini arttırabilmesi için, sosyal, ekonomik ve davranışsal açıdan yeteneklerini geliştirebilmesi ve ortaya koymasındır. Örgütsel yaratıcılık ise genel anlamıyla alışılanın dışına çıkma, yenilikleri ortaya koyma ve yaratıcı olma ile ilgilidir. Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anlayabilmek adına korelasyon analizden faydalanılmıştır. Ancak ondan önce mevcut ölçekler her ne kadar güvenilirliği kabul edilse de bu araştırma özelinde de faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasında alt boyutlar düzeyinde 5 negatif yönde ve 3 pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Örgütsel Yaratıcılık, Otelcilik Sektörü, İstanbul

**Title of the Thesis:** The Relationship between Psychological Capital and Organizational Creativity: A Study on Lodging Industry Employees in Istanbul

**Author:** Muhammet Mustafa BAKIRCI **Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Özgür ERGÜN

**Date:** 21.02.2019

**Nu. of pages:** vi (pre)+61 (thesis)

**Department:** Business Management **Subfield** : Human Resources Management

The aim of this thesis is to examine the relationship between psychological capital and organizational creativity. The concept of psychological capital is the development of social, economic and behavioral skills in order to increase the productivity of both the individuals himself and the organizations in which he's involved. Organizational creativity, on the other hand, is about being out of the ordinary, revealing innovations and being creative.

Correlation analysis is used to understand the relationship between psychological capital and organizational creativity. However, prior to that, although the reliability of the scales was accepted, a factor analysis is conducted in this study.

As a result of the research, 5 negative and 3 positive relationships are determined between psychological capital and organizational creativity at the sub-dimensions level.

**Keywords:** Psychological Capital, Organizational Creativity, Lodging Industry, Istanbul

## GİRİŞ

Bu tezin amacı İstanbul’da Otelcilik sektöründe çalışan bireylerde psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Psikolojik sermaye kavramı, kişinin hem kendi hem de içinde bulunduğu örgütün verimliliğini arttırabilmesi için, sosyal, ekonomik ve davranışsal açıdan yeteneklerini geliştirebilmesi ve ortaya koymasıdır. Örgütsel yaratıcılık ise genel anlamıyla alışılanın dışına çıkma, yenilikleri ortaya koyma ve yaratıcı olmayla ilgilidir.

Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık kavramları üzerinden İstanbul’daki otelcilik sektöründe çalışan bireylerin algıları incelenmektedir. Bu kapsamda kavramlar, literatürdeki kullanımlarıyla ele alınmakta ve empirik verilerle desteklenmektedir. Bu kapsamda bir araştırma gerçekleştirilmiş verileri istatistiksel olarak sunulmuştur.

Örgüt içindeki bireylerin kendi aralarındaki etkileşim ve bu etkileşim ile beraber kazandıkları roller, bugün birçok bilimsel disiplin tarafından incelenmektedir. Bu araştırmada da Psikoloji alandan doğan “Psikolojik Sermaye” ve işletme alanının temel kavramlarından olan “Örgütsel Yaratıcılık” konuları bir arada ele alınmakta ve disiplinler arası bir yaklaşımla sunulmaktadır. Bu anlamda araştırma kendi alanı içinde önemlidir.

Bu araştırmada yöntem olarak nicel teknikler seçilmiştir. İstatistiksel olarak gerçekliği açıklayabilmek adına ölçekler kullanılmıştır. Yaratıcılık ölçeği soruları Balay tarafından 2010 yılında geliştirilen ifadelerden oluşturulmuştur. Toplam 3 farklı ölçekte, 38 ifade yer almaktadır. Psikolojik sermaye ölçeği soruları Luthans vd. tarafından 2007 yılında geliştirilen ifadelerden oluşmuştur. Toplam 5 farklı ölçekte, 24 soru sorulmuştur. Araştırma İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, ölçek 627 kişiye uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerde gelişigüzel ve eksik doldurulanlar ayıklandıktan sonra 575 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sermaye kavramı, gelişimi ve boyutları detaylıca anlatılarak psikolojik sermayenin örgütsel yapılardaki önemi ve yapılan iş ile arasındaki ilişkisi hakkında literatür taramasına yer verilmekte; ikinci bölümünde yaratıcılık kavramı, önemi ve aşamaları detaylıca anlatılarak, yaratıcılık kuramları,

bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı geliştirmeye yönelik teknikler ve yaratıcılığın gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörler incelenmekte; üçüncü bölümde ise daha önceki bölümde incelenen psikolojik sermayenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin tespiti yapılmış, bu ilişkinin düzeyi araştırılmış ve istatistiksel olarak ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasında alt boyutlar düzeyinde 5 negatif yönde ve 3 pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

## **BÖLÜM 1: PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sermaye kavramı, gelişimi ve boyutları detaylıca anlatılarak psikolojik sermayenin örgütsel yapılardaki önemi ve yapılan iş ile arasındaki ilişkisi hakkında literatür taramasına yer verilmektedir.

### **1.1.Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik sermaye kavramı “*bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu*” (Luthans vd., 2007: 3) şeklinde tanımlanırken aynı zamanda artan rekabet koşullarında mevcut sermaye türlerine ilaveten kullanılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007:321).

Luthans vd. göre psikolojik sermaye kişinin kim olduğunu ve gelişimi ile beraber ne olabileceğini göstermektedir (Luthans vd., 2006). Başka bir ifade ile psikolojik sermaye kavramı kişinin verimliliğinin artabilmesi için ve kişinin kendi farkına varabilmesi için, ekonomik sosyal ve beşeri sermayenin örgüte en üst seviyede yansıyabilmesini sağlayacak yetenekler toplamıdır (Polatçı, 2011). Bu nedenle pozitif sermaye kavramı örgütsel davranış çalışmaları içerisinde önemli bir yer kaplamaktadır.

Luthans ve Youssef (2004)’e göre yapılan araştırmaların büyük bir kısmının önerisinde örgütlerin en önemli unsurunun insan olduğu vurgulansa da yöneticilerin çok az bir kısmının İnsan kaynaklarının önemini üzerinde durduğu görülmektedir. Bu nedenle de günümüzde örgütlerde stratejik kararlar alınırken büyük bir çoğunlukla finansal sermaye göre hareket edilmekte ve finansal sermaye verilen önem insan kaynaklarının önüne geçmektedir. Fakat insan kaynaklarını bir maliyet olarak görmekten çıkarıp Örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul etmek ve bu doğrultuda yatırımlar yapabilmek insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilmek yüksek verim alabilmek için en önemli yatırımlardan biri olarak kabul edilmelidir (Luthans ve Youssef, 2004:322).

Son yıllarda insana dair araştırmalar arttıkça insanın örgüt içerisindeki verimliliğini artırmaya ilişkin çalışmalarda ele alınan psikolojik sermaye örgütsel davranış alanında farklı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Basım, 2012). Bu açıdan

bakıldığında kişilerin pozitif yönde gelişmeleri psikolojik sermaye olarak ifade edilmektedir, kişinin motivasyonla birleşmiş bir çabaya dayanan ve başarı ihtimalini ve şartlarını pozitif algılamasını temsil eden bir kavramdır (Luthans vd., 2007: 550). Psikolojik sermaye kavramı bütüncül bir ruh halini anlatmaktadır ve tecrübe ile birleşerek kişisel kazanımları da beraberinde getirmektedir. Kişisel kazandıkları tecrübeler ile pozitif yönde gelişerek sahip oldukları değerlerin farkına varırlar. Bu nedenle psikolojik sermaye değişebilen, gelişebilen kişisel yönle odaklanmaktadır (Erkuş ve Fındıklı, 2012).

Psikolojik sermayenin özellikleri aşağıdaki gibidir (Polatçı, 2014:118).

- Pozitif yönlüdür.
- Eşsizdir.
- Temeli teori ve araştırmaya dayanır.
- Sürdürülebilirdir.
- Geliştirilebilirdir.
- Durum temellidir.
- Beşeri sermayeden daha fazlasını kapsamaktadır.
- Sosyal sermayeden daha fazlasını kapsamaktadır.
- İş performansı üzerinde etkilidir.

## **1.2.Psikolojik Sermayenin Gelişimi**

Kavramsal açıdan psikolojik sermayenin tam olarak ne ifade ettiğini anlayabilmek için öncelikli olarak tarihsel süreçte nasıl geliştiğine bakmak gerekmektedir.

Pozitif psikoloji kavramı Antik Yunan felsefesindeki Pigmalion öğretisine kadar dayanmaktadır ve bilimsel çalışma olarak ilk Abraham Maslow'un Motivasyon ve Kişilik adlı yapıtında "Pozitif bir psikolojiye doğru" adlı son bölümünde yer verilmiştir. "Psikolojik sermaye" kavramı literatüre ilk olarak Goldsmith tarafından 1997 yılında yer verilmiştir (Lehoczky, 2013:29). Goldsmith psikolojik sermayeyi, psikolojide kişisel üretkenliği sağlayan, kişilerin kendi hakkındaki görüşlerini ve iş tutumlarını değiştiren ve geliştiren, kişilerin hayata karşı olan tutumlarını etkileyen bir kavram olarak tanımlanmıştır (Goldsmith vd., 1999:815).

Luthans vd. sonrasında pozitif psikoloji kavramını örgütsel davranış ile birleştirerek ve bu alana uyarlayarak iş hayatında pozitif düşüncenin etkilerini kullanmak

istemişlerdir. Pozitif düşüncenin örgüte yansması ile ise psikolojik sermaye kavramı literatürde kendine yer edinmiştir (Keleş, 2011; Güler, 2009: 142-143).

Ekonomik, insan ve sosyal sermayenin arkasından gelişen psikolojik sermaye, kişilerin içerisinde bulunduğu psikolojik durumu ifade ederken aynı zamanda sahip olunan psikolojik gücü de içermektedir. Sürecin son aşamasını ifade eden psikolojik sermayenin bütünleştirici bir özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir ve sosyal sermayenin toplamından daha büyük bir etkiye sahip olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd.,2007). Geleneksel olarak yaklaşıldığında ekonomik sermaye bina, donanım gibi finansal ve maddi varlıkları öne sürerken, entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan sermayesi de günümüzde önemin giderek arttırmaktadır. İnsan sermayesi örgütte çalışan her kademedeki insanla beraber aynı zamanda beklenen gelir ve harcanan kaynakları kapsamaktadır (Luthans vd., 2004: 45).

**Tablo 1**  
**Sermaye Kavramının Değişimi**

<b>Geleneksel Ekonomik Sermaye</b>	<b>İnsani Sermaye</b>	<b>Sosyal Sermaye</b>	<b>Psikolojik Sermaye</b>
Sahip Olduğun Kadarsın (Neye Sahibim?)	Bildiğin Kadarsın (Ne Biliyorum?)	Tanıdıkların Kadarsın (Kimleri Tanıyorum?)	Olduğun Kişinin (Ben Kimim?)
Finans Fiziki Varlıklar	Tecrübe Eğitim Yetenekler Bilgi Düşünce	Bağlantılar İlişkiler Arkadaşlar	Özgüven Umut İyimserlik Dayanıklılık

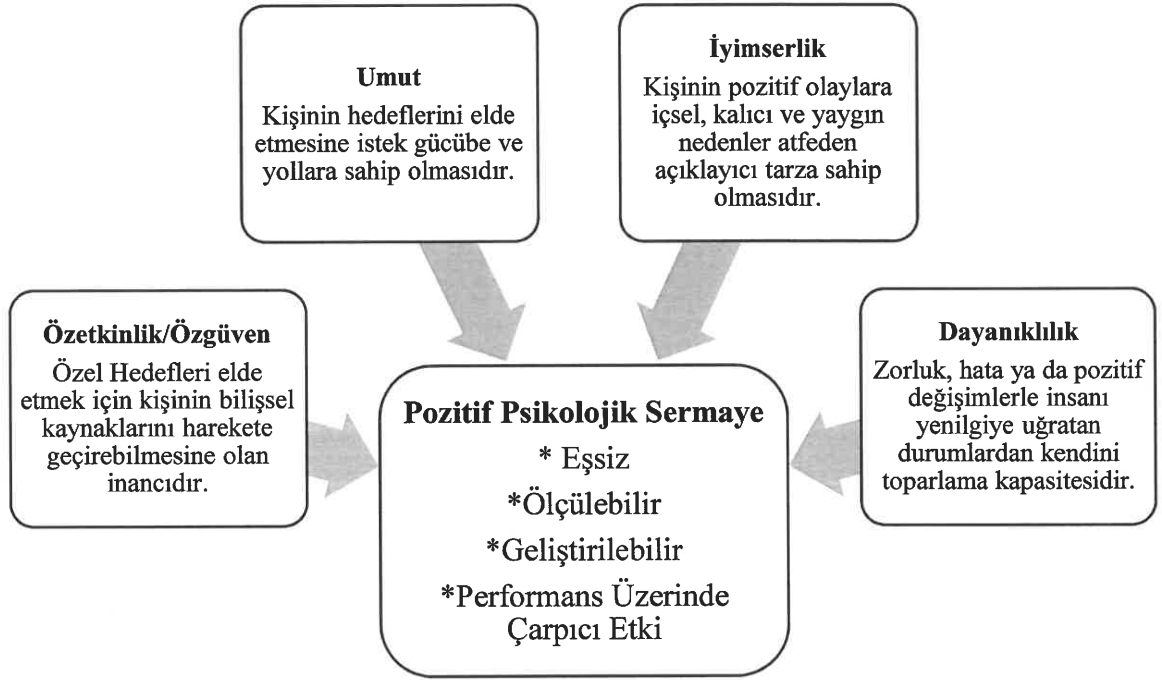
**Kaynak:** Luthans vd.,2004: 46

Sosyal sermaye ölçülmesi oldukça zor olan ve içerisinde güven duygusunu, bağlantıları ilişkileri kapsayan bir kavramdır. Psikolojik sermayeye bakıldığında ise kişi kendinin farkına ve gücüne varmaktadır.

### 1.3.Psikolojik Sermayenin Boyutları

Luthans vd. psikolojik sermaye temelde dört psikolojik kaynaktan oluşan bir gelişim hali olarak ifade etmektedir. Bu dört temel bileşen: öz etkinlik, iyimserlik, umut ve esnekliktir. Öz etkinlik kişinin herhangi bir performans seviyesine gelebilmesi için içsel motivasyonu, iyimserlik kişinin olumlu beklentilerini, umut kişinin ideal performansa ulaşabilmesi için deneyimlediklerini, esneklik ise, kişinin yaşadığı başarısızlık karşısında direnç göstermesi ve başarmak için arayışlara girmesini ifade etmektedir (Luthans vd., 2008).

Aşağıdaki şekillerde psikolojik sermayenin boyutları detaylıca gösterilmektedir.



**Şekil 1:** Psikolojik Sermayenin Boyutları

Kaynak: Luthans ve Youssef, 2004: 152.



**Tablo 2**  
**Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Yönleri ve Katkıları**

Boyut	Yön	Katkı
Öz Yeterlik	Şimdiki Zaman ve Gelecek Odaklı	Zorluklara karşı açık olma ve amaç doğrultusunda çaba sarf etme isteğine sahip olunması
İyimserlik	Gelecek Odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşın istenen olayların pozitif etkilerinin artırılması
Umut	Gelecek Odaklı	Amaçların oluşturulması ve bu amaçlara ulaşılması
Dayanıklılık	Geçmiş ve Şimdiki Zaman Odaklı	Geçmişteki veya şimdiki istenmeyen olayların, stres faktörlerinin iyileştirilmesi ve mevcut durumun korunması

**Kaynak:** Polatçı, 2014: 118

### 1.3.1. Öz Etkinlik / Güven

Psikolojik sermayenin boyutlarından birisi olan öz etkinlik ya da özgüven sermaye unsuru içerisinde hem teorik hem de araştırma temeli açısından bakıldığında en fazla yapılanmış olanıdır (Luthans vd.,2007:16-17). Kuramsal temelleri Albert Bandura tarafından atılan ve örgütlerde kullanılmaya başlanılan öz etkinlik diğer boyutlar ile kıyaslandığında en geniş şekilde kullanılan ve kabul gören boyuttur (Luthans vd., 2006).

Öz etkinlik kişilerin herhangi bir görevi yerine getirebilme noktasında kendi gücüne olan inancı olarak ifade edilmektedir. Kişinin motivasyonu bilişsel edinimleri ve herhangi bir durum karşısında ihtiyaç duyulan eylemleri kullanabilmekteki kendi yeteneğine duyduğu inancı öz etkinlik olarak tanımlanır (Wood ve Bandura,1989: 410). Öz etkinlik herhangi bir zorlu görev karşısında bu görevi sıcak karşılama hatta görevi isteyerek seçme konusunda motive edici bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu görevleri yerine getirirken kişiyi cesaretlendirir, enerji verir, görev karşısında gerekebilecek bütün zamanı ve imkanları yaratmasını sağlar (Luthans vd.,2007: 34). Öz etkinliği yüksek olan insanların beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar (Luthans vd.,2007: 38):

- Kendileri için belirledikleri amaçlar oldukça fazla ve yüksektir ve zor görevleri üstlenmekten çekinmezler.

- İçsel motivasyonları oldukça yüksektir.
- Herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında mücadele etmeyi severler.

Öz etkinlik kavramı kişinin kendisine ve yeteneklerine inancını ifade ettiği için öz etkinliği yüksek insanların başarı beklentisi de oldukça yüksektir. Bu anlamda öz etkinlik aslında kişilerin yetenekleri konusunda ne kadar yetkin olduklarından ziyade o ne kadar inandıkları ile alakalı bir durumdur (Özkalp,2009:83). Kendi performansları ve öz etkililikleri hakkında şüphesi olan bireyler herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında kaygıyla mücadele edemeyecek ve pozitif bir beklenti içerisine girmedikleri için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle öz etkinlikleri yüksek olan kişilerin zorluklarla mücadele etmede ve verilen görevleri yerine getirmede daha farklı yollar geliştirebildikleri ve daha başarılı oldukları görülmektedir (Caprara ve Cervone,2003:67). Bu süreç öncelikli olarak kişilerin yeteneklerini ve çabalarına ortaya koymadan önce kapasiteleri konusunda bilgi edinmelerini, değerlendirmelerini ve amaç ve hedefler ile birleştirmelerini gerektirmektedir. Kişinin ne kadar çaba harcayacakları, çabaları boşa çıksa dahi pes edip etmeyeceği ve ne kadar süreyle azimle devam edeceği kişinin öz etkinliğine bağlıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998:66). Öz yetkinlik örgütsel alanda örgütlerin performanslarını artırıcı bir unsur olarak kabul edildiği için özellikle örgütsel davranış alanında literatürde kendine yer edinmiştir. Çalışanların öz etkinliklerini geliştirebilmek şayet yok ise öz etkinlik kazandırabilmek için örgütlerin üzerinde büyük bir görev düşmektedir. Çünkü çalışanların öz etkinlik kazanması örgütün performansını artıracak, amaç ve hedeflerini ulaşmasına yardımcı olacaktır (Bandura, 2000:187; Combs ve Luthans, 2001:96).

Kişilerin güçlü bir öz etkinlik kazanma hissi daha önceki deneyimleri ile, başarı ve başarısızlıklarıyla doğru orantılı olarak gelişmektedir. Kişilerin üstlendikleri herhangi bir görevi başarıyla yerine getirmeleri öz etkinliklerini artırırken, daha önce deneyimledikleri başarısızlık hissi öz etkinliklerini azaltılabilmektedir. Özellikle de öz etkinliğinin azalması kişilerin kendilerini güvende hissetmemelerine sebebiyet verecektir. Aynı şekilde kişilerin üstlendikleri görevi daha önce birilerinin başarıyla tamamladığını görmeleri kendilerini motive edecek ve yapabileceklerini dair inancını artıracaktır. Genellikle herhangi birini görevini yerine getirmedeki başarısı ile takip ederken o kişi öğretmen ya da mentör olarak kabul ederek kendimize rol model alırız

ve bu durumda o kişinin başarıya ulaşması bizlerin de yapabileceğimize dair inancını dolayısıyla da öz etkinliğini artırır (Bandura, 2008:169).

### **1.3.2. Umut**

Umut kavramı psikolojik sermaye bileşenleri açısından ilk olarak Snyder vd. tarafından ele alınmış ve arzu edilen amaçlara yönelik denilen yollar ve bu yollara ulaşmak adına geliştirilen her türlü adımı ifade ederken aynı zamanda da bu yoldaki kararlılık ve kişinin kendi kabiliyetlerinin toplamının başarıya uygunluğuna dair inancı olarak tanımlanmıştır. Umut kavramı aynı zamanda hedef yönlü bir kararlılık gösterme ve başarı arzusunun yanı sıra hedefe ulaşabilmek adına planlama yapabilme yeteneğini de kapsamaktadır. Kısacası umut psikolojik sermaye açısından hedefe ulaşabilmek adına yeni yollar düzenleme ve bu yolda kararlı bir şekilde ilerleyebilmesinin bir unsuru olarak ifade edilebilir (Snyder,2000:10).

Umut konusunda yapılan literatür tanımları incelendiğinde umudun hedefler, kararlılık, yol gibi üç önemli bileşenin olduğu görülmektedir. Hedef faktörü umudun ortaya çıkmasındaki temel bileşendir ve hedefi olmayan bir umut düşünülemez. Dolayısıyla kararlılık ve yol faktörü açıkça belirlenmiş bir hedefin algılanması ve benimsenmesi ile ortaya çıkan ve umudun sürdürülmesine yarayan kilit faktörleri oluşturmaktadır. Hedefe ulaşmak adına ihtimal dahilindeki yolları düşünmek kişinin üretme konusunda algıladı becerilerini ifade etmektedir ve arzulanan bir amaca ulaşabilmek için giden her türlü yol umutlu bir düşünmek için vazgeçilmezdir. Hedefe giden birinci yol tıkanıldığında devam edilebilecek alternatif yolların varlığı kişinin umutsuzluğa kapılmasına fırsat vermezken aynı zamanda da kişi başarmak adına başka bir yol bulmaya yetecektir dolayısı ile kişi süreci tamamlayabilmek adına içsel bir motivasyon oluşacaktır (Akman ve Korkut,1993:193).

Kararlılık kavramı incelendiğinde ise insanların hedeflerine ulaşabilmek adına yaratmış oldukları yollara motivasyon oluşturabilmek adına önemli etkenlerden biridir. Kişinin hedefe ulaşmak adına düşündüğü yollarda kararlılık gösterebilmesi aynı zamanda bir yeterli ifade etmektedir ve bu kararlılık kişinin yetkinliğine arttırabilecek ve herhangi bir yolda ilerlemesini sağlayabilecek iç referans olarak kabul edilir. Gerekli kararlılığı gösteren ve umut düzeyi yüksek kişiler görevi yapabileceklerini, durduk olmayacaklarını, başladıkları işi bitireceklerini düşünmektedirler. Bu düşünce Kişileri azmi ve başarıya götürecektir. Seçilen yolda

karşılaşılan engeller de alternatif yolların tercih edilmesini ve kişinin pes etmemesini sağlayacak önemli etkenlerden bir tanesi umuttur (Snyder vd.,1998; Snyder,2010:10). Umut kavramı kişinin belirlediği hedeflere ulaşma noktasında zihinsel bir kararlılığı temsil ederken aynı zamanda seçtiğin yolun gücüyle bir bileşimi oluşturmaktadır. Kararlılık gücü umutlu düşünebilmek adına itici bir güçtür ve yol gücüyle birleştiğinde alternatiflerin hepsi gözü önünde bulundurulurken kişinin umudunu beslemektedir. Kişilerin hayatında hedeflerine doğru ilerleyebilmelerinin sağlanmasında önemli etkenlerden biri ve aynı zamanda umudun sürdürülmesini sağlayan etkenlerden biri kararlılık iken diğeri ise yoldur ve bu iki bileşen işlerlik kazanmazsa umudun tükenmesi kaçınılmazdır (Snyder vd.,1991:571).

Umut kavramında duygular, hedefin edilmiş fikirler tarafından üretilir ve kişiler herhangi bir hedefin peşine düştüğünde başarıyı algılaması ve herhangi bir engelle karşı karşıya gelmemesi kişinin pozitif duygular hissetmesine neden olurken, tam tersi durumlarda ise kişilerin olumsuz duygular beslemesine sebebiyet verecektir. Tabii ki karşılaşılan engeller yüksek umut düzeyi barındıran kişilerle umut düzeyi düşük kişiler arasında farklı tepkilere sebebiyet verecektir. Umut düzeyi yüksek kişiler herhangi bir engelle karşılaştıklarında alternatif yolları kullanabilecek ve kendilerine devam etme noktasında harekete geçirebilecek kararlı düşüncelerle yollarına devam edeceklerdir. Aynı zamanda umut düzeyi yüksek kişiler kendilerini bir hata yapma güvencesi olarak alternatif yolları zaten belirlemiş olurlar ve karşılarına çıkabilecek engeller de vakit kaybetmeden ilerlemeye devam ederler. Hedefe giden yollarda herhangi birinin tıkanması umut düzeyi yüksek kişileri umut düzeyi düşük kişilere oranla daha az etkilemektedir ve herhangi bir engelde cesaretlerinin kırılması veya demoralize olmak yerine motivasyonlarını devam ettirebilmek için hedeflerine daha küçük hedeflere bölerek kazanabilme ihtimalilerini arttıracaklardır (Snyder,1994:247).

### **1.3.3. Optimizm / İyimserlik**

Gündelik hayatta kullanılan iyimserlik anlamında kişiler gelecekle ilgili olumlu beklentilere giren ve istenilen şeylerin gerçekleşeceğine inanan hatta her şeye pozitif açıdan bakan kişiler olarak tanımlanır. Ancak iyimserlik kavramı günlük hayatın dışında motivasyon kuramı içerisinde daha bilimsel bir kökene sahiptir. Psikolojik bir

güç olarak iyimserlik sadece gelecekle ilgili iyi beklentilere girmek anlamına gelmemektedir. İyimserlik kişilerin ya da bazı olayların pozitif ya da negatif neden meydana geldiği ve hangi nedenlere dayandığına dair bilgileri de içinde barındırmaktadır (Luthans vd. 2007:87).

Yapılan ilk araştırmalarda pozitif örgütsel davranışın önemli bir unsur olarak yorumlanan iyimserlik kavramı bir karakter özelliği olarak bilinmektedir. Fakat son dönem çalışmalarında iyimserlik kavramı durumsal bir yapı olarak konumlandırılmıştır (Carver ve Scheier, 2002:231). Carver ve Scheier'e göre (2002) İyimser insanlar başlarına iyi şeylerin geleceğini bekleyen kişiler olarak kötümserlerse kötü şeylerin beklentisine giren kişiler olarak beklenti bakış açısıyla tanımlanmıştır. İyimser insanların diğerlerinden farkı sorunlara yaklaşımları ve zorluklarla mücadele etme şekillerindeki başarılarından kaynaklanmaktadır (Carver ve Scheier,2002). Bu düşünce biçimine göre kişinin olumlu ya da olumsuz beklentileri olayların ya da durumların gerçekleşme olasılığını artırıcı bir etkiye sahiptir (Luthans vd.,2007).

Seligman iyimserliğe geliştirilebilir açıdan yaklaşmış ve atfetme kuramı çerçevesinde iyimserliği üç farklı boyutta açıklamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Seligman, 2007:56):

- **Kalıcılık:** kişiler yaşadıkları deneyimleri başarısızlık, şanssızlık ya da kötü olaylar şeklinde kodlamaktadır. Kötümser kişiler başlarına gelen kötü olayların nedenlerini kalıcı olarak kabul ederler iyimserler ise bunun tam tersi olarak bu nedenlerim geçici olarak kabul edip kalıcı etkiler bırakmasının önüne geçerler. Tam tersi durumda ise iyimserler iyi olayların nedenlerini kalıcı olarak kabul ederken kötümserlerse iyi olayları geçici olarak görüp kalıcı etkiler bırakmasının önüne geçerler.
- **Yaygınlık:** kötümser kişiler başlarına gelen herhangi bir kötü olayın nedenini evrensel açıklamalarla tanımlarken iyimserler ise daha özgül açıklamalara yer vermektedir. Tam tersi durumda ise iyimserler başlarına gelen iyi olaylarda evrensel açıklamaları kullanırken kötümserler ise özgül bir yaklaşım sergilerler.
- **Kişiselleştirme:** kötümser kişiler başlarına gelen kötü olayların sebeplerini genellikle kendilerini atfederler ve bu durumdan oldukça fazla etkilenirler,

iyimserler ise bu tarz bir içselleştirme yapmak yerine kötü olayların nedenlerini dışsallaştırırlar. Tam tersi bir durumda başlarına iyi şeyler gelen iyimserler bunun nedenlerini kendilerinde ararken kötümserler ise iyi şeylerin nedenlerini dışarıya bağlarlar.

Bu bağlamda iyimserler olumsuz durumlar karşısında dışsal, değişken ve özgür şekilde yorumlama yaparken kötümserler ise içsel, değişmez ve evrensel bir yorumlamayla olayları karşılarlar.

İyimserlik konusunda daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında iyimserlerin olayların olumsuz yönlerini göz a

rdı etmeleri bazı riskler içerdiği için, bu olumsuz yönü önlemek amacıyla gerçekçi iyimserlik ya da esnek iyimserlik gibi kavramlar ortaya atılmıştır. İyimserlik de esnek davranmak kişinin olayları ve durumları doğru şekilde değerlendirebilmesine ve bunun sonrasında kötümser ya da iyimser hangi durum fayda sağlayacaksa ona göre bir seçim yapmasını ifade etmektedir. Gerçekçi iyimserlikte ise tüm iyimser seçenekler tek tek değerlendirilmektedir (Schneider,2001; Peterson,2000:51; Seligman,2007).

Luthans vd. psikolojik sermaye içindeki iyimserliğin realist ve esnek olmasına yönelik bir ihtiyaçtan bahsederek, iyimserliğin uç noktalarda bulunmasının kişiye örgüte zarar vereceğini vurgulamıştır. Başka bir ifadeyle ne başarı içselleştirerek kişilerin iş hayatlarındaki her alanın kontrol edilmesinde ne de kişilerin tüm hatalarını bir dışsallaştırarak sorumluluklarından kaçınılmasında ısrarcı olunmamalıdır (Luthans vd., 2007:96).

#### **1.3.4. Dayanıklılık / Esneklik**

Bir psikolojik sermaye bileşimi olarak dayanıklılık pozitif psikologlar tarafından gelişimsel ve klinik alanda kullanılmakta erken günümüz iş yaşamındaki yerini çok daha sonraları almıştır ve literatüre kazandırılmıştır. Dayanıklılık kişilerin önemli bir değişim, herhangi bir güçlük veya risk durumlarında bunlarla etkin bir şekilde başa çıkabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Zamanla değişim gösterebilen az alabilen ya da artabilen, bireysel ve çevresel birçok faktör tarafından etkilenebilmektedir (Stewart vd.,1997:22). Daha genel bir tanımla dayanıklılık, önemli bir zorluk ya da

risk karşısında pozitif uyum sağlayabilme ve bunu sürdürülebilir kılma şeklinde nitelendirilen olaylar bütünüdür (Masten ve Reed,2002:75).

Örgütsel yapı içerisinde düşünüldüğünde dayanıklılık, örgüt içerisindeki zor görevler, belirsizlikler, çatışma durumları hatta pozitif yönde değişimler, artan sorumluluklar karşısında kendini toparlayabilmek ve adapte olabilme gibi psikolojik bir esnekliği ifade etmektedir. İfadeden yola çıkarak dayanıklılıkla ilgili sadece sıkıntılı durumlarda karşılaşılmaya aynı zamanda pozitif ve meydan okunması gereken durumlarda da ortaya çıkan ve normale dönme sürecine etki eden bir faktör olarak tanımlanabilir (Luthans vd., 2007).

Günümüz çalışma koşulları düşünüldüğünden örgüt içerisinde görev alan yönetim kademesinden en alt düzey çalışana kadar herkesin geliştirmesi gereken pozitif bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlarda dayanıklılık düzeyinin geliştirilmesi işletmelerin rekabet açısından sürdürülebilirliği üzerinde oldukça önemli bir yer kaplamaktadır. Dayanıklılık konusundaki çalışmalara bakıldığında temelde varlık ve risk faktörlerini içeren bileşenler üzerinde toplandığı görülmektedir. Varlık faktörü bireylerde veya durumlarda zaman içerisinde karşılaşılabilecekleri pozitif sonuçları içerirken, o bu faktörler genellikle iyi anne - babalık, eğitim düzeyi, karakter, bireysel algı, mizah anlayışı şeklinde sınıflandırılabilir.

Risk faktörleri ise bireylerde veya durumlardaki gelecekte karşılaşılabilecekleri kötü sonuçları yorumlayan ölçülmesi mümkün olan etkenlerdir ve bunlar kötü ebeveynlik, düşük eğitim, mentör eksikliği, kötü aile gibi nedenlerden kaynaklanabilir (Masten ve Reed,2002:76; Luthans vd,2006:390).

Dayanıklılığı etkileyen varlık ve risk faktörleri arasındaki ilişki mutlak doğrusal olarak kabul edilemez. Risk ve varlık faktörleri olarak da ele alınan dayanıklılık sürece birikimsel ve interaktif olarak değerlendirilirse daha net Sonuçlara ulaşılabilir. Psikolojik sermaye bileşeni olarak dayanıklılık kişilerin bilişsel duygusal ve davranışsal olarak tutarlı davranmalarını sağlayan, davranışlarına anlamlılık katan ve yol gösterirken aynı zamanda onu biçimlendiren bir değerler sisteminin toplamını temsil eden bir kavramdır (Luthans vd., 2007:118-119).

Cauto (2002)'e göre dayanıklı kişiler aşağıdaki özellikleri taşımaktadırlar (Cauto, 2002:48):

- **Gerçekle Yüzleşebilmek:** dayanıklı kişiler sonucun ne getireceğine bakmaksızın gerçeklikle yüzleşmeye ve neticelerini kabul etmeye yönelik bir arzu içerisindedirler.
- **Anlam Arayışı:** Dayanıklı kişiler, umut ettikleri daha iyi bir gelecek ile şimdi yaşadıkları zorluklar arasında anlamlı bir bağ kurarken bugünü daha yaşanılabilir hale getirmekte ve böylece bugünün zorluklarını da katlanabilir kılmaktadırlar.
- **Ritüelleşen Yaratıcılık:** dayanıklı kişiler yaşadıkları zorluklar karşısında yenilikçi çözümler bulabilmek ve üretebilmek için mücadele ederler.

Günümüz koşullarında herhangi bir örgüte bağlı olarak yaşamını idame ettiren çalışanlar dayanıklılıkla beraber sadece olumsuz yaşam olaylarından ve çalışma hayatının risklerinden uzaklaşmazlar. Aynı zamanda küçülme, terfi alamama, belirlenen proje amaçlarına ulaşamama, örgüt arkadaşları tarafından dışlanma ya da ayrımcılık hissetme gibi birçok işlevsel ve psikolojik faktörden korunmak amaçlı dayanıklılık göstermek zorundadırlar. Bunların yanı sıra psikolojik sermaye dayanıklılığı bu olumsuz koşullarda dahi kişilerin performansını artırıcı ve öz etkinliği artırıcı bir etki de yaratabilmektedir (Luthans vd., 2007:121).

Sonuç olarak psikolojik sermaye değerli kıldığı günümüzün hızla değişen örgüt yapısı içerisinde önemli bir yer teşkil etmektedir.

#### **1.4.Psikolojik Sermayenin Örgütsel Yapılardaki Önemi**

Günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin sürdürülebilirlikleri düşünüldüğünde insan kaynakları işletmelerin rekabet edecek güçte olmalarını sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Aynı zamanda insan sermayesinin sosyo-ekonomik kalkınmanın da alt yapısını oluşturduğu bilinmektedir ve kalkınma ve rekabet kuruluşları aracılığıyla değil çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Psikolojik sermaye düşünüldüğünde ise örgütlerde performans artışına katkı sağlayan ve insan kaynakları potansiyelinin farkına varılmasını sağlayan psikolojik bir süreç oldu aynı zamanda geliştirilebilir ölçülebilir ve denetlenebilir olmasından dolayı örgütlerin Önem verdiği faktörlerin başında gelmektedir. Psikolojik sermaye ile birlikte örgüt içerisindeki çalışanların pozitif insan kriterlerini sağlamaya daha yatkın oldukları bu nedenle de



psikolojik sermayenin yaratmış olduğu etkilerin örgüt içerisindeki negatif düşünceleri yok edeceği ve olumsuzlukları azaltacağı düşünülmektedir. Herhangi bir örgütte amaçlarının yakalanabilmesi, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve dolayısıyla başarının gelmesi için gereken kapasite, var olan insan kaynaklarının etkin yönetilmesi, psikolojik ve fiziksel olarak tam anlamıyla katılımıyla doğru orantılıdır (Luthans vd, 2004:143-160).

Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında yüksek psikolojik sermaye sahip olan örgütlerde çalışanların örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir (Luthans vd.,2007; Avey vd., 2008; Cole vd.,2009; Karademas vd., 2006):

- Çalışanların performansını yükseltici etkiye sahiptir.
- Çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahiptir.
- Çalışanların işe olan bağlılığını artırıcı etkiye sahiptir.
- Örgüt içerisindeki değişimlere daha kolay adapte olunmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlamaktadır.
- Çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı etkiye sahiptir.
- Çalışanların iş ile ilgili tükenmişliklerini azaltıcı etkiye sahiptir.
- Çalışanların iş stresini azaltıcı etkiye sahiptir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltıcı etkiye sahiptir.

Görüldüğü üzere psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar hem kendilerini hem de örgütsel oldukça fazla yarar sağlamaktadırlar. Bu nedenle psikolojik sermayenin güçlendirmesi için işletmeler dikkatli ve etkin analizler yaparak Çalışanların motivasyonlarını artırmaya, çabalarının sürekli kılmaya, performans artırıcı etkilerin altında yatan kapasiteyi güçlendirmeye dikkat etmelidirler. Psikolojik sermayenin en etkin unsurları olan bilgelik, cesaret, sorumluluk, umut, Yaratıcılık gibi unsurların üzerinde durarak psikolojik sermaye sayesinde çalışanların işe ve örgüte olan bağlılıklarını artırmalı ve dolayısıyla da rekabette sürdürülebilirliği sağlayabilmelidirler.

### 1.5. Psikolojik Sermaye ve Yapılan İş Arasındaki İlişkiler

Psikolojik sermaye ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş tatmini, işle bütünleşme, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, stresle mücadele, işten ayrılma niyeti, kaytarma ve iş performansı gibi konularla alakalı olduğu ortaya çıkmaktadır (Turner vd., 2002:715; Cole vd.,2009:466).

Psikolojik sermaye ile ilgili araştırmalar yapan Luthans ve arkadaşları, psikolojik sermayenin diğer faktörlerle ilişkisi ile ilgili aşağıdaki sonuçları ortaya koymuştur (Luthans vd.,2008):

- Psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye ile üretken olmayan faaliyetler arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermayenin kültürler arasındaki etkinliği pozitif bir ilişki içerisindedir.
- Psikolojik sermaye ile stres yönetimi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermayenin örgütsel değişimi kolaylaştırıcı etkinliği pozitif bir ilişki içerisindedir.
- Psikolojik sermaye ile işgören performans arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye ile iş görenlerin yaratıcılığı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye ile iş görenlerin başarı durumu arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sermaye pozitif liderlik teorisinin oluşturulmasında önemli bir etkidir.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI**

Çalışmanın ikinci bölümünde yaratıcılık kavramı, önemi ve aşamaları detaylıca anlatılarak, yaratıcılık kuramları, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı geliştirmeye yönelik teknikler ve yaratıcılığın gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörler incelenmektedir.

### **2.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı**

Yaratıcılıkla ilgili birçok farklı disiplinin araştırmacıları tarafından yapılan tanımlamalara geçmeden önce yaratıcılık kavramının kökeninden bahsetmek doğru olacaktır. Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” eyleminden üretilen “Créativité” sözcüklerinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir.

Anlamsal olarak yaratıcılık bilindik şeylerden faydalanarak yeni birtakım şeyler üretme ya da daha önce karşılaşılmamış ihtimalleri meydana çıkarma, mevcut olan herhangi bir şeyi, bilgiyi, düşünceleri yeniden ayarlayarak değişikliğe neden olma ya da bir şeyleri ortaya çıkarma işlemidir (Aksüzek,2008).

Yaratıcılıkla ilgili yapılan tanımlamalardan birkaçı aşağıda yer almaktadır.

- Yaratıcılık insanlar için yararlı olabilmek ve bir şeyler üretebilmek için gösterilen olağanüstü bir çabadır (Prince,1970: 21).
- Yaratıcılık problemlere, yetersizlikleri, mevcut olmayan elemanlara, mevcut elemanların uyumsuzluklarına, düşüklere karşı çözümler arama, tahminler yapma, düzeltebilmek adına hipotezler kurma ya da mevcut protezleri değiştirme, çözüm yolları üreterek bunlardan herhangi birini seçme ya da çözüm yollarını değiştirme ve yeniden deneyerek sonuçları ortaya koymaktır (Torrance,1974: 8).
- Yaratıcılık daha önce karşılaşılmamış ve yarar sağlayacak düşüncelerin ortaya çıkarılması ile neticelenen düşünce biçimidir (Holt,1975).
- Yaratıcılık yeni bir fikir üretmek, kavramları birleştirmek veya mevcut fikirleri değiştirip geliştirmek aracılığıyla üretim de bulunabilme yeteneğidir (Anderson ve College,1992).

- Yaratıcılık değişik türdeki sorunların çözülebilmesi amacıyla yeniliklere dönüşebilecek şekilde fikirler meydana çıkarmaktır (Goodman,1995).
- Yaratıcılık var olan bir alanı değiştiren ya da yeni bir biçim kazandıran herhangi bir hareket fikir ya da tavidir (Csikszentmihalyi,1996).
- Yaratıcılık herhangi bir kültürde yeni olarak kabul edilebilecek biçimde herhangi bir alana yönelik sorunları çözüme ve üretebilme kapasitesini ifade eder (Gardner,1993:14).
- Yaratıcılık yeni olguların meydana getirilmesi, düşüncelerin üretilmesi ve geliştirilmesidir (Yeloğlu,2007).

Yaratıcılığın yukarıda belirtilen tanımlamalarının dışında, en çok bilinen tanımlarından birisi Amabile'a aittir. Amabile (1983)'a göre yaratıcılık: *"her konuda yeni, kullanışlı ve yararlı düşüncelerin üretilmesi olarak ifade etmektedir"*.

Yapılan bu tanımlamalara bakıldığında yaratıcılık tanımlarının ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Barker,2001):

- Yaratıcılıktan bahsederken genellikle farklı veya olağandışı bir şey gibi ifade edilir. Bu nedenle yaratıcılık insanın bulundurduğu en ayırt edilebilir özelliklerinden biridir ve mistik, analiz karşısında direnç gösteren ve sabitlenmesi mümkün olmayan bir şeydir.
- Yaratıcılık genel itibariyle düşünme ve problemlerin üstesinden gelme ile alakalı bir şeydir.
- Yaratıcılık genellikle akılcılığa ve mantığa zıt bir şekilde tanımlanır.

Özetle yaratıcılık medeniyetlerin ilerleyebilmesi için önemli bir güç kaynağıdır (İkiz vd., 2015).

## 2.2. Yaratıcılığın Önemi

Teknoloji çağından bilgi çağına geçişin yaşandığı günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet avantajına sahip olduğu insan kaynağının niceliğinin yanı sıra niteliği de direkt olarak etkilemektedir. Kurumların değişim ve gelişime ayak uydurma bilmeleri insan kaynaklarının değişime ayak uydurma bilmeleri ile doğru orantılı olarak gelişecektir. Günümüz rekabet ortamında sadece var olan en iyi şekilde yapabilmek yeterli olmamakta, örgütler var onu geliştirmek ve hiç var olmayan şeyleri

üretmek için büyük çaba sarf etmektedirler. Bu noktada mevcut piyasanın lideri olabilmek, küreselleşme ayak uydurabilmek, Hızla gelişen teknoloji yakalayabilmek, değişen toplum demografisini analiz edebilmek, çalışanların ve toplumun değişen değer yargılarını yakalayabilmek ve gittikçe bilinçlenen müşteriye memnun edebilmek için yaratıcılık gerekmektedir (Marangoz,2013:39; Aksüzek,2008; Gültaş,2009).

1900 doksanlı yılların başından bu yana eskiden başarının kaynağı olarak kabul edilen birçok şeyin değiştiği görülmektedir. Eskiden doğal kaynaklar, toprak, altın ve petrol rekabeti ve zenginliği belirlerken günümüzde bunun yerini bilgi, hayal gücü ve yaratıcılık almıştır.

Yaratıcılık kişilerin ve toplumun gelişebilmesi için bir anahtar niteliğindedir ve ekonomik sosyal ve kültürel görüşlere göre ödüllendirilirken aynı zamanda iyi analiz edilmesi ve ihtiyaçları karşılaması gerekmektedir (Jackson,2006).

### **2.3. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları**

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin ortaya çıkması, bu fikirlerin hem varolan ürün ve hizmetlere yaraması hem onları geliştirmesi hem de yeni ürün, hizmet veya yöntemleri ortaya çıkarması açısından önemli bir süreçtir (Yıldırım,2007). Yaratıcı fikirlere sadece belirli bir sürecin tamamlanması ile ortaya çıkarabiliriz (Iraz,2005). Stein, Yaratıcılık sürecini üç aşamada inceler. İlk aşama varsayımların oluşturulmasıdır. Varsayımların test edebilecek bir planla tamamlanması ve denenmesi, dayanıklılığının ölçülmesi ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Son aşama ise elde edilen çıktının başkalarının deneyimleriyle birleşerek tepkilerinin izlenmesi ve kabul edilmesi aşamasıdır (Çavuş,2006).

Wallas' a göre yaratıcılık, ilgi duyma, hazırlık, kuluçka, aydınlanma, deneme gibi aşamalardan oluşmaktadır (Kao,1991:17).

Genel olarak yaratıcılığın tanımlarına bakıldığında yaratıcılıkla ilgili temelde aynı olanın farklılaştırılması ya da birleştirilmesi şeklinde bir gelişim süreci fark edilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar yaratıcılık sürecini, bilgi toplama aşaması, kuluçka aşaması, aydınlanma aşaması, değerlendirme ve uygulama aşaması, sosyalleşme aşaması şeklinde beş ayrı basamakta incelemektedir (Göksel,2003).

### **2.3.1. Bilgi Toplama Aşaması**

Yaratıcılık süreci fikirlerin oluşmasıyla, "bu işi neden kimse yapmıyor" "bu iş yapılırsa yararı ne olur" şeklinde bir tepkiye dönüşür. Daha sonrasında beynimiz olay veya duruma yoğunlaşmaya başlar ve konuyla alakalı bütün süreç zihnimizde değerlendirilir, gerekli veriler toplanır ve amacımıza uygun bir şekilde düzenlemeler yapılarak değerlendirmeye alınır (Tanıt,2007; Bozkurt,2004). Yaratıcı kişinin bilgilenme aşamasında büyük bir doyumsuzluk içerisinde olması beklenir. Bu doyumsuzluk bilincinde olmak ruhu ve zihni doyurmak için daha fazla araştırmalar yapmaya, sorunları ve ihtiyaçları belirlemeye, gerçekleştirmek istenen şeylerin niteliğine odaklanmaya yardımcı olur (Dolgun ve Erdoğan,2012).

Yaratıcılık olayların ve kavramlarını bilinmeyen bağlantılarını kurmaya yarayan bir kavramdır ve bilgi edinme sürecinde oluşan düşünce ne kadar fazla olursa yaratıcı fikri ortaya koymak o kadar kolay gerçekleşecektir. Bu sürecin bilgi toplama aşamasının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin tespit edilmesi ve bireysel limitlerin tamamen zorlanması gerekir (İraz,2005).

### **2.3.2. Kuluçka Aşaması**

Kuluçka aşaması Hayata geçirmek istenen fikre göre çok az bir sürede de gerçekleşebilirken, gerçekleşmesi çok uzun periyotlara da yayılabilir. Kuluçka aşaması aslında elde edilen bilginin sindirilmesi, anlamlandırılması ve bilgidan emin olunması evresidir. Yaratıcı kişi bu aşamada elde ettiği bilgiyi özümsemekle uğraşacaktır.

Kuluçka aşamasından problemden başlanarak geriye doğru, problemin irdelenmesi ve incelenmesi gerçekleşir. Bu evrede çoğunlukla başka konularla meşgul olma zorunluluğundan ve ilgimizin de almasından dolayı ara vermek zorunda kalıp konudan uzaklaşabiliriz. Bu nedenle bu evre içerisinde birazda mecburiyet barındırır (Eryeler,2003).

### **2.3.3. Aydınlanma Aşaması**

Bu aşama yeni bir şey ortaya koyan bireyin, konuyla alakası olmayan her türlü fikri kendinden uzaklaştırdığı ve yeni ilişkiler kurduğu, keşfettiği bir aşamadır

(Argun,2004). Yaratıcılık kişinin zihninden ortaya çıkan bir ışık ve parlaklık şeklindedir, buna bağlı olarak düşüncelerde yaratıcılığa temel oluşturmak üzere doğarlar. Önemli olan kişilerin bu ışık ve parlaklığı fark edebilmesi, ayırımına varabilmesi ve bunları zaman kaybetmeden kayıt altına alabilmeleridir (Bentley,2004:12; Acıbozlar,2006). Ortaya çıkan her yaratıcı fikrin en iyi fikir olduğu yanılgısı kişiyi önyargıya düşürerek yaratıcılığının önüne geçebilir. Ancak aradan zaman geçince üretilen düşünceler bunun böyle olmadığını gösterir ve kişi önyargıları nedeniyle hem zamanını hem de yaratıcılığını kaybetmiş olur. Zihnin çevresinde yeni aldılar ve yeni düşünceler belirlemeye başladığında önemli olan yaratıcı fikirleri düzgünce süzgeçten geçirebilmektir (İraz, 2005).

#### **2.3.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması**

Ortaya çıkan bütün düşünceler yeterince araştırma yapılsa, bilgi toplansa dahi hepsinin birden uygulanabilecek derecede olması mümkün değildir. Bu nedenle ortaya çıkan düşüncelerin bir kısmı ele alınır ve işleme alınacaklar zihnin bir köşesine ayrılır (Bentley,2004).

Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan fikirler ihtiyaçlarımızı karşılar mı? karşılamaz mı? hazırlık aşamasında belirlenen ölçütlere uygun mu? gibi sorularla denetlenir ve değerlendirme ve uygulama aşamasında mantıksal düşünce devreye girerek yaratılan fikirlerin uygun olup olmadığına karar verilir (Acıbozlar,2006).

#### **2.3.5. Sosyalleşme Aşaması**

Herhangi bir fikrin toplum tarafından kabul görmemesi fikrin faydasız olmasına sebebiyet verir. Oluşturulan fikirler bu fikirleri oluşturan kişilerden bağımsız ve özgür olarak da yaşaya bilmelidirler. Halkın oluşturulan düşünceyi benimsemesi ve kullanması yaratıcı düşüncenin sosyalleşmesi anlamına gelmektedir ve bu son aşama yaratıcılıkla yeniliğin birleştiği aşamadır (Çavuş,2006).

### **2.4. Yaratıcılık Kuramları**

Yaratıcılık ile ilgili literatür taraması yapıldığında yaratıcılığın dört ana kuram altında incelendiği görülmektedir.

#### **2.4.1. Psikoanalitik Kuramlar**

Yaratıcılık alanında modern yaklaşımlardan biri olan psikoanalitik yaklaşım, yaratıcılığın kaynakları, güdülenmeleri, yaratıcılığın anlatımları, verimleri ve sapmaları ile ilgilenen kuramdır (Yavuz,1989).

Yaratıcılık sürecini anlatan psikoanalitik kuram Kris ve Kubie tarafından geliştirilmiştir ve bu kuram yaratıcılık sürecinin iki aşama olarak tanımlar. Birinci evrede kişinin egosu düşünce sürecindeki kontrolü gevşetmektedir. İkinci evredeyse fikirler yaratıcı tarafından yoğun bir mantıksal süzgeçten geçirilerek değerlendirmelere tabi tutulur. Bu noktada birçok araştırmacı bilincin ve bilinç öncesinin, yaratıcı düşüncenin temellerini ortaya koyduğunu ve yaratıcılık için gerekli düşüncelerin toplanmasının, bir araya getirilerek karşılaştırma yapılmasının ve yeniden taşınmasının altındaki özgürlüğün bilinç öncesi döneme dayandığını söylemektedir (Bora,2005; Gülel,2006).

#### **2.4.2. Gestalt Kuramları**

Bu kuram da yaratıcılık kavramları kullanılmazken onun yerine üretici düşünce ve sorun çözme kavramı kullanılabilir. Bu kurama göre herhangi bir sorunun çözüm aranırken öğeleri birbirinden ayıramaz, düzenlenemez ve basamak basamak ilerlenmesi mümkün değildir. Çünkü herhangi bir problem bir bütün halinde ele alınmazsa neticeye ulaşmak için ne yapılırsa yapılsın Bütün parçadan daha başka bir şey ifade ettiği için yeni bir keşfin ortaya çıkması imkansızdır (Bender,2006; Atik, 2006).

#### **2.4.3. Çağrışım (Association) Kuramları**

Bu kuramın yaratıcılarına göre düşünceler arasında oluşan çağrışım aslında düşünmenin temellerini atmaktadır. Çağrışımcı yaratıcılık kuramında yaratıcılık süreci faydalı olan ya da belli şartları oluşturan kimi çağrışım unsurlarınca birbirine yakınlaştırarak yeni bir bütün oluşturur ve birleştirilen öyle birbirinden ne derece uzaksa yaratıcılık o derece çözüme yakındır. Bu noktada yaratıcılık çarşıların miktarına ve aslında alışılmamış olma durumuna göre değişecektir. Çağrışımın yaratıcılık için en önemli etkenlerden biri olduğunu söyleyen kuramcılar yaratıcılıkta



bireysel farklılıkların daha özgün çağrışımlara neden olacağını üzerinde durmuşlardır. Yaratıcılık, ilk bakışta birbirinden oldukça uzak ve bir araya gelemeyecekmiş gibi görünen düşünceleri yakınlaştırabilen ve bunlardan fayda üretebilen bir yetenek ile gerçekleşebilecektir (Acıbozlar,2006).

#### 2.4.4. Hümanist Kuram

Carl Rogers ve Abraham Maslow hümanist kuramın geliştiricilerindendir. Hümanist Kurama göre yaratıcılık sürece kişinin bazen kendisi dışında gelişen komplike ve bağlantısal bir ürünün meydana çıkışı, maddelerin olayların insanların ya da hayat şartlarının meydana geliş olarak görmektedir (Gülel,2006).

Bu kuram bireyin kişisel hayatını istediği gibi kurgulayabileceği kanısının üzerinde dururken, insanların potansiyellerine de çok fazla önem vermektedir. Bu akım varoluş felsefesinin etkisinde kaldığı gibi aynı zamanda da insan yapısı konusunda Yeni bilgileri ve tasarımlara oldukça açık bir akımdır. Hatta bu yeniliklerin farklı sistem ve kaynaklarla birleşince yaratıcılığı arttırdığı ve yeni girişimlere sebebiyet verdiği kuramcılar tarafından ileri sürülmektedir (Yavuz,1998).

#### 2.5. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramına bakıldığında aslında kişiyi içermesine rağmen, günümüz örgüt yapısının en önemli yapı taşlarından biri olan beşeri sermaye nedeniyle örgütsel anlamla da incelenmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çavuş, 2006).

**Tablo 3**

#### **Yaratıcı Örgüt ve Yaratıcı Birey Özelliklerinin Karşılaştırılması**

<b>Yaratıcı Birey</b>	<b>Yaratıcı Örgüt</b>
Yüksek kavrama yeteneği vardır. Anında pek çok düşünce üretme potansiyeline sahiptir.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Öneri sistemleri ve fikir birimleri vardır. Örgüt dış kaynaklarla ilişkileri teşvik eder.
Orijinaldir. Alışılmamış fikirler geliştirebilirler.	Değişik özellikleri olan kişilerden yararlanır. Özel olmayan problemlerle ilgilenmez. Eksantrik kişilerle çalışır.
Farklı görüşleri onların doğuş kaynakları açısından değil, örgüt için taşıdıkları değerleri	Bir amacı vardır. Yaklaşımı temel esaslara dayanır. Fikirilere niteliklere göre paha biçer, statüye ya da

açısından gözönüne alır. Onu motive eden problemin kendisidir. Problemi çözene kadar uğraşır.	düşüncenin başlangıcına dikkat etmez. Niteliğe göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılamada ve sorunları değerlendirmede erken kararlardan kaçınır. Zamanını analiz ve tanımlamalara harcar	Mevcut türnlere yapılan harcamaların yetersizliğini belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Koşullara uyabilen uzun vadeli planlara sahiptir. Yeni fikir denemeleri yapar, onların üzerinde rasyonel temellere göre ön yargılarda bulunmaz. Her durum için şans tanır.
Daha az otoriterdir, koşullara uyar. İçgüdülerini onu yönetir. Buluşları düzensiz ve disiplinsizdir.	Merkezkaçtır. Yanlışları düzeltmek için zaman ve çaba harcar. Risk almayı ve toleranslı davranmayı amaçlar. 'Sabit rotalı' bir gemi gibi yönetilemez. Çalışanlar neşelidir, değişik fikirleri serbestçe tartışabilirler. Çalışanların problem seçimleri serbesttir ve problemleri kabul ettirmeleri onları mutlu kılar.
Yargılarında bağımsızdır. Dahaz az kuralları vardır. Genel kabul görmüş fikirlerden sık sık ayrılabilirler. Kendini diğer çalışanlardan farklı görürler.	Özerk ve bağımsızdır. Orijinal ve değişik amaçlara sahiptir. Lideri takip etmeyi denemez.
Zengin ve fantezi dolu bir hayatı vardır ve böylece gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işler konusunda yeterli güvenlik önlemi alınmıştır. Yaratıcı bireye başıboş dolaşması için izin verir. Görüşleri değerlendirmesine karşılık, yeni görüşler doğuran bağımsız bölümler veya fırsatlar yaratır. Yaratıcı fonksiyonları üretken fonksiyonlardan ayırır.

**Kaynak:** Hicks ve Gullett, 1981: 121

### 2.5.1. Bireysel yaratıcılık

Yaratıcılık, sadece şanslı birkaç kişinin yakalayabileceği, ilham veren ve kontrol edilmesi güç olan bir kavram olarak düşünülmektedir. Kişilerin yaratıcılıklarına bakıldığında kapasite olarak birbirlerinden farklı oldukları bilinmektedir. Yaratıcı güce sahip kişilerin, yaratıcı gücü eksik olan kişilere oranla daha değişik ve özgün fikirler ortaya koyabilecekleri görülmektedir. Hatta yaratıcı kişilerin daha bağımsız düşünmeye ve daha esnek davranmaya eğilimlerinin oğlu bilinmektedir. Bu bağlamda yaratıcı kişiler hem sosyal çevrelerinde hem de karar alırken daha özgür davranmaktadırlar (Çavuş,2006).

Torrence tarafından oluşturulan ve aşağıda bahsedilen yaratıcı kişilerin özelliklerine bakıldığında aslında birbirine zıt, çelişkili ve uçlarda gezinen sıfatları barındırdığı görülmektedir (Pii,2003; Topaktaş,2001):

- Karmaşıklığa toleranslı
- Maceraperest

- Sevecen
- Özgeci
- Sürekli olarak bir şeylerle uğraşan
- Farkındalığı yüksek
- Zor işlerle ilgilenmeyi seven
- Gizemli şeylere karşı meraklı
- Düzensizlikle ilgili
- Dış dünyaya karşı çekingen tavırlar sergileyen
- Olumlu yargılamaya eğilimli
- Cesaret eğilimi yüksek
- Bilinç düzeyi yüksek
- Görgü kurallarına ehemmiyet vermeyen
- Kendi sağlığına ehemmiyet vermeyen
- Mükemmeli arayan
- Değerler hiyerarşisi değişik olan
- İstikrar seven
- Genellikle hoşnut olmayan
- Dominantlığı seven
- Fazla düzenden bunalan
- Coşkulu tavırlar sergilemekten çekinmeyen
- Farklı olarak nitelendirilmekten çekinmeyen
- Aktif
- Kusur arayan
- Güzeli ve iyiyi alışılmışın dışında arayan
- Merak duygusu gelişmiş
- Sürekli olarak arayış içerisinde olan
- Yalnız kalmaktan hoşlanan
- Kendi kendine yetebilen
- Sezgileri gelişmiş
- İçeride kapanma eğilimleri yüksek
- Sıra dışı şeylerle uğraşmayı seven

- İş yeteneği yüksek
- Genellikle uyum aşamasında zorlanan
- Popülerlikten uzak
- Sıra dışı alışkanlıklar edinen
- İnatçı
- Kaygı düzeyi yüksek
- Komplike düşüncelerden haz alan
- Soru sormaktan çekinmeyen
- Radikal kararlar alma eğilimi yüksek olan
- Dış uyarıları takip eden
- Diğer kişilerin düşüncelerine açık
- Kontrolsüz içgüdülere sahip
- Hislerini belli etmekten çekinmeyen
- Az konuşmayı tercih eden
- Hedefe varmakta kararlı
- Başlamaktan çekinmeyen
- Kendine güveni yüksek
- Kendini tanıyan
- Özgür tezleri olan
- Kadere inancı yüksek
- Mizah yönü gelişmiş
- Statü ve mevkiden uzak duran
- Güzelliğe duyarlı
- Samimi
- Ayrıntılarla fazla ilgilenmeyen
- Düşüncelerle oynayan
- Dik kafalı
- Mizacı değişken
- Kolay inanmayan
- Sorgulayan
- Tüm alanlarda gelişmeye çalışan

- Sıkılğan tavırlar sergileyen
- Sadelikten yana bir yaşam tarzı seçen
- Görsel hafızası yüksek
- Çeşitliliği seven
- Riskten kaçınmayan

Yaratıcı kişilerin bu özelliklerinin yanı sıra, yaratıcılıklarını etkileyen içsel ve dışsal bazı etkenler bulunmaktadır. Bunlar:

**Tablo 4**  
**Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen İçsel Faktörler**

Dominantlık	Yalnızlık	Merak
Bağımsızlık	Çaba	Oyun
Çelişkiler	Sezgi	Doğal Olma
Empati	Görsel Hafıza	Kuşku
Bilgi	Yoğunlaşma	Risk Alma
Esneklik	Hayal Gücü	Yenilikçilik
Belirsizliğe Müsamaha	Motivasyon	Akılcılık

**Kaynak:** Foster, 1995: 261; Yıldırım, 1998: 48-49; Yılmaz, 1997: 117-127

**Tablo 5**  
**Bireysel Yaratıcılığı Etkileyen Dışsal Faktörler**

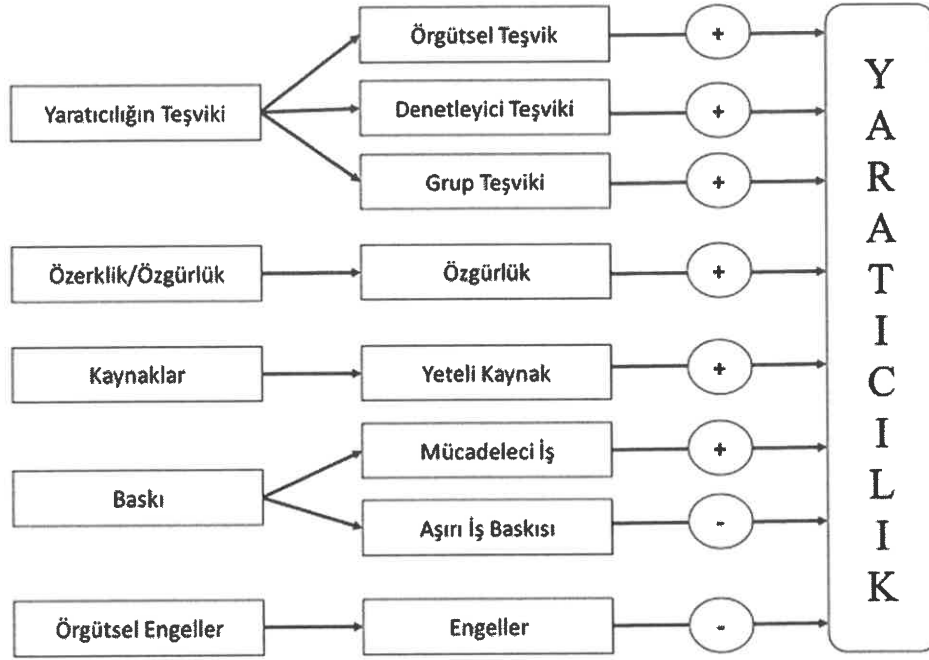
Eğitim
Aile
Cinsiyet
Yaş
Kültür

**Kaynak:** Foster, 1995: 261; Yıldırım, 1998: 48-49; Yılmaz, 1997: 117-127

### 2.5.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel Yaratıcılıktan bahsetmeden önce örgüt kavramını tanımlamak da fayda vardır. Örgüt, en az iki kişinin ortak bir amaç için hareketlerini ve hedeflerini biçimsel kurallara göre düzenlediği yapılardır (Karakışla,2012:2). Değişimin hem kişisel hem de örgütsel etkilerinin arttığı günümüzde, örgütsel yaratıcılık örgütlerin sorunları çözebilmesine ve yenilikle bütünleştirerek sürdürülebilirliğini sağlamlaştırmasına etki eden önemli faktörlerdendir (Göksel,2003). Yaratıcılıkla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yaratıcılığın kişisel ve düşünsel bir faaliyet olarak algılanması büyük bir yanılmadır. Çünkü örgütlerin içinde buldukları rekabet ortamında sayıla bilmeleri tamamen örgütlerin yaratıcılığı ile doğru orantılıdır. İnsanların bireysel olarak üstesinden gelemeyecekleri problemler karşılına çıkabilir ve bu durumda örgütlerin problem çözebilme yetenekleri örgütlerin yaratıcılığı ile orantılı olarak değişecektir (Yıldırım, 2007:96; Ceylan ve Savi,2003).

Örgütsel yaratıcılık, farklı düşünme, farklılık yaratma, risk alma, alışılanın dışına çıkma, yenilik yapma, bilinenin ötesine geçerek paylaşılabilir kadarını diğerleriyle paylaşma süreci olarak tanımlanabilir. Bu nedenle örgütsel yaratıcılıktan bahsedebilmek için öncelikli olarak ortaya atılan yeni fikrin örgütsel düzeyde fayda getirebilecek ve uygulanabilecek yeteneğe sahip olması gerekir (Balay,2010:76; Yılmaz ve İraz,2013:112).



**Şekil 2:** Örgütlerde Yaratıcılığı Olumlu ya da Olumsuz Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Amabile vd., 1996: 1159

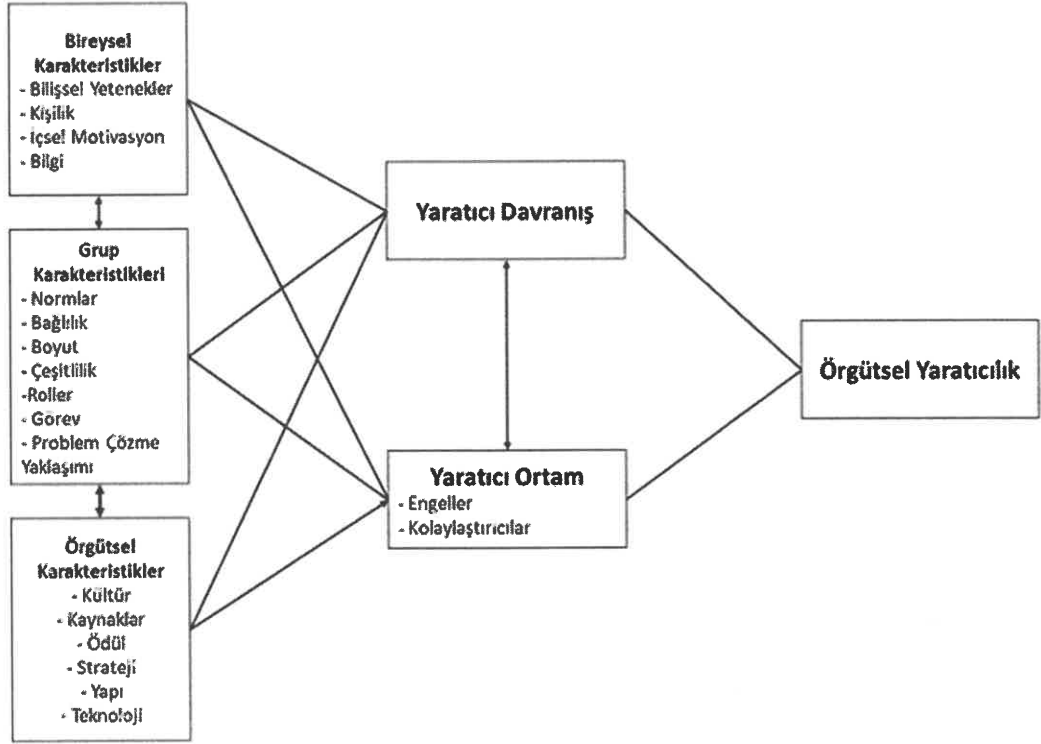
Yaratıcı bir örgütün temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gök, 2006: 63; Akat vd., 1994: 397-398; Koçel, 2003).

- Yaratıcı örgütlerde iletişim kanalları açıktır
- Yaratıcı örgütler bünyelerinde barındırdıkları farklı özelliklerdeki bireylerden yararlanırlar
- Yaratıcı örgütlerde terfiler liyakat anlayışıyla yapılır
- Yaratıcı örgütler merkezi olmayan bir yapıya sahiptir
- Yaratıcı örgütlerin değişik ve özgün amaçları mevcuttur
- Yaratıcı örgütler temel araştırmaları için yatırım yapmaktan çekinmezler.

Örgütsel yaratıcılık için (Woodman vd., 1993:309),

- Çalışan kişilerin karakteristik özellikleri
- Oluşturulan grupların karakteristik özellikleri
- Örgüt yapısı
- Örgüt Kültürü

- Örgüt kaynakları gibi faktörle de önem teşkil etmektedir.



**Şekil 3:** Yaratıcı Kişi, Süreç ve Koşul Arasındaki Kavramsal Bağlantılar

Kaynak: Woodman vd., 1993: 309

## 2.6. Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi

Yaratıcılığı geliştirmeye yönelik tekniklere bakıldığında, yaratıcı icap ve düşüncelere sahip ve kendine tarihte yer edinen bazı insanların kullanmış olduğu üst düzey düşünme tekniklerinden yararlandığı görülmektedir. Yaratıcı kişiler tarafından aslında bilinmeden ya da farkında olunmadan kullanılan bu teknikler günümüzde öğretilen teknikler olarak kullanılmaya başlanmıştır.

### 2.6.1. Beyin Fırtınası

Çözüm bulmak için kısa bir zaman içerisinde oldukça fazla sayıda düşünce ortaya atma ve bu düşünce sürecinin bir grup tarafından yapılması işlemine beyin fırtınası denmektedir. Fikirlerin alışıldık fikirlere göre farklılık göstermesi, değişik bir



yaklaşımına sahip olması, genel kanının tersine olması beyin fırtınasının önemli özelliklerinden birkaçıdır. Einstein tarafından söylenen "*ortaya atılan yeni fikirler de bir enteresanlık, saçmalık yoksa bu fikirde umut yok demektir*" sözü beyin fırtınasını tam olarak ifade etmektedir (Çavuş,2004).

Beyin fırtınası tekniği 1930lu yılların ortalarında geliştirilmiş, yaratıcılık sürecinde önem teşkil eden alternatif düşünce yaratma, öneriler geliştirebilme için kullanılan ve daha çok grup halinde hareket edilen bir tekniktir (Gülel,2006:56). Beyin fırtınası ekibi 19-20 kişiden fazla ve 5-6 kişiden az olmamalıdır. Grup üyelerinin az olması halinde ortaya atılan fikirlerin niteliğinin ve niceliğinin düşük olması beklenmekte ve ortaya farklı fikirlerin ve farklı görüş açılarını çıkabilmesi için özellikle farklı kültürlerden farklı yaş gruplarından ve farklı düşünen kişilerden seçilerek beyin fırtınası takımına alınmalıdır (Çavuş,2004).

### **2.6.2. Sinetik (Gordon) Yöntemi**

Bu teknik beyin fırtınası tekniğine benzer özellikler gösterse de aslında bir grup konferans tekniğidir ve tartışma konuları bağımsız olarak seçilmektedir. Bu teknikler arasındaki en belirli farklılık, Sinetik yöntemde grup lideri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri orada yaratıcı fikirler ortaya atacağını bilmemektedir. Bunun nedeni ise çok çabuk ve ani bir şekilde hedefe ulaşmak için niteliksiz fikirlerin ortaya atılmasını engellemektir. Bu teknikte oturumun süresi beyin fırtınası tekniğine göre daha kısadır ve oturumun yöneticisi konumundaki konuyu geniş anlamda ele alarak herhangi bir hedef belirlemek yerine genel bir kavram ortaya koyar. Buradaki amaç sezgileri de işin içine katarak yeni ve yaratıcı fikirler elde edebilmektir (Güldaş, 2009: 79).

### **2.6.3. Rekabetçi Beyin Fırtınası**

Rekabetçi beyin fırtınası tekniğinde büyük bir grup daha küçük alt gruplara bölünür ve bu küçük gruplar en az 5-6 kişiden oluşmaktadır. Gruplar kendi aralarında herhangi bir sorun üzerinde beyin fırtınası oturumlarını yürütürlerken daha sonrasında geliştirdikleri çözümler bütün gruplara sunulur ve bütün küçük grupların ortaya attığı

fikirlerin karşılaştırılması yoluyla daha değişik ve yeni fikirler yaratma yoluna gidilir (Güldaş,2009:79).

#### **2.6.4. Morfolojik Analiz Yöntemi**

Bu teknik 1960lı yılların ortasında ortaya atılmış olsa da daha sonrasında pek çok değişime ve gelişime uğrayarak günümüze ulaşmıştır. Morfolojik analiz tekniği kullanılarak herhangi bir problemin içindeki olası değişkenler ele alınır ve yeni ve değişik şekillerde bütünleştirmenin yolları aranır. Bu işlemten sonra ortaya çıkan yeni uygulama daha önce hiç denenmemiş şeyler olabileceği gibi bir kısmı denenmiş şeylerden de oluşabilir. Bu teknik kullanılırken değişkenlerin ana başlıklar altında istediği bir şekilde düzenlenmesi ve listeler sayesinde ana başlıkların yan yana sıralanmasıyla yeni kombinasyonlar ortaya çıkabilecek ve farklı bakış açıları değerlendirilmiş olacaktır (Eryeler, 2003).

#### **2.6.5. İkili Çağrıştırma Tekniği**

İkili çağrıştırma denilen şey, *“zihnin, aynı durumu ya da bir fikri kendi içlerinde tutarlı ama alışkanlık gereği birbirleriyle bağdaşamaz iki ayrı referans çerçevesi içinde algılayarak yarattığı çağrışımdır ve yaratıcı süreç ikili çağrıştırıcı düşünmeyi içermektedir”* (İraz,2005).

#### **2.6.6. Yanal (yatay) Düşünme Tekniği**

De Bono düşünceyi yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde incelemektedir. Dikey düşünce Geleneksel anlamda mantıksal düşünce ifade etmektedir. Dikey düşünceye göre sorundan yola çıkarak doğruyu bulmak için doğru şeyleri yaparak ilerleriz ve dikey düşüncede aynı çukuru defalarca ve daha derin bir şekilde kazmak gerekir. Yatay düşünce ise kazacak daha ilginç ve daha verimli bir çukur bulmak gerekmektedir. Belirli kalıplar doğrultusunda hareket etmek yerine bir kalıptan başka bir kalıba geçmek yatay düşüncenin temel felsefesidir. Yatay düşünce de asıl amaç doğruyu bulmak değil yeniye ve yeniliğe açık olma bulmaktır. Dolayısıyla yatay düşüncenin aşamalarında doğruyu uygulamak diye bir şey söz konusu değildir (Güldaş,2009).

### **2.6.7. Varsayımları Sorgulama**

Bütün düşünce türlerinin temelinde varsayımlar yatmaktadır ve varsayımlar olmadan düşünebilmek imkansızdır. Böylece yaratıcılık sürecini harekete geçirmek için varsayımları bozmak da bir teknik olarak kullanılmaktadır. Bu teknikteki en önemli amaç düşüncenin temelinde yatan varsayımlar açığa çıkarıp onları sorgulamak, işe yarayıp yaramadıklarını bilmek ve bunları yeni düşüncelere çevirebilmektir (Gültaş,2009).

### **2.7. Yaratıcılığın Geliştirilmesini Etkileyen Faktörler**

Kişilerin yaratıcılığının gelişmesini etkileyen faktörlerin başında motivasyon ve tutum ve davranışlar gelmektedir.

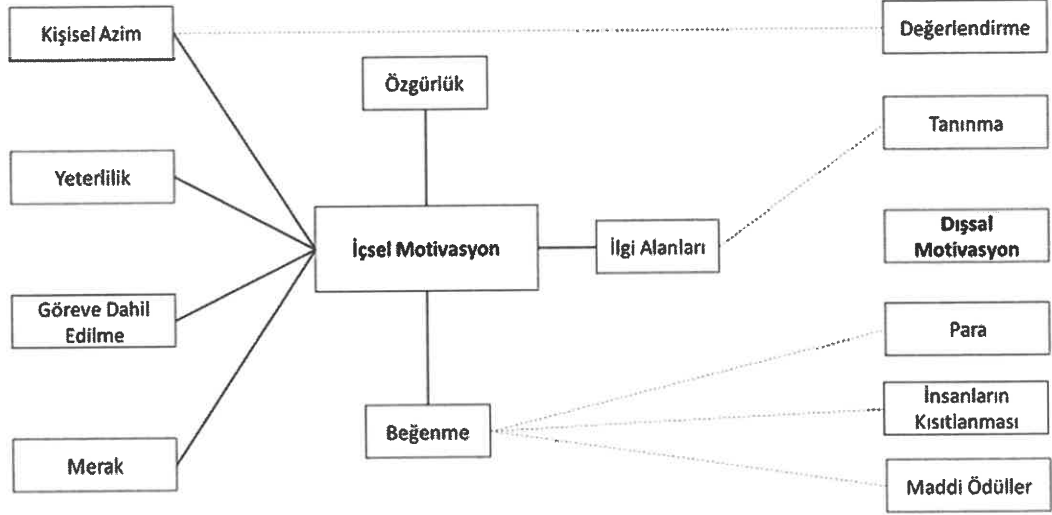
#### **2.7.1. Motivasyon**

İnsanları yaratıcılık noktasında heyecanlandıran, arzu ve istek uyandıran her türlü şeye motivasyon denilmektedir. Yaratıcılığın temel taşlarından biri olarak görülen motivasyonun eksik olması kişilerin yaratıcılıklarını sınırlandıracaktır. Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında yaratıcı kişilerin içsel ve dışsal bazı motivasyon kaynaklarının olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon kişinin kendisinden kaynaklanmayan ve önüne geçilmesi de kişisel olmayan motivasyon kaynaklarıdır. İçsel motivasyon ise tamamen kişinin kendisinden kaynaklanan sebeplerden meydana gelmektedir (Alder, 2004:150).

**Dışsal Motivasyon:** Herhangi bir görevi üstlenirken ya da yerine getirirken sonucunda elde edilecek ödüller ya da olumlu gelişmeler kişilerin güdülenmesindeki dışsal motivasyon kaynaklarını oluşturmaktadır.

**İçsel Motivasyon:** Herhangi bir problem karşısında meydan okuma, çözebilmenin getirdiği tatmin duygusu ve yaratıcılığa karşı arzu duyma kişilerin içsel motivasyon kaynaklarını oluşturmaktadır.

Şekil 4'te yaratıcı kişilerin içsel ve dışsal motivasyon kaynakları gösterilmektedir.



**Şekil 4: Yaratıcı Kişilerin Motivasyon Kaynakları**

**Kaynak:** Alder, 2004: 153

### 2.7.2. Tutum, davranış ve ortamlar

Kişilerin yaratıcılıkları doğuştan gelse de uygun bir ortam olmadığı müddetçe yaratıcılığın ortaya çıkması ve gelişmesi beklenemez. Yaratıcı tutumların temel ögesi bilinçli bir şekilde çaba harcamaktır ve yaratıcı tutumlara sahip olan insanlar, sorgulamasını bilen, kalıplara ve alışlagelen süreçlere meydan okuyan kişilerdir. Yaratıcılığı etkileyen tutum ve davranışlar kişisel olarak temelde dört ana başlık altında toplanmaktadır (Çetingöz,2003).

**Düşünce:** düşünceler yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan başlangıç noktaları olarak kabul edilir. Kişilerin düşüncesindeki perspektif parçaların birbiriyle bütünleşmesini ve bağlantıların yerine oturmasına yardımcı olmaktadır.

**Hata ve risk:** kişilerin hata yapması, daha önce başarısız olmaları, risk almayı sevmeleri kişilere tecrübe kazandırır. Başarısızlıklar kimi zaman kişilere ilham kaynağı olabilmekte ve daha önce yaptıkları hatayı yapmamak için çabalarken yeni fikirler yeni davranışlar ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

**Farklılık:** yaratıcı olabilmek için yaratıcılığın farklılıktan meydana geldiğini bilmek ve toplum tarafından farklı olarak nitelendirilmeyi göze almak gerekmektedir. Asıl

amaç neticeler veya üzerinde durulan düşünceleri farklı açıdan baka bilmeyi kazanmak ve değişik fikirler üretebilmeyi sağlamaktır.

**Kavram oluşturmak:** herhangi bir amaca ulaşan ve değerler sağlayan şeyleri yapabilmenin bir yolu olan kavram, meydana getirilebilmesi için yaratıcılığı özünde bulundurmaktadır.

## 2.8. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Yaratıcı düşünme engelleri, kişiden kişiye ve kişilerin buldukları ortama ve kültüre göre değişiklik gösterebilmektedir. Genel olarak yaratıcı düşünme engelleri üç ana başlık altında incelenmektedir.

- Bireysel engeller
- Örgütsel engeller
- Toplumsal engeller

### 2.8.1. Bireysel Engeller

İnsanların kendi zihinlerinde kendi önlerine koydukları engeller olarak bilinirler ve genellikle tanınmaları çok daha güçlü olan engellerdir. Kişiler bu engelleri farkında olarak ya da olmayarak kendileri yaratırlar. Daima tek bir gerçek yanıtın olduğuna inanmak, tek bir yaşam ve hareket tarzını benimsemek ve ondan ayrılamamak, muhafazakârlık ya da sadece kişilerin beklediği yanıtlar verme eğilimi göstermek ve belli olanı sorgulamaktan kaçınmak bireysel engellerdendir (Nartgün,2015).

Kişilerin yaratıcılığını engelleyen etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sungur,1997:275; Şen,1999; Gümüşsuyu,2004):

- Kişinin kendi kişisel rahatına düşkün olması
- Senin içsel özgürlükten mahrum olması
- Kişinin çalıştığı konuya da alan hakkında yeterli donanıma sahip olmaması
- Kuşku ve belirsizliklerin kişinin hayatına yön veriyor olması
- Yanlış yapmaktan ve risk almaktan kaçınma
- Hırsı olumlu yönde kullanamama
- Otoriteye bağlı kalma

- Aşırı mükemmeliyetçi olma
- Kişinin kendine güvenmemesi
- Kişinin eleştirmekten korkması
- Herhangi bir konu üzerine yoğunlaşmaktan ve sabırla çalışmaktan çabuk sıkılmak
- Savunma mekanizmasının ağır basması

### 2.8.2. Örgütsel Engeller

Herhangi bir örgütte değişime direnç gösteren bir yönetim, hiyerarşik baskı, üstlerin astlarına yeteri kadar güven duymaması yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş için kullanmalarına neden olmaktadır (Ceylan ve Savi,2003:154).

Örgütlerin yaratıcılığını engelleyen etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sungur, 1997: 276):

- Geçmişe yönelik tutumların ağır basması
- Ön yargılı davranışlardan kaçınmama
- Tecrübe ve teknik uzmanlık eksikliği
- Kişisel olarak güven duygusundan yoksun olma
- Otoriter yönetim anlayışı
- Değişikliğe karşı baskın bir direnç oluşturma
- Mükemmeliyetçilik
- Hiyerarşik yapıda üstte bulunanların astlarına güvensizliği
- Kusursuz olma isteği
- Ciddi işler yapma arzusu

### 2.8.3. Toplumsal Engeller

Toplumların değer yargıları, inanışları, yaşayış tarzları, kültürleri, tutum ve davranışları işletmelerin faaliyetlerini belirlerken ve bir karar alırken etkilendikleri unsurlardandır. Bir toplumun kültürü sadece kişilerin yaşantısını değil aynı zamanda da örgütlerin yaşantısını etkilemektedir (Samen,2008:371).

Yaratıcılığı engelleyen toplumsal etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Samen,2008:371).

- Hayal kurma toplum tarafından çılgınlık olarak kabul edilebilir
- Oyun toplum tarafından sadece çocuklara yönelik bir olgu olarak kabul edilebilir
- Toplum kişileri sorunların tek bir doğru çözümünün olduğunu aşılamış olabilir
- Toplum aklı ve mantığı, sezgi, heyecan gibi duygusal kavramlardan daha üstün tutuyor olabilir
- Toplum yanılığya düşmeyin ve başarısızlığı kötü bir Őeymiř gibi empoze ediyor olabilir

## **BÖLÜM 3: PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: İSTANBUL'DA OTELCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Bu bölümde daha önceki bölümde incelenen psikolojik sermayenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin tespiti yapılmış ve bu etkinin düzeyi araştırılmıştır.

### **3.1. Metodoloji**

Bu araştırmanın amacı otelcilik sektörü çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin araştırılarak ortaya koyulmasıdır.

Bu çalışmada yöntem olarak nicel teknikler seçilmiştir. İstatistiksel olarak gerçekliği açıklayabilmek adına ölçekler kullanılmıştır. Yaratıcılık ölçeği soruları Balay tarafından 2010 yılında geliştirilen ifadelerden oluşturulmuştur. Toplam 3 farklı ölçekte, 38 ifade yer almaktadır. Psikolojik sermaye ölçeği soruları Luthans vd. tarafından 2007 yılında geliştirilen ifadelerden oluşmuştur. Toplam 5 farklı ölçekte, 24 soru sorulmuştur. Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olup, ölçek 627 kişiye uygulanmıştır. Uygulanan ölçeklerde gelişigüzel ve eksik doldurulanlar ayıklandıktan sonra 575 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

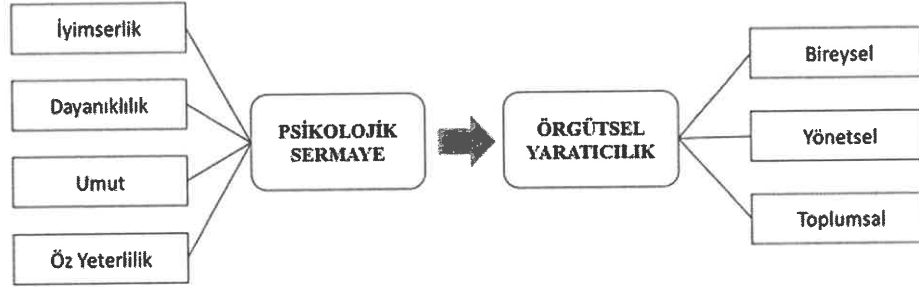
Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sermaye kavramı, gelişimi ve boyutları detaylıca anlatılarak psikolojik sermayenin örgütsel yapılardaki önemi ve yapılan iş ile arasındaki ilişkisi hakkında literatür taramasına yer verilmekte; ikinci bölümünde yaratıcılık kavramı, önemi ve aşamaları detaylıca anlatılarak, yaratıcılık kuramları, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığı geliştirmeye yönelik teknikler ve yaratıcılığın gelişmesini sağlayan ve engelleyen faktörler incelenmekte; üçüncü bölümde ise daha önceki bölümde incelenen psikolojik sermayenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin tespiti yapılmış, bu ilişkinin düzeyi araştırılmış ve istatistiksel olarak ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasında alt boyutlar düzeyinde 5 negatif yönde ve 3 pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma modeli kapsamında, 4 tane genel psikolojik sermaye ölçeği, üç türlü örgütsel yaratıcılık ile karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre



de psikolojik sermayenin, örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisinin olup olmadığı tespit edilecek ve anket sonuçlarıyla desteklenecektir.



**Şekil 5:** Araştırma Modeli

### 3.2.Bulgular

#### 3.2.1.Demografik Bulgular

SPSS programı vasıtasıyla yapılan analizlerin sunumundan önce örneklem grubunun özelliklerini anlamak adına demografik değişkenlerin istatistiksel değerlerine bakılması gerekmektedir.

**Tablo 6**  
**Demografik Değişkenlerin Analizi**

Demografik Değişken	Seçenek	Sayı (N)	Yüzde (%)
CİNSİYET	Erkek	255	47,3
	Kadın	284	52,7
MEDENİ DURUM	Bekar	345	64,0
	Evli	194	36,0
DOĞUM TARİHİ	1946-1964	9	1,7
	1965-1980	196	36,4
	1980-1999	334	62,0
EĞİTİM DURUMU	Lise	183	34,0
	Önlisans	114	21,2

	Lisans	206	38,2
	Lisansüstü	36	6,7
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-2 Yıl	114	21,2
	3-4 Yıl	93	17,3
	5 Yıl ve Üzeri	332	61,6
POZİSYON	İşgören	334	62,0
	Orta Düzey Yönetici	181	33,6
	Üst Düzey Yönetici	24	4,5

Araştırmaya katılanların %53'ü kadın, %47'si ise erkeklerden oluşturmaktadır. Medeni duruma bakıldığında ise katılımcıların yüzde 64'ü bekar; yüzde 36'sı evlidir. Katılımcıların yaş durumları içinde buldukları kuşak çerçevesinde değerlendirilmek istenmiştir. Araştırmaya katılanların yüzde 1,7'si Baby Boomer (1946-1964 Arası Doğanlar) Kuşağı; yüzde 36,4'ü X Kuşağı (1965-1980 Arası Doğanlar); yüzde 62'si ise Y Kuşağı (1980-1999 Arası Doğanlar) kategorisindedir. Eğitim durumları incelendiğinde ise yüzde 34'ünün lise, yüzde 21,2'sinin önlisans, yüzde 38,2'sinin lisans ve yüzde 6,7'sinin de lisansüstü eğitim düzeyindedir. Katılımcıların yüzde 21,2'si 1-2 yıl; yüzde 17,3'ü 3-4 yıl; yüzde 61,6'sının ise 5 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların görev pozisyonlarına bakıldığında ise yüzde 62'si işgören olarak; yüzde 33,6'sı orta düzey yönetici olarak ve yüzde 4,5'i üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır.

### 3.2.2.Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerinin Temel Değerleri

Bu araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Ölçekleri kullanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeği, bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

**Tablo 7**  
**Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği**

Boyut	Kod	İfade	Ortalama	Standart Sapma
BİREYSEL BOYUT	ÖYB1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	3,61	1, 21
	ÖYB2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	2,91	1, 26
	ÖYB3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım	4, 11	1, 19
	ÖYB4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	3,57	1, 25
	ÖYB5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	2,92	1, 23
	ÖYB6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	4,07	1, 22
	ÖYB7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	3,57	1, 21
	ÖYB8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım	2,97	1, 24
	ÖYB9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	4, 10	1, 19
	ÖYB10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	3,56	1, 22
	ÖYB11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	2,96	1, 23
	ÖYB12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	4, 12	1, 16
	ÖYB13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	3,57	1, 21
	ÖYB14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	3,56	1, 23
	ÖYB15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim	2,95	1, 24
	ÖYB16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	4, 11	1, 21
YÖNETSEL BOYUT	ÖYY1	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	2,80	1, 12
	ÖYY2	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum,	2, 12	1, 21
	ÖYY3	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	3,45	1, 16
	ÖYY4	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen Ödüllendirme yoluna gider	2, 15	1, 20
	ÖYY5	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	3,47	1, 13
	ÖYY6	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	2,75	1, 11
	ÖYY7	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	2,81	1, 13
	ÖYY8	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	2, 10	1, 20
	ÖYY9	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	3,47	1, 10

	ÖYY10	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler	2,12	1,19
	ÖYY11	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	3,49	1,12
TOPLUMSAL BOYUT	ÖYT1	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	2,95	1,43
	ÖYT2	İş arkadaşlarım, gereklğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	2,58	1,36
	ÖYT3	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler	3,46	1,33
	ÖYT4	İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler:	2,48	1,31
	ÖYT5	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	2,98	1,43
	ÖYT6	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	2,48	1,30
	ÖYT7	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla	3,36	1,35
	ÖYT8	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	2,52	1,35
	ÖYT9	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	3,37	1,33
	ÖYT10	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kap» bırakırlar.	2,43	1,21
	ÖYT11	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	3,37	1,33

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin Ortalama (Mean) değerlerine bakıldığında genel olarak değişken olduğu 2 ile 4 arası değer aldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların örgütsel yaratıcılık algısının ortalama düzeyde olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerleri ise 1 ve üzeri değere sahip olduğu görülmekte ÖYT1 ve ÖYT5 ifadeleri dışında birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Bir diğer ölçek ise konunun psikolojik yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan Psikolojik Sermaye Ölçeği'dir. İyimserlik, Psikolojik Dayanıklılık, Özyeterlilik ve Umut alt boyutlarından oluşan ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır.

**Tablo 8**  
**Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Boyut	Kod	İfade	Ortalama	Standart Sapma
İYİMSERLİK BOYUTU	PSİ1	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim	3,00	1,07
	PSİ2	Genellikle, İşimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	2,36	1,04
	PSİ3	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	3,67	1, 15
	PSİ4	Eğer zorunda kalırsam, İşimde kendi başıma yeterim.	2,34	1,03
	PSİ5	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	3,72	1, 11
	PSİ6	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	2,39	1,04
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK BOYUTU	PSP1	Bu iş yerinde, İşler asla benim istediğim şekilde yürümez.	2,71	0,98
	PSP2	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim,	2,70	0,99
	PSP3	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	3,40	0,88
	PSP4	İşimle ilgili şeylerin daimen iyi tarafını görürüm.	1,95	1,09
	PSP5	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	3,40	0,96
	PSP6	İşimde her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	3,42	0,87
ÖZ YETERLİLİK BOYUTU	PSÖ1	Bir grup İş arkadaşına bir birli sunarken kendime güvenirim.	2,01	1, 18
	PSÖ2	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1,93	1,07
	PSÖ3	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim	1,97	1, 14
	PSÖ4	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1,95	1,09
	PSÖ5	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1,99	1, 16
	PSÖ6	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim	1,95	1,06
UMUT BOYUTU	PSU1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	3,64	1, 18
	PSU2	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	2,95	1, 23
	PSU3	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok 'ol' düşünebilirim.	4, 12	1, 19
	PSU4	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	3,57	1, 21
	PSU5	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	2,98	1, 22
	PSU6	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	4,06	1, 25

Psikolojik sermaye ölçeğinde ifadelerin ortalama değerleri ifadenin içerdiği anlama göre farklılaşmaktadır. Nitekim 1 civarına kadar inebilen ifadeler olabildiği gibi 4'ün üzerinde ortalamalara da rastlanmaktadır. Bu durum, ölçeği değerlendirenlerin ifadelere verdikleri cevapların değişkenliğini göstermektedir. Standart sapma değerleri genel olarak 1 ve civarında olmakla birlikte 1'in altında olan ifadeler de mevcuttur.

### 3.2.3.Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerinin Faktöre Bağlı Dağılımları

İki ölçek, her ne kadar daha önceki çalışmalarda doğrulanmış ve alt boyutları belirlenmiş olsa da yapılan bu yeni araştırmada ölçek ifadelerinin doğrulanmış olan faktör altında yer alıp almadıklarını öğrenmek amacıyla faktör analizleri uygulanmıştır. Faktör analizinin temel amacı bu olsa da, ifadelerin dahil olduğu faktörü ne derecede yüklediği; faktörün ise ölçeğin Varyans yükünün ne kadarına tekabül ettiği incelenmesi amacıyla her iki ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır.

### 3.2.4.Örgütsel Yaratıcılığın Faktöre Bağlı Dağılımı

Örgütsel yaratıcılık algısının bireysel, yönetsel ve toplumsal faktörlerden meydana geldiği literatürde ifade edilmişti. Yapılan faktör analizi sonucunda da üç faktör bulunmuştur.

**Tablo 9**

### Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Faktörler			Varyans	Cronbach's Alpha
	Bireysel	Yönetsel	Toplumsal		
ÖYB7	,821			26,7	0,957
ÖYB13	,815				
ÖYB14	,815				
ÖYB10	,811				
ÖYB4	,802				
ÖYB1	,801				
ÖYB9	,747				
ÖYB5	,746				
ÖYB12	,741				
ÖYB2	,737				
ÖYB11	,735				
ÖYB6	,733				
ÖYB3	,728				
ÖYB15	,719				
ÖYB8	,719				
ÖYB16	,698				
ÖYT1		,868		18,2	0,918
ÖYT5		,862			

ÖYT6		,801			
ÖYT8		,794			
ÖYT4		,791			
ÖYT2		,767			
ÖYT10		,748			
ÖYT3		,692			
ÖYT7		,670			
ÖYT9		,653			
ÖYT11		,648			
ÖYY1			,803		
ÖYY7			,775		
ÖYY6			,770		
ÖYY4			,742		
ÖYY10			,738		
ÖYY8			,715	14,9	0,937
ÖYY2			,704		
ÖYY11			,656		
ÖYY9			,643		
ÖYY5			,613		
ÖYY3			,611		
* Toplam Varyans: %60,0 **Toplam Cronbach's Alpha ,882 *** KMO and Bartlett's Test: ,896 (p=0,00)					

Analiz incelendiğinde tüm ifadelerin ölçeğin orijinalinde belirtilmiş olduğu yerlerde ve bağlı buldukları faktör altında oldukları görülmektedir. İfade yüklerinin tamamı 0,600'ın üzerindedir. Karşıladıkları Varyans yüklerine bakıldığında bireysel faktör %26,7; toplumsal faktör %18, 2 ve yönetsel faktör %14,9 bulunmuştur. Böylelikle, Bireysel faktörün örgütsel yaratıcılığa en fazla katkıda bulunduğu faktör olduğunu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel Varyans düzeyine bakıldığında ise %60 oranında karşıladığı görülmektedir.

Ölçek boyutlarının faktörel analiziyle birlikte güvenilirlik analizlerine de yer verilmiştir. Cronbach's Alpha, bir güvenilirlik ve iç tutarlılık analizi olarak bize ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeylerini vermektedir.

Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) likert tipli ölçeklerde sıklıkla kullanılmaktadır. Cronbach alfa şöyle değerlendirilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19):

$0 < \alpha < 0.40$  ise güvenilir değil

$0.40 < \alpha < 0.60$  ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir

$0.80 < \alpha < 1.00$  ise yüksek güvenilirlikte

Örgütsel Yaratıcılık ölçeğinde, Bireysel boyut, 0,957 (Yüksek Güvenilirlikte); Toplumsal boyut, 0,918 (Yüksek Güvenilirlikte) ve Yönetimsel boyut, 0,937 (Yüksek Güvenilirlikte) olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamının güvenilirlik düzeyi ise 0,882 (Yüksek Güvenilirlikte) olarak bulunmuştur.

### 3.2.5. Psikolojik Sermaye Algısının Faktöre Dağılımı

Psikolojik sermaye ölçeğinde de yine faktör analizi ve bununla beraber güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde ölçek yapısı aslına uygun biçimde bulunmuş, bütün ifadeler daha önceden bulunan faktörler arasındaki gibi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10**

### Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Analizi

	Faktörler				Varyans	Cronbach's Alpha
	Öz Yeterlilik	Umut	İyimserlik	Dayanıklılık		
PSÖ1	,735				21,6	0,851
PSÖ5	,710					
PSÖ3	,651					
PSÖ4	,650					
PSÖ2	,629					
PSÖ6	,625					
PSU4		,818			13,2	0,886
PSU5		,810				
PSU2		,807				
PSU1		,793				
PSU3		,624				
PSU6		,609				
PSİ1			,735		12,6	0,802
PSİ6			,660			
PSİ2			,659			
PSİ4			,648			
PSİ3			,577			
PSİ5			,570			
PSP2				,711	11,6	0,789
PSP1				,692		
PSP5				,593		
PSP4				,593		
PSP6				,581		
PSP3				,580		
* Toplam Varyans: %59,2 **Toplam Cronbach's Alpha ,650 *** KMO and Bartlett's Test: ,798 (p=0,00)						



Faktörlere bağlı ifadelerin tamamı 0,500'nin üzerinde bulunmuştur. Varyans yüklerine bakıldığında ise Öz yeterlilik %21,6; Umut %13, 2; İyimserlik %12,6 ve Psikolojik Dayanıklılık %11,6 olarak bulunmuştur. Bu durumda Öz yeterliliğin psikolojik sermaye algısında diğerlerinden daha fazla yer edindiği görülmektedir. Toplam Varyans ise %59, 2 olarak bulunmuştur.

Faktörlerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) yani iç tutarlılık değerlerine bakıldığında ise Öz yeterlilik 0,851 (Yüksek Güvenilirlikte); Umut 0,886 (Yüksek Güvenilirlikte); İyimserlik 0,802 (Yüksek Güvenilirlikte) ve Psikolojik Dayanıklılık 0,789 (Oldukça Güvenilirlikte) bulunmuştur. Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısına baktığımızda ise 0,650, yani oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.2.6.Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye Algısındaki Farklılıklar

Bu kısımda demografik değişkenlere göre örgütsel yaratıcılık ve psikolojik sermaye algısında meydana gelen farklılıklar fark analizleri etrafında incelenecektir. Ancak bundan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılması gerekmiştir. Nitekim veriler normal dağılmadığında parametrik olmayan testlerin kullanılması gerekmektedir.

**Tablo 11**  
**Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	,065	539	,000	,989	539	,001
Bireysel	,145	539	,000	,928	539	,000
Yöneltil	,163	539	,000	,929	539	,000
Toplumsal	,146	539	,000	,948	539	,000
PSİKOLOJİK SERMAYE	,061	539	,000	,995	539	,067
İyimserlik	,245	539	,000	,903	539	,000
Psikolojik Dayanıklılık	,219	539	,000	,886	539	,000
Özyeterlilik	,232	539	,000	,862	539	,000
Umut	,151	539	,000	,936	539	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Yapılan normallik testinde Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik sermaye ölçeklerinin ana ve alt boyutlarının normallik analizleri sonucunda psikolojik sermaye ölçeğinin verilerinin normal dağıldığını ( $0,67 > p = 0,005$ ); geri kalan boyutların normal dağılmadığı ( $p < 0,005$ )

görülmektedir. Bu sebeple psikolojik sermaye ana boyutuna parametrik testler, diğerlerine parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

Demografik değişkenlere göre ölçek değerlerinin farklılaşmaları iki ölçek bazında ayrı ayrı tablolastırılmıştır. Daha geniş bilgi alabilmek açısından tüm alt boyutlar da dahil edilmiştir.

### **3.2.7. Örgütsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

Bu kısımda örgütsel yaratıcılığın demografik değişkenlere göre farklılaşması incelenmiştir. Ölçeğin üç boyutuna göre de incelenmiştir.

Örgütsel yaratıcılık ölçeği ve alt boyutları normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan Mann-Whitney Test ve Kruskal-Wallis Test uygulanmıştır. Yapılan fark analizleri sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutuna göre kadın ve erkek katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. Kadınlar (3,7191) erkeklere (3,3822) göre daha bireysel bir tutuma sahiptirler.
- Örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutuna göre de kadın ve erkek katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. Erkek (2,8911) katılımcılar, kadınlardan (2,6866) daha fazla yönetsel alanlara ilgilidir.

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin diğer boyutlarında demografik değişkenlere göre bir farklılaşma tespit edilmemiştir (Tablolar ekte yer almaktadır).

### **3.2.8. Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi**

Psikolojik Sermaye ölçeği demografik değişkenlere göre farklılaşması incelenmiştir. Ölçeğin, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut alt boyutları da analizlere ayrı ayrı dahil edilmiştir.

Analiz olarak alt boyutların dördü de normal dağılmadıkları için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney Test ve Kruskal-Wallis Test uygulanmış; ancak ölçeğin kendisi normal dağılım gösterdiğinden parametrik testler olan t-test ve ANOVA uygulanmıştır. Yapılan analizlerde şu farklılıklar elde edilmiştir:

- Psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutuna göre kadın ve erkek katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. Erkek (2,0826) katılımcılar, kadınlardan (1,8360) daha fazla öz yeterlilik sahibi oldukları görülmektedir.
- Psikolojik sermayenin Umud boyutuna göre kadın ve erkek katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. Kadınlar (3,6796) erkeklere (3,4392) göre daha umutlu bir tutuma sahiptirler.
- Psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutuna göre farklı görev süresi içinde bulunan katılımcılar birbirinden farklılaşmaktadır. 5 yıl ve üzeri (2,9997) görev süresi olan katılımcılar diğerlerine göre psikolojik anlamda daha fazla dayanıklıdır.

Psikolojik sermaye ölçeğine ait diğer boyutlarda herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. (Analiz tabloları EK’te belirtilmiştir).

### 3.2.9.Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Bu araştırmanın en nihai amacı örgütsel yaratıcılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın bu kısmında aradaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine yer verilecektir. İki boyutun alt boyutlarıyla beraber ilişkisi ve yorumları şöyledir:

**Tablo 12**  
**Örgütsel Yaratıcılık ve Psikolojik Sermaye İlişkisi**

		ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Bireysel	Yönetmel	Toplumsal	PSİKOLOJİK SERMAYE	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklık	Öz Yeterlilik	Umut
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	r	1								
	p									
Bireysel	r	,712**	1							
	p	,000								
Yönetmel	r	,327**	-, 118**	1						
	p	,000	,006							
Toplumsal	r	,554**	,030	-,082	1					
	p	,000	,485	,056						
PSİKOLOJİK SERMAYE	r	-,051	-, 102*	,040	,013	1				
	p	,237	,018	,360	,769					
İyimserlik	r	-,011	-,049	,044	,009	,451**	1			
	p	,797	,257	,302	,842	,000				
Psikolojik Dayanıklık	r	-,065	-, 116**	,074	-,022	,443**	-,038	1		
	p	,130	,007	,088	,611	,000	,382			
Öz Yeterlilik	r	-, 184**	-, 287**	,095*	-,023	,420**	-,094*	, 113**	1	
	p	,000	,000	,027	,601	,000	,030	,009		
Umut	r	-, 138**	, 215**	-, 110*	,048	,477**	,003	-,097*	-, 247**	1
	p	,001	,000	,010	,267	,000	,953	,024	,000	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yapılan analiz sonucunda örgütsel yaratıcılık ile psikolojik sermayenin ana boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p=,237$   $r= -,051$ ). Ancak alt boyutlar çerçevesinde bakıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu arasında 0,05 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,018$   $r= -,102$ ).
- Psikolojik sermayenin dayanıklılık altboyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,007$   $r= -,116$ ).
- Psikolojik sermayenin öz yeterlilik altboyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,000$   $r= -,184$ ).
- Psikolojik sermayenin öz yeterlilik altboyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,000$   $r= -,287$ ).
- Psikolojik sermayenin öz yeterlilik altboyutu ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında 0,05 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,027$   $r= ,095$ ).
- Psikolojik sermayenin umut altboyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,001$   $r= ,138$ ).
- Psikolojik sermayenin umut altboyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu arasında 0,01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,000$   $r= ,215$ ).
- Psikolojik sermayenin umut altboyutu ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında 0,01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=,010$   $r= -,110$ ).

Özetle psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasında alt boyutlar düzeyinde 5 negatif yönde ve 3 pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Bu araştırmada psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın ön bölümlerinde psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık literatürü detaylı bir şekilde incelenerek çalışmaya teorik arkaplan oluşturulmuştur. Çalışmanın son bölümünde gerçekleştirilen saha araştırması sonucunda elde edilen anketlerin sonuçları SPSS programıyla analiz edilmiş, elde edilen veriler yorumlanmış ve sonuç raporu yazılarak katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada İstanbul İli'nin seçilmiş olması, hizmet sektörlerinden birisi olan konaklama işletmeciliğinin en çok geliştiği şehirlerden birisi olmasıdır. Bununla birlikte İstanbul ili otelcilik sektörü turizmin mevsimsellik arz etmemesi, sezonun bütün yıla yayılmış olması, sezonluk bölgelere göre iş gücü devir hızının daha düşük olması gibi faktörler sebebiyle daha uzun süreli çalışanlara ulaşılabilecek bir bölge olması sebebiyle de tercih edilmiştir.

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından önemli olan işgücünü en iyi şekilde işletmede tutmak ve psikolojik sermayelerini artırmak artık işletmelerin en önemli sorunları haline gelmiştir. Rekabetçi piyasada hem iyi çalışanları işletmede tutabilmek hem de tüm çalışanların işletmelere sadakat duymalarını sağlamak çok daha zordur.

Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına İstanbul'da otelcilik sektöründe çalışan 539 kişiye yönelik bir anket yapılmıştır. Ankette, Balay (2010) tarafından geliştirilen yaratıcılık ölçeği ve Luthans vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır.

Genel olarak örgütsel yaratıcılık ile psikolojik sermaye arasında alt boyutlar düzeyinde ilişkiye rastlanmıştır. Örgütsel yaratıcılık ile psikolojik sermayenin öz yeterlilik ve umut arasında; Örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu ile psikolojik sermaye ölçeği ve alt boyutlar olan dayanıklılık, öz yeterlilik ve umut arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

İleriki dönemlerde yapılacak çalışmalar sektörlere indirgenerek, belli sektörlerdeki örgütsel yaratıcılıklarla psikolojik sermaye düzeyleri incelenip araştırma kapsamındaki sonuçların ilgili sektör yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları için daha kullanışlı hale gelmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Acıbozlar Ö. (2006) Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri. M.Ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Alder, H. (2004). Yaratıcı Zeka. M.Zaman ve C.Avşar (çev.), İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Akat, İ. Budak G. ve Budak G. (2002) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Akman, Y. Fidan K. (1993) "Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma", H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi. 9, 1993, 193-202.
- Aksüzek, S. (2008). "İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology Of Creativity: Springer-Verlag, New York.
- Anderson, J.V. ve College, R. (1992) "Weirder Than Fiction: The Reality and Myths Of Creativity", Academy Of Management Executive, 6(4) , 41s.
- Argun, Y. (2004) Okul öncesi dönemde yaratıcılık ve eğitimi. 1. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık
- Atik A. (2006) Yeni İlköğretim 1. Kademe Sosyal Bilgiler Programında Yaratıcılık. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Avey, J. B. Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2008). A Call for Longitudinal Research in positive organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior. 29: 705-711.
- Balay, R. (2010) Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi; 43(1):41-78.

- Bandura, A. (2000) Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. (ss. 120-136). Editör: Edwin A. Locke. Oxford: Blackwell
- Bandura, A. (2008) An Agentic Perspective on Positive Psychology. Positive Psychology: Exploring the Best in People Volume 1. (167-197). Editör: Shane J. Lopez. Westport: Greenwood Publishin.
- Barker, A. (2001) Yenilikçiliğin Simyası, MESS Yayınları, İstanbul, Yenilikçiliğin Simyası, Çev.: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- Bender, M. (2006) Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Yaratıcılık İlişkileri. D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı, İzmir
- Bentley, T. (2004) Creativity Çeviren: Yıldırım O. Yaratıcılık. 2. Basım, Hayat Yayınları, İstanbul; s:17-33.
- Bora, E. Alper, Y. (2005) Sanatsal yaratıcılık ve beyin. Yeni Semposium Psikiyatri, Nöroloji ve Davranış Bilimleri Dergisi, 2005; 43 (1):3-8.
- Bozkurt, S. (2004) Yaratıcılık ve Çoklu Zekanın Futbolda Yaratıcılık İle İlişkisinin İncelenmesi. M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004, İstanbul
- Caprara, G. V. Cervone D., (2003) "A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self Regulating System", in : L. G. Aspinwall & U. M. Staudinger, (Ed), A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology. Washington: DC American Psychological Association, ss.61-74.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. S. (2002). Optimism. Hand-book of Positive Psychology. (ss. 231-243). Editörler: C. R. Snyder ve S. J. Lopez. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Ceylan, A. Savi FZ. Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2003; 29:172.

- Csikszentmihalyi, M. (1996) Creativity: Flow and The Psychology Of Discovery And Invention, Harper Perennial, New York, 28s.
- Cole, K. Daly A. ve Mak A. (2009) Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. The Journal of Socio-Economics, 38(3), 464-474.
- Coutu, D. L. (2002) How Resilience Works. Harvard Business Review. 80(5): 46-55.
- Combs, G. ve Luthans, F. (2001). Diversity Training: Analysis of the Impact of SelfEfficacy. Human Resource Development Quarterly.18(1): 91-120.
- Çavuş, R. (2004) Beyin Fırtınası. 1. Baskı, Kariyer Yayınları
- Çetingöz, D. (2003) Okul Öncesi Eğitimi Alan ve Almayan 7-8 Yaş Grubu Çocuklarda Yaratıcı Potansiyelin Değerlendirilmesi. Sayı:13, Anı Yayıncılık
- Dolgun, G. Erdoğan, S. (2012) Hemşirelikte yaratıcılık eleştirel düşünme ve bulgularının yorumlanması. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 2012; 15:3.
- Erkuş, A. Fındıklı A. M. (2012), "İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir.
- Eryeler, E. (2003) Etkin Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Foster, T. V. R. (1995). Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu. D.Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları
- Gardner, H. (1993) Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences, Basic Books, New York, 14s.



- Goldsmith, H. A. J. R. Veum ve W. Darty (1997). "The Impact of Psychological and Human Capital on Wages", *Economic Inquiry*, 45:815- 829.
- Gök, S. (2006). 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Kitapları
- Göksel, A. (2003) Personel Güçlendirme, Çağdaş İşletme Teknikleri. Ed: Birol Bumin, Gazi Kitabevi
- Goodman, M. (1995) *Creative Management*, Prentice Hall, UK , 86s.
- Güldaş, K. (2009) Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi. H.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Gülel, G. (2006) Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaratıcılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Pamukkale Üniversitesi Örneği). P.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Güler, B. K. (2009) Çalışma Yaşamında Davranış, Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık
- Hicks, H. G. ve Gullet, R. C. (1981) *Management*, 4th ed., McGraw Hill, Inc. USA.
- Holt, K. (1975) "Generating Creativity, Ideas and Inventions: Information and Need Analysis İn Idea Generation", *Research Management*, No:3, 24s.
- Iraz, R. (2005) Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler. Çizgi Kitap Evi
- İkiz, E, Yörük C, Asıcı E, Tanrıkulu M, Ceylan İ, Öztürk B. (2015) Yaratıcılık, Girişimcilik ve Psikolojik Danışma, Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(11):37-63.
- Jackson, N. Oliver, M. Shaw, M. Wisdom, J. (2006) *Developing Creativity in Higher Education*
- Kao, J. J. (1991) *Managing Creativity: Text, Cases & Readings*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 17s.

- Karademas, E. C. (2006). "Self-Efficacy, Social Support and Well-Being the Mediating Role of Optimism", *Personality and Individual Differences*, Vol. 40, p. 1281-1290.
- Karakışla, Y. (2012) Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları. H.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2).
- Koçel, T. (2001) İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Lehoczky, H. M. (2013). "The Socio-Demographic Correlations of Psychological Capital", *European Scientific Journal*, 9 (29):26-42.
- Luthans, F. Vogelgesang, G. ve Lester P. (2006). Developing The Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44
- Luthans, F. Avey, J. B. Avolio, B. ve Norman, S. M. (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", sf. 541-572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, 2007, 33, 321–349.
- Luthans, F. Avolio, B. J. Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personal Psychology*. 60: 541–572.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004), Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, p. 143–160
- Luthans, F. Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

- Luthans, F. G. R. Vogelgesang ve P. B. Lester, (2006). "Developing The Psychological Capital of Resiliency", Human Resource Development Review, 5(1), pp. 25-44.
- Luthans, F. Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008). "Experimental Analysis of a WebBased Intervention to Develop Positive Psychological Capital", Academy of Management Learning and Education, 7, 209-221.
- Marangoz, M. (2012) Girişimcilik, Beta Kitap, İstanbul.
- Masten, A. S. ve Reed, M. G. J. (2002) Resilience in Development. Handbook of Positive Psychology (ss. 74-88). Editörler C. R. Snyder, ve S. Lopez. New York: Oxford University Press.
- Nartgün Ş. S, Demirer S, (2015) Okul Yöneticilerinin Örgütsel Yaratıcılık ve Özyeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi; 2(4):170-199.
- Özkalp, E. (2009) Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. (ss. 491-497). Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.
- Peterson, C. (2000) The Future of Optimism. American Psychologist. 55(1): 44-55.
- Pii D. (2003) Müzik Öğretmeni Adaylarının Müzik Derslerindeki Başarıları ile Müzikal Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki. M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Prince, G. M. (1970) The Practice Of Creativity: A Manual For Dynamic Group Problem Solving, Harper & Row, New York, 21s.
- Polatçı, S. (2014) "Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 14, Sayı:1, sf: 115-124.

- Samen, S. (2008) "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, ss.363-378.
- Schneider, S. L (2001) In Search of Realistic Optimism: Meaning, Knowledge, and Warm Fuzziness. *American Psychologist*. 56(3): 250-263.
- Seligman, M. E. P. (2007) Öğrenilmiş İyimserlik. Çev. Semra Kunt Akbaş. Ankara: HYB Yayınları
- Seligman, M. E. P. (2007) Gerçek Mutluluk. Çev. Semra Kunt Akbaş. Ankara: HYB Yayınları.
- Stajkovic, A. ve Luthans, F. (1998) Self-efficay and work related performance: A meta-analysis. *Physihological Bulltein*, 124Ç, 240-261.
- Stewart, M. Reid, G. ve Mangham, C. (1997) Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12, 21-31.
- Snyder, C. R. (1994) *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R., Harris, C. Anderson, J. R. Holleran, S. A. Irving, L. M. Sigmon, S. T. Yoshinobu, L. Gibb, J. Langelle, C. ve Harney, P. (1991) The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*. 60(4): 570-585.
- Snyder, C. R. LaPointe, A. B. Crowson, Jr. J. J. ve Early, S. (1998). Preferences of High- and Low-hope People for Self-referential Input. *Cognition and Emotion*. 12(6): 807-823.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope. Theory, Measures, & Applications*. San Diego: Academic Press.
- Sungur, N. (1997) *Yaratıcı Düşünce, Motif Basım*
- Şen H, Yılmaz F, Gürdoğan P. (2013) Hemşirelikte yaratıcılık. *Akademik Bakış Dergisi*: 38:1-8.

- Tanıt, T. (2007) Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,
- Topaktaş, A. (2001) Meslek Lisesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. M.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Torrance, E. P. (1974) "Torrance Test of Creative Thinking, Verbal Test Forms A and B (Figural A&B), Scholastic Service Inc. II, 8s., Bensenville.
- Turner, N. Barling, J. ve Zacharatos, A. (2002) Positive Psychology at Work. İçinde C. Snyder ve S. Lopez (Eds.), The Handbook of Positive Psychology. Oxford: Oxford University Press, 715-730.
- Wood, R. E. ve Bandura, A. (1989) Impact of Conceptions of Ability on Selfregulatory Mechanisms and Complex Decision Making. Journal of Personality and Social Psychology. 56: 407-415.
- Woodman, R. W. Sawyer, J. E. ve Griffin, R.W., (1993) "Toward A Theory Of Organizational Creativity". Academy Of Management Review, 18(2), 301s.
- Yavuz H. S. (1989) Yaratıcılık. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası
- Yeloğlu, H. O. (2007) "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", Ege Akademik Bakış, 7(1), ss.133-152.
- Yıldırım, R. (1998) Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2007) Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12(9):109-120.
- Yılmaz, E. (1997) Yaratıcı Düşünce, Çağdaş Toplum. Öneri Dergisi. Yıl: 2 Sayı: 8, 117-127.
- Yılmaz A, İraz R. (2013) Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. The Journal of Academic Social Science Studies, 2013; 6(5):829-855.

**EK-FARK ANALİZ TABLOLARI**

ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ FARK ANALİZLERİ																
DEĞİŞKEN DEĞERLERİ			BİREYSEL				YÖNETSEL				TOPLUMSAL			ÖRGÜTSEL YARATICILIK (ANA BOYUT)		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	
1	Cinsiyet	Mann-Whitney Testi	Kadın	3,7191	0,000	Fark Var (p<0,05)	2,8866	0,001	Fark Var (p<0,05)	2,8853	0,551	Fark Yok (p>0,05)	3,1779	0,072	Fark Yok (p>0,05)	
			Erkek	3,3822			2,8911			3,1082						
2	Medeni Durum	Mann-Whitney Testi	Evlü	3,5266	0,479	Fark Yok (p>0,05)	2,8163	0,53	Fark Yok (p>0,05)	2,8746	0,292	Fark Yok (p>0,05)	3,1312	0,429	Fark Yok (p>0,05)	
			Bekar	3,5681			2,7554			3,1590						
3	Doğum Tarihi	Kruskal-Wallis Testi	1946-1964	3,1944	0,633	Fark Yok (p>0,05)	2,9500	0,751	Fark Yok (p>0,05)	3,1411	0,709	Fark Yok (p>0,05)	3,1078	0,705	Fark Yok (p>0,05)	
			1965-1979	3,5612			2,7869			3,1521						
			1980-1999	3,5394			2,7946			2,8930			3,1357			
			2000 ve üstü	0,0000			0,0000			0,0000						
5	Eğitim Durumu	Kruskal-Wallis Testi	Lise	3,5911	0,740	Fark Yok (p>0,05)	2,7614	0,812	Fark Yok (p>0,05)	2,9084	0,232	Fark Yok (p>0,05)	3,1524	0,951	Fark Yok (p>0,05)	
			Ön lisans	3,4941			2,8375			3,1471						
			Lisans	3,5452			2,8134			2,8263			3,1245			
			Lisansüstü	3,4192			2,7169			3,2328			3,1611			
6	Görev Süresi	Kruskal-Wallis Testi	1-2 Yılı	3,4682	0,600	Fark Yok (p>0,05)	2,7745	0,828	Fark Yok (p>0,05)	2,9677	0,765	Fark Yok (p>0,05)	3,1212	0,861	Fark Yok (p>0,05)	
			3-4 Yılı	3,5091			2,8173			3,1300						
			5 ve üzeri	3,5759			2,7948			2,8927			3,1512			
7	Pozisyon	Kruskal-Wallis Testi	İşgören	3,5872	0,311	Fark Yok (p>0,05)	2,7742	0,587	Fark Yok (p>0,05)	2,9222	0,405	Fark Yok (p>0,05)	3,1585	0,382	Fark Yok (p>0,05)	
			Orta Düzey Yönetici	3,4670			2,8115			3,0980						
			Üst Düzey Yönetici	3,4700			2,9467			3,1592			3,2267			

PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ ALT BOYUT FARK ANALİZİ																		
DEĞİŞKEN DEĞERLERİ				İYİMSERLİK			PSİK. DAYANIKLILIK			ÖZ YETERLİLİK			UMUT			PSİKOLOJİK SERMAYE ANABOYUT		
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann-Whitney Test	Kadın	2,8782	0,328	Fark Yok (p>0,05)	2,90710	0,425	Fark Yok (p>0,05)	1,83600	0,001	Fark Var (p<0,05)	3,6796	0,010	Fark Var (p<0,05)	2,8271	0,793	Fark Yok (p>0,05)
			Erkek	2,9380		2,94398	2,08264		3,4392	2,8528								
2	Medeni Durum	Mann-Whitney Test	Evlü	2,8770	0,222	Fark Yok (p>0,05)	2,95316	0,121	Fark Yok (p>0,05)	1,99513	0,432	Fark Yok (p>0,05)	3,5370	0,774	Fark Yok (p>0,05)	2,8426	0,156	Fark Yok (p>0,05)
			Bekar	2,9677		2,87918	1,91407		3,5812	2,8371								
3	Doğum Tarihi	Kruskal-Wallis Test	1946-1964	3,0344	0,830	Fark Yok (p>0,05)	2,60889	0,061	Fark Yok (p>0,05)	1,70333	0,642	Fark Yok (p>0,05)	3,6111	0,087	Fark Yok (p>0,05)	2,7422	0,717	Fark Yok (p>0,05)
			1965-1979	2,9204		2,98398	2,01531		3,4409	2,8420								
			1980-1999	2,9001		2,90138	1,94407		3,6171	2,8424								
			2000 ve üstü	0,0000		0,00000	0,00000		0,0000	0,0000								
5	Eğitim Durumu	Kruskal-Wallis Test	Lise	2,9532	0,711	Fark Yok (p>0,05)	2,88306	0,096	Fark Yok (p>0,05)	1,91978	0,509	Fark Yok (p>0,05)	3,4530	0,343	Fark Yok (p>0,05)	2,8043	0,400	Fark Yok (p>0,05)
			Ön lisans	2,8911		2,93193	1,97939		3,6231	2,8582								
			Lisans	2,8877		2,91015	2,01379		3,6032	2,8555								
			Lisansüstü	2,8731		3,22417	1,88444		3,5517	2,8844								
6	Görev Süresi	Kruskal-Wallis Test	1-2 Yıl	2,9817	0,478	Fark Yok (p>0,05)	2,76368	0,002	Fark Var (p<0,05)	1,88588	0,66	Fark Yok (p>0,05)	3,6702	0,273	Fark Yok (p>0,05)	2,8269	0,808	Fark Yok (p>0,05)
			3-4 Yıl	2,8441		2,86495	1,96946		3,6274	2,8285								
			5 ve üzeri	2,9033		2,99970	1,99247		3,4918	2,8487								
7	Pozisyon	Kruskal-Wallis Test	İşgören	2,9295	0,504	Fark Yok (p>0,05)	2,92284	0,53	Fark Yok (p>0,05)	1,96356	0,966	Fark Yok (p>0,05)	3,5851	0,338	Fark Yok (p>0,05)	2,8520	0,487	Fark Yok (p>0,05)
			Orta Düzey Yönetici	2,9000		2,91657	1,96950		3,5225	2,8291								
			Üst Düzey Yönetici	2,7067		3,05292	1,97250		3,3338	2,7688								