

**PSİKOLOJİK SERMAYE, DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK VE ÇALIŞANLARIN YARATICILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

FETULLAH BATTAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Ekrem CENGİZ
2013**

(Her Hakkı Saklıdır)

**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE
ÇALIŞANLARIN YARATICILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**(Psychological Capital and Employee Creativity Transformation
Leadership Relationship Between)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FETULLAH BATTAL

Danışman: Doç. Dr. Ekrem Cengiz

**GÜMÜŞHANE
Temmuz, 2013**

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

.....danışmanlığında,
..... tarafından hazırlanan “.....”
.....”
başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
başarılı bulunarak jürimiz tarafındanAnabilim
Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi (Danışman):

İmza:

.....

.....

Jüri Üyesi :

İmza:

.....

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.. / .. /

Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “.....
.....” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

İmza

Öğrenci Adı Soyadı:

ÖNSÖZ

Pozitif psikolojik sermaye yeni ve önemi gittikçe artan bir paradigmadır. Pozitif psikolojik sermayenin başlıkları da şunlardır; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlik kavramlarıdır. Dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı tezde ele alınmıştır ve kurulan modelde Psikolojik sermayenin aracı etkisi ve direk etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmama yön veren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan'a teşekkürü borç bilirim.

Başta Hakkâri Üniversitesi Rektörü Sayın Ebubekir CEYLAN 'a Değerli Hocalarım Prof. Dr. Halit DEMİR, Doç. Dr. Ekrem CENGİZ, Doç. Dr. Eray ÇELİK, Doç. Dr. Orhan KÜÇÜK, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ, Dr. Hüseyin ARTUN, kardeşim İbrahim DURMUŞ, değerli eşim ve anketleri doldurarak katkılarını esirgemeyen Gümüşhane, Erzurum (Atatürk Üniversitesi), Van (Yüzüncü Yıl Üniversitesi) ve Hakkâri Üniversitelerindeki akademisyenlere çok teşekkür ederim.

Bugüne kadar yaptığım çalışmalarda beni her zaman desteklemiş olan, sabır ve şefkatlerini eksik etmeyen anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Gümüşhane – 2013

Fetullah BATTAL

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
DIŞ KAPAK	
DIŞ KAPAK PENCERESİ	
İÇ KAPAK.....	I
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı.....	2
1.1. Psikolojik Sermaye.....	2
1.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı	2
1.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye	3
1.1.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları.....	4
1.1.3.1. Umut	4
1.1.3.2. İyimserlik.....	5
1.1.3.3. Dayanıklılık/Direnç.....	6
1.1.3.4. Öz-yeterlilik.....	8
1.1.3.4.1. Gerçekleşen Performans - Kazanılan Deneyim.....	8
1.1.3.4.2. Dolaylı Model Yoluyla Öğrenme.....	8
1.1.3.4.3. Sosyal İkna – Pozitif Geri Bildirim	9
1.1.3.4.4. Fiziksel ve Psikolojik Durum.....	9
1.1.4. Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	10
1.2. Dönüşümcü Liderlik.....	10
1.2.1. Liderlik Kuramları	11
1.2.1.1. Karizma (Idealized Influence – Charisma).....	14

1.2.1.2. Telkin Edici Liderlik (Inspirational Leadership).....	15
1.2.1.3. Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration).....	15
1.2.1.4. Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation).....	15
1.2.2. Liderliğe İlişkin Yeni Yaklaşımlar.....	16
1.3. Çalışanların yaratıcılığı.....	16
1.3.1. Yaratıcılık.....	19
1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık.....	21
1.3.3. Çalışanların Yaratıcılığı Üzerine Yapılmış Çalışmalar.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

2. Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı.....	26
2.1. Dönüşümcü liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki ilişki.....	26
2.2. Psikolojik Sermaye ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki ilişki.....	28
2.2.1. Yaratıcılık Süreci ve Pozitif Psikolojik Sermayeye Etkisi.....	30
2.2.2. Umut ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki.....	31
2.2.3. İyimserlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki.....	32
2.2.4. Esneklik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki.....	32
2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki ilişki.....	33
2.3.1. Dönüşümcü Liderlik, Lider-Takipçi Etkileşimi ve Psikolojik Sermaye İlişkisi.....	37
2.3.2. Kurum İklimi.....	40
2.3.3. Vizyonun Paylaşılması.....	40
2.3.4. Çalışanlara Saygı Göstermek ve Değer Vermek.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	42
3.1. Problem Durumu.....	42
3.2. Konunun Önemi.....	42
3.3. Araştırmanın Amacı	43
3.4. Beklenen Yararlar.....	43
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları / Kısıtları	43
3.6. Araştırmanın Modeli.....	43
3.7. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem).....	44
3.8. Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	44
3.9. Hipotezler	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU.....	46
4.1. Verilerin Analizi (Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri)	46
4.2. Bulgular ve Yorum	46
4.3. Tartışma.....	57
4.4. Sonuç ve Öneriler.....	61

KAYNAKÇA	62
EKLER	65
ÖZGEÇMİŞ	68

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK SERMAYE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÇALIŞANLARIN
YARATICILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Fetullah BATTAL

2013, XI 70 sayfa

Daha önceden Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık üzerine çalışmalar yapılmıştır. Psikolojik Sermayenin direk ve endirekt etkisi üzerinde, ilk defa bu çalışmada Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık konuları incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı Psikolojik Sermayenin aracı etkisinin, Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek olmuştur.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Sermaye, Çalışanların Yaratıcılığı.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

PSYCHOLOGICAL CAPITAL, EMPLOYEE CREATIVITY AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP RELATIONSHIP BETWEEN

Fethullah BATTAL

2013, XI, 70 pages

Earlier studies have been conducted on Transformational Leadership and Creativity. On the direct and indirect impact of psychological capital, Transformational Leadership and Creativity in this study were examined for the first time. The aim of this study was the effect of the psychological tool of capital, has been investigating the effects of Transformational Leadership and Creativity.

Keywords: Transformational Leadership, Psychological Capital, Employee creativity.

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1.	Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri	19
Tablo 4.1.	Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri.....	46
Tablo 4.2.	Akademik Unvanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	48
Tablo 4.3.	Ortalama, Standart Sapma, Standartlaştırılmış Yükler, t-değerleri ve Cronbcah's Alpha.....	49
Tablo 4.4.	Kuramsal Modelin Uyum Ölçütleri.....	51
Tablo 4.5.	Araştırma Hipotezleri, t değerleri, R^2	53
Tablo 4.6.	Kuramsal Modelin Uyum Ölçütleri.....	54
Tablo 4.7.	Ortalama, Standart Sapma, Standartlaştırılmış Yükler, t-değerleri ve Cronbcah's Alpha.....	54
Tablo 4.8.	Araştırma Hipotezleri, t değerleri, R^2	56

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Başlığı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1.	Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dönüşümcü Liderlik Yapısal Modeli	43
Şekil 4.1.	Kuramsal Model.....	49
Şekil 4.2.	Düzy Doğrulatoryı Faktör Analizi – LISREL Çözümü.....	50
Şekil 4.3.	Düzy Faktör Analizi.....	52
Şekil 4.4.	Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dönüşümsel Liderlik Kuramsal Modeli.....	53
Şekil 4.5.	Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dönüşümsel Yapısal Model.....	54
Şekil 4.6.	Boyutlarıyla Beraber Psikolojik Sermaye Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık İlişki Modeli.....	56

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı gelişmelerin yaşandığı günümüzde, kurumlar nasıl bir yönetim tarzı belirleyeceklerini, kar hedeflerini ve kurum imajlarını düşünür hale gelmişlerdir.

Son zamanlarda giderek önemi iyice artan psikolojik sermaye kavramı da kurumların ve kurumsallaşmaya önem verilen yerlerin olmazsa olmazı haline gelmiştir. Psikolojik sermayenin artan bu önemi nedeniyle çalışmada esas alınan ve çıkış noktasını sağlayan temel etken olarak seçilmiştir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik ve işyerindeki çalışanların yaratıcılığı da psikolojik sermaye kavramı boyutu ile ele alınmış ve karşılıklı ilişkileri incelenmiştir.

Çalışmada tümevarım metodu uygulanmış olup, teorik kısmın birinci bölümünde, kavramsal çerçeve verilmiş ve modeli oluşturan psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik, çalışanların yaratıcılığı konusu hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise bu kavramlarla ilgili olan makaleler ve çalışmalar aktarılmıştır.

Bu çalışmanın amacında psikolojik sermaye, dönüşümcü lider ve iş yerindeki çalışanların yaratıcılığı ilişki üzerinde inceleme yapılmıştır. Bunu da yapısal eşitlik modellemesi Lisrel tekniği ile saptanmıştır ki bu üçü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Çalışmayı önemli kılan bir diğer etken de bu konuların daha önceden ayrı ayrı ele alınmışken ilk defa ilişki boyutunda ve Lisrel tekniği ile kavramların boyutları ile beraber ayrı ayrı incelenmiş olmasıdır.

Çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümünde ise farklı üniversitelerde 370 akademisyen üzerinde uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Croanbach Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizleri yapılmış ve tek tek boyutları ile incelenmiştir.

Sonuç ve Öneriler bölümünde ise bu ilişkilerin daha farklı olarak nasıl yapılabileceğine dair öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı

1.1. Psikolojik Sermaye

1.1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikoloji ilk olarak 1960’larda hümanistik psikoloji bağlamında Abraham H. Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır. Ancak 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği’nin (APA)’nın o dönemki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından ilk defa bugünkü haliyle kullanılmış ve ismini de yine kendisi koymuştur. ”*Bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni bir psikoloji akımıdır*”¹.

Önceleri, genellikle patoloji, çaresizlik, başarısızlık, tükenmişlik gibi insan davranışlarının karanlık tarafını araştıran psikoloji bilimi, artık pozitif psikoloji akımı çerçevesinde, modern hayatın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama ulaşabilmenin yolları üzerine odaklanmaktadır².

Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duyguları kapsamaktadır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir.

¹ Abdullah (2009: 23) Güler (2008: 199) Akt., Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (1), 2013, s. 181-201.

² Güler (2009) Akt., Necla Keleş, “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), 2011, s. 345.

Grup düzeyinde ise sorumluluk, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, etik çalışma, özenli olma gibi vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönlendiren kurumlarla alakalıdır³.

Pozitif psikoloji ortalama bir bireyin nasıl olduğunu, bu bireyde neyin doğru gittiğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulma konusunda bir gözden geçirme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir⁴. Bir diğer tanımla, pozitif psikoloji bireylerde meydana gelen ve bunların yanlışlarını değil de doğrularının neler olduğunu inceleyen bilimdir; ayrıca da bunun nasıl geliştirilebileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Genel olarak pozitif psikoloji; birey, grup ve kurumların işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır⁵.

Pozitif psikoloji; olumlu duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi olarak tanımlanabilmektedir⁶.

1.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye yeni ve önemi gittikçe artan bir paradigmadır. İnsan kaynakları yönetimi doğru pozisyonlara doğru kişilerin atanması konusunu ele alır.

Luthans ve Avolio göre bir işverenin bir çalışanını anlama isteği ve/veya kabiliyeti varsa buna olumlu psikolojik sermaye denir (pozitif psikolojik sermaye). Ancak teorikte bu durum böyle iken pratikte böyle bir işveren bulmak pek mümkün olmayacaktır. Son zamanlarda olumlu psikolojik sermaye konusu çokça araştırılmıştır iş performansı üzerinde etkisi olup olmadığına bakılmıştır.

Örneğin; Tayvan da hayat sigortası sektöründe yapılan çalışmayı hedef gösterebiliriz; çünkü olumlu psikolojik sermaye sahibi çalışanların algılarını bir test yardımıyla ölçüklerinde iş performanslarına anlamlı bir katkı yaptığını gözlemlemişlerdir⁷.

³ Seligman ve Chikszentmihalyi (2000: 5) Akt., Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 184.

⁴ Fred Luthans ve diğerleri, "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", **Published in Personnel Psychology**, (60), 2007, s. 541.

⁵ Luthans ve diğerleri (2007: 26), Gable ve Haidt, (2005: 104) Akt., Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 183.

⁶ Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000: 5, Tayfun Topaloğlu, "Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama ve Performans Üzerindeki Etkileri", **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2010, s. 477.

⁷ Li Liu ve diğerleri, "Positive Resources for Compating Depressive Symptoms among Chinese Male Correctional Officers: Perceived Organizational Support and Psychological Capital", **BMC Psychiatry**, 13 (89), 2013, s. 7.

Pozitif psikolojik sermayenin (pozitif örgütsel davranış) kendine ait boyutları vardır. Bu başlıkları ilk defa Luthans bundan on yıl önce ortaya atmıştır.

1.1.3. Pozitif Örgütsel Davranışın Boyutları

Pozitif örgütsel davranış tanımındaki kriterleri en iyi şekilde sağlayan dört boyut tespit edilmiştir. Bunlar; *umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlik* kavramlarıdır. Bu boyutlar bir araya getirildiğinde "psikolojik sermaye" olarak ifade edilmektedir⁸.

1.1.3.1. Umut

Umut ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapan Jerome Frank(1968) umudu "'iyi olma duygusu veren kişiyi harekete geçirmek için güdüleyen bir özellik"' olarak ele almaktadır. Konu ile ilgili araştırmalar yapan Synder ve arkadaşları tarafından bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlamıştır⁹.

Bu bağlamda kişiyi, bir amaca ulaşmasında sürükleyen güç ya da daha doğru bir ifadeyle itici güç, pozitif örgütsel davranış açısından umut kavramının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

İrade gücü, amaçlara başarılı biçimde ulaşılmasında gerekli olmakla birlikte, arzulanam amaçlara ulaşmada karşılaşılan engellerin üstesinden gelmenin yanı sıra alternatif çıkış yolları bulmak için motive olma açısından da kritik önem taşımaktadır.

Umut kavramının diğer bileşeni ise metotlar veya alternatif yolları düşünmedir. Bu tür düşüncenin merkezi, engeller karşısında alternatif yolların araştırılmasıyla ilişkilidir. Snyder umudu yüksek olan bireylerin, kendilerine olan güvenleriyle birlikte yüksek bir başarı olasılığıyla kararlı bir plan geliştirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Öncelikli plana ek olarak, yüksek umutlu kişilerin asıl planın yürümesine karşı alternatif planları da proaktif biçimde geliştirdikleri belirlenmiştir¹⁰.

*"Umut kavramının amaç yönelimli olma ve amaçlara ulaşmak için plan yapmakla ilgili pozitif ve motive edici bir durumdur"*¹¹.

⁸ Avey ve diğerleri (2008) s. 53, Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 185.

⁹ Akman ve Korkut (1993), Synder ve diğerleri, (1991).s. 287 Akt., Keleş, a.g.e., s. 347.

¹⁰ Nejat Basım ve Fatih Çetin, "Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği'nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması", **Türk Psikiyatri Dergisi**, 22 (2), 2011, s. 107.

¹¹ Suzanne j. Peterson, ve diğerleri, "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach", **Personnel Psychology**, (64), 2011, s. 430.

Yüksek umut düzeyine sahip olan kişiler ve çalışanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için olumlu duygularını olumsuz duygularından daha yoğun yaşarlar. bu durumda umut kavramının iki önemli özelliği ortaya çıkmış oldu; bunlardan biri, hedefi elde etmeyi isteme ve hedefi elde edebilmek için kendinde güç hissetme iken, diğeri ise, hedefi elde edebilmek için yollar bulabilme becerisidir.

1.1.3.2. İyimserlik

Kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmiştir¹².

Psikologların birçoğu, iyimserliği bireyin doğasında var olan bireysel bir farklılık olarak görmekte ve iyimserliği, olumlu düşüncenin gücü olarak ifade etmektedirler. Psikoloji bilimi ise iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentilerin sonucunda gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak açıklamaktadır.

İyimserlik, Seligman tarafından yükleme şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler, genellikle olumlu yükleme yaparlarken, başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar¹³.

Aslında iyimserlik kavramı, ilk bakışta umut, güven gibi kavramlarla benzer anlam taşımakla birlikte, yapılan çalışmalarda, teorik ve ampirik açıdan farklı bir kavram olduğu ortaya konmuştur¹⁴.

İyimserlik kişinin niteleyici, açıklayıcı ve ifade etme kabiliyetine göre tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkisini gösteren Seligman ve Schulman'ın satış temsilcileri üzerinde yapmış oldukları çalışma, iyimser bakış açısına sahip olanların satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kötümser olanların ise, iyimser olanlara göre, işi bırakma oranlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir¹⁵.

¹² Güler (2009) Akt., Keleş, a.g.e., s. 347.

¹³ Coleman (1995: 89), Seligman (1990: 113) Akt., Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 185.

¹⁴ Braynt-Cvengros (2004) Akt., Çetin ve Basım, a.g.e., s. 124.

¹⁵ Carver-Scheier (2001), Güler (2009) Akt., Keleş, a.g.e., s. 344-346

Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edebilen, daha tatminkâr, zorluklar karşısında daha sebatkâr, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu biz araştırmacılara oldukça düşündürücü ve anlamlı gelmiştir. İyimser insanlar geçmişteki başarısızlıklara rağmen, pozitif beklentilerle hep ileriye doğru hareket etmeye devam ederler. Dolayısıyla da iyimser kişiler gelecekle ilgili olarak olumlu durumların ortaya çıkabileceğine dair inanç içerisindedirler.

Çalışanların iyimserliklerinin geliştirilmesi için geçmişteki başarısızlıkların gerçekçi bir biçimde yani kontrol edilebilen ve edilemeyen boyutlarıyla değerlendirilmesi gerekir. Böylece geçmişteki başarısızlıkların sorumluluğunu reddetmeden, çalışanların negatif olaylar üzerinde fazla durmayıp, pozitif olaylara odaklanmaları sağlanıp, iyimserlikleri artırılabilir¹⁶.

1.1.3.3. Dayanıklılık/ Direnç

Psikolojik dayanıklılık kişinin birçok olumsuz durumla (engel, belirsizlik) baş etme ve başarılı olma yeteneği olarak görülmektedir¹⁷.

Psikolojik dayanıklılığın öğelerini gerçeğin olduğu biçimde kabulü, derin bir inanç, güçlü benimsenen değerlerle destekleme, yaşamı anlamlı kılma, olağanüstü bir doğaçlama yeteneği'' olarak sıralamaktadır. Maddi, stresle baş etme ve çaba gösterme için psikolojik dayanıklılıkta temel anahtarın psikolojik olarak sağlamlık olduğunu belirtmektedir¹⁸.

Başka bir deyişle bireyin tüm zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime olan tepkileri ve süregelen psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir. Daha çok hayat boyu süren, bireyin çevresiyle olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir¹⁹.

Dayanıklılığın daha çok olumsuz olaylarda etkisini gösterdiği düşünülecek olursa, kavramın çalışma yaşamına özgü olumsuz koşul ve dönemlerinde bireyin stresle

¹⁶ Toor ve Ofori (2010: 342), Luthans (2007: 102–103) Akt., Vildan Hilal Akçay, “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi”, **KSU İİBF Dergisi**, 2011, s. 134.

¹⁷ Luthans ve diğerleri (2006), Keleş, a.g.e., s. 345-346.

¹⁸ Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Amme İdaresi Dergisi**, 45 (1), 2012, s. 126.

¹⁹ Özkalp (2009) Akt., Keleş, a.g.e., s. 347.

başa çıkmasını kolaylaştıran bir özellik olacağı düşünülebilir. Luthans'a göre, hem öz yeterliği hem de umut düzeyi yüksek bir çalışan, yalnızca karşısına çıkan ve mücadele gerektiren görevleri kabul etmek için gayret göstermeyecek, yanı sıra kendisini hedefe ulaştıracak alt hedefleri de belirleyip, fırsatları öngörüp, engelleri aşmak için pek çok yol deneyecektir²⁰.

Psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasında “kendilik algısı”, “gelecek algısı”, “yapısal stil”, “sosyal yeterlilik”, “aile uyumu” ve “sosyal kaynaklar” olmak üzere toplam altı faktörlü bir yapı öne sürmektedir. Kendilik algısı kişinin kendi farkındalığına varmasını ve temelde kim olduğuna yönelik düşünceleri ifade etmektedir. Gelecek algısı kişinin geleceğe yönelik bakış açısına işaret etmekle birlikte, olumlu bakış açısı psikolojik dayanıklılık sürecinde önemli rol oynamaktadır.

Yapısal stil kişinin bir bakıma kendine güveni, güçlü tarafları ve öz disiplini gibi kişisel özellikleridir. Son olarak sosyal kaynaklar ise kişinin sahip olduğu sosyal ilişkileri göstermektedir²¹.

Bunlara dayanarak psikolojik sermaye; zorlu görevlerin üstesinden gelmek için inanca sahip olma; şimdi veya gelecekte başarılı olunacağına dair pozitif beklenti; zorlu amaçların üstesinden gelme; başarıyı devamlı kılmak için problemlerin üstesinden gelmeye dair bireyin pozitif psikolojik durumudur diyebiliriz²².

1.1.3.4. Öz-yeterlik

Öz-yeterlik, Bandura tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır ve Sosyal Öğrenme Teorisinin ana unsurlarından biridir. Bandura, bireylerin karşılaşması olasılığı bulunan durumlar ile başa çıkabilmek için ihtiyaç duyulan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları öz-yeterlik algısı olarak tanımlanmaktadır²³.

Dolayısıyla öz-yeterlik bireyin kendine olan inancı ile ilgilidir diyebiliriz. Yüksek öz yeterlik duygusuna sahip olan bireyler, kendilerine daha mücadele gerektiren

²⁰ Keleş, a.g.e., 348.

²¹ Çetin Basım, a.g.e., s. 83.

²² Avey ve diğerleri (2008) Akt., Turhan Erkmen ve Emel Esen, “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Öneri**, 10 (39), 2013, s. 27-29.

²³ Bandura (1986: 391) Akt., Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 186.

amaçlar belirler ve bunu için çabalarlar hatta savaşırlar²⁴. Yüksek seviyede kendini yeterli gören kişiler, görevlerini yerine getirmede zorlayıcı görevler seçmekte ve bu inançlarını aksilikler karşısında bile sürdürebilmektedirler.

1.1.3.4.1. Gerçekleşen Performans - Kazanılan Deneyim

Öz-yeterliliği geliştirme yolları arasında en çok denenmiş ve etkili olduğu anlaşılmış olan yol, bir görevi başarıyla yapmayı defalarca denemektir. Fakat başarı, öz-yeterlilikle eşitlenemez. Çünkü öz-yeterliliği etkileyen başka unsurlar, işin zorluk derecesi gibi durumsal ve bireyin kendi yeteneğini nasıl algıladığı gibi bilişsel süreçler söz konusudur.

1.1.3.4.2. Dolaylı Model Yoluyla Öğrenme

Bazı durumlarda (örneğin bir işletmenin bütçesinin kısıtlı olması halinde) doğrudan deneyim yerine, bilişsel süreçler aracılığıyla, gözlem yoluyla öğrenmede olduğu gibi, başkalarının deneyimleri, başarıları, hata ve başarısızlıkları gözlemlenerek öz-yeterlilik oluşturulabilir. Örneğin birey, kendisine benzeyen bir başkasının, çaba sarf-ederek başarı elde ettiğini gözlemlediğinde, kendisinin de bu başarıyı gösterebilme kapasitesine sahip olduğuna inanır. Bunun tam tersi durumda ise, gözlemlediği başarısızlık yüzünden, aynı faaliyeti yapabileceğinden kuşku duyar. Burada model olarak alınan kişi ile gözlemleyen kişi arasında, demografik ve durumsal faktörler bakımından benzerlik olmalıdır.

1.1.3.4.3. Sosyal İkna - Pozitif Geribildirim

Başkalarının kişiyi teşvik etmesi ve ilerlemesiyle ilgili pozitif geribildirimde bulunması, kişinin kendisi hakkındaki değerlendirmelerini etkileyebilir. Bireyin iş ortamında model alabileceği, kendisinin işi başarıyla yapması yönünde teşvik eden ya da kendisine pozitif geribildirim sağlayan birinin varlığı, motivasyonunu ve öz-yeterlilikle ilgili yargısını etkileyen sosyal çevre koşulları arasında yer alır. Zira araştırmalar, işe yeni başlayanlar açısından, sosyal çevreden alınan destek sayesinde

²⁴ Steve M. Jex ve Paul D. Bliese, “Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study”, **Journal of Applied Psychology**, 84 (3), 1999, s. 355.

stres düzeyinde azalma, pozitif sonuç elde etmede kolaylaşma olduğunu doğrulamakta; ”Öz-yeterlilik sayesinde stres düzeyinde azalma olduğunu ortaya koymaktadır”²⁵.

1.1.3.4.4. Fiziksel ve Psikolojik Durum

Pozitif psikolojik durum, iyi hissetmek ve sağlık durumunun iyi olması, bireyin bilişsel ve duygusal durumuna, öz-yeterliliğine ve beklentilerine pozitif etki eder. Bütün bunların pozitif olması, yukarıda sayılan diğer üç kaynağa nazaran daha az olsa da öz-yeterlilik üzerinde etkilidir. Fakat fiziksel ve psikolojik durumun negatif olması, örneğin sağlık durumunun kötü olması, psikolojik ve duygusal durumunun iyi olmaması bireyin öz-yeterliliğini negatif etkiler.

Sosyal çevrenin yanı sıra fiziki çevre koşulları, iş ortamında dikkat dağıtan unsurların olması, fiziksel ya da psikolojik tehlike ya da risk faktörleri öz-yeterliliği etkileyen unsurlar arasında yer alır. Dikkat dağıtan unsurlar ve risk, endişe ve korkuyu artırabilir, bu da başarısızlık düşüncesi, stresin artması ve mücadele azminin azalması dolayısıyla öz-yeterlilikte azalmaya yol açabilir²⁶.

İşletmeler rekabet güçlerinin sürdürülebilir olmasını isterlerse pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeleri gerekir. Bu ise, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve esneklik bileşenlerinin geliştirilmesi demektir.

Çalışanların öz-yeterlilikleri, öz-yeterlilik kaynakları ve öz-yeterliliği etkileyen faktörler aracılığıyla geliştirilebilir. Örneğin karmaşık bir görev, daha küçük ve yapılması daha kolay olan alt bileşenlerine ayrılmak suretiyle çalışanların; işin küçük parçalarını deneyerek başarıp, bu küçük başarıları yavaş yavaş birleştirilerek görevin tamamını yapabilmek için öz-yeterlilik kazanmaları sağlanabilir²⁷.

1.1.4. Psikolojik Sermayenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Psikolojik sermaye kavramının, ele alındığı araştırma modellerinde genellikle bir öncel (bağımsız değişken) olarak değerlendirildiği görülmektedir. Psikolojik sermaye, tüm boyutları ile çalışan devamsızlığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, pozitif duygular ve örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel performans çalışan sapkınlığı işten ayrılma

²⁵ Jex ve Bliese, a.g.e., s. 349.

²⁶ Gist ve Mitchell (1992:194) Akt., Pamela Tierney ve Steven M. Farmer, “Creative Self-Efficacy: It’s Potential Antecedents and Relationship to Creatimve Performance”, **Academy of Management Journal**, 45 (6), 2002, s. 1137.

²⁷ Akçay, a.g.e., s. 125-128.

niyeti, iş arama davranışı, stres belirtileri, iş-yaşam kalitesi işyerinde kaba, nezaketsiz davranışlar, etkinlik ve gönüllü çaba ve yaratıcı performans gibi değişkenleri etkilemektedir. Buna karşın psikolojik sermaye, sonuç olarak ele alındığı çalışmalarda da, otantik liderlik, değişimci ve dönüşümcü liderlik tarzları gibi değişkenlerden de etkilenmektedir²⁸.

Thomas Edison ‘‘Dâhiliğin yüzde birinin ilham yüzde doksan dokuzunun da ter olduğunu (azim ve istikrar)’’ olduğunu ifade etmiştir. Aslında psikolojik sermaye ile yaratıcılık arasında bağlantı kurarken psikolojik sermaye ile yaratıcılık arasında bağlantı kurarken bu bize iyi bir çıkış noktası sağlayacaktır.

Psikolojik kaynaklar oluşturularak da yaratıcılığın geliştirilebileceğini savunan araştırmalar da mevcuttur ‘‘içsel motivasyon’’ gibi.

Dolaysıyla da üçüncü bölümde modelimizde de vereceğimiz bu ilişkilerden birisi olan bu konuyu psikolojik sermayenin temel bileşenleri üzerinden anlatacağız ve bu bileşenlerin teker teker çalışanların yaratıcılığı üzerine etkilerini araştıracağız.

Luthans ve arkadaşlarına göre olumlu psikolojik davranışlar örgüt içerisindeki yaratıcılığı artırıyor.

1.2.Dönüşümcü Liderlik

Aslında liderlik kavramının en başta ne anlam ifade ettiğini incelemenin daha doğru olduğunu düşündük, dolaysıyla araştırdığımız literatür kaynaklarında kavramsal boyutun ilk başta verilmesinden, başta liderlik ve türleri olmak üzere iki kısımda anlatmaya çalışacağız.

Günlük yaşantımızda çok sık kullanılan liderlik sözcüğünün herkes tarafından kabul gören kesin bir tanımı henüz yapılamamıştır. Bu nedenle literatürde liderlik kavramını açıklayan yüzlerce tanım bulunmaktadır. Bennis *"liderlik güzellik gibidir; tanımlaması zor, ancak gördüğünüzde bilebileceğiniz bir şeydir"* demektedir.

Yine liderlik, özel bir rol, bir etkileme süreci veya bir yönetim çeşidi olarak da tanımlanabilmektedir. Chemers liderliği, ortak bir amacın başarılmasında başkalarının desteği ve yardımı sağlayabilen bir kişinin oluşturduğu bir sosyal etkileme süreci olarak ifade etmektedir.

²⁸ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 24-28.

Bu ve benzeri pek çok tanımda olduğu gibi, liderlik tanımlarındaki ortak noktalardan birisi; liderliğin grup ya da bir organizasyonel ortamda bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde kasıtlı bir sosyal etkilemeyi içeren bir süreç olduğudur²⁹.

Ancak, son zamanlarda karizmatik ve dönüşümcü liderlik üzerine yoğunlaşan bazı araştırmacıların yapmış oldukları tanımlarda liderlik, yine bir etkileme temeline dayalı olmakla beraber bu defa üyelerin duygularını daha ön plana alan şekliyle tanımlanmaktadır³⁰.

Ayrıca da birçok bilim adamı kendi çalıştıkları konulara görede liderliği sınıflandırmaya yoluna gitmişlerdir. Liderlik konusundaki bu algılama farklılıkları araştırmacıların önem verdikleri olgulara yönelmelerine neden olmakta bu da araştırmalarla ortaya konan sonuçlara yansımaktadır.

Örneğin Bennis daha çok liderin kişilik özellikleri üzerinde dururken, Stogdill liderin davranış özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Liderlik hakkındaki bu algılama farklılıkları, liderliği açıklayan kuramlar incelendiğinde kuşkusuz daha iyi anlaşılacaktır³¹.

1.2.1. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili çalışmalara tarihin her safhasında büyük bir önem verilmiştir. Liderlik araştırmaları içerisinde geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan *kişisel özellikler kuramında* liderlerin bazı kişisel özelliklere sahip olarak doğdukları görüşleri sürülmüştür³². Bununla birlikte gerek Myers gerekse de Stogdill tarafından liderliğe ilişkin olarak yapılmış araştırma sonuçlarının bütünleştirilmesini içeren çalışmalar, liderlik hakkında süregelen düşüncelerin değiştirilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Bu çalışmalarla elde edilen en önemli bulgu; ne fiziksel özellik ne de yüksek zekâ ile liderlik arasında manidar bir ilişkinin bulunmamasıdır.

Bunun anlamı, liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, sonradan öğrenilerek kazanılan bir nitelik olmasıdır. Liderliği, liderin yönelimleri yönüyle ele alarak açıklamaya çalışan bu çalışmalar kimi davranış kuramlarının doğması için bir zemin

²⁹ Bennis (1989), (Yukl, 2002), Chemers (1997) Akt., Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**”, 15(58), 2009, s. 168.

³⁰ Baloğlu ve Karadağ, a.g.e., s. 168.

³¹ Bennis (1989), Stogdill (1981) Akt., Baloğlu ve Karadağ, a.g.e., s. 168.

³² V. Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

oluşturmuştur. Yine bu çalışmalar, liderlik konusunda bazı üniversitelerin yaklaşımı olarak bilinen görüşler ile bazı liderlik modellerin doğmasına da öncülük etmiştir³³.

Liderlik hakkındaki **Değişim Kuramı**; liderliği ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarıyla karmaşık bir süreç olarak açıklamaktadır. **Yol-Amaç Kuramı**, liderlerin örgütsel amaçlarına ulaşmada üyelerin güdülenmişlik düzeyleri üzerinde durmuştur. Fiedler **Koşullara Bağlı Liderlik Kuramında**, göreve ya da insana yönelimi temele almış ve liderlerin davranışları ile davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz koşullarına dikkat çekerek, benzersiz her bir durum için farklı bir liderlik stilinin etkili olacağını ileri sürmüştür³⁴.

Normatif Liderlik Kuramı ise, örgütsel bir ortamda liderlerin yaptıkları en önemli işi karar verme olarak görmüş ve belli durumlarda belli karar verme biçimlerinin daha uygun sonuç sağlayacağı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu iki kuramcıya göre liderler, her durumun temel özelliğini çözmeli ve sonuca en etkili olarak ulaştıracak karar verme stilini başarıyla kullanabilmelidirler.

Yukarıda da görüleceği üzere Reddin'e gelinceye kadarki dönemde liderliğin görev ve ilişki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin, **3D Liderlik Kuramıyla** bu iki boyuta üçüncü olarak etkililik boyutunu eklemiştir.

Reddin'e göre liderler etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Etkili liderlik biçimleri; yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak adlandırılırken; etkisiz liderlik davranışları; uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olarak ifade edilmektedir³⁵.

''Bilim adamları ve uygulamacılar tarafından kabul edilen bir tanıma göre dönüştürücü liderlik, "liderin izleyicileri cesaretlendirmesi ve izleyicilerin beklentilerinin ötesinde başarı yaratmasıdır"³⁶.

Dönüşümcü liderlik, çok değerli sona ulaşmak için örgütlerdeki astları destekleyerek motive etmek üzere ideoloji ve değerlerin (vizyon, duygusallık ve değer yüklü temyiz) kullanılmasını gerektirir.

³³ Myers (1964), Stogdill (1981), Aydın (1991), Kaya (1993) Akt., Baloğlu ve Karadağ, a.g.e., s. 169.

³⁴ Homans (1950), Eren (2004), Fiedler (1973) Akt., Baloğlu ve Karadağ, a.g.e., s. 169.

³⁵ Reddin (1970) Akt., Baloğlu ve Karadağ, a.g.e., s. 169.

³⁶ Alannah E. Rafferty ve Mark A. Griffin, "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", **The Leadership Quarterly**, (15), 2004, s. 329.

Dönüşümsel liderler kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır; karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir.

Dönüşümsel liderler takipçilerinin belirli bir amaca ulaşmak için gereken eylemleri yapmada kendi öz-yeterliliklerine güven duyabilmelerinde onları motive etmesini bilen liderlerdir³⁷.

Dönüştürücü liderlik kuramının temelleri Burns'e dayanmakla birlikte ilk kez B. Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Bass, dönüştürücü liderliği, izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak kodlamıştır. Bass'a göre dönüştürücü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdüler.

Dönüştürücü liderin izleyenleri de; lidere güvenirlere, inanırlar ve saygı duyarlar. Bass'ın vurguladığı gibi böylesi bir durumda lider hem değiştirme hem de dönüştürmenin ana tetikleyicisidir³⁸.

Dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler de son yıllarda liderlik araştırmalarında geniş bir yer tutmaktadır. Bu özellikler; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişim öncüsü olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, politamik kişilik, güvenilirlik ve özgüven olarak sıralanmaktadır³⁹.

Dönüştürücü liderlik, değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir. Bu tarz liderlik, liderin kendisinin ve ardından gelenlerin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür. İlerde bahsedeceğimiz buhran dönemi yapılan ve olmazları olur yapmak için çabalayan bir liderliktir de diyebiliriz.

³⁷ Osborn ve Marion (2009: 194), Can (1997: 50), Ergeneli vd., (2007: 704) Akt., Hasan Gül ve Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), 2011, s. 243.

³⁸ Bass, B.M., “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 1999, s. 9-32.

³⁹ Erçetin, Şahin, **Lider Sarmalarında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 58.

Dönüştürücü liderliğin davranış boyutları ilk kez B.M. Bass' in araştırmaları sonucunda; idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama olarak sınıflandırılmış, daha sonraki bir çok araştırmacı tarafından bu davranış boyutları temel alınmıştır⁴⁰.

Dönüşümcü liderler, çalışanlara vizyon kazandırmaktadırlar. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar vermekte, örgüt kültüründe değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırmakta kendilerine güvenmelerini öğretmektedirler.

Dönüşümcü liderler, örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla yönetmeye yönelmişlerdir. Onlarda değişim ve reform esastır⁴¹. Bass dönüşümcü liderliği dört ana başlık altında toplamıştır, bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.2.1.1. Karizma

Dönüşümcü lider bu boyutta, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleşmeye çalışacaklardır⁴².

1.2.1.2. Telkin Edici Liderlik

Lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklemek izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirecektir. Yani neredeyse bir vizyoner liderlik kavramını da içinde barındırır çünkü liderlik türlerinde de incelediğimiz gibi liderlerin harekete geçirici gücü olmalıdır⁴³.

⁴⁰ Karip (1997:463) Akt., Ramazan Ertugut ve Serhat Soyşekerci, “Yavuz Sultan Selim’in Dönüştürücü Liderlik Davranışları Hakkında Bir İnceleme”, **International Periodical for the Languages**, 5 (2), 2010, s. 968.

⁴¹ Gül ve Şahin, a.g.e., s. 242.

⁴² Halis Demir ve Tarhan Okan, “Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), 2009, s. 58-70.

⁴³ Demir ve Okan, a.g.e., s. 69-71.

1.2.1.3. Bireysel Düzeyde İlgi

Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç (coach) görevi üstlenir⁴⁴.

1.2.1.4. Zihinsel Teşvik

Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ve işleri yapmanın yeni yöntemleri yönünde teşvik eder. İzleyicilerin yeni yaklaşımları, deney imlemeleri desteklenirken; onların liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip olmaları da eleştirilmez⁴⁵.

Lider anlayışlı davranarak izleyicileri küstürmez ve devamlı olarak onlara dinamizim katmaya çalışır. Sürekli bir eski yeni kıyası yapmasında ki amaç hedeflediği tutumları somutlaştırma kabiliyetidir.

Bunlarla beraber dönüşümcü liderlik uzun vadeli olarak başarısız olabilir; çünkü gelecekteki olaylara dair izleyicileri beklentiye sokmak her zaman tek başına dönüşümcü liderlik özellikleriyle mümkün olmayabilir.

Bass'a göre dönüşümcü liderler karizma sahibidirler takipçilerini hiç olmadık bir zamanda etkileyebilir davranışlarına yön verebilir ve stabil olmayı arzulayan takipçilerini harekete geçirebilirler.

Aslında mikro anlamada düşünüldüğünde her kurum ve birimin istediği tarza biridir. Makro anlamada ise dünyayı değiştirebilecek iradeye sahip lider tarzıdır.

Özetle bilgi toplumu liderliği dönüşümcü liderlik tipine daha fazla yaklaşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir.

Bu tür liderler, izleyenlerini yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive eden büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren liderlerdir.

⁴⁴ Halis Demir ve Tarhan Okan, "Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), s. 59-62.

⁴⁵ Demir ve Okan, a.g.e., s. 59-62.

Günümüzde sanayi toplumunun bütün soru ve sorunlarına cevap bulan ve çözüm üreten transaksiyonel liderliğinden, sorunların tespitinde ve çözüm alternatiflerinin üretilmesinde, liderle izleyenlerin katkılarını birleştiren dönüşümcü liderliğe geçilmektedir⁴⁶.

Mein Kampf tarafından yazılmış olan kavgam kitabından bir örnekle dönüşümcü liderliğe güzel bir örnek verebiliriz. 1923' te bir gün Adolf isyan eden yüz binlerin önüne çıktı ve konuştu bir saatin sonunda herkes Adolf Hitleri alkışladı ve silahsız olarak isyan bastırıldı.

1.2.2. Liderliğe İlişkin Yeni Yaklaşımlar

Son zamanlarda ortaya atılan en başta da belirttiğimiz gibi farklı sahalarda çalışan bilim adamlarının alanlarına göre farklılık gösteren yeni yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır.

Liderlikle ilgili özelliklerin bugüne değin tam olarak açıklanamamış olması, bu konuda kuramsal olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Bu kapsamda, liderliğe ilişkin yapılan bir literatür incelemesinde *Paylaşılmış Liderlik, Gelecek Odaklı Liderlik, Etik Liderlik, Kültürel Liderlik, Hizmet Liderliği ve Ruhsal Liderlik* konularının liderlik hakkındaki kuramsal temeli ileri götürmek amacıyla son on yılda üzerinde çok çalışılan teorilerin oluşturulduğu görülmektedir.

1.3. Çalışanların Yaratıcılığı

Yaratıcılık, doğası gereği bireysel bir süreçtir. Yaratıcı grup etkinlikleri ise kolaylaştırıcı/hızlandırıcı etkinliklerdir. Herkesin bir ölçüde yaratıcı olduğu ve yaratıcılığını geliştirilebileceği kabul edilmektedir. Yaratma sürecinin altı aşamada ele alınması mümkündür. Bunlar⁴⁷

1. Sorun tanımlama; açık ve belirgin olarak neyi çözeceğimizi tanımlamaktır. Rastlantısal düşünceler sık sık yararlı olabilir, ancak yaratıcı düşünce sorunun açık olarak belirlenmesiyle geliştirilebilir.

⁴⁶ Gül (2003: 772) Akt., Gül ve Şahin, a.g.e., s. 238.

⁴⁷ Malaga (2000: 126), Goeltsch ve Davis (1997: 527), Robbins (1997: 65), Lee vd., (2002: 246) Akt., Taner Acuner ve diğerleri, "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 2004, s. 326.

2. Bilgi toplama; konuya ilişkin perspektif edinme ve konunun detaylarını öğrenme aşamasıdır.

3. Aktif düşünme; sorun tanımlandıktan ve bilgi toplandıktan sonra, sorunun çözümüyle ilgili yeni yöntemler araştırılır. Bu araştırma, birçok yöntemlerin uygulandığı güç bir zihinsel çalışmayı gerektirir.

4. Kuluçka; bir anlamda toplanan bilginin hazmedilmesi ve/veya bilinçaltının aktive edilmesi aşamasıdır.

5. Fikir veya keşif; buluşun yapıldığı veya çözümün bulunduğu aşamadır.

6. Değerlendirme ve gerçekleştirme; buluşun uygulanabilirliğinin tartışıldığı ve buluşun uygulandığı aşamadır. Değerlendirme ve gerçekleştirme cesaret isteyen bir süreçtir.

Yaratıcı düşünceye sahip birey aynı amaca farklı yollarla ulaşmaya çalışan kişidir. Yeniliğe olan açıklık mekanizması bu bireylerin bir amaca ulaşması engellendiği zaman otomatik olarak ortaya çıkar, esneklik ve adaptasyonu içerir. Yaratıcı birey rahatlıkla diğer insanlarla birlikte ekip halinde çalışabilen, farklı kültürleri deneyime gönüllü olarak hazır olan, yakındaki ve uzaktaki düşmanları derhal tanıyabilen bir yapıya sahiptir.

Yaratıcı bireyler, alışılmamış görev ve durumları araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık açık fikirliliğin göstergesidir. Yaratıcılık üzerine çalışan araştırmacılar yaratıcı olan bireyin bilgi sahibi olması gerektiği üzerine karar kılmışlardır. Yaratıcı bireylerin bilgilerinin yoğunluğu, zenginliği, seçimi olağanüstüdür ve eğitimleri tamamen kendi ellerindedir. Birçok yaratıcı bireyin hayatı hemen hemen tahmin edilemez başarı ve fiyaskolar odağıdır⁴⁸.

Organizasyonların, işyerinde yaratıcılığı ve yeniliği geliştirebilmesi için anahtar katalizör görevini yeterli sayıda yetişmiş ve motive olmuş liderler göreceklerdir.

Liderler, yaratıcılığı örgüte yerleştirebilecek kişilerdir. Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarır ve bu konu için gerekli vizyonu oluştururlar⁴⁹. Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için; şirketteki herkesi yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmeli, zamanla yaratıcılığın azalmaması için

⁴⁸ Fisher ve Specht (1999: 459), Ache (2000: 443), Harris (2003: 4), Friedman (2002: 53), Carlsson vd., (2000: 873), (Dasgupta, 2003: 683), Koestner ve Walker (1999: 93) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 326-327.

⁴⁹ Halbesleben vd., (2003: 433), Mumford vd., (2003: 411), Angela (1997: 121), Baer (2003: 569), Zhou ve George (2003: 549) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 327.

ortaya çıkan düşünceleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı, insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun, ona en uygun bireysel özgürlük ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır⁵⁰.

Eski Yunan zamanlarından günümüze kadar delilik ile yaratıcı dehalik arasında bir ilişki olduğuna dair kuvvetli bir inanç vardır⁵¹.

Dolayısıyla daha yüksek yaratıcı zekâya sahip bireylerde daha az akıl hastalığı görülür. Ama Merten ve Fischer'e göre ise yaratıcılıkla akıl hastalıkları ve psikozun boyutlarını oluşturan davranış karakteristikleri arasında yakın bir ilişki vardır. Ayrıca; Blagrove-Hartnell, yaratıcı bireylerin diğerlerine nazaran daha uzun, daha farklı tipte ve daha garip rüyalar gördüklerini tespit etmişlerdir⁵².

Bireylerde, yaratıcılığın gelişmesi ve etkili bir şekilde yöneltilmesinde güdü ve motivasyon önemli bir rol oynar. Güdülenme kişinin bir davranışı yapma eğiliminde olmasıdır. İhtiyaçlar gibi içsel veya kaynağı kişide olan, ödül ve ceza gibi kaynağı dışarıda olan faktörler kişileri güdüleyebilmektedir. Güdülenme kişinin ortama istemli ve etkin olarak katılmasını sağlaması açısından önemli olduğu kadar, iş doyumunu elde edebilmesi için de gereklidir⁵³.

Bireylerin ödül elde edebilmesinin hangi performans şartlarını yerine getirmesine bağlı olmasına göre, ödül örgütte yaratıcılığı artırabilir de, azaltabilir de. Basit ve tekrarlı performansa bağlı ödüller performansın doğallığını engelleyerek yaratıcılığı azaltır. Yeni ve alışılmadık fikir ve ürün geliştiren davranışlara değil de verilen görevi yerine getiren hareketlere verilen ödüller yaratıcılığı engelleyecektir. İçsel motivasyon yaratıcılığı geliştirirken dışsal motivasyon zarar vermektedir⁵⁴.

⁵⁰ Mumford (2000: 314) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 327.

⁵¹ JJ. Reilly ve diğerleri, "Comparison of Physiological and radiological screening for LVRS", **AJRCCM**, (163), 2001, s. 1068-1073.

⁵² Ekrem Cengiz ve diğerleri, "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1), 2007, s. 102.

⁵³ Friedman (2002: 53) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 102.

⁵⁴ Eisenberg vd., (1999: 310), Conti vd., (2001: 1274) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 102.

Tablo 1.1. Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızla üretebilir.	Düşünen insanlara sahiptir. İletişim kanalları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerini işletir. Dış kaynaklarla ilişki kurmayı destekler.
Özgündür ve alışılmamış düşünceler üretir.	Farklı kişilik biçimlerinde insanlar çalıştırır. Sorun çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Alışılmamış yöntemlerin kullanılmasına izin verir.
Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Sorunların çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun izler.	Objektif bir yaklaşıma sahiptir. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önüne alır. Seçim ve yükselmeyi yalnızca liyâkata göre yapar.
Açıklama ve analiz yapmak için önemli zaman harcar.	Temel araştırmaya yatırım yapar. Esnek ve uzun dönemli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan hüküm vermez. Her konuda değişim olacağını kabul eder.
Otoriteyi pek kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yönemsiz inceleme yapar.	Kendi kendine yönetime sahiptir. Hataları yok etmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını bekler ve kabullenir, hoş görür.
Karar bağımsızlığına sahiptir. Sık sık kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür.	Özerk ve bağımsız bir yapıdadır. Özgün ve farklı amaçları içinde barındırır.

Kaynak: (Hicks-Gullet, 1981; 121) Akt., Ekrem Cengiz ve diğerleri, “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1), 2007, s. 103.

Yaratıcılıkla ilgili kavramlar son yarım yüzyıl boyunca inceleme konusu olmuştur. Yaratıcılık farklı açılardan incelenmiştir. Bunlar; yaratıcılığı geliştiren değişik faktörler, yaratıcı sürecin çıktılarının geliştirilmesi, yaratıcı süreci etkileyen çevresel faktörler, yaratıcılığı ölçme teknikleri, yaratıcılık ve örgüt ilişkisi, yaratıcılık ve kalite ilişkisidir. Fakat yaratıcılıkla yönetim olgusunun birlikte incelenmesi yenidir. Dolayısıyla liderlik yönünden de inceleme altına aldığımız bu konuyu biraz daha genişletmek istiyoruz; bu yüzden de yaratıcılığın daha önceden çalışılmış olduğu araştırmalara da yer vereceğiz.

1.3.1. Yaratıcılık

Gelecek yeni düşünme ve çalışma yolları oluşturabilecek ileri düzeydeki fikir ve teknolojilerle aydınlanabilecektir. Bütün alanlardaki global karmaşa, yüksek risk ve acımasız rekabet, yüksek hızlı değişimi, karmaşayı ve belirsiz bir geleceği

garantileyecektir. Böyle bir gelecekte yaratıcılık ve yenilikçilik önemli bir role sahip olacaktır⁵⁵.

Yaratıcılık kavramı eski dilde inşa ve ibda kavramları ile ifade ediliyordu. İnşa kavramı var olan şeylerden yeni bir şey oluşturma, yapı yapma, kurma anlamında, ibda kavramı ise yoktan var etme anlamındaki yaratma anlamında kullanılıyordu. Diğer yandan Kuranda insan için “Sonra onu şekillendirip ona ruhundan üfledi” ayeti yer almaktadır. İnsanda bu nedenle ilahi özellikler vardır. Yaratıcılık da bu özelliklerden biridir. Ama bu insana mahsus bir yaratıcılıktır. Allaha mahsus yaratıcılıkla karıştırılmamalıdır.

Tennyson-Breuer ve Lee vd.’ne göre yaratıcılık, geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel yeteneklerin bir ölçüsü, hem de aktif bir probleme uygun ve yeni çözümler getiren zihinsel bir süreçtir. Fisher-Specht’e göre ise yaratıcılık, her yaşta canlandırılabilir ve geliştirilebilir olan yaşam boyu devam eden bir süreç, başarılı ve uyum gösterici bir kişiliğin anahtarı olduğu gibi aynı zamanda da ikilemlerle ve meydan okumalarla baş edebilmenin formülüdür. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; yeni, alışılmamış, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin ürünüdür. Yaratıcılığın yalnızca orijinallik olarak düşünülmesi yanlıştır. Uygunluk, yararlılık ve yapılabirlik de yaratıcı düşünceyi tanımlayan önemli kavramlardır⁵⁶.

Yaratıcılık yıllarca dâhilerin esrarengiz özelliklerine atfedilmiş ve onların olağanüstü kapasiteleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Oysa yaratıcılık doğuştan gelmez zamanla öğrenilir⁵⁷.

Günümüzde inşa ve ibda kavramları kullanılmayarak, bu sözcüklerin yerine yaratıcılık kavramı kullanılır olmuştur. Durum böyle olunca inşa anlamındaki insana mahsus yaratıcılıkla, yoktan var etme anlamındaki Allaha mahsus yaratıcılık birbirine karışarak bir anlam bulanıklığına yol açmaktadır.

Yanlış anlaşılma çekincesiyle yaratıcılık kavramı birçokları tarafından tereddütlü kullanılıyor ya da hiç kullanılmıyor. Günlük dilde yaratıcılığı yeni fikirler üreten yeni bir şeyler yapan kişilere yönelik; deha, üstün yeteneklilik gibi bir kişilik özelliği olarak kullanıyoruz.

⁵⁵ Williamson (2001; 541) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 98.

⁵⁶ Tennyson-Breuer (2002), Lee vd. (2002), Fisher-Specht (1999), Shalley-Smith (2001: 2), Kletke vd. (2001: 219) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 100.

⁵⁷ Rubinstein (2003: 696), Winner (1997: 355) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 100.

Buna bir kanıt olarak da Feist-Barron'un yaptığı araştırmalarda; yüksek seviyede zekânın yüksek seviyede yaratıcılığı garanti etmediği, yaratıcılıkla zekâ arasında çok yüksek bir korelasyon olmadığı, daha zeki bir bireyin daha yaratıcı bir kişi anlamına gelmediğini bulmuşlardır⁵⁸. Bu kapsamda değerlendirdiğimiz zaman yaratıcılık kavramının öğrenme ile de ilgisi bulunmaktadır.

Özellikle örgütün nasıl öğrenileceğini öğrenmesi hedeflenir. Bir başka deyimle “öğrenmeyi öğrenmek” hedeflenir. Bu deyimle, örgüt üyelerinin öğrenme için gerekli şartları ve ortamı da öğrenmeleri anlatılmak istenmektedir. Öğrenen örgütler çift yönlü öğrenme metodunu uygulamaktadır⁵⁹.

Senge de bu bağlamda, “adapte edici” ve “üretici” öğrenme ayırımını yapmaktadır. Örgütü çevreye adapte eden ilk öğrenme, öğrenen örgütlerin sadece ilk aşamasıdır. Bu tek başına yeterli değildir, bunun ötesinde asıl gerekli olan üretici öğrenmedir. Üretici öğrenmede, yaratıcılık, yenilik, başkalarından önce davranma, deneyimlerden yararlanma, örgütün kültür ve yapısını değiştirme gibi öğeler bir arada bulunur⁶⁰.

1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreçtir⁶¹. Örgütsel yaratıcılık nitelik, nicelik, maliyet ve müşteri tatmini açısından önemlidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın olduğu bir ortamda yaratıcılık da vardır.

Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yaratıcılığın çok yönlü olduğunun farkına varılması gerekmektedir. Çünkü, ölçümü zor ve kompleks olan yaratıcılığın üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanımı olmadığı gibi, yaratıcılığın geliştirilmesine katkıda bulunan birçok faktör de bulunmaktadır⁶².

Geleneksel psikolojik yaklaşımın yaratıcılığa bakış açısında, yaratıcı bireylerin özellikleri üzerine odaklanılmaktadır. Ancak yaratıcı davranışın düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altındadır. Modern yaklaşım, tüm bireylerin normal kapasiteleri

⁵⁸ Feist-Barron (2003) Akt., Cengiz ve diğerleri, a.g.e., s. 100.

⁵⁹ Melahat Öneren, “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), (2008), s. 166.

⁶⁰ Senge (1993: 23), Luthans 1995: 42) Akt., Öneren, a.g.e., s. 167.

⁶¹ Öneren, a.g.e., s. 164.

⁶² Basadur, Hausdorf (1996: 21) Akt., Hülya G. Çekmecelioğlu, “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 2006, s. 296.

olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular.

Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı iş çevresinin yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiş ve yaratıcılığı destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu bulgulamıştır.

Ayrıca, çalışanlara yönelik iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun ona en uygun bireysel özgürlüğü ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır⁶³.

Örgütün kimliğinin daha doğru bir deyimle örgütsel bağlılığın ve duygusal bağlılığın da yaratıcılık üzerinde etkileri vardır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve bu tutumların ilişkili olduğu unsurları önemli kılmaktadır. Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir⁶⁴.

Araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin iş tatmini ile de anlamlı bir ilişki kurulmuş buradan hareketle de yaratıcılık ile ilgisi araştırılmıştır.

1.3.3. Çalışanların Yaratıcılığı Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Olson kütüphane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu herkesin yaratıcı kabiliyetlere az veya çok sahip olduğunu, ama bunu ortaya çıkarmak için gerekli eğitim ve motivasyona sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, bireyleri

⁶³ Teresa M. Amabile ve diğerleri, "Assessing the Work Environment for Creativity", *The Academy of Management Journal*, 39 (5), 1996, s. 1154-1184.

⁶⁴ Clement (1994: 35) Akt., Hülya Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6 (2), 2005, s. 25.

bilinçli bir şekilde yönlendirerek yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabileceğini ileri sürmüştür⁶⁵.

Shalley ve Smith üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları laboratuvar araştırmalarında, biri kontrol diğeri deney grubu olmak üzere iki grup oluşturmuş ve örgütlerdeki sosyo-psikolojik bir unsur olan model alma faktörünü manipüle ederek, bu faktörün bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda; çalışan bireylerin örgütlerinde, başarılı olarak yönetime katılıp, yaratıcı sorun çözme becerilerinin gelişiminde, lider konumunda olanların çizdikleri model örneğinin önemli bir yerinin olduğunu bulmuşlar, örgütsel yaratıcılığın gelişiminde liderler ve yöneticilere büyük bir görev düştüğünü vurgulamışlardır⁶⁶.

Kletke vd. kurumsallaşmış bir yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada çalışanların kritik rol oynadıklarını ve çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirerek, bu amacın gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirici bir yöntem olan, bilgisayarla desteklenmiş yaratıcılık destekleme sistemi önerisini getirmişlerdir. Bu yöntemle, örgütün yaratıcı çıktı üretiminin yükseltilebileceğini vurgulamışlardır⁶⁷.

Conti vd. 143 lise öğrencisi üzerinde gruplarda yarışmacı ruhun yaratıcılığa etkisini incelemiş ve yarışmacı bir ortamda erkeklerin bayanlara göre daha yaratıcı ve özgün olabildiklerini, ayrıca erkek bayan ayrımı yapılan gruplarda erkek gruplarının, ayrım yapılmayan diğerkarma gruba göre daha çok yaratıcılığa motive olduğunu bulmuşlardır⁶⁸.

Williamson İngiliz şirketlerinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin yaratıcılık kavramını anlayış şeklinin yetersiz olduğunu ve bu yanlış anlamının çalışanların ve örgütün yaratıcılığını artırmaktan çok engellediğini bulmuştur. Williamson'a göre yöneticiler, yaratıcılığı daha çok birey temelli, özel bir yetenek olarak görüp, yaratıcılığın iş performansını artıran, yeni iş yapma yolları üreten bir süreç olduğunu göz ardı etmektedirler. Yapılması gereken, organizasyonlarda

⁶⁵ Olson (1999) Akt., Acuner ve diğerkleri, a.g.e., s. 328.

⁶⁶ Shalley ve Smith (2001) Akt., Acuner ve diğerkleri, a.g.e., s. 328.

⁶⁷ Kletke vd. (2001) Akt., Acuner ve diğerkleri, a.g.e., s. 328.

⁶⁸ Conti vd. (2001) Akt., Acuner ve diğerkleri, a.g.e., s. 328.

öncelikle doğru bir yaratıcılık kültürü oluşmalı ve bu ilk olarak üst düzey yöneticilere benimsetilmelidir⁶⁹.

Wong-Pang Honk Kong'da 288 üst düzey otel yöneticisi üzerinde iş ile ilgili yaratıcılığı motive eden faktörler üzerine 18 motivasyon faktörünü içeren 5 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu faktörler; eğitim ve geliştirme, üst yönetim tarafından desteklenme ve motive edilme, açıklık politikası, ödüllendirilme ve takdir edilme, özerklik ve esnekliktir⁷⁰.

Zhou-George çalışanların yaratıcılığını geliştirmede liderlerin duygusal zekalarının önemini araştırmışlar ve bu liderlerin beş aşamalı süreçle, çalışanların yaratıcı düşüncelerini uyandırabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar; teşhis, bilgi toplama, fikir üretme, fikri değerlendirme ve değiştirme ve bu fikri uygulamadır. Ayrıca; duygusal zekaya sahip liderlerin, empati yapabileceklerinden dolayı daha geniş bir görüş açısına sahip olduklarını ve bu özelliğinde, yaratıcı zekanın önemli bir unsuru olduğunu vurgulamışlardır⁷¹.

Jaussi ve Dionne Amerika'da Northeastern Üniversitesi öğrencileri arasında, geleneksel olmayan lider davranışlarının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu tür liderlerin, çalışanların liderlerini model olarak aldıkları bir örgüt ortamında, alışılmış liderlik tarzı sergileyenlere oranla daha fazla yaratıcı örgüt kültürünü uyardıklarını bulmuşlardır⁷².

Baer vd. iki üretim fabrikasından toplam 171 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, dışsal motivasyon ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin, çalışılan işin karmaşıklığı ve çalışanların bilişsel süreci faktörlerine göre anlamlı farklılık gösterdiklerini bulmuşlardır. Yazara göre basit yapıya sahip işte uyumlu bilişsel yapıya sahip çalışanlar için dışsal motivasyon ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır⁷³.

Diğer taraftan, karmaşık yapıya sahip işte çalışan yenilikçi bilişsel sürece sahip çalışanlar için dışsal motivasyon ile yaratıcılık arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca uyumlu bilişsel süreç/kompleks iş yapısı ve yenilikçi bilişsel süreç/basit iş yapısı matrislerinde de yaratıcılık ile dışsal motivasyon arasında negatif yönlü bir

⁶⁹ Williamson (2001) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 328.

⁷⁰ Wong-Pang (2003) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 328.

⁷¹ Zhou-George (2003) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 329.

⁷² Jaussi ve Dionne (2003) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 329.

⁷³ Baer vd. (2003)Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 329.

ilişki vardır. Yani ücret artışı, terfi, ikramiye gibi dışsal motivatörler yenilikçi ruha sahip bireylerde yaratıcılığı artırıcı bir faktör olmaktan uzaktır. Bu çalışanlar daha çok övgü, tanıma, saygı gösterme, daha çok özgürlük tanıma gibi içsel motivatörlerle yaratıcılık alanında güdülenebilirler.

Rubinstein 111 tane hukuk, tasarım ve sosyal bilimler öğrencisinin üzerinde yaratıcılık, otorite ve kariyer seçimi ilişkisini irdelemiş ve öğrencilerin okudukları bölümlere göre yaratıcılık anlamında önemli farklılık gösterdiklerini bulmuştur. Rubinstein otorite azalmasının yaratıcılığı artırdığını belirtmiştir. Bunu öğrencilerin seçtikleri bölümlerin gerektirdiği karakteristik otorite yapısına dayanarak açıklamıştır. Hukuk öğrencilerinin okudukları bölüm gereği var olan kanunları iyi bilmesi gerekir, onlardan yeni kanunlar üretmesi beklenmez, dolayısıyla yüksek derecede bir otorite mevcuttur ve esnek düşünmeye iyi gözle bakılmaz. Sosyal bilimler öğrencileri ise hem var olan sosyo-kültürel yapıyı iyi bilmeli hem de esnek bakış açısıyla bakarak yeni fikirler üretebilmelidirler.

Tasarım öğrencilerinin ise tamamen farklı ve yeni bakış açısına sahip olması beklenir. Bu öğrencilerin yaratıcılık testinden aldıkları sonuca bakıldığında, hukuk öğrencilerini % 58,3, sosyal bilimler öğrencilerinin % 76,7, tasarım öğrencilerinin ise % 99,9 oranında belli bir yaratıcılık kabiliyetine sahip oldukları ortaya çıkmıştır⁷⁴.

⁷⁴ Rubinstein (2003) Akt., Acuner ve diğerleri, a.g.e., s. 329.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı

2.1. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki

Örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında liderin davranış biçimi önem taşımaktadır (Eren, 2007) Literatür incelendiğinde liderlik davranışı ile ilgili olarak; çalışan odaklı liderlik, vizyon liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk odaklı liderlik ve kontrol odaklı liderlik tanımlarının yapıldığı bilinmektedir (Yılmaz, Karahan, 2010).

Gümüüüüoğlu ve İlsev (2009) çalışmalarında dönüşümsel liderliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki yaratıcılık üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bireysel düzeyde, dönüşümsel liderlik ile çalışanlarının yaratıcılığı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuş, liderliğin yaratıcılığı psikolojik güçlendirme aracılığı ile etkilediği görülmüştür.

Örgütsel düzeyde ise dönüşümsel liderliğin pazar odaklı ölçüt ile ölçümledikleri örgütsel inovasyon ile olumlu yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır.

Son yıllarda işletmelerde liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık davranışları, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi ve davranış bilimleri gibi pek çok alanda sıkça araştırılan ve önemi günden güne artan kavramlar haline gelmiştir. Günümüz liderleri, çalışanları motive ederek, yaratıcılık ve bağlılıklarının pekiştirilmesini destekleyecek, insanların işlerinden gurur duyacağı, başarılarıyla övünebilecekleri sağlıklı ortamlar oluşturmalıdır.

Bu alandaki literatür incelendiğinde pek çok bilim adamı tarafından liderliğin farklı tanımlarının yapıldığını ve farklı yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir. Son dönemde dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları, post modern yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanarak araştırmacıların ve iş dünyasının ilgisini çeken liderlik anlayışları arasındadır.

Yöneticilerin liderlik davranışları işletmelerde insan kaynaklarının örgüte bağlılıklarını artırmada etkilidir. Kendilerini çalıştıkları işletmenin bir parçası olarak hisseden yani örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler işletmenin verimliliği ve çalışanların yaratıcılığı açısından oldukça önemlidir.

Bu nedenle çalışanların yaratıcılığının, örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin olduğu daha önceki araştırmalarda da ortaya koyulmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini direkt olarak etkilemektedir⁷⁵.

Bu alandaki literatürde, liderlik tarzının örgütsel bağlılık, iş tatminini ve verimliliği ve yaratıcılığı etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Singapur'da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür⁷⁶.

Dick ve Mctcalfe tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarının ve çalışanların desteklenmesinin yanında çalışanlara yaratıcı ortamların oluşturulması ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı gözlemlenmiştir.

Benzer şekilde öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığı yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bir çalışma yapmıştır.

Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan bu çalışmaya göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki farklılaşmanın, %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır⁷⁷.

Rowden çalışmasında, Conger ve Kanungo tarafından sınıflandırılan altı liderlik tarzıyla, Porter ve Smith tarafından sınıflandırılan örgütsel bağlılığın iki unsuru arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 245 katılımcı ile yaptığı bu çalışmanın sonucunda; liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve yaratıcılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve

⁷⁵ Kaya ve Selçuk (2007: 181), Wong ve diğ., (2001: 335), Meyer ve diğ., (2002: 20), Currivan (1999: 516) Akt., Arzu Çakınberk ve Erkan Turan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), 2010, s. 104.

⁷⁶ Loke (2001: 191) Akt., Çakınberk ve Demirel, a.g.e., s. 108.

⁷⁷ Dick ve Mctcalfe (2001: 114), **Karahan (2008: 148-149)** Akt., Çakınberk ve Demirel, a.g.e., s. 108.

örgütün hedef ve değerleri açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar yöneticilerin örgütlerde değişmekte olan stratejik rolünü çok güzel bir şekilde göstermektedir⁷⁸.

H1: Psikolojik Sermaye ile Çalışanların Yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.2. Psikolojik Sermaye ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki

Her geçen gün teknolojinin gelişiyor olması, bilgisayar, cep telefonu gibi elektronik araçların hayatımızın birer parçası haline gelmesi, teknoloji ve bilişim sektörünün stratejik bir önemi olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörün giderek artan önemi ve istihdam kapasitesi, yarattığı katma değer ve çalışanların bu katma değerdeki rolü son derece önemlidir. Bu doğrultuda, sektörün en önemli kaynağı olan insan kaynağının da varlığı ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, özellikle teknik ve yaratıcı özellikleri ile ön plana çıkan sektör çalışanlarının, teknik yönleri kadar beşeri ve sosyal yönlerinin hatta bunun da ötesi psikolojik sermayelerinin saptanması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Psikolojik sermaye ve çalışanların yaratıcılığı konusunu farklı sektörde yapılan uygulamalar ve sonuçları ile anlatacağız, böylelikle aralarındaki ilişkiyi daha anlaşılır hale getirilmeye çalışacağız.

Çalışanların yaratıcılığı ve psikolojik sermayeye ilginin her geçen gün artmasına rağmen (PsyCap) ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiye doğrudan odaklanmış bir yayınlanan çalışma yoktur. Bu yüzden bizde kavramsal boyutlarıyla birbirleri arasında ki ilişkiyi inceleyeceğiz.

Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alanda yapılan çalışmaların fazlaşması, olumsuz olan duyguların ve davranışların bir kenara bırakılıp, pozitif yaklaşımları içerisinde barındıran kavramların gündeme gelmesine yol açmış ve bu durum, hem yapılan araştırmaların hem de ilginin yönünü olumlu duygulara çevirmiştir⁷⁹.

Psikolojik sermaye kavramı da, pozitif örgütsel davranış alanındaki olumlu duyguları içerisinde bir barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik sermaye kavramı, özellikle son 2 yılda ülkemizde ve dünyada, hem akademik

⁷⁸ Rowden (2000: 30) Akt., Çakınberk ve Demirel, a.g.e., s. 108.

⁷⁹ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 23.

makalelerde, hem de yürütülen yüksek lisans veya doktora tezlerinde araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

2004 yılında, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarından hareketle, Fred Luthans ve arkadaşları, ekonomik, sosyal ve insan sermayelerini analiz ederek ve bu kavramlarla ilişkilerini kurarak, bireylerin pozitif güçlerine odaklanan psikolojik sermaye kavramını ortaya koymuşlardır Böylece psikolojik sermayenin ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir olduğunu tespit etmişlerdir. 2005 yılında ise, psikolojik sermayenin, bireylerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda rekabet avantajı elde edebilmelerine ilişkin bir kavram olduğunu vurgulamışlardır. 2007 yılında ise aşağıda ifade edilecek kapsamlı tanımı yapmışlardır⁸⁰

Bu kapsamlı tanıma dayanarak; çalışanların psikolojik kaynakları, umut (hope), iyimserlik (optimism), öz-yeterlilik (self- efficacy), psikolojik dayanıklılık (resilience) olarak ifade edilmekte ve bu durum pozitif psikolojik sermaye olarak adlandırılmaktadır.

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın gelişen alanlarından biri olması sebebiyle araştırma konusu yapılan pozitif kavramlar arasına girmiş ve bu 4 kavramla ifade edilmiştir Bunu kavramsal açıklamasını da ayrıntılarıyla yaptığımız birinci bölümde anlatmıştık.

Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve bütünleştiren üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin bir kişi umutlu olduğu zaman zorlukların üstesinden gelebileceği konusunda inançlıdır ve bu nedenle direnci yüksektir. Öz-yeterlilikleri yüksek insanlar ise, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını yaşamlarına yansıtabilirler⁸¹.

Çalışma hayatında, çalışanların sergilemiş oldukları davranışların sadece olumsuz yanlarına odaklanması ve ortaya çıkan her sonucun negatif yanının vurgulanması, iş hayatının sorunlar yumağı olarak algılanması ve çalışanların da bu yumağın içerisinde kaybolan ve olayları daha karmaşık hale getiren bireyler olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmuştur. Hayatın sadece olumsuz yanları olmadığı gibi, çalışma hayatında bir işin ortaya konmasında da, bir sorumluluğun yerine

⁸⁰ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 23.

⁸¹ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 24.

getirilmesinde de, elde edilen sonuçlarda da mutlaka olumsuz olarak değerlendirilebilecek durumlar yoktur⁸².

Bu doğrultuda, bireyleri daha olumlu yapan özelliklerin tanımlanması açısından, pozitif psikoloji bilimi, örgütlere katkılar sağlamaktadır. Pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansımaları olarak nitelendirilebilecek olan pozitif örgütsel davranış kavramı, pozitif psikolojik sermayenin ortaya atılmasını sağlamıştır. Birçok teori ve araştırma, psikolojik sermayeyi geliştirmekte olan bir konu olması, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde pozitif sonuçlarla olan ilişkisi sebebiyle desteklemektedir. Psikolojik sermaye genel itibarıyla, kim olduğumuzdan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır. Geleneksel ekonomik sermaye kavramına benzer şekilde psikolojik sermaye kavramı, performansın geri dönüşümü ve rekabet avantajı için yapılan yatırımdır⁸³.

Çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedir, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işlere dair olumlu hislere sahiptir, ataktır, çok daha fazla sorumluluk sahibidir, kurumlarına bağlıdır, sadakat sahibidir ve kurumlarını anlamlı kılan bireylerdir. Çalışanlar artık olumlu durumların yaratıcısı olabilmekte, mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda ilerleyebilmektedirler. Pozitif psikoloji de, bireylerin problemlerinden ziyade, iyi taraflarına odaklanmaktadır⁸⁴.

Esasen psikolojik sermayenin dönüşümcü liderlik ile güçlü bir ilgisi varken yaratıcılık konusu üzerinde bu güne kadar henüz bir çalışma mevcut değildir.

H2: Psikolojik Sermaye ile Çalışanların Yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır

2.2.1. Yaratıcılık Süreci ve Pozitif Psikolojik Sermayeye Etkisi

Bandura etkinliği şöyle tanımlar; bir görevi yerine getirmek için bireyin algılanan kapasitesi ile ilgilidir. Etkinlik üzerinde, bu motivasyonunuz, bilişsel kaynaklar ve karmaşık işleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli eylem ders harekete geçirmek için kendi yetenekleri hakkında "kişinin mahkûmiyet (veya özgüven, inanç) olarak tanımlanabilir⁸⁵.

⁸² Turhan Erkmen ve Emel Esen, "Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14 (2), 2012, s. 56.

⁸³ Brandt, Gomes ve Boyanova (2011: 269), Güler (2009: 142-143), Luthans ve diğ., (2010: 41-2), Luthans, Vogelgesang ve Lester (2006: 26) Akt., Erkmen ve Esen, "Bilişim Sektöründe...", s. 56.

⁸⁴ Erkmen ve Esen, "Bilişim Sektöründe...", s. 56.

⁸⁵ Bandura (1997) Akt., Berna Cantürk-Günhan ve Neşe Başer, "Geometriye Yönelik Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geliştirilmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (33), 2007, s. 68-72.

İşyerinde uygulanan bağlamda etkinlik bir kişinin gerçek becerileri ile ilgili değil, inançları ile ilgilidir. Etkinlik yaratıcılık ve beceriklilik değildir. Etkinlik çalışanların performansını etkileyen üretken bir yetenektir⁸⁶.

Yeni ve yaratıcı fikirlerin zamanı çağımızda bir hayli hızlı bir şekilde geçmektedir⁸⁷.

H2a: Yaratıcılık süreci ile pozitif psikoloji arasında da pozitif bir ilişki vardır.

2.2.2. Umut ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Snyder, Irving ve Anderson tarafından tanımlanan Umut, başarılı kurumu bir interaktif anlamda (amaca yönelik enerji) ' ye dayanan ve yolları bir "pozitif motivasyon hedeflerine ulaşmak için planlamadır. "Böylece, yüksek bireylerin irade ve motivasyon sadece umut değil, aynı zamanda hedefe ulaşmak için bir yol belirlemek için yeteneğine sahip ve birden fazla yollar oluşturmak ve gerektiğinde planlarını adapte edebilmektir. Yol boyunca engelleri ve sorunlar ile karşı karşıya kalındığında bile umutla bu hedefe ulaşılması yönünde devam etmektedir⁸⁸.

Diğer bir deyişle, etkinliği "Bunu yapabilirim?" Umut sorusu ise "kaç farklı şekilde ben bunu düşünebilirim ve benim bunu gerçekleştirmek için enerji ve iradem var mı?" Etkinlik ve umut soruya cevap olabilir genellikle ilişkili olabilir demiştirler. Ancak, herhangi bir birey, örneğin, etkinliği belirli bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla yol üretmek mümkün gözükmemektedir ama kişinin umudu yüksek ve etkinliği düşük olabilir⁸⁹.

Yüksek irade (yani, motive harekete geçirme) ve pratik zekâyâ sahip(yani, alternatif yollar üreten), yüksek umuda sahip olan bireyler ya da firmadaki çalışanlar daha yaratıcı performansa sahiptirler. Nitekim Amabile böyle bir süreç varsa yaratıcı performans için önemli olabileceğini göstermiştir. Ayrıca, umut ve irade bileşenlerinin

⁸⁶ Alexander Stajkovic ve Fred Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, 124, 1998, s. 240-261.

⁸⁷ Abraham Carmeli ve John Schaubroeck, "Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures", **Long Range Planning**, (41), 2008, s.179.

⁸⁸ Snyder ve diğerleri (1991: 287) Akt., Martha R. Helland ve Bruce E. Winston, "Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12 (2), 2005, s. 44.

⁸⁹ Fred Luthans ve diğerleri, "Psychological Capital Development: Toward a Micro Intervention", **Journal of Organizational Behavior**, (27), 2006, s.389.

birbiri üzerinde olumlu ve yukarı doğru spiral yaratma potansiyeline sahip etkisi olabilir⁹⁰.

*''Umutlu bireyler göre genellikle bağımsız düşünürler ve son derece özerktir. Bu da beceriklilik, geleneksel olmayan düşünce ve keşfetmek ve bir hedef için yaratıcı yollar almak umuduyla çok yüksek riskleri olsa bile kaos ve düzensizlik durumunda dahi, yaratıcı aktiviteye neden olabilir''*⁹¹. Bu nedenle: umut ve yaratıcı performans arasında pozitif ve olumlu bir ilişki vardır diyebiliriz.

H2b: Umut ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.2.3. İyimserlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Umut ve iyimserlik (Peterson ve Seligman, 2004) birlikte ortaya çıkabilir; fakat iki (Snyder, 1994) kavram olarak farklı kabul edilir. Örneğin, iyimserlik olumlu sonuçlar beklentisi içerir, umut daha bu arzu edilen sonuçları ulaşmak için gerekli olan pragmatik irade ve hedef e doğru yönlendirilir. Yani, umut belirli adımlar ve istenilen sonucu elde etmek için gerekli motivasyon yürüten davranışlar ile ilgilidir. Buna karşılık, iyimserlik ne olursa olsun bu sonuçları elde etmek için gerekli özel irade veya davranışları, beklenti ve birey için olumlu sonuçları açıklama tarzı ile ilgilidir⁹².

İyimser açıklayıcı tarzı olanlar kendi kaderlerini ve duygularını bireylere doğru şekilde aktarır ve bu da güzel sonuçlara yol açar. Yaratıcılık, araştırmalarımıza göre iyimserlik ile doğrudan ilgilidir. İyimserlik ve beklentiler arasındaki ilişki ile ilgili olarak teorik bağlantısı tespit edilmiştir⁹³.

H2c: İyimserlik ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.2.4. Esneklik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Esneklik olumlu uyum ve geçmiş, olarak anlamlı değişim ve / veya sıkıntı hareket edememek. Esneklik sadece hayatta toplum için değil bireysel olarak da fayda sağlar. Örneğin, esneklik kavramını anlamayabilmek adına; insanlar normal konfor

⁹⁰ T. M. Amabile, ve diğerleri, "Assessing The Work Environment For Creativity", **Academey Of Management Journal**, 39 (5), 1996, s. 1154-1157.

⁹¹ Luthans ve diğerleri, "Positive...", s. 554.

⁹² Peterson ve Seligman (2004) Akt., Ali Eryılmaz, "Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması", **The Journal of Happiness**, 1 (1), 2013, s. 3.

⁹³ C. Peterson ve diğerleri, "Positive psychology progress: Empirical validation of interventions" **American Psychologist**, 60 (5), 2005, s. 410-421.

bölgesi dışında yaşayabilmeyi göze alıyorsa bu temel olarak bir esneklik tarzıdır. Bu onlara kişisel varsayımlara meydan ve pozitif adaptasyon ile daha fazla esneklik oluşturmak için olanak sağlar⁹⁴.

Yaratıcı performans ise zorluklar ve aksiliklere yaratıcı çalışma doğasında, hem de genel olarak değişen bir ortamda uyum ötesinde taşımak için azmeden iç kuvvet gerektiren bir yapı ortaya çıkar. Bu durumda Esneklik bir değişiklik karşısında sebat gösterip hangi mekanizma ve yaratıcı problem çözme ihtiyacını kullanacağını öngörmedir.

Bir önceki hipotezler yaratıcılık kavramıyla ilişkili olarak çıktı sağlanmasına yönelik ele alındı ve metodoloji kısmındaki anlamlı olarak çalışmada esnekliğinde göstermiş olacağız. Esneklik diğerleri kadar yüksek çıkmasa da yaratıcılıkla ilişkili olduğu bir gerçektir. Bu ampirik çalışmaların sonucunda psikolojik sermaye (umut iyimserlik, esneklik) ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır⁹⁵.

Psikolojik sermaye yaratıcılıkta temel faktör alınarak incelenmiştir. Bunu yanı sıra psikolojik sermayenin motivasyonu artırması sebebiyle de yaratıcılığı artırdığı ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye ve yaratıcılık / davranışsal sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır⁹⁶.

H2d: Esneklik ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi irdelemek için en başta kavramların neler olduğunu hatırlamak gerekiyor, dolayısıyla da kısaca değindikten sonra ilişki boyutunda incelemesini yapacağız.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması

⁹⁴ Ann Masten, ve M.J. Reed, **Resilience in Development**, Rick Synder ve Shane Lopez, (Ed). Handbook of Positive Psychology, Oxford: Oxford University Press, 2002, s.76-80.

⁹⁵ Luthans ve diğerleri (2007) Akt., Fatih Çetin ve diğerleri, “Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31 (1), 2013, s. 34.

⁹⁶ James B. Avey ve diğerleri, “Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 15 (1), 2010, s. 17-28.

becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır⁹⁷.

Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır⁹⁸.

Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570'den fazla akademik çalışma yapılmıştır (C, Academy of leadership). Son yirmi yıldır ise dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur. Bu arayışın adı “dönüşümcü liderlik”tir.

Günümüzde hızla değişen ve gelişen örgüt yapıları beraberinde farklı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik kavramını beraberinde getirmiştir. Dönüşümcü liderlik; işbirliğine dayanan ve bireysel gelişim olanaklarıyla yakından ilgili bir liderlik türü olmakla birlikte, liderin inanç ve değerleri örgütsel vizyonun geliştirilmesine ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır⁹⁹.

Organizasyonları bu değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştıran, bir yanda izleyenlerine karşı alçakgönüllü diğer yanda uzmanlık alanındaki konularda yaptırım gücünü etkili şekilde ortaya koyabilen, karizmatik kişilerdir.

Dönüşümcü liderlik modeli dört boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan karizma, başka bir deyişle idealleştirilmiş etki; liderin izleyicilerinde saygı, değer ve gurur hissi uyandırmasını ifade eder. İzleyiciler liderin olağanüstü yeteneklere sahip, azimli ve sabırlı olduğuna inanırlar¹⁰⁰.

⁹⁷ Erkan Faruk Şirin ve A. Azmi Yetim, “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 3 (1), 2009, s. 70.

⁹⁸ Avolio ve Bass (1994) Akt., Bayram Şahin, “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11 (3), 2009, s. 101-102.

⁹⁹ Norris vd. (1996: 150) Akt., Abdullah Yılmaz ve diğerleri, “Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”, **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2013, s.18-19.

¹⁰⁰ B. M. Bass, “Leadership: Good, better, best”, **Organizational Dynamics**, 13 (3),1985, s. 26-29.

Dönüşümcü liderler izleyenleri üzerinde oluşturdukları karizma ile izleyicilerinin onları önemsemelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine olmak istedikleri imajı ortaya koyar ve izleyenlerinin hayatlarında iz bırakarak onlarda farklı bir etkiye sahip olurlar.

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu entelektüel uyarım, zihinsel teşvik olarak da adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım ile izleyenlerinin zekâ, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onları girişimciliğe sevk ederler¹⁰¹.

Bir diğer dönüşümcü liderlik bileşeni ise bireysel etkidir. Dönüşümcü liderlikte liderin izleyenlerin kendi güç ve potansiyellerini fark etmesini sağlaması (liderin bu anlamda izleyenlerine destek olarak onlara ilham vermesi onların özgüvenlerini güçlendirir¹⁰².

Dönüşümcü liderliği tanımladıktan sonra diğer bir önemli yaklaşım Psikolojik Sermaye tanımlanmalıdır. Çünkü pozitif örgütsel davranışın bileşenleri olan psikolojik kapasiteler bu kapsam içinde değerlendirilir ve ne oldukları psikolojik sermaye tanımının içinde yer almaktadır. Bu kavram literatürde sözü geçen ekonomik sermaye (finansal ve fiziksel girdiler), sosyal sermaye (kimi tanıdığını ve ilişki algılarını) ve insan kapitalini (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri) kapsayan kavramların ötesinde bir olgudur¹⁰³.

Başka bir deyişle psikolojik sermaye, kim olduğumuzdan öte, en iyi olma ve ileride ne olacağımız ile ilgili bir kavramdır. Psikolojik sermaye; bireylerin gelişmelerinin pozitif psikolojik durumudur ve dört tane bileşenden oluşur.

Bunlar;

- Mücadele edebilmek ve zorlayıcı durumlarda başarılı olma yolunda gerekli çabayı gösterebilmek için özgüven sahibi olmak (öz yeterlilik)
- Amaçlara ulaşmak için azmetmek ve eğer gerekli ise amaçlar için yeni yollar keşfetmek (umut)
- Şimdi ve gelecekte başarılı olmak için pozitif yükleme yapmak (optimizim)

¹⁰¹ Bass, “Two...”, s.118.

¹⁰² Owen vd., (2007: 319), Greenberg ve Baron (2000: 462) Akt., Yılmaz ve diğerleri, a.g.e., s.18.

¹⁰³ Özkalp ve Kirel (2004) Akt., Polat Tunçer, “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, (80), 2010, s. 60-62.

- Problemlerle ve zorluklarla kuşatıldığında, başarılı olmak için ayakta durmanın da ötesinde geri adım atmak (dayanıklılık) tır¹⁰⁴.

Bu kavramların neler oldukları ve pozitif örgütsel bağlılığa ne gibi katkıları olduğunu anlamak için her bir kavramın kısaca açıklanması gereklidir.

Algılanan öz yeterlilik; insanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etkiye sahip faaliyetlerin belirlenen performans seviyelerini oluşturan yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlar olarak tanımlanabilir.

Öz yeterlilik inançları insanların nasıl hissedeceğini, nasıl düşüneceğini, nasıl motive olacaklarını ve nasıl davranacaklarını belirler. Bu inançlar dört ana süreç olan bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim süreçlerinde farklı farklı etkiler göstermektedir¹⁰⁵.

Umut; istek gücünün (agency) diğer bir ifadeyle amaca yönelik enerjinin ve çözüm yollarının (pathways) başarı bilinci ile birlikte bir araya getirilmesine dayanan pozitif motivasyonel bir durumdur. Bu tanım içinde yer alan üç önemli faktör vardır. Bunlar; amaçlar, çözüm yolları ve istek gücüdür¹⁰⁶.

Optimizizm; psikolojik güçler arasında belki de en çok konuşulan ancak en az anlaşılan kavramlardan biridir. Günlük kullanımda optimist bir birey gelecekte olumlu ve istenen olayların ortaya çıkacağını beklerken, pesimist kişiler ise daima negatif düşüncelere sahip ve istenmeyen olayların ortaya çıkacağına ikna olmuş bireylerdir¹⁰⁷.

Seligman optimizmi; pozitif durumları kişisel, kalıcı ve her tarafa yayılan olaylar olarak değerlendirirken negatif olayları ise dışsal, geçici ve duruma özgü olaylar olarak açıklayan bir yükleme tarzı olarak tanımlamıştır¹⁰⁸.

Dayanıklılık; Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁴ Luthans ve diğerleri, a.g.e., s. 542-548.

¹⁰⁵ (Bandura, 1994) Akt., Buket Akkoyunlu, “Bilgisayar Öğretmenleri için “Bilgisayar Öğretmenliği Öz-yeterlilik Ölçeği” Geliştirme Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (29), 2005, s.1-4.

¹⁰⁶ Snyder, (1991) Akt., Korhan Karacaoğlu ve Fatma İnce, “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (1), 2013, s.185.

¹⁰⁷ Luthans ve diğerleri, a.g.e., s. 548.

¹⁰⁸ Seligman (1998) Akt., Karacaoğlu ve İnce, a.g.e., s. 183-186.

¹⁰⁹ Masten ve Reed, (2002) Akt., Cem Ali Gizir, “Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3 (28), 2006, s.116-117.

Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanır¹¹⁰.

H3: Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sermaye ilişkisi

İlk defa Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı, literatürde 1980'li yıllardan itibaren yer etmeye başlamıştır¹¹¹.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların vizyon kazanmalarını sağlayan ve örgüt kültüründe değişimler yaratarak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır¹¹².

Horner'e göre, dönüşümcü liderlikte liderin izleyicilerinin bireysel olarak gelişme, başarıya, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmaları önem taşımaktadır. Çalışanların başarıya ve gelişme gibi ihtiyaçlarının karşılanması ve onların bu açılardan tatmin edilmesinin kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yarattığı düşünüldüğünde, dönüşümcü liderliğin kariyer memnuniyeti ile doğrusal bir ilişkisinden bahsedebilir¹¹³. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını da sağlamaktadır. Bu yönüyle de, çalışanların örgüte ve lidere ilişkin subjektif algılamaları üzerinde etkiler yaratmakta ve onların kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır¹¹⁴.

Lider-Takipçi etkileşimi, geleneksel liderlik yaklaşımlarının açmazlarına bir alternatif olarak ortaya atılmıştır. Geleneksel modeller, liderlerin hangi durumlarda nasıl davranış sergilemesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmak yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurması gerektiğini ve

¹¹⁰ Luthans (2002) Akt., Keleş, a.g.e., s.346.

¹¹¹ Bolat ve Seymen (2003: 62) Akt., Bayram Şahin, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11 (3), 2009, s. 100.

¹¹² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 5. Bası, 2001, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

¹¹³ M. Horner, "Leadership Theory: Past, Present and Future", **Team Performance Management**, 3(4), 1997, s. 270-274.

¹¹⁴ Koçel (2003) Akt., Umut Avcı ve Ömer Turunç, "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (2), 2012, s. 46.

bu ilişkilerin genellikle karşılıklı saygı ve güvene dayalı şekilde, güçlü bir etkileşim sonucunda ortaya çıktığını varsaymaktadır. Lider ve astları arasındaki karşılıklı ilişkileri esas alması yönüyle geleneksel liderlik modellerinden farklılaşmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim sürecini ve bu süreçteki farklılaşmayı dikkate almaktadır¹¹⁵.

Dönüşümcü liderlik birçok araştırmacıya göre, lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır. Bu bağlamda Palmer'e göre dönüşümcü liderlik bir kişinin başkalarının hislerini yönetmesine, başkalarının faaliyetlerini takip etmesine olanak sağladığı için lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır. Ayrıca, liderlik ile ilgili her iki kavram da karşılıklı saygı, güven ve çalışma ilişkilerinin genel kalitesi açısından örtüşmektedir. Bu yönüyle, lider ve takipçi diye bahsedilen ve takipçi boyutunda yönetilenleri temsil eden psikolojik sermaye boyutlarını dönüşümcü liderlik belli şartlar altında ve belli zamanlarda birbirini tamamlayabilir¹¹⁶.

Krishnan vd., tarafından sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi destekler bir sonuca ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin birbirini tamamlayan etkileşiminin örgütler açısından güçlü sayılabilecek bir etkinlik alanı yaratacağı belirtilmektedir. Bu kuramsal çerçeveye dayanarak, dönüşümcü liderliğin, lider takipçileri etkisi yani kısaca benim anladığım kadarıyla da psikolojik sermaye etkisini inceleyecek olursak güven boyutu olan ve psikolojik sermayenin oluşması içinde olmazsa olmaz olan bir kavram ile dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye arasında bir ilişki bulunmuştur¹¹⁷.

Güven karmaşık bir kavramdır, oluşumuna etki eden çok sayıda faktör söz konusudur ve güvenin çok sayıda çıktısından bahsetmek mümkündür. Bu çerçevede, güvenin oluşumunda iyi niyet, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık gibi faktörler ön plana çıkmaktadır¹¹⁸. Örgüte güvenin çıktıları olarak ise, genellikle örgütsel etkinliğin artması, bireyler arası ilişkilerin ve etkileşimin gelişmesi, iş tatmininin artması, örgütsel

¹¹⁵ Baş, vd., (2010:1014) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 46.

¹¹⁶ Palmer (2001:6) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 46.

¹¹⁷ Krishnan vd., (2004:58-72; 2005:14) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 46.

¹¹⁸ Tschannen- Moran ve Hoy (1998: 336-337) Akt., Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, "Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (56), 2008, s. 572-574.

bağlılığın gelişmesi gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Güven, bireyin örgüte olan tutumunda da pozitif yönde değişmelere neden olmaktadır.

Bu yönüyle güven, Schriesheim vd.,'ne göre, psikolojik sermayenin en temel parçasıdır. Çalışanların iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşılıklı duydukları güven, yüksek kaliteli bir iletişim inşa ederek psikolojik sermayenin gelişimine yönelik iletişim alt yapısını tamamlar. Han tarafından ABD'deki Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin 241 çalışanı üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları da çalışanlar arasındaki güveninin Lider takipçileri yani (psycap) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır¹¹⁹.

Örgütlerde güven ortamı çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticileriyle olan karşılıklı iletişimin geliştirildiği bir ortamın yaratılmasına aracılık eder ve sonucunda onları başarılı kılacak bir kariyer başarısı için motive eder. Güven, psikolojik bir durumdur ve başkalarının davranışlarını veya niyetlerine ilişkin beklentileri olumlu yönde değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Bu yönüyle güvenin kişilerin subjektif kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Çünkü subjektif kariyer başarısı, büyük oranda iş ortamının yarattığı olumlu iklimden etkilenmektedir. Bu çerçevede, Judge ve Bretz'e göre, kariyer memnuniyeti bireyin işiyle ilgili olumlu psikolojik durumuna veya kişinin iş deneyimlerinin sonuçlarına dayanmaktadır¹²⁰.

Maslyn ve Uhl-Bien tarafından Psy'nin boyutlarını inceleme üzerine kurgulanan çalışmada da, lider ile takipçiler arasındaki ilişkilerin düşük kalitede olmasının hem çalışanın işten sağlayacağı yararları hem de kariyer gelişimini olumsuz etkilediğine vurgu yapılmaktadır. Benzer şekilde, Deluga ve Perry'e göre, lider-takipçi etkileşimi örgütlere iki farklı yönde katkı sağlamaktadır¹²¹.

Bu kapsamda, bir yandan yöneticiler yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi sayesinde istekli ve olağandan daha fazla çaba gösteren çalışanlara sahip olmaktadır. Diğer taraftan, çalışanlar yüksek düzeyde etkileşim sayesinde örgütün imkânlarından daha fazla yararlanabilmekte, kendi yöneticilerinden daha fazla destek alabilmekte ve kendileri kariyer geliştirme olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedir. Seibert, Lider takipçi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye sosyal sermayeyi oluşturan unsurlar

¹¹⁹ Schriesheim vd., (1999:76) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 46.

¹²⁰ Han, (2010: 440), Rousseau vd., (1998: 395), Judge ve Bretz (1994) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 47.

¹²¹ Maslyn ve Uhl-Bien (2001: 697), Deluga ve Perry'e (1991) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 47.

açısından yaklaşmış ve yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin çıktısı olarak kabul edilen “daha fazla bilgiye sahip olma, kaynaklara ulaşım ve kariyer desteğinin” çalışanların kariyer tatminini arttırdığını belirtmiştir. Seibert tarafından büyük ölçekli kuruluş ve işletmelerin 448 çalışanı üzerinde yürütülmüş olan bu çalışmada, -diğer çalışmalarda olduğu gibi- lider ile onun takipçileri arasında oluşan olumlu diyalogların çalışanı psikolojik açıdan tatmin ettiği ve onun kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir¹²².

Aslında dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olan birinin hitap ettiği kuruma ve alana yönelik bir imaj oluşturması şarttır ki; beklentileri ve tatmini sağlayabilsin ki kendisini takip edenleri daha rahat kontrol edebilsin

Bu yüzden kurumsal imaj konusuna ve dolayısıyla da bunu liderin sağlaması için gereken durumlar ile psikolojik sermaye konusuna katkısını birde bu boyuttan inceleyeceğiz.

H3a: Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3.2. Kurum İklimi

Çalışanların memnun oldukları bir kurum iklimi onların verimliliklerine olumlu etkide bulunacak, buda çalışanlar arasında kurum imajının yükselmesine neden olacaktır. Kötü bir kurum iklimi çalışanların davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olacaktır. Bunun tersi durumunda yani iyi bir kurum iklimi ve çalışanların işlerine hazır olmaları için olumlu bir ortam, verimliliği azaltan koşulların oluşmasını sağlayacaktır. İş görenlerin çalışmaya istekli olmaları aynı zamanda onların kurumun hedefleri ile yüksek derecede bütünleşmelerine neden olacaktır. Tabi ki bu durumun tersi de söz konusu olabilmektedir.

2.3.3. Vizyonun Paylaşılması

Çalışanların çalıştıkları kurumları ile ilgili gelecekteki vizyonunun, misyonunun, hedeflerinin, amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Her kurum çalışanlar tarafından paylaşılan, değerleri yansıtan bir vizyona sahip olmalıdır. Vizyon iyi güzel olan idealleri yansıtır. Vizyon kurumun geleceğinin resmidir. Neden geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı yada açık olarak anlatmayı gerektirir. Çünkü

¹²² Seibert (2001:219) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 47

çalışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini bu hedeflere ulaşmada kurumlarının vizyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Bu da işletmeye olan güvenlerini, önemli ölçüde sarsacaktır. Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi de, sürekli olarak kurumun vizyonunun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bu vizyon, çalışanların işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede bir sinerji ortaya çıkararak ortak çalışmalarını sağlayacaktır. Oluşturulan güçlü kurum vizyonu işletmenin çalışanlar üzerindeki iç imajını olumlu olarak etkileyecektir¹²³.

2.3.4. Çalışanlara Saygı Göstermek ve Değer Vermek

Kurumda iç imaj yaratmanın bir diğer yolu da çalışanlara gerektiği ölçüde saygı göstermektedir. Çalışan çalıştığı işten yeteri kadar değer görmezse kuruma bakış açısı pozitif olmayacaktır. Kurum içinde bir birey olarak değer verildiğini hisseden çalışanın motivasyonu artacak ve böyle bir kuruluştaki çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır. Diğer yandan işletme için değerli olduğunu hisseden bireyin yaptığı işe olan bağlılığı sonucu müşterilerle iyi ilişkiler kurmasına neden olacak ve bunun sonucu olarak da sağlam ve uzun dönemli kurumsal dış imajın oluşmasına katkı sağlayacaktır¹²⁴. Vizyon sahibi olan liderler saygı ve eşitlik içeren bir iç atmosferin daha fazla çalışanları motive ettiğinin bilincinde olan kişilerdir.

¹²³ Dowling, (2001: 67), Gee, (1995: 65), Gee, (1995: 65-67) Akt., Ferit Küçük, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), 247-266, 2005, s. 258.

¹²⁴ Güzelcik, (1999: 198-199) Akt., Küçük a.g.e., s. 259.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Araştırma verilerinin elde edilmesinde 5’li ve 6’lı likert tekniği uygulanmıştır. Çeşitli üniversitelerde çalışan akademisyenlerin psikolojik sermayesi, yaratıcılıkları ve dönüşümcü liderlikleri ile ilgili oluşturulmuş olan anket formu elden dağıtılmıştır. Ankette, ilk 24 soruda akademisyenlerin psikolojik sermaye özelliklerini ölçen sorular yer almaktadır. Sonraki 13 soru çalışanların yaratıcılığını daha sonrasında gelen 20 soru da akademide yönetici olarak çalışanların dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçer, son kısım da ise demografik özellikleri ölçmek için hazırlanmıştır.

3.1. Problem Durumu

Günümüz koşullarında; bilimsel, politik, kültürel ve sosyo- ekonomik değişimler, insana verilen önemi iyice artırmış olup beraberinde bazı sıkıntılar ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle psikolojik sermaye kavramı tam olarak anlaşılmaya çalışılmıştır ve araştırılan literatür taramasına göre de bu konunun yeni olduğu görülmüştür. Bunun yanında çalışanların yaratıcılığı ve dönüşümcü liderliği de modele dâhil edilmiştir. Daha önce bahsi geçen bu konular ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmada bu başlıkların üçü ile ilgili tek bir model oluşturulmuştur.

3.2. Konunun Önemi

Luthans ve Avolio (2003) göre Pozitif psikolojik sermaye yeni ve önemi gittikçe artan bir paradigma dır. İnsan kaynakları yönetimi doğru pozisyonlara doğru kişilerin atanması konusunu ele alır. Dolayısıyla psikolojik sermaye konusu çıkış noktasını oluşturdu. Dönüşümcü liderlik ve çalışanları yaratıcılığı ile bağlantı kurulması literatürde elde bulunan kaynaklara göre ilk defa yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı

Çalışmada akademisyenlerin psikolojik sermayesi, yaratıcılıkları ve dönüşümcü liderlik özellikleri üçlü bir ilişki modeli kurularak tespit edilmeye ve birbirleriyle ilişkilerinin ne düzeyde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.4. Beklenen Yararlar

Çalışmada akademisyenlerin gerek yönetim yapısı gerek de akademik yapısı arasında ki ilişkinin incelenmesinde ölçüt olarak psikolojik sermayeleri, dönüşümcü liderlikleri ve yaratıcılıkları ele alınmıştır. Bunların akademi camiasında incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

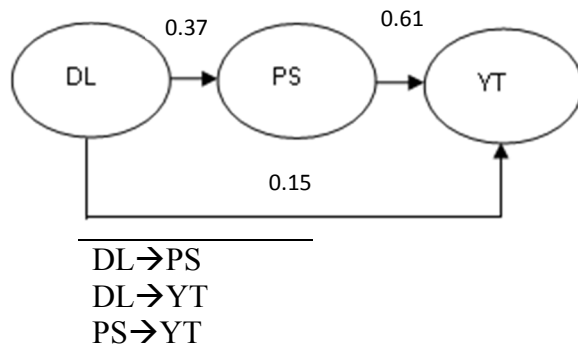
3.5. Sınırlılıklar/Kısıtlar

Çalışma Gümüşhane, Erzurum, Van, Hakkâri illerinde üniversitelerde çalışan akademisyenlerle sınırlıdır. Araştırma kapsamında bazı akademisyenlerin anket doldurmak istememeleri, bazılarının görev yerinde olmaması ve anketlerin eksik doldurulması (69 anket) sebebiyle 301 tane anket elde edilmiştir. Yani yaklaşık olarak 370 anketin 301 tanesinden geri dönüşüm alınmıştır. Bunlardan 69 tanesi tam doldurulmadığı için dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla da 301 anket değerlendirmeye konulmuştur.

3.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Şekil 3.1. Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dönüşümcü Liderlik Yapısal Modeli



Dönüşümcü liderlik psikolojik sermaye arasında ki ilişki, Dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki ve psikolojik sermaye ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.7. Evren ve Örneklem (Araştırmanın Kapsamı)

Araştırma 2013 yılında Gümüşhane Üniversitesinde (50) ve Erzurum Atatürk Üniversitesinde (50) , Hakkâri Üniversitesinde (50), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde (220) faaliyet gösteren akademisyen (301) üzerinde uygulanmıştır. İçerik olarak; Araş. Gör, Okutman, Uzman, Öğr. Gör., Dr. Öğr. Gör., Yrd. Doç. Dr., Doç.Dr., Prof. Dr. sınıflandırılmış ve bu alanlarda çalışma gerçekleştirilmiştir. Uygulanan bu anketin Ana kütle büyüklüğü 3000 kişidir. Ayrıca 0,7 önem seviyesi için Z testi değeri 1,96' dır. Örnek evrenin büyüklüğü de 291 kişiden oluşmaktadır. Yapılan anketler evren büyüklüğünü karşılamaktadır.

3.8. Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Uygulanan araştırmada anketler elden dağıtılmış ve geri dönüşler aynı şekilde sağlanmıştır. Çalışmada daha önce yapılan çalışmalar, yapılan açıklamalar dikkate alınarak yeni bir model oluşturulmuştur. . Oluşturulan modele yapısal eşitlik analizleri yapılmıştır. Model açıklayıcı faktör analizi ile geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Bu nicel araştırma çalışmasında birincil veri toplama metodu kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile analizleri yapılmıştır Ölçeğin geçerliliğinde ve güvenilirliğinin belirlenmesinde de Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

(YEM) kullanmamızın nedeni de Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili bütünlük hipotezler içindeki değişkenlerin sebep sonuç ilişkisini açıklayabilen ve kuramsal modellerin bir bütün olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. YEM modeli araştırmacılara, değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağlamaktadır.

YEM; nedensel ilişkiler hakkında varsayılan modelleri göstermek için path diyagramlarını kullanmaktadır. Path diyagramı gözlenen değişkenler arasındaki daha karmaşık ilişkilerin modellenmesi için regresyon analizini ve korelasyon katsayılarını

kullanır. Path analizi değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisine dayalı modelleri kurar. Path analizine ek olarak gizil değişken (latent variable) ve ölçüm modellerinin kavramsal sentezi çağdaş YEM' in temelini oluşturmuştur. YEM modelleri, doğrulayıcı faktör modelleri ve path modellerini birleştirmektedir. YEM, gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan yaklaşımdır.

YEM; hem sosyal, davranış ve eğitim ile ilgili bilimsel araştırmalarda hem de biyoloji, pazarlama ve tıp araştırmalarında kullanılan istatistiksel yöntemdir. YEM, bir konu ile ilgili yapısal kuramın çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistiksel yöntemler dizisidir.

YEM, üzerinde çalışılan bir olgu hakkındaki hipotetik veya anlamlı bilginin bir model aracılığıyla betimlenmesi için kullanılabilir. Sosyal bilimlerdeki teorilerin birçoğu doğrudan gözlenip ölçülemeyen hipotetik yapılar şeklinde oluşturulduğundan, araştırmacıların, her bir yapının boyutlarını ortaya koyarak önce hipotetik yapıları belirlemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, hipotetik yapının ölçümü dolaylı yolla, bir veya daha fazla gözlenebilir gösterge aracılığıyla yapılmaktadır. Teorik yapılar gözlenebilir göstergelerle tanımlandıktan sonra teorik yapıların hipotezlerle nasıl karşılıklı olarak ilişkilendirildiği tanımlanır.

3.9. Hipotezler

Çalışmanın hipotezi ve alt hipotezleri şu şekildedir:

H1: Dönüşümcü Liderlik ile Çalışanların Yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Psikolojik Sermaye ile Çalışanların Yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2a: Yaratıcılık süreci ile pozitif psikoloji arasında da pozitif bir ilişki vardır.

H2b: Umut ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2c: İyimserlik ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2d: Esneklik ve Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasında pozitif bir ilişki vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU

4.1. Verilerin Analizi

Öncelikle kullanılan ölçeğin tek boyutlu olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olmadığı belirlenmiştir. Bunun için elde edilen karar ölçütün değeri $\chi^2/sd = 6$ dur. Ölçeğin kuramsal yapısının tek boyutlu olmadığı belirlendikten sonra teorik modelin analizi gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde analiz aşamasında farklı iki yol izlenerek bütünleşik modelin uyumu ve ilgili testleri yapılmaktadır. İki aşamalı ve tek aşamalı analiz yaklaşımı olarak tanımlanan bu yaklaşımlar, modelin bütünsel olarak nasıl analiz edileceğini açıklamaktadır.

Bu çalışmada tek aşamalı yaklaşım kullanılarak önsel olarak belirlenen kuramsal modelin analizi sağlanmıştır. Tek aşamalı modelde modelin tüm unsurları aynı anda analiz edilmektedir.

4.2. Bulgular ve Yorum

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

Değişken	Değişken Düzeyleri	n	%
Cinsiyet	Erkek	195	64.8
	Kadın	106	35.2
Akademik Unvan	Araş.Gör	83	27.6
	Okutman	28	9.3
	Uzman	12	4.0
	Öğr.Gör.	46	15.3
	Dr. Öğr.Gör.	18	6.0
	Yrd.Doç.Dr.	79	26.2

(Tablo 4.1.'in devamı)	Prof.Dr.	19	6.3
Çalıştığı Süresi	0-5 Yıl	7	2.3
	6-10 Yıl	80	26.6
	11-15 Yıl	86	28.6
	16-20 Yıl	59	19.6
	21-25 Yıl	54	17.9
	26+ Yıl	15	5.0
Gelir Düzeyi	1800-2500 TL	186	61.8
	2501-3500 TL	79	26.2
	3501-6500 TL	36	12.0
Yaş	20-25	7	2.3
	26-30	80	26.6
	31-35	86	28.6
	36-40	59	19.6
	41-45	32	10.6
	45 -+	37	12.3
Birim	Eğitim Fakültesi	32	10.6
	Fen Fakültesi	41	13.6
	İİBF Fakültesi	58	19.3
	Edebiyat Fakültesi	49	16.3
	Ziraat Fakültesi	22	7.3
	İlahiyat Fakültesi	4	1.3
	Güzel Sanatlar Fakültesi	9	3.0
	Su Ürünleri Fakültesi	8	2.7
	MMH Fakültesi	40	13.3
	Eczacılık Fakültesi	9	3.0
	Tıp Fakültesi	8	2.7
	Hukuk Fakültesi	5	1.7
	MYO	7	2.3
	SHMYO	9	3.0
Hobi	Evet	288	95.7
	Hayır	13	4.3
Bilimsel Dergi/Dergi	Evet	286	95.0
	Hayır	15	5.0
Bilişim Araçları	Evet	294	97.7
	Hayır	7	2.3

(Tablo 4.1.'in devamı)

Anketimize katılanların % 64.8'i Erkek, %35.2'si Bayandır. Çalışmanın çoğunluğunu, %27.6'sı Araş. Gör., %26.2'si Yrd. Doç. Dr., çalışma süreleri açısından

% 26,6'sı 6-10 yıl, % 28,6'sı 11-15 tecrübeye sahiptirler. Gelir düzeyi açısından % 61,8'i temsil edenler 1800-25000 arası gelire sahiptirler.

Çalışmada akademisyenlerin % 28,6'sı 31-35, % 26,6'sı 26-30 arası yaşadılar. Birim açısından % 19,3'ü İİB Fakültesinde, % 13,3'ü mühendislik ve mimarlık fakültelerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Akademisyenlerin % 95,7'sinin hobilerinin olduğunu, % 95'i bilimsel dergilerle, % 97,7'si bilimsel araçlarla ilgilendiklerini ifade etmişlerdir.

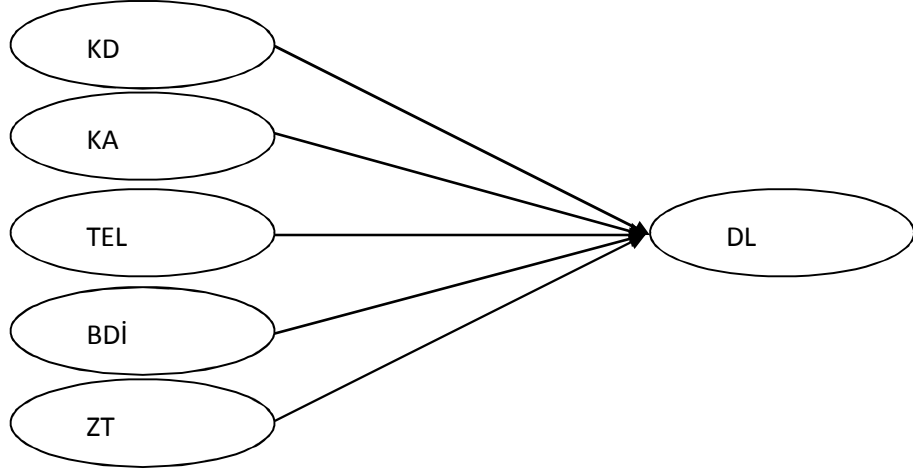
Tablo 4.2. Akademik Unvanların Cinsiyete ve Bölümlere Göre Dağılımı

Akademik Unvan	Cinsiyet	
	Erkek	Kadın
Araş.Gör	42	41
Okutman	21	7
Uzman	9	3
Öğr.Gör.	33	13
Dr. Öğr.Gör.	10	8
Yrd.Doç.Dr.	56	23
Doç.Dr.	9	7
Prof.Dr.	15	4
Eğitim	20	12
Fen	27	14
İİBF	41	17
Edebiyat	29	20
Ziraat	14	8
İlahiyat	2	2
Güzel Sanatlar	7	2
Su Ürünleri	8	0
MMF	28	12
Eczacılık	4	5
Tıp	5	3
Hukuk	2	3
MYO	3	4
SHMYO	5	4

Katılımcıların akademik unvanları ve cinsiyeti dikkate alındığında ağırlıklı olarak Yard. Doç. Dr. (79) ile Araş. Gör. (83) kişinin en çok katılım yaptığı

görülmektedir. Fakülteler bazında bakıldığı zaman ise; İİBF (58) kişi ve Edebiyat Fakültesi (49) kişi ile en çok katılımın gerçekleştiği fakültelerdir. En az katılımın gerçekleştiği fakülteler ise; İlahiyat Fakültesi (4) kişi ve Hukuk Fakültesi (5) kişidir.

Şekil 4.1. Kuramsal Model



Şekil 4. 1 'de ki kuramsal modelden anlaşılacağı üzere Dönüşümcü Liderlik kavramının farklı boyutları bulunmaktadır.

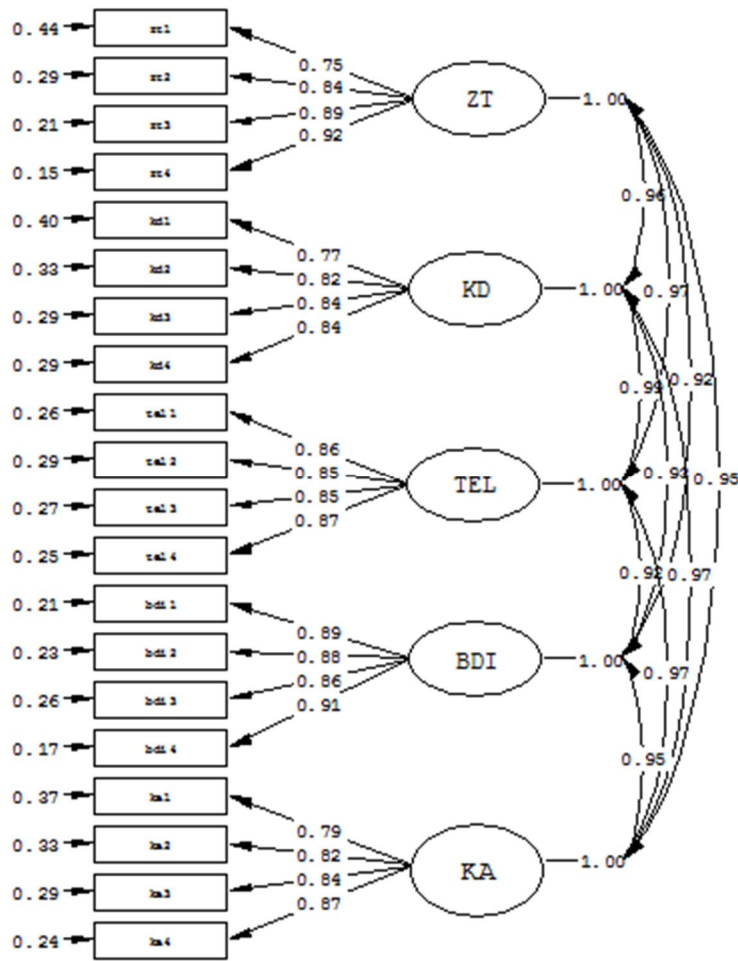
Tablo 4.3. Ortalama, Standart Sapma, Standartlaştırılmış Yükler, t-değerleri ve Cronbach's Alpha

Faktör / Maddeler	Ortalama	Sdt. Sapma	Std. Yükler	t-değeri	Cronbach's Alpha
Davranış					0.890
KD1	3,8272	,92559	0.77	15.77	
KD2	3,8306	1,06827	0.82	17.09	
KD3	3,8671	1,03067	0.84	17.96	
KD4	3,8804	1,07656	0.84	17.86	
Affetme					0.897
KA1	3,7841	1,01483	0.79	16.29	
KA2	3,6279	1,08063	0.82	17.06	
KA3	3,8704	1,08620	0.84	17.99	
KA4	3,7674	1,04837	0.87	18.84	
Telkin Edicilik					0.917
TEL1	3,7774	1,06472	0.86	18.65	
TEL2	3,7708	1,04751	0.85	18.08	
TEL3	3,7841	1,03757	0.85	18.30	
TEL4	3,8239	1,12793	0.87	18.86	
Bireysel İlgi					0.936

BDİ1	3,7243	1,13154	0.89	19.62	
BDİ2	3,8073	1,10879	0.88	19.19	
BDİ3	3,6844	1,11806	0.86	18.60	
BDİ4	3,7575	1,10347	0.91	20.48	
Zihinsel Teşvik					0.897
ZT1	3,8040	1,00902	0.75	15.09	
ZT2	3,7807	,91566	0.84	17.88	
ZT3	3,7409	1,05165	0.89	19.68	
ZT4	3,7708	1,06643	0.92	20.83	

(Tablo 4.3.'ün devamı)

Şekil 4.2. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi – LISREL Çözümü



Şekil 4.2. incelendiğinde tüm maddelerin standartlaştırılmış yüklerine ilişkin t-değerlerinin 1,96' dan büyük olduğu görülmektedir. Buda tüm maddelerin yüklerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum ölçütleri incelendiğinde ise modelin kuramsal yapısının istatistiksel olarak doğrulandığı görülmüştür. Aşağıda Tablo 4.2.4. de modele ilişkin uyum kriterleri verilmiştir. Buna

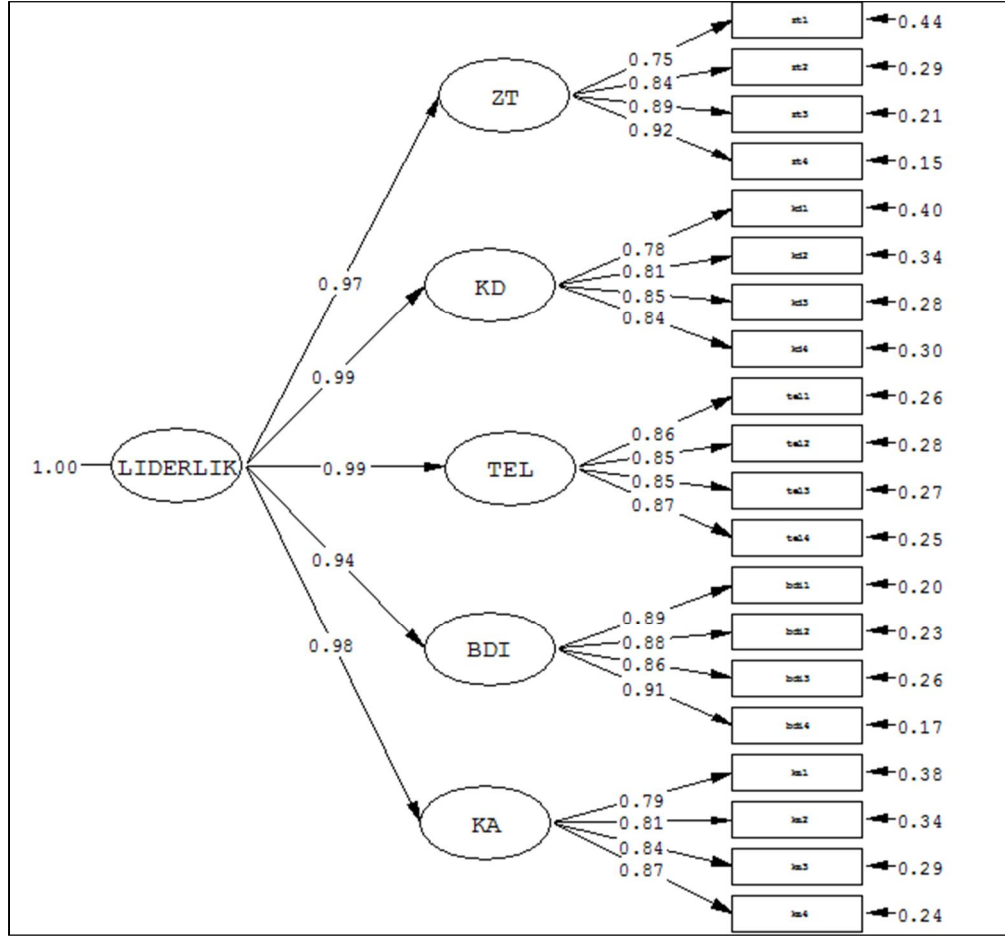
göre modelin istatistiksel uyumunun oldukça iyi olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçeğin genel güvenilirliğine ilişkin hesaplanan Cronbach' s Alpha değeri 0,978 ve bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tek tek faktörlerin güvenilirlikleri değerlendirildiğinde yine güvenilirliklerin 0,890 ile 0,950 arasında değişmekte olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Kuramsal Modelin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Model	Kriter	Sonuç
χ^2 / sd	3,17	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 4$	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,05	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	İyi Uyum
NFI	0,98	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	İyi Uyum
NNFI	0,99	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	İyi Uyum
CFI	0,98	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	İyi Uyum
GFI	0,95	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	İyi Uyum

II. düzey faktör analizi sonuçları aşağıda yer alan Şekil 4,5.' te verilmiştir. Dönüşümcü liderliği açıkladığı varsayılan 5 boyutun etkileri aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 4.3. Düzey Faktör Analizi



Modelin eşitlikleri ve latent değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 4.4' te verilmiştir.

Araştırma hipotezleri:

H1: Zihinsel Teşvik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Karizma-Davranış ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Telkin Edici Liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Bireysel Düzeyde İlgi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Karizma -Atfetme ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma hipotezlerinin tamamı model kapsamında doğrulanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde yapısal katsayılara ilişkin elde edilen tüm t-değerleri 1,96 kritik değerinden daha büyük olduğu görülmektedir. Buda yapısal katsayıların tümünün

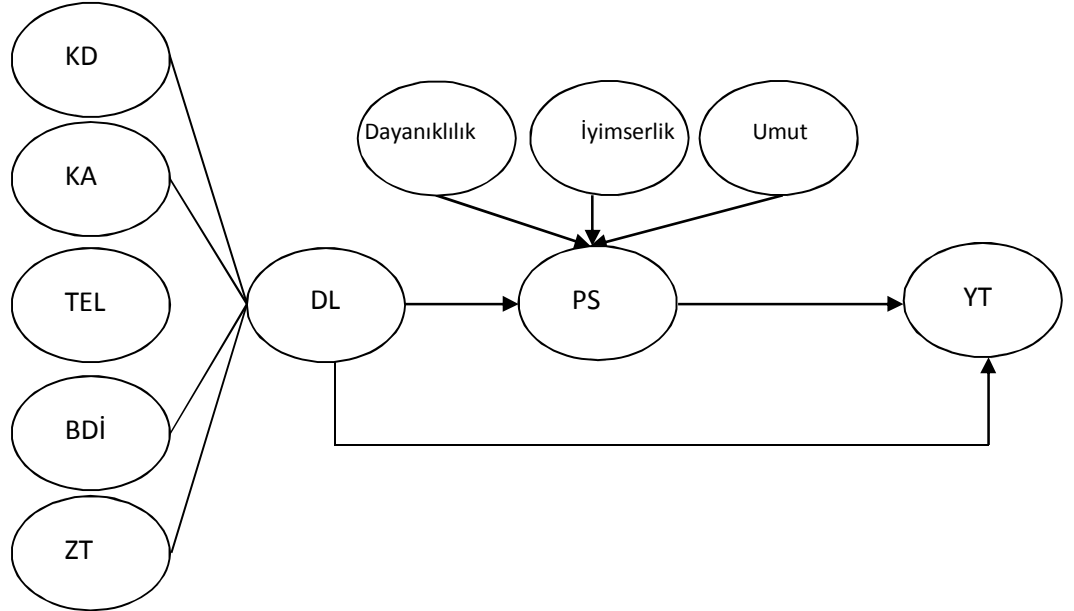
anlamli olduğunu gstermektedir. Karizma davranış latent değişkeni ile dđnüşümcü liderlik arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamli bir ilişki bulunmuştur (0,99). Dđnüşümcü liderlik alt boyutlarının tümünün istatistiksel olarak yüksek derecede bu kavramı açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Araştırma Hipotezleri, t değerleri, R^2

Hipotez	Etkileşim	Path Katsayısı	t -değer	R^2	Sonuç
H1	LD→ZT	0.97	14.77	0.95	Doğrulandı
H2	LD →KD	0.99	15.73	0.98	Doğrulandı
H3	LD →TEL	0.99	18.42	0.98	Doğrulandı
H4	LD→BDİ	0.94	18.21	0.89	Doğrulandı
H5	LD→KA	0.98	18.97	0.96	Doğrulandı

Sonraki aşamada araştırmanın II. Safhasında tanımlanan teorik model için gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Aşağıda verilen kuramsal modelin doğrulu yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmeye çalışılmıştır.

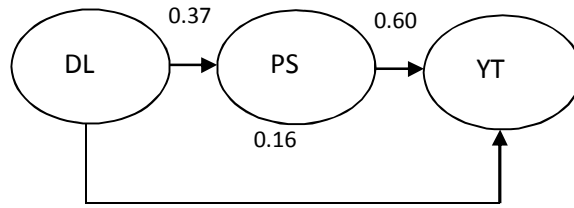
şekil 4.4. Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dđnüşümsel Liderlik Kuramsal Modeli



Yapılan analiz sonucunda modelin kuramsal olarak doğrulandığı belirlenmiş ve modelin genel uyumuna ilişkin uyum ölçütleri Tablo 4.6' da verilmiştir.

Tablo 4.6. Kuramsal Modelin Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Model	Kriter	Sonuç
χ^2 / sd	2,84	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 4$	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,076	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,95	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	İyi Uyum
NNFI	0,96	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	İyi Uyum
CFI	0,96	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	İyi Uyum

Şekil 4.5. Psikolojik Sermaye, Yaratıcılık ve Dönüşümsel Yapısal Model**Tablo 4.7. Ortalama, Standart Sapma, Standartlaştırılmış Yükler, t-
değerleri ve Cronbach's Alpha**

Faktör / Maddeler	Ortalama	Sdt. Sapma	Std. Yükler	t-değeri	Cronbach's Alpha
Davranış					0.890
KD1	3,8272	,92559	0.78		
KD2	3,8306	1,06827	0.81	15.63	
KD3	3,8671	1,03067	0.85	16.54	
KD4	3,8804	1,07656	0.84	16.30	
Affetme					0.897
KA1	3,7841	1,01483	0.79		
KA2	3,6279	1,08063	0.81	16.01	
KA3	3,8704	1,08620	0.84	16.78	
KA4	3,7674	1,04837	0.87	17.66	
Telkin Edicilik					0.917
TEL1	3,7774	1,06472	0.86		
TEL2	3,7708	1,04751	0.85	19.64	
TEL3	3,7841	1,03757	0.85	20.00	
TEL4	3,8239	1,12793	0.87	20.49	
Bireysel İlgi					0.936
BDİ1	3,7243	1,13154	0.89		
BDİ2	3,8073	1,10879	0.88	22.49	
BDİ3	3,6844	1,11806	0.86	21.61	
BDİ4	3,7575	1,10347	0.91	24.66	

(Tablo 4.7. devamı)					
Zihinsel Teşvik					0.897
ZT1	3,8040	1,00902	0.75		
ZT2	3,7807	,91566	0.84	15.63	
ZT3	3,7409	1,05165	0.89	16.54	
ZT4	3,7708	1,06643	0.92	16.30	
					0.843
İyimserlik					
İ1	5,0066	1,08626	0.79		
İ2	4,9502	1,16082	0.74	13.47	
İ3	4,7076	1,32950	0.62	10.84	
İ4	4,2890	1,23808	0.57	9.89	
İ5	4,8206	,97692	0.81	14.84	
İ6	4,5515	1,22536	0.66	11.65	
Güven					0.862
G1	5,0498	1,02673	0.73		
G2	4,9801	1,06752	0.78	12.98	
G3	5,0731	1,07454	0.82	13.60	
G4	5,0100	,92910	0.71	11.79	
G5	5,0731	1,06832	0.70	11.59	
Esneklik-Dayanma					0.680
D1	4,1362	1,32592	0.43		
D2	4,1561	1,60381	0.28	3.22	
D3	4,4884	1,19890	0.53	4.77	
D4	4,6279	1,08984	0.55	4.83	
D5	3,7508	1,67761	0.32	3.67	
D6	4,4419	1,43786	0.28	3.28	
Yaratıcılık					0.859
Y1	4,7243	1,03941	0.70		
Y2	4,4252	1,18823	0.83	12.89	
Y3	4,4485	1,18103	0.73	11.47	
Y4	4,6645	1,08798	0.79	12.37	
Y5	4,4884	1,16792	0.67	10.56	

(Tablo 4.7. devamı)

Tablo 4.7’de yer alan yapısal parametrelerin istatistiksel anlamlı olduğu ayrı ayrı güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve güvenilir oldukları belirlenmiştir. Araştırma modeli kapsamında formüle edilen 3 araştırma hipotezi de doğrulanmıştır.

H1: Psikolojik Sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

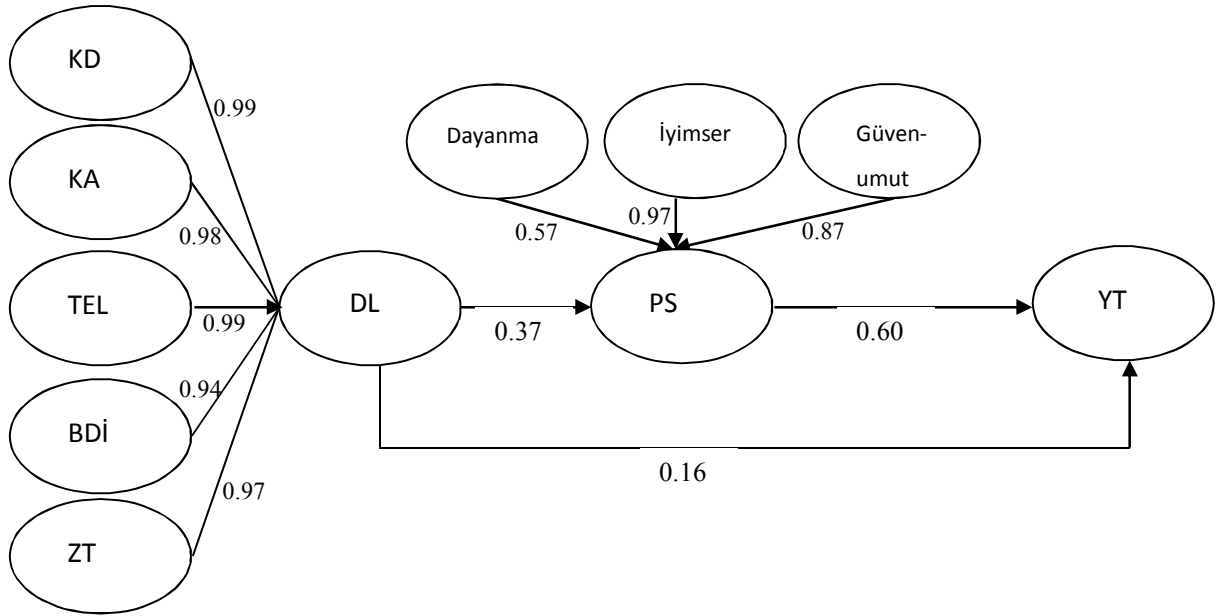
H2: Psikolojik Sermaye ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Yaratıcılık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 4.8. Araştırma Hipotezleri, t değerleri, R^2

Hipotez	Etkileşim	Path Katsayısı	t-değeri	Sonuç
H1	DL→PS	0.37	5.83	Doğrulandı
H2	DL→YT	0.16	2.79	Doğrulandı
H3	PS→YT	0.60	8.40	Doğrulandı

Yapısal Eşitlikler	R^2
$YT = 0.16 \times DL + 0.60 \times PS$	0.46
$PS = 0.37 \times DL$	0.14

Şekil 4.6. Boyutlarıyla Beraber Psikolojik Sermaye Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık ilişkisi Modeli

Hipotez, H(1) istatistiksel olarak doğrulanmıştır ($\gamma = 0.37; t = 5.83$). Psikolojik Sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yaratıcılık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu istatistiksel olarak belirlenmiş ve araştırma hipotezi H(2) kabul edilmiştir ($\gamma = 0.16; t = 2.79$). Psikolojik Sermayenin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun ifade edildiği H(3) hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır ($\beta = 0.60; t = 8.40$).

4.3. Tartışma

Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alanda yapılan çalışmaların fazlaşması, olumsuz olan duyguların ve davranışların bir kenara bırakılıp, pozitif yaklaşımları içerisinde barındıran kavramların gündeme gelmesine yol açmış ve bu durum, hem yapılan araştırmaların hem de ilginin yönünü olumlu duygulara çevirmiştir.

Çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedir, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işlere dair olumlu hislere sahiptir, ataktır, çok daha fazla sorumluluk sahibidir, kurumlarına bağlıdır, sadakat sahibidir ve kurumlarını anlamlı kılan bireylerdir. Çalışanlar artık olumlu durumların yaratıcısı olabilmekte, mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda ilerleyebilmektedirler. Pozitif psikoloji de, bireylerin problemlerinden ziyade, iyi taraflarına odaklanmaktadır. Esasen psikolojik sermayenin dönüşümcü liderlik ile güçlü bir ilgisi varken yaratıcılık konusu ile ilgili ilişkisi üzerinde oldukça az çalışma mevcuttur.

Yüksek seviyede kendini yeterli gören kişiler, görevlerini yerine getirmede zorlayıcı görevler seçmekte ve bu inançlarını aksilikler karşısında bile sürdürebilmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür ki öz-yeterlilik kavramı psikolojik sermayenin boyutlarından olması hasebiyle incelenmiştir ve dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılığını hiçte söylendiği gibi artırmadığı hatta negatif olarak etkilediği de gözlemlenmiştir. Bu yüzden de araştırmamızın psikolojik sermaye ayağını oluşturan boyutlardan birisi de olan öz-yeterlilik kavramını çıkarttık diğer üç boyut olan umut iyimserlik ve güveni inceledik.

Pozitif psikolojik durum, iyi hissetmek ve sağlık durumunun iyi olması, bireyin bilişsel ve duygusal durumuna, öz-yeterliliğine ve beklentilerine pozitif etki eder denilse de başka faktörlerinde olacağını mesela umursamazlık alışkanlıklar vb. gibi durumlarda da fiziksel olarak kişiler iyi hissedilebilir. Ancak bilimde bir kural vardır diğer faktörleri sabit tutmak gibi eğer bu kısımda bu şekli ile düşünülürse çalışmamızda yaptığımız şeydir.

Yani çalışmamızda psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı başlıklarını incelerken birçok boyutu sabit kıldık. Analiz ve model kısımlarında açıkça ifade edilen boyutları da ayrı ayrı inceledik.

Cronbach's Alpha güvenilirlik testleri uygulandığında modellerde yüksek derecede güvenilirlik tespit edildi. Ortalama (0.90) ve üstü sonuçlar elde edildi model ve boyutlar arasında.

Dönüşümcü Liderlik ile Psikolojik Sermaye arasındaki ilişki (0.37) puandır anlamlı ve pozitifdir ayrıca Psikolojik Sermaye ile Çalışanların Yaratıcılığı arasında ki ilişkide (0.60)'dır. Aynı şekilde yine pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı arasında ki ilişki incelendiğinde (0,17) olarak bulunmuştur. Aslında burda şu sonuç söylenebilir; Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık arasında aracı etkiye sahip olduğundan (0,37) ile (0,61)'i çarptığımızda psikolojik sermayenin aracı etkisini buluruz o da (0,22) değeridir. Dönüşümcü liderlik ile yaratıcılığın direk etkisi ise 0,15 tir. Burdan hareketle şu söylenebilir eğer direk etki aracı etkiden küçük çıksaydı bu modelde psikolojik sermayenin olmasının hiçbir anlamı olmayacaktı. Dolayısıyla araştırmanın temel modeli olan psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisini ele alan model doğru ve anlamlı bir sonuç vermiştir.

Dönüşümcü liderlik kavramının ilişkisel boyutunu inceledikten sonra çalışanların yaratıcılığı ve boyutlarıyla beraber ilişkisel modelimizde incelenmesi konusunu da açıklamak gerekir. Bu yüzden daha önceden bu konu ile ilgili yapılan birkaç çalışmanın örneğini vererek başlamak isteriz.

Olson kütüphane çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu herkesin yaratıcı kabiliyetlere az veya çok sahip olduğunu, ama bunu ortaya çıkarmak için gerekli eğitim ve motivasyona sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Ayrıca, bireyleri bilinçli bir şekilde yönlendirerek yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabileceğini ileri sürmüştür.

Shalley ve Smith üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları laboratuvar araştırmalarında, biri kontrol diğeri deney grubu olmak üzere iki grup oluşturmuş ve örgütlerdeki sosyo-psikolojik bir unsur olan model alma faktörünü manipüle ederek, bu faktörün bireylerin yaratıcılık kabiliyetleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yaptıkları araştırma sonucunda; çalışan bireylerin örgütlerinde, başarılı olarak yönetime katılıp, yaratıcı sorun çözme becerilerinin gelişiminde, lider konumunda olanların çizdikleri model örneğinin önemli bir yerinin olduğunu bulmuşlar, örgütsel yaratıcılığın gelişiminde liderler ve yöneticilere büyük bir görev düştüğünü vurgulamışlardır.

Kletke vd. (2001) kurumsallaşmış bir yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada çalışanların kritik rol oynadıklarını ve çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirerek, bu amacın gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirici bir yöntem olan, bilgisayarla desteklenmiş yaratıcılık destekleme sistemi önerisini getirmişlerdir. Bu yöntemle, örgütün yaratıcı çıktı üretiminin yükseltilebileceğini vurgulamışlardır.

Conti vd. 143 lise öğrencisi üzerinde gruplarda yarışmacı ruhun yaratıcılığa etkisini incelemiş ve yarışmacı bir ortamda erkeklerin bayanlara göre daha yaratıcı ve özgün olabildiklerini, ayrıca erkek bayan ayrımı yapılan gruplarda erkek gruplarının, ayrım yapılmayan diğer karma gruba göre daha çok yaratıcılığa motive olduğunu bulmuşlardır.

Williamson İngiliz şirketlerinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında, yöneticilerin yaratıcılık kavramını anlayış şeklinin yetersiz olduğunu ve bu yanlış anlamının çalışanların ve örgütün yaratıcılığını artırmaktan çok engellediğini bulmuştur. Williamson'a göre yöneticiler, yaratıcılığı daha çok birey temelli, özel bir yetenek olarak görüp, yaratıcılığın iş performansını artıran, yeni iş yapma yolları üreten bir süreç olduğunu göz ardı etmektedirler. Yapılması gereken, organizasyonlarda öncelikle doğru bir yaratıcılık kültürü oluşmalı ve bu ilk olarak üst düzey yöneticilere benimsetilmelidir.

Gümüştüoğlu ve İlsev (2009) çalışmalarında dönüşümsel liderliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki yaratıcılık üzerinde etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bireysel düzeyde, dönüşümsel liderlik ile çalışanlarının yaratıcılığı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuş, liderliğin yaratıcılığı psikolojik güçlendirme aracılığı ile etkilediği görülmüştür. Çalışmamızı destekler nitelikte bir veri olarak sunulabilir; pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır denilmiştir.

Çalışanların yaratıcılığı ve psikolojik sermayeye ilginin her geçen gün artmasına rağmen (PsyCap) ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiye doğrudan odaklanmış bir yayınlanan çalışma yoktur. Oysa biz çalışmamızda ilk defa yaratıcılık ve psikolojik sermaye konusunu ele aldık ve ilişki katsayısını (0.60) olarak tespit ettik.

Snyder, Irving ve Anderson tarafından tanımlanan Umut, başarılı kurumu bir interaktif anlamda (amaca yönelik enerji) ' ye dayanan ve yolları bir "pozitif motivasyon hedeflerine ulaşmak için planlamadır. "Böylece, yüksek bireylerin irade ve motivasyon sadece umut değil, aynı zamanda hedefe ulaşmak için bir yol belirlemek için yeteneğine sahip ve birden fazla yollar oluşturmak ve gerektiğinde planlarını adapte

edebilmektir. Yol boyunca engelleri ve sorunlar ile karşı karşıya kalındığında bile umutla bu hedefe ulaşılması yönünde devam etmektedir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından olan umut kavramı üstte Snyder ve arkadaşlarının tanımladığı gibi tezimize alınmıştır. Yalnız umut boyutunu modelimizde de inceledik ve gördük ki sadece umut ve güven olarak psikolojik sermaye kavramına etkisi (0.87) gibi yüksek bir değerdir. Modelden hareketle denilebilir ki Psikolojik Sermaye için olmazsa olmazdır.

Umut ve iyimserlik (Peterson ve Seligman, 2004) birlikte ortaya çıkabilir; fakat iki (Snyder, 1994) kavram olarak farklı kabul edilir. Örneğin, iyimserlik olumlu sonuçlar beklentisi içerir, umut daha bu arzu edilen sonuçları ulaşmak için gerekli olan pragmatik irade ve hedef e doğru yönlendirilir. Yani, umut belirli adımlar ve istenilen sonucu elde etmek için gerekli motivasyon yürüten davranışlar ile ilgilidir. Buna karşılık, iyimserlik ne olursa olsun bu sonuçları elde etmek için gerekli özel irade veya davranışları, beklenti ve birey için olumlu sonuçları açıklama tarzı ile ilgilidir.

Çalışmamızın modelinde de görüleceği üzere iyimserlikte psikolojik sermaye ile (0.97) boyutunda bütünleşik ve ilişkilidir.

Esneklik (Dayanıklılık) kavramını anlamayabilmek adına; insanlar normal konfor bölgesi dışında yaşayabilmeyi göze alıyorsa bu temel olarak bir esneklik tarzıdır. Bu onlara kişisel varsayımlara meydan ve pozitif adaptasyon ile daha fazla esneklik oluşturmak için olanak sağlar. Modelimizde ki verilere göre de psikolojik sermaye ile dayanıklılık arasında ki en zayıf ilişki olan (0.57) değeri çıkmıştır. Burdan hareketle modelimize göre şöyle denilebilir; psikolojik sermayenin ele alınan bu üç boyutundan en güçlüsü iyimserlik iken en zayıf ilişki de dayanıklılıktır.

Bunlarla beraber psikolojik sermaye dönüştürücü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı konuları incelenen kaynaklara göre de ayrı ayrı ele alınmış ve farklı boyutlardan incelenmiştir. Yapılan çalışmada ise farklı olarak bu başlıklarının hepsinin birbiriyle olan ilişkileri boyutlarıyla ele alınmış olup LISREL yöntemi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi ile araştırılmıştır. Verilerin analizlerinden hareketle de yorumlar yapılmıştır.

4.4. Sonuç ve Öneriler

Hipotez, H(1) istatistiksel olarak doğrulanmıştır ($\gamma = 0.37; t = 5.83$). : Psikolojik Sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Yaratıcılık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu istatistiksel olarak belirlenmiş ve araştırma hipotezi H(2) kabul edilmiştir ($\gamma = 0.16; t = 2.79$).

Psikolojik Sermayenin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun ifade edildiği H(3) hipotezi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. ($\beta = 0.60; t = 8.40$). Kısacası araştırmamıza konu olan üç başlığında birbiriyle pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca yapılan analizler sonucunda bu bağıntıyı değiştiren ve psikolojik sermayenin boyutlarından birisi de olan öz-yeterliliğin şart olmadığını modele uygulandığı zaman negatif etkiyle modeli değiştirdiği de ortaya çıkarılmıştır.

Sonuç olarak Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcılık arasında aracı etkiye sahip olduğundan (0,37) ile (0,61)'i çarptığımızda psikolojik sermayenin aracı etkisini buluruz o da (0,22) değeridir. Dönüşümcü liderlik ile yaratıcılığın direk etkisi ise 0,15 tir. Burdan hareketle şu söylenebilir eğer direk etki aracı etkiden küçük çıksaydı bu modelde psikolojik sermayenin olmasının hiçbir anlamı olmayacaktı. Dolayısıyla araştırmanın temel modeli olan psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisini ele alan model doğru ve anlamlı bir sonuç vermiştir.

İleride yapılacak araştırmalar için temel modelimizde kurduğumuz psikolojik sermaye, çalışanların yaratıcılığı ve dönüşümcü liderlik konuları, moderatör ya da mediatör etkileri üzerinden de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Taner ve diğerkleri (2004), ‘‘Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği’’, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), s. 326.
- Akçay, Vildan Hilal (2011), ‘‘Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi’’, **KSU İİBF Dergisi**, 2011, s. 123-140.
- Akkoyunlu, Buket (2005), ‘‘Bilgisayar Öğretmenleri için ‘‘Bilgisayar Öğretmenliği Öz-yeterlilik Ölçeği’’ Geliştirme Çalışması’’, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (29), s.1-8.
- Amabile, Teresa M. ve diğerkleri (1996), ‘‘Assessing the Work Environment for Creativity’’, **The Academy of Management Journal**, 39 (5), s. 1154-1184.
- Avcı, Umut ve Turunç, Ömer (2012), ‘‘Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü’’, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (2), s. 45-55.
- Avey, James B. ve diğerkleri (2010), ‘‘Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time’’, **Journal of Occupational Health Psychology**, 15 (1), s. 17-28.
- Baloğlu, Nuri ve Karadağ, Engin (2008), ‘‘Öğretmen Yetkinliğinin Tarihsel Gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi ‘‘’, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (56), s. 572-574.
- Baloğlu, Nuri ve Karadağ, Engin (2009), ‘‘Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme’’, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(58), s. 165-190.
- Basım, Nejat ve Çetin, Fatih (2011), ‘‘Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği’nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması’’, **Türk Psikiyatri Dergisi**, 22 (2), s. 104-114.
- Bass, B. M. (1985), ‘‘Leadership: Good, better, best’’, **Organizational Dynamics**, 13 (3) , s. 26-40.
- Bass, B.M., (1999), ‘‘Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership’’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8 (1), s. 9-32.

- Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan Turan (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), s. 103-119.
- Cantürk-Günhan, Berna ve Başer, Neşe (2007), “Geometriye Yönelik Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, (33), s. 68-76.
- Carmeli, Abraham ve Schaubroeck, John (2008), “Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures”, **Long Range Planning**, (41), s.177-196.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. (2006), “Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20 (2), s. 295-310.
- Cengiz, Ekrem ve diğerleri (2007), “Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (1), s. 102.
- Çekmecelioğlu, Hülya (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 6 (2), 2005, s. 23-39.
- Çelik, V. (1999), **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, Fatih ve Basım, H. Nejat (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Amme İdaresi Dergisi**, 45 (1), s. 121-137.
- Çetin, Fatih ve diğerleri (2013), “Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31 (1), s. 31-52.
- Demir, Halis ve Okan, Tarhan (2009), “Teknoloji Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), s. 57-72.
- Erçetin, Şahin (2000), **Lider Sarmalarında Vizyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, Erol. (2001), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Erkmen, Turhan ve Esen, Emel (2012), “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 14 (2), s. 56.
- Erkmen, Turhan ve Esen, Emel (2013), “Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Öneri**, 10 (39), s. 23-30.
- Erturgut, Ramazan ve Soyşekerci, Serhat (2010), “Yavuz Sultan Selim’in Dönüştürücü Liderlik Davranışları Hakkında Bir İnceleme”, **International Periodical for the Languages**, 5 (2), s. 964-985.
- Eryılmaz, Ali (2013), “Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması”, **The Journal of Happenness**, 1 (1), s. 1-20.
- Gizir, Cem Ali (2006), “Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3 (28), s.113-128.
- Gül, Hasan ve Şahin, Kübra (2011), “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (25), s. 237-249.
- Horner, M. (1997). "Leadership Theory: Past, Present and Future", **Team Performance Management**, 3(4), s.270-287.
- Jex, Steve M. ve Bliese, Paul D. (1999), “Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study”, **Journal of Applied Psychology**, 84 (3), s. 349-361.
- Karacaoğlu, Korhan ve İnce, Fatma (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (1), s. 181-201.
- Keleş, Necla H. (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), s. 345-350.
- Küçük, Ferit (2005), “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), s. 247-266.

- Liu, Li ve diğlerleri (2013) “Positive Resources for Compating Depressive Symptoms among Chinese Male Correctional Officers: Perceimved Organizational Support and Psychological Capital”, **BMC Psychiatry**, 13 (89), s. 7.
- Luthans, Fred ve diğlerleri (2007), “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, **Published in Personnal Psychology**, (60), s. 541-572.
- Masten, Ann ve M.J. Reed (2002), **Resilience in Development**, Rick Synder ve Shane Lopez, (Ed). Handbook of Positive Psychology, Oxford: Oxford University Press, s.72-82.
- Öneren, Melahat (2008), “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), s. 163-178.
- Peterson, C. ve diğlerleri (2005), “ Positive psychology progress: Empirical validation of interventions” **American Psychologist** , 60 (5), s. 410-421.
- Peterson, Suzanne j. ve diğlerleri (2011), “Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach”, **Personnel Psychology**, (64), s. 427-450.
- Rafferty, Alannah E. ve Griffin, Mark A. (2004), “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, **The Leadership Quarterly**, (15), s. 329-354.
- Reilly, JJ. ve diğlerleri (2001), “Comparison of Physiological and radiological screening for LVRS”, **AJRCCM**, (163), s. 1068-1073.
- Stajkovic, Alexander ve Luthans, Fred (1998), “Self-Efficacyandwork-Related Performance: A Meta-Analysis”, **Psychological Bulletin**, 124, s. 240-261.
- Şahin, Bayram (2009), “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11 (3), s. 97-118
- Tierney, Pamela ve Farmer, Steven M. (2002), “Creative Self-Effigacy: It’s Potential Antecedents and Relationship to Creatimve Performance”, **Academy of Management Journal**, 45 (6), s. 1137-1148.
- Topaloğlu, Tayfun (2010), “Psikolojik Sermayenin Geliştirilmesi Üzerine Bir Uygulama ve Performans Üzerindeki Etkileri”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, s. 477.

Tunçer, Polat (2010), “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, **Sayıştay Dergisi**, (80), s. 57-83.

Yılmaz, Abdullah ve diğerleri (2013), “Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”, **21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, s.18-19.

Doğum yılınız:

Bölümünüz:

Cinsiyetiniz: ERKEK () KADIN ()

Kariyeriniz: ARAŞTIRMA GÖR () OKUTMAN () UZMAN () ÖĞRETİM GÖR () DR. ÖĞRETİM GÖR ()

YRD DOÇ. DR. () DOÇ.DR. () PROF.DR ()

Toplam Çalışma süreniz: 0–5 YIL () 6–10 YIL () 11–15 YIL () 16–20 YIL () 21- 25 YIL () 26 YIL ve ÜZERİ ()

Gelir durumunuz: 1800–2500 TL ARASI () 2501–3500 TL ARASI () 3501–6500 TL ARASI () 6501 TL ÜSTÜ ()

Üniversitedeki çalışma süreniz: YIL () AY () GÜN ()

Hobileriniz varmı?: EVET () HAYIR ()

Düzenli takip edilen bilimsel dergi /dergiler varmı?: EVET () HAYIR ()

Bilişim araçlarından yararlanır mısınız?: EVET () HAYIR ()

Özgeçmiş

Öğr.Gör. Fetullah BATTAL

G.Ü. İşletme Ana Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS

Eğitim

Yüksek Lisans: Gümüşhane Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı (2012-2013)

Lisans: Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (2006-2010)

Lise: Kazım Karabekir Anadolu Lisesi (2001-2005)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Bayburt / 1987

Yabancı Dil: İngilizce