

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE OTANTİK LİDERLİĞİN
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN
ARACI ROLÜ: HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

ÜMİT KANMAZ

200007885

İstanbul, Eylül 2022

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE OTANTİK LİDERLİĞİN
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN
ARACI ROLÜ: HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Ümit KANMAZ

200007885

Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, Eylül 2022

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Ümit Kanmaz



TEŞEKKÜR

Akademik hayatımın en önemli dönüm noktalarından biri olan doktora öğrenimim sürecinde, yönlendirmeleri ile bana katkı sağlayan, yaptığı geri bildirimler ile hatalarımı düzelten, sistemli bir şekilde ilerlememe katkı sağlayan, bana sabır gösteren danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora tezim sürecinde, özellikle istatistik konularında engin bilgi birikimi ile beni yönlendiren ve istatistik bilimine pozitif yaklaşmama katkı sağlayan çok değerli hocam Prof. Dr. Nurdan Çolakoğlu'na çok teşekkür ederim. Her tez izleme dönemimde, yapmış olduğu pozitif veya negatif geri bildirimler ile olumlu bir şekilde ilerlememe katkı sağlayan çok değerli hocam Prof. Dr. Yahya Fidan'a çok teşekkür ederim.

Doktora tezi savunmamda, yapmış oldukları eleştiriler ile tezimin eksik kısımlarını tamamlama katkı sağlayan, çok değerli hocalarım Prof. Dr. Yonca GÜROL'a ve Doç. Dr. Pınar BAŞAR'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, istatistik konularında sürekli kapısını çaldığım, beni bu konuda bilgilendiren ve yönlendiren çok değerli hocam Doç. Dr. Mustafa Emre Civelek'e ve arkadaşım Dr. Murat Yolsal'a çok teşekkür ederim.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde dersini almış olduğum çok değerli hocalarıma vermiş oldukları nitelikli eğitimden dolayı hepsine ayrı ayrı çok teşekkür ederim.

Bu teze anket yoluyla katılım gösteren, zaman ayıran havayolu kargo çalışanlarına ayrıca çok teşekkür etmek istiyorum, eğer onların bu değerli katkıları olmamış olsa idi, bu bilimsel çalışma tamamlanamayacaktı.

Akademik hayata adım atmama ve hayatımdaki dönüm noktalarında çok önemli katkısı olan değerli arkadaşım Dr. Öğr. üyesi Tuncel Öz'e çok teşekkür ederim.

Son olarak çocukluk dönemlerimde bana okuma sevgisini aşılayan rahmetli babama ve emektar anneme şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Bu çalışmada, modern liderlik tarzlarından olan dönüştürücü ve otantik liderlik kavramlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede Türkiye’de faaliyet gösteren 7 havayolu kargo işletmesinde çalışan 580 beyaz yakalı personelden veri toplanmıştır. Bu kapsamda, araştırmada frekans analizi, korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, aracı değişken analizi ve yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, dönüştürücü liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi ve örgütsel yaratıcılığı pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilirken; pozitif psikolojik sermayenin ise dönüştürücü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasında kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Ayrıca, otantik liderliğin pozitif psikolojik sermayeyi ve örgütsel yaratıcılığı pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilirken; pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasında kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Son olarak pozitif psikolojik sermayenin alt boyutlarından biri olan “Öz Yeterlilik ve Umut” alt boyutunun örgütsel yaratıcılığı pozitif bir şekilde etkilerken; diğer bir alt boyutu olan “Dayanıklılık” alt boyutunun ise negatif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar kavramlar: Dönüştürücü liderlik, Otantik liderlik, Örgütsel yaratıcılık, Pozitif psikolojik sermaye, Hava kargo taşımacılığı

ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate the mediating role of positive psychological capital in the effect of transformative and authentic leadership concepts which are modern leadership styles on organizational creativity. In this context, data were collected from 580 white-collar personnel working in 7 airline cargo businesses operating in Turkey. In this context, frequency analysis, correlation analysis, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability analysis, mediator variable analysis and structural equation model were used in the research. According to the findings of the study, it was determined that transformative leadership positively affects positive psychological capital and organizational creativity; positive psychological capital has been found to have a partial mediator role between transformational leadership and organizational creativity. While it was determined that authentic leadership positively affects positive psychological capital and organizational creativity; positive psychological capital has a partial mediator role between authentic leadership and organizational creativity. Finally, while the sub-dimension of “Self-efficacy and Hope”, one of the sub-dimensions of positive psychological capital, positively affects organizational creativity; Another sub-dimension, “Resilience”, was found to affect negatively.

Key words: Transformational leadership, Authentic leadership, Organizational creativity, Positive psychological capital, Air cargo transportation

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ.....	1
1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	4
1.1. Liderlik Kavramı ve Tarihçesi	4
1.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı	8
1.3. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	15
1.4. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	21
1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları	27
1.5.1. Bass ve Avalio'nun Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	29
1.5.1.1. İdealleştirerek Etkileme	29
1.5.1.2. Entelektüel Teşvik	32
1.5.1.3. İlham Verici Motivasyon	32
1.5.1.4. Bireysel İlgi.....	34
1.5.2. Podsakoff'un Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	35
1.5.2.1. Vizyon Oluşturma.....	35
1.5.2.2. Rol Model Olma	36
1.5.2.3. Ortak Hedef İçin Çalışma	36
1.5.2.4. Yüksek Performans Beklentisi.....	36
1.5.2.5. Entelektüel Teşvik	37
1.5.2.6. Bireysel Destek	37

1.6. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri.....	38
1.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırmak Gerekliğine İnanmak	38
1.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak	39
1.6.3. Değişimi Kurumsallaştırmak	40
2. OTANTİK LİDERLİK.....	41
2.1. Otantik Liderlik Kavramı.....	41
2.2. Otantik Liderliğin Temel Özellikleri	45
2.3. Otantik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar	46
2.4. Otantik Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	51
2.4.1. Ilies, Morgeson ve Nahrang’a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı	51
2.4.1.1. Öz Farkındalık	51
2.4.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme	51
2.4.1.3. Otantik Davranış	52
2.4.1.4. İlişkisel Uyum.....	52
2.4.2. Sparrow’a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı	52
2.4.3. Walumbwa, Avolio ve Gardner’a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı.....	53
2.4.3.1. Öz Farkındalık	53
2.4.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme.....	53
2.4.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	54
2.4.3.4. İlişkilerde Şeffaflık	54
2.5. Otantik Liderliğin Başarılı Olma Evreleri	55
3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE	57
3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı.....	57
3.2. Pozitif Psikolojinin Sermayenin Özellikleri	58
3.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Çalışmalar	60
3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Yaklaşımlar	64
3.4.1. Luthans, Avolio, Avey ve Norman’a Göre Pozitif Psikolojik Sermaye	65

3.4.1.1. Öz Yeterlilik	65
3.4.1.2. Umut	66
3.4.1.3. İyimserlik	66
3.4.1.4. Dayanıklılık	67
3.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Başarılı Olma Evreleri	68
3.5.1. Öz Yeterlilik Düzeyini Arttırma	68
3.5.2. Umut Düzeyini Arttırma	69
3.5.3. İyimserlik Düzeyini Arttırma.....	71
3.5.4. Dayanıklılık Düzeyini Arttırma	72
4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	73
4.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı.....	73
4.2. Örgütsel Yaratıcılığın Özellikleri	76
4.3. Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar	77
4.4. Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Yaklaşımlar	82
4.4.1. Genç’e Göre Örgütsel Yaratıcılık	82
4.4.2. Liu, Bai ve Zhang’a Göre Örgütsel Yaratıcılık	83
4.4.3. Woodman, Sawyer ve Griffin’e Göre Örgütsel Yaratıcılık	84
4.4.3.1. Çalışan Yaratıcılığı	85
4.4.3.2. Yaratıcı çalışma ortamı	85
4.4.3.3. Çalışma ortamında kişilerarası ilişkiler	85
4.4.4. Ekvall ve Amabile'e Göre Örgütsel Yaratıcılık Yaklaşımı.....	86
4.5. Örgütsel Yaratıcılığın Başarılı Olma Evreleri	88
5. HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI	90
5.1. Hava Kargo Taşımacılığı Kavramı	90
5.2. Hava Kargo Taşımacılığının Özellikleri.....	93
5.3. Hava Kargo Taşımacılığı Yapan İşletmeler.....	95
5.4. Hava Kargo Taşımacılığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	97

5.5. Hava Kargo Taşımacılığının Mevcut Durumu	102
5.5.1. Türkiye’de Hava Kargo Taşımacılığı	102
5.5.2. Dünya’da Hava Kargo Taşımacılığı	105
5.6. Hava Kargo Taşımacılığının Avantaj ve Dezavantajları	109
6. ARAŞTIRMANIN BOYUTLARINA GÖRE YAPILMIŞ ORTAK ÇALIŞMALAR	111
6.1. Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi	111
6.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi	115
6.3. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi	118
6.4. Otantik Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi	124
6.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi	127
7. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	130
7.1. Araştırmanın Amacı.....	130
7.2. Araştırmanın Önemi	131
7.3. Araştırmanın Modeli.....	131
7.4. Araştırmanın Hipotezleri	132
7.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	134
7.6. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	135
7.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	136
7.7.1. Demografik ve Çalışma Hayatı ile İlgili Özellikler.....	136
7.7.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	136
7.7.3. Otantik Liderlik Ölçeği	137
7.7.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	138
7.7.5. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.....	138
7.8.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	138

7.9. Araştırmanın Bulguları	138
7.9.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	139
7.9.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizleri ...	140
7.9.3. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	142
7.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi	148
7.9.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışması.....	151
7.9.6. Korelasyon Analizi	153
7.9.7. Aracılık Değişken Analizi	155
7.9.8. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz.....	167
7.9.9. Araştırmaya İlişkin Temel Bulgular	169
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	174
KAYNAKÇA.....	182
EKLER	214

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Havayolu Kargo İşletmeleri.....	103
Tablo 2. Türkiye’de Yıllara Göre Toplam Hava Kargo Miktarı	103
Tablo 3. Dünya’da Yıllara Göre Toplam Hava Kargo Miktarı	106
Tablo 4. Dünya Kargo Trafiği Gelişim Tahminleri	108
Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar.....	112
Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar.....	116
Tablo 7. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar.....	119
Tablo 8. Otantik Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar	125
Tablo 9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar.....	128
Tablo 10. Araştırmanın Ana kütlesi	134
Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	137
Tablo 12. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	139
Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	140
Tablo 14. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	141
Tablo 15. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri	141
Tablo 16. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinden Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	142
Tablo 17. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	142
Tablo 18. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı	143
Tablo 19. Otantik Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu.....	144

Tablo 20. Otantik Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı.....	144
Tablo 21. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	145
Tablo 22. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı	146
Tablo 23. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu	146
Tablo 24. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı	147
Tablo 25. Modele Ait Uyum İyiliği İndeksleri	149
Tablo 26. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 27. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	152
Tablo 28. Otantik Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler	152
Tablo 29. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler	152
Tablo 30. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	153
Tablo 31. Değişkenlerin Birbiri Arasındaki Korelasyon.....	154
Tablo 32. Modele Ait Regresyon Katsayıları	157
Tablo 33. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları	157
Tablo 34. Modele Ait Regresyon Katsayıları	158
Tablo 35. Modele Ait Regresyon Katsayıları	159
Tablo 36. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları	160
Tablo 37. Modele Ait Regresyon Katsayıları	161
Tablo 38. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları	161
Tablo 39. Modele Ait Regresyon Katsayıları	162
Tablo 40. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları	163
Tablo 41. Modele Ait Regresyon Katsayıları	163
Tablo 42. Modele Ait Regresyon Katsayıları	165
Tablo 43. Modele Ait Regresyon Katsayıları	166
Tablo 44. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları	166
Tablo 45. AMOS Programı Çıktılarına Göre Etkinin Olmadığı İkiliğin Modelden Çıkarılma Adımları	167
Tablo 46. Araştırma Modelinin İyi Uyum Değerleri.....	168
Tablo 47. Araştırmanın Nihai Modelinde Yer Alan İlişkilere Ait Değerler	169

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Amabile'nin Bileşenli Örgütsel Yaratıcılık Teorisi.....	87
Şekil 2. 2021, Kriz Öncesi 2019 İle Karşılaştırıldığında Küresel Kargo Ton Km	107
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	131
Şekil 4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	148
Şekil 5. Araştırmanın Modelinin AMOS Programındaki İlk Gösterimi	167
Şekil 6. Araştırma Modelinin İyi Uyum Değerlerinin Sağlandığı Son Halinin Gösterimi	168

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Ark.	: Arkadaşları
AVE	: Çıkarılan Ortalama Varyans
Bkz.	: Bakınız
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Birleşik Güvenilirlik
CTK	: Kargo Ton Kilometre
DHMi	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
Diğer.	: Diğerleri
FTK	: Kargo Ton Kilometre
GFI	: İyiilik Uyum İndeksi
H	: Hipotez
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
N	: Numara
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
Ort.	: Ortalama
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayısı
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Paketi
THY	: Türk Hava Yolları
PPS	: Pozitif Psikolojik Sermaye
VGAKS	: Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama

GİRİŞ

Çağımızda hızla gelişen teknoloji, sanayide ve üretim alanında hızlı bir makineleşmeyi beraberinde getirmiştir. Makineleşmenin bir sonucu olarak üretim artmış, artan üretim daha fazla pazar ihtiyacını doğurmuş ve bu da küresel rekabeti beraberinde getirmiştir. Artan rekabet, ortaya çıkan ürünleri daha kaliteli fakat daha ucuza mal etmeyi ve maksimum verimliliğe ulaşmayı zorunlu kılmıştır. Ortaya çıkan bu zorunluluklar hem işletmelere hem de çalışanlarına yeni sorumluluklar yüklemiştir.

Sanayi ve üretim alanında meydana gelen teknolojik gelişmeler özellikle üretim alanında insan gücüne duyulan ihtiyacı azaltmıştır. Endüstri 4.0 ile birlikte üretimin temel faktörleri arasında yer alan insan gücüne duyulan ihtiyaç ve ondan beklentiler değişmiş, şartlar giderek daha kalifiye olmayı ve kendini devamlı güncelleyerek ortaya çıkan yeni gelişmelere ayak uydurmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu ihtiyaç, çalışanları koordine etmek ve işletmeden maksimum verimin alınmasını sağlamakla yükümlü olan yöneticileri dönüşüme zorlarken aynı zamanda çalışanları da sürekli öğrenen bir organizma içerisinde kendilerini geliştirmeye zorlamaktadır.

İnsanın kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi dış etmenlerden daha çok iç etmenlere bağlı bir durumdur. İç etmenlerin söz konusu olduğu yerde devreye psikoloji girmektedir. Psikoloji, genel anlamda insan davranışlarının altında yatan sebeplerle ilgilenen ve bunları irdeleyen bir bilim dalıdır. İlk başlarda patolojik durumlarla ve sorunlu insan davranışlarıyla ilgilenen psikoloji, daha sonra pozitif psikoloji akımının da etkisiyle günümüzde artık insanların olumlu yönlerine eğilerek onu daha mutlu edebilecek özelliklerini geliştirmeye odaklanmıştır. Mutlu olan, kendine inanan, özgüveni yüksek ve dayanıklı bir insan sermayesine sahip işletme; stratejik hedeflerine daha kolay ulaşacak ve verimliliğini sürekli artıracaktır.

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için gerekli olan fiziksel, teknolojik ve finansal sermayenin yanında insan unsurunun verimliliğini artıran pozitif psikolojik sermaye de giderek önem kazanmaya başlamıştır. İnsan kaynağını zorlu işleri başarabileceği konusunda kendine güvenen, daha iyimser, daha umutlu ve daha dayanıklı kılmayı amaçlayan pozitif psikoloji, bireylerin gelişimine ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığa önemli

katkılar sunmaktadır. Çalışanların pozitif bir psikolojiye sahip olmaları işletmelerde olumlu bir iklim yaratarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmelerini sağlamakta ve böylece onları zorlu piyasa koşullarına karşı daha dayanıklı hale getirmektedir.

Zorlu piyasa koşulları ve küresel rekabet dengeleri içerisinde sahip oldukları sermaye ve imkanları en rantabl şekilde kullanmak zorunda olan işletmelerde yöneticilerden beklentiler de değişmiştir. Eskiden mevzuata sıkı sıkıya bağlı kalması beklenen yöneticilerden artık esnek olması, inisiyatifini kullanması ve çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda motive ederek maksimum verimi elde etmesi, böylece işletmeyi önceden belirlenmiş stratejik hedeflere ulaştırması beklenmektedir. Bu beklenti liderlik kavramının da yeniden yorumlanmasına yol açmış ve liderlikte yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Bu çalışmada günümüzün kabul gören çağdaş yönetim yaklaşımlarından olan dönüştürücü liderlik ve otantik liderlik kavramları ve bu kavramların örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü irdelenmeye çalışılacaktır.

Bu kapsamda ilk bölümde liderlik kavramının tarihçesinden, dönüştürücü liderlik kavramından, dönüştürücü liderliğin temel özelliklerinden, dönüştürücü liderlikle ilgili çalışılan yabancı ve ulusal çalışmalardan, dönüştürücü liderlik yaklaşımlarından ve son olarak da dönüştürücü liderliğin başarılı olma evrelerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde otantik liderlik kavramından, otantik liderliğin temel özelliklerinden, otantik liderlikle ilgili çalışılan yabancı ve ulusal çalışmalardan, otantik liderlik yaklaşımlarından ve son olarak da otantik liderliğin başarılı olma evrelerinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde pozitif psikolojik sermaye (PPS) kavramından, pozitif psikolojik sermayenin temel özelliklerinden, pozitif psikolojik sermaye ile ilgili çalışılan yabancı ve ulusal çalışmalardan, pozitif psikolojik sermaye yaklaşımlarından ve son olarak da pozitif psikolojik sermayenin başarılı olma evrelerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde bağımlı değişkenimiz olan örgütsel yaratıcılık kavramından, örgütsel yaratıcılığın temel özelliklerinden, örgütsel yaratıcılık ile ilgili çalışılan yabancı ve ulusal çalışmalardan, örgütsel yaratıcılık yaklaşımlarından ve son olarak da örgütsel yaratıcılığın başarılı olma evrelerinden bahsedilmiştir.

Beşinci bölümde uygulamasını da yapmış olduğumuz hava kargo taşımacılığı kavramından, hava kargo taşımacılığının temel özelliklerinden, Türkiye’de hava kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinden, hava kargo taşımacılığı ile ilgili yapılan yabancı ve ulusal çalışmalardan, hava kargo taşımacılığının mevcut durumundan ve son olarak da hava kargo taşımacılığının avantaj ve dezavantajlarından bahsedilmiştir.

Altıncı bölümde ilk olarak birinci bağımsız değişkenimiz olan dönüştürücü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkisini incelemiş olan yabancı ve ulusal çalışmalar kronolojik sıra içerisinde irdelenmiştir. Bunun akabinde ikinci bağımsız değişkenimiz olan otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkisini incelemiş olan yabancı ve ulusal çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir. Sonrasında ise aracı değişkenimiz olan pozitif psikolojik sermaye ile bağımlı değişkenimiz olan örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemiş olan yabancı ve ulusal çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir.

Son bölümde ise araştırmamızın uygulama kısmı çerçevesinde araştırmanın amacı ve öneminden, araştırmanın modelinden, hipotezlerinden, ana kütlesi ve örneklemeden, araştırmada kullandığımız analiz yöntemlerinden, ölçeklerden ve araştırmanın bulgularından bahsedilmiştir.

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Tarihçesi

Liderlik kavramı günümüzde en çok araştırılan ve merak edilen kavramlardan biri olmuştur. Liderlik tarihsel olarak belli evrelerden geçmiş, birbirinden farklı alanların çalışma konusu olmuş ve günümüzde ise örgütlerin daha huzurlu, daha verimli ve daha rekabetçi birer organizasyon olabilmesi için gittikçe daha fazla önem verilen bir kavram olmuştur. Bu bölümde liderlik kavramından ve tarihçesinden bahsedilecektir.

İnsanoğlunun tarih sahnesinde yer aldığı ilk günden bugüne dek üretim ve organizasyon alanındaki çalışmalar gelişerek devam etmiştir. Sosyal bir varlık olarak insan eski çağlardan beri ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamını kolaylaştırmak için hep bir arayış içinde olagelmıştır. Bu arayış insanları çeşitli ekonomik, siyasi, askerî, coğrafi ve sosyal krizlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu krizlerle baş edebilmenin zorluğu insanoğlunu belirli bir organizasyon içerisinde toplu halde yaşamaya zorlamıştır (Güran, 2017; Kaya, 2016; Özçelik, 2010, Akt. Topçu, 2017, s. 72).

İlk başlarda kas gücüne ve küçük grupların ihtiyaçlarını karşılamaya dayalı olarak ortaya çıkan ve gelişen üretim ve organizasyon faaliyetleri, zaman içerisinde insanlığın da gelişmesi ve yerleşik hayata geçerek sosyal organizasyonlarını artırması ile daha planlı ve düzenli hale gelmiş; bu değişim ve dönüşüm günümüze kadar devam etmiştir. Küçük grupların bir araya gelerek oluşturduğu daha büyük sosyal organizasyonlarda ihtiyaçlar değişmiş ve çeşitlenmiş, bu ihtiyaçları karşılamak için ilkel üretim modellerinden modern ve karmaşık üretim modellerine doğru bir geçiş yaşanmıştır. Bu değişim ve dönüşüm zamanla üretim koşullarında değişiklik yapmayı zorunlu kılmıştır. Önceleri atölyelerdeki sınırlı imkânlarla gerçekleştirilen üretim faaliyetleri, daha sonra buhar gücünün kullanımının yaygınlaşması ile büyük fabrikalarda gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Buhar gücünün kullanmaya başlanmasıyla beraber üretim artmış, üretimin artmasıyla birlikte ortaya iki temel sorun çıkmıştır: hammadde ve pazar. Hammadde ve pazar arayışları rekabet savaşlarını doğurmuş, koşulların giderek ağırlaştığı sanayi alanında sürdürülebilir rekabet koşullarını sağlayabilmek için verimliliği artıran faktörler giderek önem kazanmıştır. Verimliliği artırmanın bir yolu olarak ilk başlarda kullanılan kas gücü yerini sermayeye ve makineye bırakmaya başlamıştır (Doğru ve Meçik, 2018, ss. 1582-1583).

Sharma'ya (2007) göre lider ve liderlik algısı başlarda şirketlerin tepe yöneticilerini, siyasi figürleri, etkileyici başarılarla imza atmış yetenekli yöneticileri veya herkesçe bilinen insanların sahip oldukları pozisyonları akla getirmiştir. Hatta birçok insan liderlik kelimesinin sadece iş dünyasını ilgilendiren bir kavram olduğunu düşünmektedir. Oysa liderlik, hayatın belirli bir alanına sığdırılamayacak kadar geniş ölçekli bir yapıdır. Yönetim kurulu başkanları, siyasi liderler ve tanınmış yöneticiler büyük liderler olabileceği gibi yardımsever öğretmenler, doktorlar ve kendini işine adayan bilim insanları da büyük liderler olabilirler (Erturgut ve Erturgut, 2010, s. 224).

Bayrak (1997) rekabet şartlarının yoğunlaşarak neredeyse yok edici bir boyut kazandığı, çalışanların sahip oldukları etik değerlerin ve tatmin duygusunun örgütsel verime doğrudan etki yaptığı; insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin işletmelerin en değerli kaynağı haline geldiği günümüzde liderlerin varlığı ve fonksiyonları hayati bir önem kazandığını belirtmiştir (Eraslan, 2006, s. 2).

Bennis'e (2016) göre İbn-i Haldun, insanların sahip oldukları zihinsel beceriler sayesinde hayvanlardan gelebilecek tehlikelere karşı kendilerini koruyabileceklerini fakat aynı zihinsel yeterliliklere sahip oldukları insanlardan gelecek tehlikelere karşı gereken önlemleri almada yetersiz kalacakları için insanların kendilerini hemcinslerinden gelecek tehlikelere karşı koruyacak önderlere ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bu nedenle hepsinden farklı özellikler taşıyan birisinin öne çıktığını, ancak onun önderliğinde hemcinslerinden gelecek saldırılara karşı korunabileceklerini öne sürmüş ve herkesi etkileyecek kişiyi toplumun lideri olarak tanımlamıştır (Topçu, 2017, s. 78).

Tally ve diğer. (2002) davranış bilimciler, üzerinde uzun yıllar titizlikle çalıştıkları liderlik kavramını rekabetin yeni boyutlar kazanması ve bilişim teknolojilerinin örgütsel performansta etkili hale gelmesinden sonra yeniden ele alma gereğini duymuş ama bu kez daha modern yaklaşımlarla açıklamaya çalışmıştır (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015, s. 164).

Eraslan (2004) kökeni İngilizce leadership kelimesine dayanan liderlik kavramının “rehberlik etmek, yol göstermek ve öncülük etmek” anlamlarına karşılık geldiğini belirtmiştir (Naktiyok, 2015, s. 9). Mehrotra'a (2005) göre liderlik alanında bir literatür taraması yapıldığında liderlik kavramının birçok tanımının yapıldığı görülmektedir. En yüksek ka-

bul gören tanıma göre liderlik, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek amacıyla örgütsel faaliyetleri idare edebilme ve yönlendirebilme süreci”dir. Başka bir tanımda Northaus (2010) liderliği, “bireylerden oluşan bir grubu etkileyerek hedefe ulaşma süreci” olarak ifade etmiştir. Bass (1990) liderlik ifadesini, “bir grupta yer alan iki veya daha fazla üye arasında meydana gelen etkileşim” şeklinde tanımlamıştır (Kılıç ve Çoban, 2015, s. 366).

Davis (1988) liderliği “insanları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçmeleri konusunda ikna etmek” şeklinde açıklarken, Erçetin ve Koçel liderliği bir süreç olarak ele almış ve liderliğin ancak “belirli koşullar altında kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek üzere bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilmesi süreci” olarak değerlendirmiştir (Polat ve Arabacı, 2015, s. 208).

Literatür taramasından elde edilen bulgular ışığında liderlik, takipçilerin ya da çalışanların sadakatine uygun amaçlar belirleyebilme ve bu amaçlar doğrultusunda takipçilerini harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda liderlik, bir yön belirlemeyi ve belirlenen bu yön doğrultusunda gerekli değişimleri gerçekleştirebilmeyi ifade eder. Değişim ise hayatın vazgeçilmezidir. Her şey durmadan değişmekte, bu değişime uyum sağlayan organizasyonlar ayakta kalırken, değişimi bir tehdit olarak algılayıp ona direnenler yok olup gitmektedir. Değişim sadece bireyleri değil örgütleri de etkileyerek onları bir var oluş kaygısına itmektedir. Bu baskıyı bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürmek ancak insan kaynaklarının etkili yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Dünya üzerinde değişimin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendiren pek çok örgüt, yapısını ve işleyişini değiştirip geliştirerek yeni pazarlara açılmakta ve kârlılığını artırmaktadır. Çağımızın liderlerinde aranan en önemli vasıf, değişimi bir tehdit olarak algılayıp engellemeye çalışmaları yerine değişimin ortaya çıkardığı fırsatları görüp bu fırsatlardan maksimum faydayı elde edebilmeye odaklanmalarıdır (Leblebici, 2008, s. 62)

Liderlik kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmalara göz atıldığında liderlik kavramının çeşitli evreler halinde incelendiğini görmek mümkündür. 1940’lı yıllara kadar yapılan çalışmalarda “Özellikler Yaklaşımı” benimsenmiş ve liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ileri sürülmüştür. Fakat kitlelere yön veren bütün liderlerin aynı özellikleri taşı-

madıklarının fark edilmesi üzerine ilgi, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerden sergiledikleri liderlik davranışlarına yönelmiştir. 1940-1960 arası dönemde liderin etkinliğini ve başarısını onun davranış biçimine bağlayan “Davranışçı Yaklaşım” etkili olmuştur. Bu yaklaşımda etkili bir liderlik ile, astlarına yaklaşım tarzı, hedefleri belirleme ve astlarını bu hedeflere yönlendirme biçimi, diğer insanlarla ilişki kurma biçimi gibi davranış şekillerine bağlı olduğu düşüncesine yoğunlaşmıştır. Liderlik üzerine çalışmalar devam etmiş ve 1960-1980 arası dönemde liderin etkinliğinin hangi durumda nasıl davrandığı ile ilgili olduğunu öne süren ve liderlik davranışlarını hangi durum karşısında hangi davranışı sergilediği yönüyle inceleyen “Durumsallık Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında liderlik; yere, zamana ve koşullara uygun rollerin sergilendiği yönetsel davranışlar süreci olarak tanımlanmıştır. Sanayi alanında ve hizmet sektöründe vizyon kavramının giderek önem kazanmaya başladığı 1980’li yıllardan itibaren liderliğin vizyon boyutuna odaklanan ve liderin başarısını takipçilerini belirlenmiş bir vizyona göre harekete geçirebilme potansiyeline göre inceleyen “Yeni Liderlik Yaklaşımı” hayata geçmiştir (Aksaraylı, 2015, s. 109).

Geleneksel liderlik yaklaşımları mevcut dinamik iş ortamlarında rekabet etmekte yetersiz kalmaktadır. Günümüzün örgütleri ayakta kalabilmek için değişimi benimsemek ve çalışanlarını da aynı şekilde motive edebilmek için cömert liderlere ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir liderin en belirgin özelliklerinden birisi stratejik hedeflere ulaşabilmek için yenilikçi veya geleneksel olmayan stratejiler kullanabilme yeteneğidir (Conger ve Kanungo, 1988; Tichy ve Devanna, 1986, Akt. Pradhan ve Kesari Jena, 2019, s. 32). Yaratıcı bir vizyon sahibi olan bu liderler sahip oldukları vizyonu gerçekleştirebilmek için hesaplanmış riskleri almaktan hoşlanırlar. Genellikle astlarının hatalarına karşı hoşgörülü davranan etkili liderler yapılan hataları mutlak başarısızlıktan ziyade öğrenme fırsatı olarak görmeye teşvik ederler (Kesari Jena, 2019, s. 32).

Bryman (1992) günümüzün ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya atılan neo-karizmatik yaklaşımların karizmatik, vizyon sahibi ve dönüştürücü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluştuğunu belirtirken (Çakar ve Arbak, 2003, s. 84); George (2003) ise otantik liderliğin dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr, manevi veya diğer olumlu liderlik biçimlerini içerebildiğini belirtmiştir. Ancak özellikle dönüştürücü liderliğin aksine, otantik liderlik karizmatik olabilir veya olmayabilir değerlendirmesinde bulunmuştur.

Tüm bunlara rağmen liderlik kavramını sadece mikro bir çevreden değil makro bir çevreden ele alanlar olmuştur ve bu çevrenin de daha çok kültürel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Ergin ve Kozan'a (2004) göre insanların içinde yaşadıkları kültür onların inançlarını, değerlerini ve beklentilerini şekillendirdiğinden liderlere atfedilen karakteristik özellikler de kültürden kültüre farklılıklar gösterebilir. Farklı kültürlerde yetişmiş çalışanlar bir liderlik davranışına birbirinden farklı anlamlar yükleyebilir. Den Hartog ve ark. (1999) farklı kültürel özelliklerin görüldüğü yerlerde farklı liderlik prototiplerinin çıkmasını bu kültürel farklılığa bağlamıştır (Karakatipoğlu Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013, s. 106).

Özetle liderlik kavramı 20. yüzyılın başından beri akademik yazında tartışılan bir kavram olmuştur. Bu sürecin başlangıcında alan yazında ilk olarak özellikler kuramı yaklaşımı üzerinde durulmuş; zamanla önce davranışsal kurama, sonra ise durumsal kurama evrilmiştir. Günümüzde ise hem dönüştürücü liderliği hem de otantik liderliği de içine alan modern liderlik tarzları üzerine bir evrimleşme söz konusudur. Bu iki liderliğin aynı zamanda birbirlerini tamamlayan liderlik tarzı olduğu da belirtmiştir. Liderliğin ayrıca kendisinin ait olduğu kültürel çevreden bağımsız olarak değerlendirilmemesi gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik kavramı 1970'li yıllarda ilk defa ortaya atılmış ve gittikçe önemli bir yaklaşım haline gelmiştir. Modern liderlik tarzlarından en önemlisi olan dönüştürücü liderlik, kanaatimizce, en önemli unsuru vizyon sahibi kişiler olan ve örgütlerdeki çalışanların belli amaçlar etrafında bir araya gelmesini sağlayan ve bunu sağlarken de çalışanlara bireysel olarak ilgi gösteren süreçler bütünü olarak değerlendirilebilir.

Dönüştürücü liderler; takipçilerinin potansiyelini geliştirebilir, değerlerini ve inançlarını değiştirebilir, hedeflerini genişleterek ve yükselterek onlara beklentilerinin ötesinde performans göstermeleri için güven vererek takipçilerini etkileyebilir (Liu, 2018, s. 372). Seltzer ve Bass'a (1990) göre ise takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve tercihlerini dönüştürürler; tam potansiyellerine ulaşmaya yönelik özelemleri besler ve işlemsel emsallerine kıyasla daha yüksek performans göstermelerini sağlarlar (Klenke, 2007, s. 68).

Bass ve Avolio'ya (2000) göre dönüştürücü liderlik organizasyonu meydana getiren bireyler arasında kolektif çıkar bilincini artıran ve ortak hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Bass'a (1999) göre dönüştürücü liderler takipçileri ile duygusal bağlantılar oluşturmak için çalışır ve daha yüksek değerlere ulaşmayı hedefler. Bu liderlik ortak bir misyona sahip olmanın, iş görenlerin ortaya koyduğu emeğe bir amaç, yön ve anlam katmanın önemini vurgular. Dönüştürücü liderlik yenilikçi kültürün ve mümkün olan en iyi organizasyonel performansı elde etmeye yönelik bilginin yayılmasının motoru ve ana unsurudur (Morales, Barrionuevo ve Gutiérrez ,2012, s. 1040).

Rhee ve diğer. (2010) ise çalkantılı piyasa koşullarına karşı sürdürülebilir rekabeti ve üstün performansı sağlayabilmek yenilikçiliği tetiklemekle mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Bir organizasyonun rekabet avantajı sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi için yenilikçilik bir ön koşul olduğu ve özellikle sınırlı imkânlarla sahip küçük işletmeler için yenilikçilik hayati bir önem arz ettiğini belirtmektedirler (Karcıoğlu ve Kargın, 2013, s. 103).

İçinde bulunduğumuz çağda varlığını sürdüren sosyal organizasyonlar faaliyetlerini; teknolojik gelişmelerin, artan rekabet ve globalleşmenin getirdiği belirsizliklerin baskısı altında sürdürmektedir. Organizasyonların bu şartlar altında rekabet edebilmeleri, varlıklarını sürdürerek geleceğe güvenle bakabilmeleri; değişimleri, dönüşümleri ve yeniden yapılandırmaları zamanında ve etkili bir biçimde gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bu noktadan hareketle son yıllarda değişimi başlatacak ve yönetebilecek liderlere olan ilgi artmıştır (Karakatipoğlu Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013, s. 106).

Son otuz yıllık süreçte pazar koşullarında meydana gelen sürekli değişiklikler daha az işlem yapan ve dönüşüme daha çok odaklanan liderlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Pradhan ve Kesari Jena, 2019, s. 32). İşletmelerin örgütsel rekabete dayanıklılıkları konusunda liderliğin etkinliğinin farkına varılmasından sonra liderlik alanında yapılan kuramsal çalışmalar gelişerek devam etmiştir. Liderlik literatürüne yirminci yüzyılın sonlarına doğru giren dönüştürücü liderlik yaklaşımının ortaya atılmasıyla liderliğin karizmatik, vizyon belirleyici ve motive edici özellikleri ön plana çıkmış en uygun liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olduğu yapılan birçok araştırmayla ortaya koyulmuştur (Erturgut ve Erturgut, 2010, s. 224).

Tosi, Mero ve Rizzo'a (2000) göre dönüştürücü liderlik, liderlerin takipçilerine ilham vererek onları etkilemesi ve örgütün stratejik hedeflerine doğru yönlendirmesi için lider tarafından teşvik edilen ve geliştirilen kişisel özellikleri inceleyen çağdaş bir liderlik teorisidir. Kantas (1993); Kanungo (2001) bu bağlamda bir lider takipçilerinin daha üst düzey ihtiyaçlarını anlama ve karşılama, onlara uygulama yapma ve uygulamalarını geliştirme, öz saygılarını arttırma ve nihayet daha yüksek hedeflere ulaşmalarında yardımcı olma konusunda teşvikler sunmayı amaçlamaktadır (Kouni ve Koutsoukos, Panta 2018, s. 159) Ayrıca, dönüştürücü liderliğin sadece liderlik karizması yoluyla üyelerin ihtiyaçlarını yankılamakla kalmayıp aynı zamanda sürekli iyileştirmelere katkıda bulunan etik ve motivasyon seviyelerini geliştirdiği bir süreç olduğundan bahsetmiştir (Duen Lee ve Tsung Kuo, 2019, s.93).

Dönüştürücü liderlik, ilk olarak J.V. Dowston tarafından kaleme alınan "İsyan Liderliği" kitabında kullanılmış (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479), kavramın liderlik literatürüne girişi 1978 yılında James MacGregor Burns'ün yazdığı "Liderlik" isimli kitabında bu kavramı kullanmasıyla olmuştur (Naktiyok, 2015, s. 10). 1978 yılından sonra Burns ve Bass geçmişte ortaya atılan liderlik yaklaşımlarıyla çağdaş liderlik yaklaşımlarını sentezleyerek dönüştürücü liderlik kavramını ortaya atmıştır (Aksaraylı, 2015, s. 109).

Burns'ün ortaya koyduğu etkileşimsel liderlik, lider ve takipçileri arasında ekonomik ve politik bir temele dayanırken dönüştürücü liderlik tarafların birbirine psikolojik olarak bağlanmasına, liderin takipçilerinin sahip olduğu değer ve ihtiyaçlarını belirlemiş olduğu vizyon perspektifinde değiştirerek birlikte hareket edebilme motivasyonu sağlamasına dayanmaktadır (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479).

Burns'ün ortaya koyduğu dönüştürücü liderlik ekolünde lider; takipçilerinin istekleri, ihtiyaçları ve değerleri ile uyumludur. Bu nedenle dönüştürücü liderlik öncelikle takipçilere odaklanır. Dönüştürücü liderler, takipçileri ile aralarında karşılıklı yüksek motivasyona ve ahlaki değerlere dayalı ilişkiler kurmaya ve daha fazla takipçinin ihtiyacını karşılamaya çalışırlar. Sonuç olarak değişiklikler liderler tarafından yapılır fakat yapılan bu değişiklikler takipçiler ve liderler de dâhil olmak üzere herkesin çıkarlarına hizmet eder. Bütün bunlara bağlı olarak Burns'ün ortaya koyduğu ekolde liderlik, lider ve takipçileri-

nin karşılıklı ihtiyaçları ve değerleri arasındaki ilişki ve uyum ile belirlenen bir süreç olarak tanımlandığından pozisyona bağlı değildir ve yönetimden ayırt edilebilir (Faupel ve Süß, 2019, s. 147).

Burns'ün odak noktası kurumsal ve toplumsal düzeyde liderlik iken Bass (1985) ise araştırmasını daha çok ticari kuruluşlara yönlendirmiş ve üç farklı liderlik tarzından oluşan tam kapsamlı liderlik modelinin geliştirilmesi yoluyla dönüştürücü liderliğin etkilerini daha sistematik bir analize tabi tutmuştur: Serbest bırakıcı liderlik, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik. Serbest bırakıcılık, liderliğin yokluğuyla nitelendirilirken işlemsel liderlik ise belirlenmiş hedeflere ödül ve teşvikler aracılığı ile ulaşmaya motive eden lider ve bu lideri izleyen takipçileri arasındaki değişim ilişkisine odaklanır (Faupel ve Süß, 2019, s. 147). Bass, “Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı kitabında “Dönüştürücü Liderlik” olarak adlandıracağı bu liderlik yaklaşımını ortaya koymuş, dönüştürücü liderleri ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları açısından etkileşimsel liderlikten ayırmıştır (Pradhan ve Kesari Jena, 2019, s. 32).

Barbuto'ya (2005) göre dönüştürücü liderlik kavramının önem kazanması 1985 yılında Bass tarafından kaleme alınan bu eserin yayımlanmasından sonra olmuştur (Naralan, Yıldız ve Kahya, 2013, s. 67). Bass bu kitabı yazarken Burns'ün ortaya attığı dönüştürücü liderlik modelini baz almış fakat duygusal faktörlere daha fazla yer veren yeni bir model ortaya koymuştur. Bass'ın ortaya koyduğu modelde lider, takipçilerinin görevlerini yüksek bir performansla başarmalarının ve daha üst düzey ihtiyaçları karşılamalarının ancak örgütsel amaçlara ulaşmakla mümkün olabileceğinin farkına varmalarını sağlamalıdır. Bu farkındalık çalışanların, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendi gelişimlerinin, kendilerine bakışlarının, başkalarına yönelik algılarının ve ilgilerinin olumlu yönde değişmesi için çaba harcamakla mümkün olacaktır. Lider, takipçilerini bu değişime inandırarak onların içsel dönüşümlerini sağlamalıdır (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479).

Günümüzde oldukça hızlı değişen piyasa ve çevre koşullarına ayak uydurabilmeyi ve örgütsel dönüşümü gerçekleştirmeyi hedefleyen dönüştürücü liderlik yaklaşımının odağında insan faktörü vardır (Naktiyok, 2015, s. 11). Dönüştürücü liderlik anlayışı, takipçileri ile duygusal bağlar kurarak onların bağımsız karar alabilme yeteneği kazanmasını ve

bir lider gibi davranmalarını destekleyen bir anlayıştır. Değişimi merkeze alan bu yaklaşımda liderlerden beklenen, çalışanların bireysel amaçlarını organizasyonel amaçlara dönüştürerek yüksek düzeyde başarılı olmalarını sağlamaktır (Kaygın ve Yerdelen Kaygın, 2012, s. 30).

Piyasa koşullarında ve insan kaynaklarında meydana gelen değişimler, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütlerde dönüştürücü liderliğe olan ilgiyi artırmış ve dönüştürücü liderlik kavramını, üzerinde en çok çalışma yapılan liderlik alanlarından biri haline getirmiştir. Liderlik, çevresel değişkenleri doğru okuyup zamanında fark ederek örgütsel yapıyı ve işleyişi bu değişkenlere uyarlamayı zorunlu kılar. Bu nedenle etkili liderliğin ilk ve en önemli şartı değişimleri zamanında algılayıp bu değişimlere uygun strateji ve politikalar geliştirmek ve belirlediği bu stratejileri başarıyla uygulayabilmektir (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015, s. 165).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı değişim odaklı bir liderlik anlayışıdır. Büyük değişim ve dönüşümler gerçekleştirmeyi hedefleyen bu liderlik yaklaşımında dönüştürücü lider, dönüşüm sürecinin belirli aşamalarında uygun davranışları sergileyerek değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999, s. 80). İzleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandırarak onların sağlam bir vizyon kazanmasını amaçlar (Ataman, 2009, Akt. Naktiyok, 2015, s. 11). Koçel'e (2011) göre onların bu vizyonu kazanmalarına katkı sağlayabilmek için iş görenlerin farklı görevler almalarını teşvik eder. Bu sayede kurumsal değişimler meydana getirerek iş görenleri başardıklarından veya potansiyel olarak başarabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırmaya çalışır. Bu yaklaşımda lider; takipçilerinin değer yargılarını, inançlarını ve ihtiyaçlarını değiştirerek kurumları değişime hazırlayan ve böylece yüksek performansa ulaştıran vizyon sahibi kişidir. Dönüştürücü liderlik için sadece vizyon sahibi olmak yetmez, liderin sahip olduğu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilmesi de gerekir (Aksaraylı, 2015, s.110). Modern liderlik teorisinde dönüştürücü liderler, işletmelerde inovasyona yönelik değişimi başlatmakta en etkili liderlik yaklaşımına sahiplerdir (Görker ve Erdil, 2018, s.116).

Dönüştürücü liderlik sürecini bir ilişki kurma süreci olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Dönüştürücü liderlikte iş görenlerle iletişim kurmak lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtmaktadır (Brestrich, 1999, s.93). Bu ilişki kurma sürecinde hem liderin

hem de çalışanların moral ve motivasyonun yükselmesini sağlayan olumlu ilişkiler kurulmaktadır. Dönüştürücü lider iş görenlerin motivasyonlarına ve bireysel ihtiyaçlarına önem vererek bu ihtiyaçların karşılanmasına çalışır. Lider onlarla yakın ilişkiler kurup gösterdikleri başarılar sonrasında onları ödüllendirerek onlardan üst düzeyde verim almayı hedefler (Northouse, 2013).

Dönüştürücü liderlik iklimi bireysel analiz seviyesinden kaynaklanmasına rağmen bireylerin organizasyonlar içindeki liderlik davranışlarının benzerliğine ve bu davranışların değişkenliğine katkı sağlayan çeşitli mekanizmalar yoluyla örgütsel düzeyde sonuçlar ortaya çıkartır. Dönüştürücü liderlik ikliminin, bir organizasyonun sahip olduğu pozitif duygusal iklimle olumlu yönde ilişkili olduğunu ileri süren araştırmacılar dönüştürücü liderlerin kendilerine has davranışlarının bu liderliği diğer liderlik stillerinden ayıran yoğun bir duygusal bileşen içerdiğini ileri sürmüşler ve dönüştürücü liderliğin duygusal niteliklerine vurgu yapmışlardır (Menges, Walter, Vogel ve Bruch, 2011, s. 893).

Greenberg ve Barron'a (2000) göre örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilerinin motivasyonuna büyük önem veren dönüştürücü liderler yakın ilişkiler kurarak onların kişisel ihtiyaçlarını belirlemeye çalışır. Bu sayede takipçilerini zorlu mücadelelere girişebilmeleri için yeterli güce sahip olduklarına inandırmaya çalışırken aynı zamanda takipçileriyle birebir ilişkiler kurmaya özen gösterir. Birebir ilgi gösterdiği her takipçisine karşı farklı fakat adil davranan dönüştürücü lider, takipçilerinin kendilerini özel hissetmelerini sağlayarak onları motive eder ve böylece çalışanların başarısını artırıcı bir etki oluşturmaya çalışır (Naralan, Yıldız ve Kahya, 2013, s. 67).

Eren (2019) dönüştürücü liderlik iş görenlerin bir vizyona sahip olmasını veya sahip oldukları vizyonu geliştirmelerini önemser. Bu vizyonu kazanabilmeleri için onlara yeni misyonlar yükleyerek kurum kültüründe bazı değişiklikler yapar. Yaptığı bu düzenlemelerle iş görenlerin daha fazlasını başarabileceklerine inandırarak onları motive eder (Aksaraylı, 2015, s. 110). Değişim ve gelişimin aralıksız sürdüğü ve hayatın değişmez bir parçası haline geldiği günümüzde organizasyonların bu değişimden geri kalmaması, karlılığını sürdürerek varlığını devam ettirebilmesi için tek çıkar yol değişime ayak uydurabilmektir (Aksaraylı, 2015, s. 120).

Murat ve Açıkgöz (2008) mevcut kurumsal yapıyı koruyan taktiksel liderlerin aksine dönüştürücü liderler yalnızca değişimi yakalamak değil başlatmak ve devam ettirmek konusunda da önemli bir yerde durduğunu ifade etmektedirler. Dönüştürücü liderler, problemleri çözme yeteneği ile takipçilerine örnek olmakta, elde ettiği başarılarla da onları motive etmektedir. Takipçiler bu sayede ani ve hızlı gelişen değişim ve dönüşümlerin getirdiği şoklara karşı daha dayanıklı hale gelmekte ve değişimi daha kolay kabullenip uyum sağlayabilmektedir. Liderinin peşinden giden takipçi elde ettiği başarılar sonucunda içinde yer aldığı organizasyona daha sıkı bağlanmakta, bu bağlılık daha fazla başarıyı getirmektedir. Organizasyonel bağlılık, dönüştürücü liderlerin oluşturduğu yenilikçi ve değişim odaklı ortamın takipçileri tarafından sahiplenilmesini de sağlamaktadır (Aksaraylı, 2015, s. 121).

Dönüştürücü lider, sahip olduğu vizyon, tesis ettiği güven ortamı ve oluşturduğu sinerji sayesinde takipçilerinin yenilikçi faaliyetlerini destekler. Takipçilerine olumlu bir rol modeli oluşturan lider ortaya konulan yenilikçi performansı da ödüllendirip teşvik etmek suretiyle onların yenilikçi aktivitelerde bulunma potansiyelini artırmak için çaba harcar (Görker ve Erdil, 2018, s.116). Özalp ve Öcal (2000) takipçilerinin düşüncelerini etkileyerek davranışlarını değiştirmek, organizasyonun yapısını yeniden düzenlemek suretiyle yaratıcılık ve yenilikçiliği desteklemesi beklenen dönüştürücü liderlerin bireylerin ve sosyal sistemlerin değişimine imkân sağlayan liderler olduğu tezini destekleyerek dönüştürücü liderliğin boyutlarını ortaya koymaktadır (Gündüz Çekmecelioğlu, Günsel ve Öztürk İlhan, 2018, s. 139).

Avolio ve Bass (2004) özellikle takdire değer, vizyon sahibi, astlarına özen gösteren ve astlarını olağanüstü hedeflere ulaşma konusunda teşvik eden dönüştürücü liderlerin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ileri sürmüştür (Abelha, CostaCarneiro ve Cavazotte, 2018, 517).

Sonuç olarak dönüştürücü liderliğin günümüzün dinamik çevresinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir liderlik yaklaşımı olduğunu söylenebilir. Bu kapsamda dönüştürücü liderler; çalışanlarına bireysel ilgi göstererek onları motive eden, onları belli hedefler etrafında bir araya getiren, onlara vizyon aşılayan ve çalışanları değişimin öznesi haline getirerek onları da bu değişimden kazançlı hale getirmeyi amaçlayan süreçler bütünü mimarı olarak değerlendirilmektedir.

1.3. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Podsakoff, MacKenzie ve Boomer (1996) dönüştürücü liderleri; örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından önde gören, takipçilerinin değer yargılarına önem vererek onları etkilemeye çalışan ve takipçilerinin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacına katkı sunarak kendilerine saygısı olan bireyler olmaları konusunda cesaretlendirici tutumlara sahip liderler olarak görmektedir (Aksaraylı, 2015, s. 110).

Tichy ve Devanna’a (1986) göre “dönüştürücü liderler; cesur ve ileri görüşlü, yaşamları boyunca öğrenmeye açık, insanlara inanan, örgütsel değerleri sürdüren, karmaşık ve belirsiz sorunlarla başa çıkma yeteneğine sahip kişiler” olarak ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 1998, s. 30).

Burns, dönüştürücü liderliği farklı güç ve değerler kullanılarak örgütlerin belirlemiş oldukları stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmek için takipçilerin harekete geçirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Burns’e göre dönüştürücü liderler takipçilerini etkileyerek onların moral seviyelerini yükseltir, motivasyonlarını artırır ve onların maksimum performansla ulaşmalarını sağlar (Naktiyok, 2015, s. 21).

Burns, dönüştürücü liderin hem bilinçli hem de duygusal olarak takipçilerini doğru yönlendirebilmesi için onların etik ve ahlaki değerlerini anlamasının gerekli olduğundan bahsetmiş, organizasyonu örgütsel dönüşüm ve reform hedeflerine ulaştırabilmek için bu değerlere saygılı davranarak takipçilerinin moral, motivasyon ve verimliliklerini yükselttiklerini belirtmiştir (Kouni ve diğer., 2018, s. 159).

Dönüştürücü liderliğin temel özellikleri sırasıyla aşağıda belirtilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak dönüştürücü liderlerin ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, takipçilerini güçlendirme, değişimin temsilcisi olma, zihinsel olarak teşvik etme, etkili iletişim kurarak motivasyon sağlama, esnek yönetim anlayışı, güvenilir ve özgüveni yüksek özelliklere sahip kişiler olduğu söylenebilir.

Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma: Akçakaya’ya (2010) göre yeni bir gelecek inşa etme hayali yani vizyon, insanlığın varlığından beri süregelen bir olgudur. Her türlü toplumsal yapının hiç durmadan değiştiği çağımızda adeta değişim değişmez bir kural olmuş, günümüz liderlerinden beklentiler de değişmiştir. Bennis’e (2016) göre böyle bir ortamda

liderlerin tüm enerjilerini sadece geleceği tahmin etmeye ve ilişkileri tahminlerine göre düzenlemeye harcamaları beklenmemelidir. Bütün bunlarla beraber ve daha ötesinde heyecan verici bir gelecek vizyonu yaratmaları ve içinde yer aldığı organizasyonu bu vizyona inandırmaları gerekmektedir (Topçu, 2017, s. 85).

Vizyon kavramının asıl özelliği hiçbir sınır çizilememesinde saklıdır. Vizyon kişisel veya örgütsel bütün organizasyonların amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Vizyonlarda daima var olan sistemleri aşma arayışı ve bir motivasyon ifadesi sezilmektedir (Erturgut ve Erturgut, 2010, s. 226). Güçlü ve Türkoğlu'na (2003) göre vizyon oluşturulup benimsettikten sonra takipçilerini organizasyonun stratejisine adapte edilmedir. Eğer örgütler paylaşılan bir vizyona sahip ise belirlenen hedefler bireyler için daha benimsenebilir bir anlam ifade eder ve birlikte hareket etmek daha kolay hale gelir. Ortaya konulan vizyonun paylaşılan vizyon olarak adlandırılabilmesi için organizasyonda görev yapan herkes tarafından benimsenmesi gerekir. Paylaşılan bir vizyonu oluşturma yolu çalışanların vizyon oluşturma sürecine katılımlarının sağlanarak ortak hareket edebilmekten geçer (Naktiyok, 2015, s. 17). Bu aşamada dönüştürücü liderin yetenekleri, bilgi birikimi ve iletişim becerileri devreye girer. Lider bunu başarabildiği takdirde organizasyonu bir bütün halinde hareket ettirip gelecekte ulaşılmak istenen hedeflere doğru emin adımlarla götürebilir (Naktiyok, 2015, s. 17).

Luthans'a (1976) göre vizyon sahibi olan ve sahip olduğu bu vizyonu takipçilerine kabul ettirebilen dönüştürücü liderler organizasyonların değişimini ve yenilenmesini sağlayarak üstün performansa ulaştıran kişilerdir. Dönüştürücü liderlikte vizyon, örgütsel yaşamı anlamlı hale getirerek çalışanların heyecanını körükleyen ve amaçlara ulaşma konusunda özgüven kazanmalarını sağlayan kavramın adıdır. Avolio ve Bass (1994) çevresel durumlara tepki göstermek yerine yeni bir çevre yaratmaya odaklanan dönüştürücü liderlerin, takipçilerine olumlu bir rol modeli olmakla birlikte onların adanmışlık düzeylerini yükselttiklerini belirtmiştir (Erturgut ve Erturgut, 2010, s. 225).

Dönüştürücü liderler, vizyon sayesinde çalışanları ortak bir fikir etrafında toplayarak faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlar. Vizyon sahibi bir lider, ait olduğu organizasyonun geleceğini hayallerine göre ancak gerçekçi olmaktan uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu çalışanlarına açık ve başarılı bir şekilde anlatma yeteneğine sahiptir.

Dönüştürücü liderlerin takipçilerince model olarak görülmesi ve organizasyonun misyonunu ve vizyonunu çalışanların sahiplenerek paylaştığı bir alana oturtabilmesi sürdürülebilir başarıyı getiren faktörlerin başında gelmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 41).

Takipçilerini Güçlendirme: Yetki devri yönetsel olarak bazı görev ve sorumlulukların çalışanlara verilmesini ifade etmektedir. Bu yetki devri aynı zamanda güçlendirme olarak da tanımlanmıştır. Güçlendirme bilginin iş görenler ve yöneticiler arasında paylaştırılarak çalışanları organizasyonun geleceğinde söz sahibi kılmayı amaçlamaktadır. Bu paylaşım ve yetkilendirme organizasyonu bürokratik engellerden ve hiyerarşik ilişkilerden kurtarıırken çalışanların kendilerine ve organizasyonlarına güven duymalarını sağlar. Aynı zamanda alınan kararların sonuçlarından da sorumlu olacak çalışanların mesuliyet bilinciyle hareket etmelerini teşvik eder (Koçel, 2014, s. 411).

Dönüştürücü liderler organizasyonların en değerli sermayesi olan insan temasını güçlendirerek onların örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmalarını için bir sinerji meydana getirirler (Kouni ve Koutsoukos, 2018, s.159). Bu kavram organizasyon içinde görev yapan personelin yardımlaşması, bilginin çalışanlar arasında paylaşılması, onların değişen ihtiyaçlara göre yetiştirilmesi ve organizasyon içerisinde görev yapan personelin karar verme yetkilerinin artırılması ve güçlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Personelin güçlendirilmesi ile organizasyonun karar alma süreçleri merkezden uzaklaştırılmış olacağından liderler takipçilerine daha geniş hareket alanı sağlayarak kararlar üzerinde daha fazla takdir hakkı verebilirler (Brymer, 1991, s. 59).

Dönüştürücü liderler kişisel başarıdan çok takım başarısını ön planda tuttukları için rekabet yerine iş birliğini tercih ederler. Çalışanların performanslarını yükseltmeleri için onlara güvenirler ve güç paylaşımı yaparak yetkilerinin bir kısmını onlara devrederler. Tam katılımın başarılı olmanın önemli şartlarından birisi olduğuna inandıkları için tek karar verici olmak yerine demokratik davranışları tercih ederler (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 49). Personel güçlendirme etkinlikleri sayesinde karar süreçlerine daha aktif katılmaya başlayan çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmeye başlar ve böylece organizasyon içerisindeki motivasyonları, aidiyet duyguları ve özgüvenleri artacağı için örgütün verimliliği de artar (Naktiyok, 2015, s. 17).

Burns dönüştürücü liderliği, liderin hem kendisini hem de takipçilerini daha güçlü ve etkin hale getirerek, takipçilerin kendilerini daha değerli hissettikleri dinamik bir ilişki

içinde devam eden liderlik tarzı olarak görmektedir. Bu tarz liderlik sonucunda hem liderin hem de takipçilerinin etik arzuları ve insani davranışlarının seviyesi yükselir. İçerisinde yer aldığı sosyal organizasyonu geleceğe taşımayı hedefleyen dönüştürücü lider, bunu çalışanları ile birlikte gerçekleştireceği için onları geliştirmeye ve güçlendirmeye büyük önem verir. Yukl (1989); Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008) göre öncelikle çalışanların sahipleneceği bir vizyon ortaya koyan lider, organizasyonel yapının mimarı olarak çalışanları ile sürekli iletişim halindedir. Lideri güçlü kılan, çalışanlarının kendisine güvenmesi ve saygı duymasıdır. Bunun için çalışanlarını yakından tanır, sahip oldukları potansiyelleri fark ederek onlara değer verir, beklentilerin daha fazlasını başarabilmeleri için onlara gelişim olanakları sunar ve çabalarının kurumsal başarı için ne kadar önemli olduğunu her fırsatta çalışanlarına hissettirir (Aksaraylı, 2015, s. 110).

Değişimin Temsilcisi Olma: Bass'a (1985) göre dönüştürücü liderler ilham verici ve karizmatik yapıları sayesinde çalışanların takip edecekleri bir değişim vizyonu yaratmak ve değişim esnasında çalışanların şüphelerini azaltmak suretiyle onların motivasyonunu ve değişime karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlayıcı bir etki göstermektedir. Hughes ve Ford (2016) ise yenilikçi olan ve problem çözmeyi teşvik eden dönüştürücü liderler takipçilerini veya çalışanlarını kişisel gelişim fırsatları arayan bireyler olarak görürler. Çalışanların ve liderlerin motivasyonunu artıran ve değişimin sonucunu etkilemede dönüştürücü liderliği önemli kılan, çalışanlar üzerinde meydana getirdiği bu önemli etkidir (Faupel ve Süß, 2019, s. 146). Adair'e (2002) göre değişim ve liderlik yakından ilişkili iki kavramdır. Değişim liderler eliyle gerçekleştirilen bir süreç olduğu için lidere olan ihtiyacın artmasına sebep olur. Parry (1998) ise değişime önem veren liderler değişimi takipçilerinin inançlarında, özelliklerinde, motivasyonlarında ve bakış açılarında yaptıkları dönüşüm sayesinde gerçekleştirirler demektir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s.103). Dönüştürücü liderler çağımızda sosyal organizasyonların değişimini yönetecek, organizasyonu ve çalışanları değişime adapte ederek organizasyonun varlığını sürdürebilecek liderlik modelini temsil etmektedir. Günümüz rekabet koşullarında değişime uyum sağlayamayan organizasyonlar yok olmaya mahkûm olduğundan değişime uyum sağlamada en önemli katkı dönüştürücü liderler vasıtasıyla sağlanabilmektedir (Aksaraylı, 2015, s. 122). Değişim kavramı değişim şartlarını, değişime uyum sağlanabilmesini ve değişimin etkili bir şekilde yönetilebilmesini gerektirir. Dönüştürücü liderler değişimin gerekliliğini

önceden görerek iş görenlerin değişim koşullarına uyum sağlamaları için çalışırlar (Gebelein, 2002). Anderson ve Anderson'a (2010) göre başarılı dönüşüm ve değişimler üç alanda gerçekleşir: içerik, insan ve süreç. İçerik daha çok sistem, yapı, strateji, süreç, teknoloji, ürün, hizmet, iş uygulamaları ve bunlara benzer değişim ihtiyaçları hakkındaki durumları kapsar. İnsan kavramı; yetenekleri, davranışları, duyguları, kültürü, motivasyonu, iletişimi, sorumlulukları, kişiler ve gruplar arası ilişkilerle politikaları kapsayan ve daha çok insan dinamiklerine odaklanan durumları ifade eder. Süreç ise içeriğin ve insanın değişim ve dönüşümünün nasıl organize edileceğine ve uygulanacağına odaklanır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, ss. 103-104).

Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık: Duran ve Saraçoğlu'na (2009) göre dönüştürücü liderler sahip oldukları yaratıcılık özelliklerini kullanarak içerisinde yer aldıkları organizasyonların yararına olacak birçok olumlu iş yaparlar. Bu özellikleri sayesinde ortaya çıkabilecek sorunlara yeni çözüm yolları bulurken çalışanların performansını artırarak örgütsel verimliliği de yükseltirler. Dönüştürücü liderlerin yaratıcılığı sadece çalışan performansını etkilemekle kalmaz, ürün ve hizmetler olarak adlandırılan çıktılarda da farklıklar meydana getirir. Organizasyonun kendisini değiştirmesinde etkin rol alan liderler mevcut ürünler ve çıktılar üzerinde de değişiklikler yapıp yeni ürünler ortaya çıkararak örgüt portföyünü geliştirirler (Naktiyok, 2015, s. 18).

Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon: Coskun'a (2005) göre dönüştürücü liderlik yaklaşımının temel stratejilerinden olan etkili iletişim ve yüksek motivasyon bütün liderlik süreçleri için en kritik olan unsurlardır. Organizasyonların en değerli kaynağının insan kaynakları olduğu günümüzde çalışanların yaratıcı yönlerinin ve performanslarının artırılmasında iletişim ve motivasyon oldukça önemli kavramlar olarak yerini almaktadır. Liderler etkili iletişim becerilerini kullanarak örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için gerekli olan bilgileri takipçileri ile paylaşır ve onları harekete geçirirler (Naktiyok, 2015, s.19). Çalışanlarının yüksek performans göstermeleri için onları motive etmek gerektiğine inanan dönüştürücü liderler çalışanlarının motivasyonlarını yükseltebilmek için aşağıda açıklandığı şekilde hareket ederler (Brestrich, 1999, s.93):

- Hedeflerin önemi ve değerini vurgulayarak bu hedeflere ulaşma yolları konusunda çalışanları bilgilendirirler.

- Çalışanları, belirlenmiş stratejik hedefleri başarabilmeleri için çaba sarf etmeye teşvik ederler.
- Liderlik süreci ve misyon aracılığıyla çalışanların makam isteklerini bastırır ya da yerine getirir.

Motivasyon, değişim ve dönüşümün sağlanarak verimliliğin arttırılabilmesi için gerekli olan faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların gelecekte istedikleri konumlara ulaşabileceklerine inanmaları motivasyona olumlu katkı yapan bir düşünce biçimidir. Dönüştürücü liderler takipçilerini motive etmek, onlara ilham verebilmek ve onları harekete geçirebilmek için onların kariyer planlarını da etkileyen heyecan verici bir vizyon oluştururlar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s. 105).

Esnek Yönetim Anlayışı: Organizasyonun değişim ve dönüşümlere hazır olma, çevrede meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesi olarak adlandırılan esneklik; ortaya çıkabilecek değişim ihtiyacına karşı örgüt politikalarında gerekli değişiklikleri gerçekleştirebilme kabiliyetidir. Dönüştürücü liderler, parçası oldukları sosyal organizasyonları ortaya çıkan veya çıkabilecek olan değişimlere hazır hale getirme ve gerçekleştiren bu değişimleri organizasyonun amaçlarına uygun olacak şekilde yönetebilme becerisine sahiptirler. Alınan kararlarda sert ve kesin bir tavır takınmayan dönüştürücü liderler takipçilerine bu kararların değiştirilebileceğini hissettirerek onları karar süreçlerine dâhil etmeye, böylece orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaya çalışırlar (Naktiyok, 2015, s. 19). Apuhan'a (1997) göre ise esnekliği olmayan organizasyonların ortaya çıkan değişimlere karşı gereken refleksi gösteremeyeceğinden kırılmalar yaşayabileceğini belirtmiştir (Naktiyok, 2015, s. 19). Serinkan ve Erdiş'e (2014) göre yönetimde esnek olma kavramı, organizasyonların gelişimi için gerekli olan değişim ve dönüşümlere karşı örgüt politikalarının adaptasyon gücünü ifade eder. Esnek yönetim modeli çalışanların, müşteri beklentileri ve pazar koşullarındaki değişimler perspektifinde bir araya gelerek organizasyonun işleyişinde belirleyici olan kural ve standartları sorguladığı; işleyişi aksatan, ihtiyacı karşılamayan standartların yenilenmesi için gerekli önlemlerin geciktirilmeden hayata geçirildiği bir yönetim yaklaşımıdır. Dönüştürücü liderlerin en belirleyici özelliği bu değişim ve dönüşüm sürecini doğru yönetebilmeleridir. Bunu yaparken kullandıkları en etkili yöntem örgüt politikalarını esnek ve değişebilir olarak belirleyip çalışanların yönetim süreçlerine aktif katılımlarını sağlayacak önlemleri almalarıdır (Aksoy, 2017, s. 54).

Güvenilirlik ve Özgüven: Serinkan ve Erdiş'e (2014) göre günümüzde varlıklarını sürdüren organizasyonların başarılarının temelinde lider ve çalışanlar arasında devam eden güven duygusu vardır. Organizasyonu meydana getiren unsurların birbirine güven duymadıkları bir ortamda kimse risk almak istemeyeceği için yaratıcılığın ortadan kalktığını ve çöküşün kaçınılmaz hale geleceğini belirtmiştir. Yılmaz (2010) ise bunu çok iyi bilen dönüştürücü liderlerin sahip oldukları özgün fikirler doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirip, takipçileri için olumlu bir rol model oluşturarak onların güvenlerini kazanmak adına yoğun çaba harcadığını ifade etmiştir. Bu güveni ancak sergilediği davranışlarda tutarlı olarak kazanabileceğinin farkında olan dönüştürücü liderler, tutarlılık derecesini en yüksek seviyede tutmaya özen göstererek insanların kendisine güvenmelerini sağlar. Liderlerin etkin olmasında zekâdan çok tutarlılık ve güvenilirlik önemlidir. Güven duygusunun olmadığı ortamlarda iş görenler liderlerini takip etmek istemeyecekleri için liderlik olgusu ortadan kalkacaktır. Çalışanların liderlerine güvenmeleri ve onu takip etmeleri için aynı fikirde olmalarına gerek yoktur. Güveni oluşturan asıl faktör samimiyet ve tutarlılıktır (Aksoy, 2017, s. 55).

Dönüştürücü liderler, işlerin doğru yönetilmesi için sadece takipçilerinin kendisine güvenmelerinin yeterli olmayacağını farkındadır. Bu nedenle kendisi de takipçilerine güvenir ve bu güvenini onlara da hissettirerek onların yaratıcılıklarını teşvik etmeyi ve karşılıklı bir güven ortamı oluşturmayı hedefler. Güven, dürüstlüğü ve inandırıcılığı ortaya çıkardığı için insanlar güvendikleri kişilerin söylemlerine daha çabuk inanır ve bu söylemler doğrultusunda organizasyonun belirlediği stratejik hedeflere ulaşmak için daha kolay harekete geçebilirler (Pielstick, 1998, s. 24).

1.4. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ilk olarak dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan yabancı yazın, sonrasında ise ulusal yazın kronojik sıraya göre incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda hem yabancı yazında hem de ulusal yazında birbirinden farklı çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir.

Podsakoff ve diğer. (1990) dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde astların güven ve memnuniyetinin aracılık rolünü araştırdığı çalışmada,

takipçilerin yöneticilerine olan güveninin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Ayrıca entelektüel uyarımın, takipçi güvenini ve memnuniyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak da entelektüel uyarımın kendisinin istikrarsızlaştırıcı doğasıyla ilgili olabileceği belirtilmiştir (s.136).

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) dönüştürücü davranışların etkisini, Kerr ve Jermier'in liderliğin ikameleri bağlamında incelemiş ve dönüştürücü lider davranışları ile yöneticilerin, takipçi kriter değişkenleri üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada liderlerin, astların tutumlarını, rol algısını ve performansını etkileyen bağlamsal değişkenleri ve bu bağlamsal değişkenleri nasıl daha iyi etkileyeceklerini anlamaları gerektiğini saptamışlardır (s. 259).

Felfe ve Schyns (2004) dönüştürücü liderlikte ast-üst arasında algılanan benzerlik ve liderliğe özgü sonuçlar olan ekstra çaba, verimlilik, liderden memnuniyet ile örgütsel çıktılar olan bağlılık, memnuniyet, örgütsel vatandaşlık davranışı, başarı odaklılık, stres ve agresiflik arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini amaçlamışlardır. Dönüştürücü liderlik ile verimlilik, çaba ve memnuniyet gibi örgütsel çıktılar arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (s. 99).

Connell (2005) dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çalışan güdülerin aracılık etkisini araştırdığı çalışmada örgütsel endişe değişkeninin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiğini tespit etmiştir.

Rowald ve Heinitz (2007) dönüştürücü ve karizmatik liderliğin, kâr üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (s. 22).

Osborn ve Marion (2009) uygun liderliğin kendi bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bu kapsamda dönüştürücü liderliğin stratejik sürece olumlu katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir (s.191). Bununla birlikte Bono ve Judge (2003) dönüştürücü liderlik ve performans arasındaki bağlantının bir kısmının, takipçilerin öz yeterliklerini, sosyal kimliklerini ve iş ile kişisel değerler arasındaki uyumu artırmaya dayandığını öne sürmektedir (Osborn ve Marion, 2009, s. 194).

Bass (1985); Podsakoff ve diğer., (1990) dönüştürücü liderlik ikliminin, takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları, geleceğe dönük etkileyici bir vizyona sahip olmaları ve karizmatik bir rol modeli olarak hareket etmeleri bağlamlarında takipçilerinde iyimserlik, mutluluk gibi duyguları uyandırarak organizasyonun duygusal iklimini pozitif yönde değiştirebileceğini ileri sürmüşlerdir. (Menges, Walter, Vogel, ve Bruch 2011, s. 893). Ayrıca yapılan bu çalışmada dönüştürücü liderlik ikliminin, yüksek güven iklimi altında olumlu duygusal iklimle ilişkili olduğunu bulgulamışlardır (Menges, Walter, Vogel, ve Bruch 2011, s. 893).

Morales, Barrionuevo ve Gutiérrez (2012) yapmış oldukları çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel öğrenme ve yenilik yoluyla örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Örgütlerin kendilerini geliştirmek ve örgütsel performanslarını artırabilmek amacıyla dönüştürücü liderliğe ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin ve örgütsel inovasyonun stratejik rolünü göstererek bu tür performans iyileştirmelerine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Paolucci ve diğer., (2018) dönüştürücü liderliğin grup etkinliği üzerindeki etkilerinin ve dönüştürücü liderliğin grup etkinliğinin üç kriteri olan canlılık, grup süreci iyileştirme ve grup deneyiminin kalitesi arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçladıkları çalışmada, duygusal grup bağlılığının dönüştürücü liderlik ile grup deneyiminin kalitesi arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Ancak duygusal grup bağlılığının dönüştürücü liderlik ile hem grup canlılığı hem de grup süreci iyileştirme arasında aracı rol üstlenmediğini bulgulamışlardır.

Liu (2018) dönüştürücü liderliğin teorik gelişimini ve doğasını, düzenleyici ve aracı değişkenlerin etkilerini ve Çin'deki dönüştürücü liderliğin öncülünü araştırmak için 2005 ve 2015 yılları arasında Çince yayınlanan 233 dönüştürücü liderlik çalışmasından elde edilen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin nedenlerini daha iyi anlamak için dönüştürücü liderliğin öncüllerinin kapsamının genişletilmesi gerektiğini ve dönüştürücü liderliğin birey, ekip ve organizasyon düzeylerindeki değişkenler üzerindeki etkilerinin önemli olduğunu göstermiş; bununla birlikte dönüştürücü liderlik olgusunu daha iyi anlamak için Çin bağlamında dönüştürücü liderlik ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine araştırmanın teşvik edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Cofie (2018) yapmış olduğu çalışmada, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit etmiştir (s.148). Bu kapsamda dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %16'sına katkıda bulunduğunu bulgulamıştır. Dönüştürücü liderliğin bu boyutunu vurgulayan örgütlerin yöneticilerinin, takipçilerinin üretkenliklerini artırabilmelerine ilham verebildiğini, nihai olarak bu durumun da örgütün verimliliğini artırdığını tespit etmiştir (s .157).

Bonsu ve Twum-Danso (2018) liderlik tarzlarının; iş organizasyonlarının performansını, rekabet avantajını, sürdürülebilirliğini, yenilikçi kültürünü ve kârlılığını belirlemede önemli olduğunu; diğer taraftan liderlik başarısızlıklarının temelinde ise üretim eksikliği, düşük gelir, yoksulluk ve çevre kirliliği gibi örgütsel ve toplumsal sorunlar olduğunu ifade etmişlerdir. Sürekli küçülen iş dünyasında, küreselleşme olarak adlandırılan çok kültürlülüğün birçok liderin yetersiz olduğu kültürler arası liderliğe daha fazla odaklanma ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada yazarlar, yeni ve daha etkili bir örgütsel liderlik çerçevesi oluşturmak için dönüştürücü liderliği ve kültürler arası liderlik tarzlarını birleştirmişlerdir. Kültürler arası dönüştürücü liderliğin 21. yüzyılda gelişmiş beceriler ve etkili bilgi paylaşımı ile tutarlı olarak daha etkili olacağına dair bilimsel araştırmalara dayalı kanıtlar olduğunu, liderliğin ve organizasyon yapısının geleceğinde kültürler arası dönüştürücü liderliğin önemli bir yeri olacağını ifade etmişlerdir.

Balwant (2019) dönüştürücü liderlik boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. İşe bağlılık, dönüştürücü liderlik ve performans arasındaki ilişkide bir arabuluculuk rolü de bulunamamıştır. Araştırmada yalnızca işe adanmışlık ve performans arasındaki ilişki desteklenmiştir ve bu nedenle dönüştürücü liderliğin lisans proje takımlarında yararlı olmadığı tespit edilmiştir.

Duen Lee ve Tsung Kuo (2019) okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiye odaklandıkları araştırmalarında, okul müdürlerinin dönüştürücü liderliği ile öğretmenlerin motivasyonu arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Müdürlerinin dönüştürücü liderliğinin boyutlarının, öğretmenlerin genel iş motivasyonu için yordayıcı güce sahip olduğunu ve özellikle entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi ne kadar yüksekse öğretmenlerin iş motivasyonunun da o kadar arttığını saptamışlardır.

Yapılan bir diğ er araştırmada ise İran'ın Batı Azerbaycan Eyaleti devlet üniversitelerindeki  ğretim üyelerinin dönüştürücü liderlik tarzları ile örgütsel kimlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında,  ğretim üyelerinin dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel kimlikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen istatistiksel sonuçlara göre dönüştürücü liderlik tarzının  ğretim üyelerinin örgütsel kimliği üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkisi olduğu; dönüştürücü liderlik tarzının farklı bileşenleri arasında entelektüel teşvikin,  ğretim üyelerinin örgütsel kimliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir (Hesar, Abbaszadeh, Ghalei ve Ghalavandi 2019).

Yang ve Yeh (2019) Tayvan'da bulundan huzurevlerindeki engellilere üst düzey yöneticilerin ne derece dönüştürücü liderlik sergilediğini ve bunun dışsal motivasyonun aracılık etkisi yoluyla çalışanların örgütsel bağlılığı ile nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. Bu çalışmanın en önemli sonuçlarından biri, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığın değişkenlerine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığın önemli bir faktörü olduğunu ortaya çıkarmasıdır.

Pradhan ve Kesari Jena (2019) yapmış oldukları araştırmada, dönüştürücü liderliğin çalışanın yenilikçi iş davranışını önemli ölçüde etkilediğini ve dönüştürücü liderlik ile çalışanların yenilikçiliği arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi olduğunu bulgulamışlardır. Bu  alışma, dönüştürücü liderlik ile çalışanın iş yerindeki yenilikçi davranışı arasındaki ilişkiyi keşfederek önceki ampirik araştırmaları desteklemiştir.

Ahmed, Ishak ve Mustafa Kamil'in (2019) yapmış oldukları çalışma göstermiştir ki çalışanların psikolojik iyiliği, küresel olarak kuruluşların yöneticileri ve politika yapıcıları için giderek daha ciddi bir sorun haline gelmiştir. Bundan kaynaklı olarak da teorik bir  er eve önermek ve gelecekteki araştırmalarda ampirik olarak doğrulanacak önermeleri sunmak bu araştırmanın amacı olarak görülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgularla öz yeterliğin örgütlerde dönüştürücü liderlik ve çalışanların iyi olma hali arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur. Bu nedenle düşük öz yeterlik inancına sahip  ğretim görevlilerinin daha zayıf psikolojik iyi oluşa, yüksek öz yeterlik inancına sahip olan meslektaşlarının ise daha yüksek psikolojik iyi oluşa sahip olduğu belirlenmiştir.

Zeinab, Khorasan ve Eskandani (2019) dönüştürücü liderliğin boyutu olan bireysel ilgi ve entelektüel teşviğin iletişimsel performans ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır.

Faupel ve Süß (2019) çalışanların; örgütsel değişime tepkilerini, değişime hazır olmalarını ve bağlılıklarını teşvik eden, onları değişimi desteklemek için harekete geçmeye motive eden dönüştürücü liderlerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik ve değişim sırasında çalışan davranışı arasındaki ilişkide işe adanmışlık ve değerlilik işlevinin arabulucu olarak işlev gördüğünü göstermektedir; dolayısıyla araştırmacılar liderlik sürecine ışık tutan iki motivasyon mekanizmasını tespit etmişlerdir.

Kaygın ve Karcıoğlu (2013) dönüştürücü liderlik ile girişimcik kavramı ve alt boyutlarının bir biri ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu bulgulamışlardır.

Karakatipoğlu Aygün ve Gümüşlüoğlu (2013) dönüştürücü liderliğin kültürel ve tarihsel açıdan ele alarak ülkemizde nasıl algılandığını, boyutlarının neler olduğunu ve Batı literatüründen hangi açıdan farklılaştığını belirterek kültürel bir yaklaşımla araştırmışlardır.

Aksaraylı (2015) dönüştürücü liderlik yönetim şekline sahip örgütler, işletme süreçlerini iyileştirerek, olayları yeni bir perspektifle yaklaşan, değişime ve gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditlere hazırlıklı, adapte olma yeteneği yüksek örgütler olmaktadır. Bu nedenle örgütler bu dönemde, dönüştürücü liderlik nitelikleri olan liderlere gereksinim duymaktadır.

Ersançmış (2015) dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik algıları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Yekeler (2015) Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığında çalışan 230 kişiden oluşan örneklem üzerinde yapmış olduğu çalışmada veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucu elde etmiştir.

Naktiyok (2015) dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve güveni pozitif bir şekilde etkilediği tespit etmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen yöneticiler çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azalttığını tespit etmiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde güvenin kısmi aracı rolü olduğunu bulgulamıştır.

Kıvılcım (2016) yapmış olduğu çalışmada veriler değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca girişimciliğin alt boyutları

ile dönüştürücü liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucunu bulgulamıştır.

Yılmaz (2016) yapmış olduğu çalışmada alınan veriler değerlendirildiğinde psikolojik iyi oluş değişkeni ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Görker (2017) sanayi alanında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 120 işletmede çalışan 239 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada; dönüştürücü liderliğin örgütlerin inovatif performansını, öğrenme ve girişim odaklılığı aracılığı ile pozitif ve dolaylı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının girişimciliği ve öğrenme aşamasının gelişmesini etkilediğini belirtmiştir.

Sonuç olarak hem yabancı yazında hem de ulusal yazında dönüştürücü liderlik ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Araştırmaların sonuçlarına genel olarak bakıldığında dönüştürücü liderliğin günümüz işletme eko sisteminde olumlu olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik sayesinde çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin arttığı, girişimciliğin arttığı, yenilikçi iş davranışını geliştirdiği, örgüt iklimini pozitif olarak etkilediği, işletmelerin verimliliğini artırdığını, çalışanların motivasyonunu yükselttiğini buna karşılık iş gücü devir hızını ve örgütsel sessizliği azalttığı söylenebilir.

1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımları

Dönüştürücü liderlik kavramının daha önce de bahsedildiği üzere ilk olarak J.V. Dowston tarafından kaleme alınan “İsyen Liderliği” kitabında kullanıldığını ve sonrasında ise Burns’ün yazmış olduğu “Liderlik” isimli kitap ile de akademik literatüre girdiği söylenebilir. Bu liderliğin daha da kavramsal ve ölçülebilir hale gelmesi ise ilk olarak Bass ve Avalio’nun (1994) geliştirmiş oldukları dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile söz konusu olmuştur. Bu yaklaşıma göre dönüştürücü liderlik 4 bileşenden oluşmuştur. Öncelikle Bass ve Avalio’nun dönüştürücü liderlik yaklaşımından, sonrasında ise bizlerin de çalışmamızda ölçeğinden faydalanmış olduğumuz Padsakoff ve diğer. (1990) tarafından ge-

liştirilmiş olan 6 boyutlu dönüştürücü liderlik yaklaşımından ayrıntılı bir şekilde bahsedilecektir. Bu iki dönüştürücü liderlik yaklaşımı akademik yazında fazlasıyla popüler olsa da bunların dışında da dönüştürücü liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Bu bölümde sadece bu yaklaşımların kimler tarafından geliştirildiğini ve sadece bileşenlerin neler olduğunu belirtmekle yetinilecektir.

Chen ve Fath (1999) tarafından geliştirilmiş olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, görev odaklı ve ilişki yönelimi olmak üzere iki boyuttan oluşmuştur. Leithwood ve Jantzi (2000) tarafından geliştirilmiş olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ise vizyon ve hedefler oluşturma, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş destek, mesleki uygulama ve değerleri simgeleme, yüksek performans beklentileri sergileme ile kararlara katılımı teşvik etme olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır. Meng (2004) ise idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Son olarak Sun ve Tian (2006); Li, Meng, ve Shi (2006) ise ahlaki modelleme, karizma, bir vizyonu ifade etme ve bireyselleştirilmiş değerlendirme olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır (Liu, 2018, s. 377).

Örgütlerin vizyon ve misyonlarının takipçilerinin oluşturduğu grup tarafından kabul edilmesinin gerekliliğini ve bunun örgüt bilincini oluşturduğunu belirten Bass ortaya koyduğu liderlik tarzı ile dönüştürücü liderlerin, çalışanların ilgi alanlarını genişletip yükselttiğine değinmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen liderler, bireysel faydadan çok örgütsel faydayı hedefleyerek çalışanları ortak amaçlar etrafında toplamayı ve bunu da kendi ilgi alanlarını geliştirerek, var olan potansiyellerini maksimum seviyede kullandıkları takdirde başaracaklarına inandırarak yaparlar (Stone, Russel, ve Patterson, 2004, s. 350).

Bass ve Avolio'ya (1998) göre dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen liderler öncelikle çalışanların temel gereksinimlerini belirleyip, bu gereksinimlere ilgi göstererek onları motive etmeye çalışırlar. Onların yaptıkları işin önemini anlamalarını sağlayarak bilinçlendiren liderler bu sayede örgütsel amaçların anlaşılmasını ve benimsenmesini de sağlarlar (Fitzgerald ve Schutte, 2010, s. 496). Bass tarafından sınıflandırılan ve uzun yıllar boyu davranış bilimciler tarafından baz alınan bu boyutlara 1996 yılında Podsakoff model olma ve vizyon belirleme boyutlarını eklemişse de kullanma sıklığı bakımından halen Bass'ın davranış boyutları baz alınmaktadır (Erturgut ve Erturgut, 2010, s. 225).

Yaptıkları değişim ve dönüşümlerle organizasyonları geçmişlerinden farklı hale getiren dönüştürücü liderler bu değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek için karizmalarını kullanırlar. Takipçilerinin farklı düşünüp yenilikçi özellikler kazanabilmeleri için bireysel ilgi göstererek entelektüel teşvikte bulunan dönüştürücü lider böylece takipçilerinin belirlenmiş vizyon doğrultusunda saptanmış hedeflere ulaşmak için onlara ilham verirler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). Dönüştürücü liderler takipçilerini çerçevenin dışını düşünmeye teşvik eder ve onlara problemlere farklı açılardan bakmayı önerir. Takipçilerine çekici bir vizyon sunan dönüştürücü liderler onların zihinsel modellerine meydan okuyarak olumlu değişimlere imza atabilmeleri için daha iyi çözümler getirmeye ve akıllarını kullanmaya teşvik eder. Hesapladıkları riskleri alarak, takipçileri arasında yeniliği teşvik ederek, yaratıcı ve anlaşmaya dayalı olmayan davranışlarda bulunarak söylediklerini uygulayan dönüştürücü liderler bu sayede takipçilerinin içsel motivasyonlarını arttırarak kurumdaki statükoyu veya sahip oldukları eski alışkanlıkları sorgulamalarını sağlarlar (Pradhan ve Kesari Jena, 2019, s. 32).

Son olarak Bass ve Avalio'nun geliştirmiş oldukları dönüştürücü liderlik yaklaşımını boyutları çerçevesinde ayrıntılandırmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.5.1. Bass ve Avalio'nun Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

1.5.1.1. İdealleştirerek Etkileme

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından ilki olan “İdealleştirerek Etkileme” boyutundan bahsetmeden önce, karizma kavramından bahsedilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Aristoteles'e göre karizmanın bir özelliği dinleyicilerini, astların ahlaki yönelimlerinin yönlendirdiği sembolizm ve duygusal çağrışımlarla dolu tutkulu bir hitabet gücü olarak ifade edilmektedir (Abelha, Carneir ve Cavazotte, 518). Bass ve Avolio'ya (1995) göre karizma; liderlerin takipçilerinde hayranlık, saygı ve bağlılık duygusu uyandırarak sahip oldukları vizyonun takipçileri tarafından kabullenilmesini sağlayan etkinin adıdır (Karakatipoğlu Aygün ve Gümüşlüoğlu, 2013, s. 106).

Herrmann ve diğer., (2012); Judge ve Piccolo'a (2004) göre idealleştirilmiş etkileme ise aurası, liderliği ve davranışlarıyla liderin ortaya koyduğu rol modelliğine takipçilerinin

güvenmesini ve saygı duymalarını sağlayan karizmanın alanına girer (Faupel ve Süß, 2019, s. 147).

Bass, (1999); Bass ve Avolio (2000); Conger (1999) dönüştürücü liderlerin ilham vermek ve entelektüel dürtüyü teşvik için kullanabileceği bir karizması olduğunu belirtmiştir. (Morales, Barrionuevo ve Gutiérrez 2012, s. 1040). Karizma; liderlerin, çalışanlarını liderlerine ve organizasyonlarına sahip çıkmaya teşvik etmek için gerekli olan gururu, inancı ve saygıyı oluşturur. Dönüştürücü liderler takipçilerini motive etmek ve onları yüksek hedeflere yönlendirmek için onlarla iletişim kurarak ilham vermeye çalışırlar. Çalışanların zekâ ve bilgi düzeylerine hitap ederek ve öğrenmelerini teşvik ederek çalışanların problem çözme ve çözüm etütlerine yaklaşımlarında yenilikçi davranabilmeleri için onları destekler (Morales, Barrionuevo ve Gutiérrez ,2012, s. 1040).

Çalışanlarının liderlerini sahip olduğu değerleri ile örnek almaları, onlara güvenmeleri ve saygı duymaları lideri karizmatik yapan özellikleridir (Tabak ve ark., 2009, s. 390). Lider, sahip olduğu dürüstlük, sevgi, güven ve fedakârlık gibi değer ve özellikleriyle astlarına örnek olmalıdır. Bu özellikleri sadece aktaran değil aynı zamanda tüm yaşantısında içselleştirip uygulayarak takipçilerine örnek olmalıdır. Liderin sahip olduğu bu etkileme gücüne idealize edilmiş etki veya karizma denmektedir (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479). Jansen ve diğer., (2008) idealize edilmiş etkileme güçleri sayesinde dönüştürücü liderlerin, içerisinde yer aldıkları sosyal organizasyonlarda bir aidiyet duygusu yaratarak örgüt üyelerinin birbirine zıt olan değer ve inançlarını geliştirici aktivitelerle ortak bir hedefe odaklanma yönünde örgüt üyelerini yönlendirdiğini ifade etmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu ve ark., 2018, s. 140). Leitwood ve Genge'e (1996) göre ise çalışanların lidere duydukları güvenin onların algılama ve kabul derecelerini etkileyebilecek güce ulaşması bu karizma sayesinde gerçekleşir (Naralan ve ark., 2013, s. 67).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki diğer bir ifade ile karizma boyutu, paylaşılan bir vizyonu ve çerçevesi iyi belirlenmiş, saygı duyulan bir rol model olabilmeyi ifade eder. Takipçilerinin problemlerini çözme yöntemi ile ilgili olarak radikal ve yenilikçi çözüm önerileri sunan dönüştürücü lider onların saygı, inanç ve güvenini kazanarak özdeşleşmek istedikleri kişi haline gelir. Liderin takipçilerinde meydana getirdiği bu etki organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir boyut olarak ortaya çıkar (Aksaraylı, 2015, s. 118).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının duygusal boyutunu oluşturan idealize edilmiş etki dört boyutta yapılandırılmıştır. İlki; takipçileri için rol modeli olan, onlarla özdeşleşen ve davranışları takipçileri tarafından kopyalanmaya çalışılan lideri açıklar. İlham verici motivasyon olan ikinci boyut, liderlerin yüksek beklentilerini iletme kabiliyetine, sahip olduğu vizyonu takipçileri ile paylaşma ve bu amaçlarla ilgili bir misyon duygusunu içselleştirme yeteneğine karşılık gelir. Üçüncü boyut; yaratıcılığı, yeniliği, kişinin kendi değerlerini geliştirmeye yönelik düşüncesini ve günlük zorlukların çözümünü teşvik etmeyi amaçlar. Son olarak bireysel değerlendirme; takipçilerine kişisel ilgi gösterme, gerektiğinde danışmanlık yapma ve tavsiyede bulunma yeteneğidir (Avolio ve Bass, 2004).

İdealleştirerek etkilemenin liderin davranışlarına bakan yüzü ve takipçiler tarafından lidere atfedilen özelliklere bakan yüzü olmak üzere iki yüzü vardır. Takipçilerinin duygu ve düşüncelerini temsil eden, takipçileri tarafından idealize edilmiş ve rol modeli olarak kabul edilmiş liderler tutum ve davranışlarıyla onlara örnek olurlar (Bektaş, 2016, s. 46).

Değerlere, inançlara ve misyon duygusuna odaklanan dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün görürler. Onların prensipleriyle, inançlarıyla ve değer yargılarıyla uyumlu davranışlar gösterdiklerinden ve riski diğer paydaşlarla paylaştıklarından güvenilirler, saygı görürler ve takdir edilirler. Bu özellikleri sayesinde olumlu bir örnek oluşturan dönüştürücü liderler takipçilerinde kendilerine benzeme isteği uyandırır (Kaygın ve Yerdelen Kaygın, 2012, s. 31).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili yaptığı ilk çalışmalarla bilinen Burns de dönüştürücü liderlerin çalışma ortamlarında etik ilkelerin uygulanmasına rehberlik etmesi gerektiğini ve sahip oldukları karizmalarının, astlarının kolektif hedeflere ulaşabilmelerinde ilham almalarına yardımcı olmak için kendiliğinden ortaya çıktığını savunmaktadır. Ancak Viera ve Lacerda'a (2010) göre karizma, organizasyonel alanları domine etmek isteyen liderler için sadece bir araçtır. Bu liderler kişilerarası yeteneklerini ve karizmalarını ilişkilerinde amaçlarına ulaşmak ve yönlendirmek için kullanırlar (Abelha, Carneir ve Cavazotte, 2018).

Özetle, liderlerin takipçilerini etkilemek için karizma kavramının önemi yadsınamaz. Karizmanın idealleştirilmiş etkiyi doğrudan etkileyen bir kavram olduğu söylenebilir. İdealleştirilmiş etki sayesinde, takipçiler yöneticilerini rol model olarak örgütsel değişim sürecini pozitif olarak etkileyebilirler.

1.5.1.2. Entelektüel Teşvik

Bass ve Avolio'nun geliştirmiş olduğu yaklaşımın ikinci boyutu olan entelektüel teşvik, Yücel Batmaz ve Gürer (2016) tarafından liderin, bir problemle karşılaşan astlarını o problemin çözümü konusunda alışılmış sorun çözme teknikleri yerine yaratıcı sorun çözme konusunda cesaretlendirmesi ve daha da önemlisi yaratıcı çözümleri üretirken uygulanmakta olan süreçlerin de sorgulama sürecini içermesi olarak özetlenmektedir.

Ayrıca dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği, yer aldığı sosyal organizasyonları veya örgütleri değiştirip dönüştürerek zorlu koşullar karşısında dirençli hale gelmelerini sağlamaktır. Bu dönüşümün temelinde entelektüel teşvik vardır. Dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilen entelektüel teşvik, takipçilerin yaratıcı ve yenilikçi olmalarını teşvik etmek için rutinlerini sorgulayıp gözden geçirmelerini sağlayarak ve değişimi teşvik ederek onları problemlere farklı çözüm yolları bulmaya teşvik eder (Faupel ve Süß, 2019, s. 147).

1.5.1.3. İlham Verici Motivasyon

Weerawardena ve diğer., (2006) dönüştürücü liderliğin üçüncü boyutu olan ilham verici motivasyonu, liderin bir ilham kaynağı olarak takipçilerini yeni fikir ve hedeflere yönelme konusunda risk almaya veya kalıpların dışına çıkmaya motive etmesi şeklinde ifade etmişlerdir (Gündüz Çekmecelioğlu ve ark., 2018, s. 140). Sabuncuoğlu ve Tuz (2008) ise dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırmanın yanı sıra takipçilerinin işlerini kabullenerek yapmaları için liderin onları motive etmesini ifade eder şeklinde açıklamıştır (Aksaraylı, 2015, s. 119). Waldman ve diğer. (2006) bir ilham kaynağı olarak dönüştürücü liderin, organizasyonun stratejik hedef ve amaçlarına bağlılık sergileyerek diğer örgüt üyelerinin de bu stratejik hedeflere odaklanmalarını sağladığını belirtmiştir (Gündüz Çekmecelioğlu ve ark. 2018, s. 140). Celep'e (2004) göre ise hem iyimser hem de erişilebilir olan geleceğin açık bir resmi takipçilerinin gözünde canlandırabilen lider, bu sayede çalışanların yaptıkları işlere anlam kazandırarak motivasyonlarını artıracak şekilde ilham verir ve böylece organizasyon içindeki takımdaşlık duygusunu oluşturur (Aksaraylı, 2015, s. 119).

McCull-Kennedy ve Anderson'a (2002) göre liderler gelecek için etkileyici bir vizyon ortaya koymak, karizmatik rol modelleri olarak hareket etmek, ortak hedeflerin kabul edilmesini teşvik etmek, yüksek performans beklentileri belirlemek ve bireysel destek ve entelektüel dürtü sağlamak gibi dönüştürücü liderlik davranışlarında bulunarak takipçilerini etkilerler. Bono ve diğer., (2007); McCull-Kennedy ve Anderson (2002) dönüştürücü liderlik davranışının iş görenlerin yüksek düzeyde performans göstermesine katkı sağladığı belirtmektedirler (Menges ve ark., 2011, s. 895).

Kim, Hornung, ve Rousseau (2010); Van den Heuvel, Demerouti, Bakker ve Schaufeli (2010); Woodman ve Dewett'a (2004) göre organizasyonların planladığı değişiklikleri eyleme geçirmesi beklenen ve iş rutinlerindeki alışkanlıklarının etkisiyle örgütsel planlamayla gelen değişikliklere cevap verenler ve değişime ayak uydurması beklenenler o organizasyonda görev alan bireylerdir. Değişimin başarılı olması ve örgütsel direncin artması için planlanan değişiklikler öncelikle bireysel ölçekte gerçekleştirilmelidir. Bireysel ölçekte gerçekleştirilemeyen değişimlerin örgütsel ölçekte başarılı olması beklenemez. Örgütsel düzeyde planlanan değişimlerin başarısında çalışanların motivasyonunun ve davranışlarının büyük önemi vardır (Faupeil ve Süß, 2019, s. 145).

Motivasyon sayesinde örgütün verimliliği artarken iş görenlerin tatmin düzeyi de yükselmiş olur. Şimşek ve diğer., (1998) motivasyonun üç temel bileşeni olduğunu belirtmektedir: örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve efor. Çalışanlar örgütsel hedeflere yönlendirilemediği müddetçe yönetsel başarıdan söz edilemez. İş görenleri örgütsel hedeflere yönlendirmek ise motivasyonlarını sağlamakla mümkündür. Eren'e (1993) göre bunun için çalışanların bireysel ihtiyaçları ve beklentileri karşılanmalıdır. Beklenti ve ihtiyaçların karşılanmadığı organizasyonlarda gerilim ve dengesizliklerin azaltılması mümkün olmayacağından bu gergin ortamda çalışanlardan maksimum verimi almak da mümkün olmayacaktır. Bu nedenle motivasyonla olumlu yaklaşımlar arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki vardır. Motivasyonu sağlanan bireylerin işe bağlılıkları artmakta, bu da performanslarının yükselmesini sağlamaktadır (Önen ve Kanayran, 2015, s. 50).

Dönüştürücü liderler, takipçilerine grubun hedeflediği genel faydalara ulaşabilmek için bireysel çıkarlarını aşmaları gerektiği konusunda derinlemesine ilham verir (Abelha, Carneir ve Cavazotte, 2018). Çalışanlara ilham verebilmek için öncelikle heyecan yaratan

bir vizyon oluşturmak gerekmektedir. Lider heyecan veren bir vizyon ve açık bir yol belirledikten sonra bunu takipçileri ile paylaşır. Yaratılan bir vizyon ve bu vizyonun takipçilerle paylaşılması onların motivasyonlarının sağlanmasına önemli katkı yapmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanları motive etmek ve onlara ilham verebilmek için çalışma amaçlarını ve bu amacı gerçekleştirmeye çalışırken kendilerini bekleyen zorlukları belirtirler. Bu zorluklarla başa çıkma konusunda onları motive edecek davranışlar sergileyerek takipçilerini de harekete geçirirler (Kaygın ve Kaygın, 2012, s. 31).

1.5.1.4. Bireysel İlgı

Robbins ve Judge’a (2013) göre dönüştürücü liderlerin en önemli özelliklerinden birisi astlarının bireysel amaçları ile örgütsel amaçları bir araya getirebilme konusunda gösterdikleri sıra dışı etkileridir. Acar’a (2013) göre bu liderler değişen çevre koşullarına göre değişim ve dönüşümü sağlayarak örgütün üstün bir performansa ulaşması için astlarına örnek olur, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda onları cesaretlendirir, olaylara farklı bakış açıları kazanmalarını sağlayarak kişisel gelişimlerine destek olur. Taşkıran’a (2011) göre astlarının yetenek ve becerileri üzerine titizlikle eğilerek özgüvenlerini artırmaya ve böylece onlardan maksimum verimi elde ederek orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarmaya çalışır (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479).

Bass ve Avolio’ya (1990) göre dönüştürücü liderler, grup veya organizasyonların vizyonlarını temsil eden imaj ve semboller oluşturarak organizasyonun kendini anlamasına, güven duygusunun artırılmasına önem verirler. Takipçilerini sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak onların başarıya ve büyümeye odaklanmasını sağlar, organizasyonun gelecekte elde edeceği durumda kendilerinin oynayacağı roller hakkında onları bilinçlendirmeye çalışır (Yammarino ve Dubinsky, 1994, s. 789).

Celep (2004) ise yöneticilerin takipçilerinin her birinin kişisel ihtiyaçları ile ilgilenmesini, bu ihtiyaçların karşılanarak mevcut potansiyellerinin ortaya çıkarılması şeklinde ifade etmektedir. Yapacakları işleri bildirdiği iş görenlerin desteğe ihtiyaçı olup olmadığını görmek ve değerlendirmek için süreçleri sürekli denetler. Çalışanların belirli istek ve ihtiyaçlarına göre yeni öğrenme ortamları oluşturdukları için dönüştürücü liderler bir rehber olarak görülür (Aksaraylı, 2015, s. 120).

1.5.2. Podsakoff'un Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Bass (1985) dönüştürücü liderliği ilk çalışmalarında 3 boyut olarak belirtmiş olsa da zamanla 4 boyuta çıkartmıştır (Avolio, Bass ve Jung, 1999, s. 442). Bu dört boyuta daha önceki bölümlerde değinildiği için tekrar olmaması adına burada değinilmeyecektir. Podsakoff da bu dört boyutu daha zenginleştirerek dönüştürücü liderliği altı boyuta çıkartmıştır.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) dönüştürücü liderleri örgütün geleceği için vizyon ifade eden, bu vizyonla tutarlı bir model sağlayan, grup amaçlarının kabulünü teşvik eden ve bireyselleştirilmiş destek sağlayan şeklinde tanımlamaktadır. Dönüştürücü liderlerin takipçileri genellikle lidere güven ve saygı duyarlar ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Bu şekilde dönüştürücü liderler, takipçilerinin inançlarını ve tutumlarını, organizasyon tarafından belirlenen minimum seviyelerin ötesinde performans göstermeye istekli olacak şekilde değiştirirler (Liu, 2018, s. 375).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar kapsamında, dönüştürücü liderlik kavramına son yıllarda çokça ilgi duyulduğu ve değişik değerlendirmeler yapıldığı ifade edilmiş, buna rağmen kapsamı konusunda bir görüş birliğinin olmadığı değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderliğinin çok boyutlu olduğunu ifade edilmiş ve bu doğrultuda dönüştürücü liderliği ölçen altı boyuta indirgeyen bir ölçek geliştirilmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990, s. 112).

1.5.2.1. Vizyon Oluşturma

Vizyon oluşturma, dönüştürücü liderlerin kendi birimi veya örgütü için yeni fırsatlar ortaya koyması, gelecekle ilgili vizyonu ile takipçilerini geliştirmesi ve ilham sağlaması olarak ifade edilmektedir (Podsakoff ve ark., 1990, s. 112). Dönüştürücü liderler örgütlerini gerekli olan değişim ve dönüşümlere hazırlar, bunu yaparken aynı zamanda takipçilerini motive eder, onlarla pozitif ve negatif yönleri paylaşırlar. Takipçilerinin iyimser bir vizyona sahip olmasını ve iyi bir şekilde yönlendirilmelerini sağlarlar (Schermerhorn, 1993). Tüm dönüştürücü liderlik teorilerinde vizyon kelimesi dönüştürücü liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır. Vizyon oluşturma, liderin gelecekle ilgili net bir perspektifi olduğunu ifade eder. Vizyonun yararlı olması için hem uygulanabilir hem de organizasyonun hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Ayrıca vizyon ısrarlı ve güçlü bir şekilde

açıkça ifade edilmedikçe asla gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001, s. 119).

1.5.2.2. Rol Model Olma

Podsakoff'a göre dönüştürücü liderliğin ikinci boyutu olan bu kavram; dönüştürücü liderlerin, benimsediği değerlerle tutarlı bir rol model olma ve takipçilerini etkileme şeklinde ifade edilir (Podsakoff ve diğer., 1990, s. 112). Vizyon oluşturmada olduğu gibi, bir organizasyonun hedefine uygun davranışları modelleyerek "Rol Model Olan" bir lider, o organizasyonun takipçilerinin rolünü netleştirmede özellikle etkili olmaktadır. House ve Shamir'e (1993) göre ise bir lider, uygun bir rol model olarak takipçileri için ne tür özelliklerin, değerlerin, inançların ve davranışların geliştirilmesinin iyi ve meşru olduğunu tanımlamaya yardımcı olan bir rol model olarak görülür (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2011, s. 119).

1.5.2.3. Ortak Hedef İçin Çalışma

Dönüştürücü liderliğin, çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişimine yardımcı olması ve çalışanları ortak bir hedefe yönlendirmesine olanak sağladığı belirtilmektedir (Podsakoff ve diğer., 1990. s.112). Bu nedenle bir örgütün, takipçilerini kendi kişisel hedefleri yerine ortak hedef uğruna fedakarlık etmeye başarılı bir şekilde ikna edebilen liderlere sahip olması büyük fayda sağlar. Başka bir deyişle bu davranışı sergileyen liderler, kolektif kimliklere vurgu yapar ve grup uğruna özveriyi teşvik eder. Vizyon oluşturmada olduğu gibi bir organizasyonun hedefleriyle tutarlı davranışları modelleyen bir lider, o örgütteki bir çalışanın rolünü netleştirmede etkili olmaktadır (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2011, s. 119).

1.5.2.4. Yüksek Performans Beklentisi

Dönüştürücü liderlerin mükemmelliyetçi, kaliteye önem veren ve takipçilerinden yüksek performans beklentisini gösteren davranışlarını içermektedir (Podsakoff ve diğer., 1990, s. 112). Podsakoff ve diğer., (1990) aynı çalışmada yüksek performans beklentisi ile çalışanların liderlerine olan güveni arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuş; bunun nedeninin ise yüksek performans beklentilerini ölçme şekli ile ilgili olduğunu belirtmek-

tedir (s. 136). Dönüştürücü liderler, takipçileri için ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine inanan, olumlu beklentiler içinde olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak takipçilere normal performans seviyelerini aşmaları için ilham verir, onları güçlendirir ve teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına, gelişimlerine odaklanarak onları önemserler (Liu, 2018. S. 375). Ayrıca liderlik, örgütsel performans ve örgütsel yaratıcılık arasında güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Liu, 2018. S. 395).

1.5.2.5. Entelektüel Teşvik

Avolio ve diğer., (2004) dönüştürücü liderlerin, entelektüel teşvik ve özendirme ile takipçilerinin hayallerini yeniden şekillendiren böylece sahip oldukları değerlerin farkındalığını artırarak onların doğru olarak bildikleri olguları sorgulamalarına katkı sağladıklarını ifade ederler. Erdal'a (2007) göre ise astlarının yenilikçi düşüncelerini teşvik ederek onların yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar (Aksaraylı, 2015, s. 119). Simola ve diğer. (2010) entelektüel teşviği; yaratıcı, yenilikçi ve başarılı bir şekilde problem çözmede takipçilerini harekete geçiren bir süreç olarak ifade etmektedirler (s. 181).

Dönüştürücü liderler, bu özelliklerini fark edip kullanmaya başladıkları takdirde dönüşümlerin daha kolay ve daha kalıcı olacağının bilincinde olduklarından iş görenlerin henüz farkında olmadıkları yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmeleri için onlara uygun koşullar hazırlamaya çalışırlar. Bu amaçla lider, çalışanların eski alışkanlıklarını sorgulamaları, sorunları farklı yöntemlerle yeniden değerlendirmeleri ve değişik çözüm yöntemleri geliştirmeleri için cesaretlendirmeye çalışır (Cumaguliyev, 2010, s.35). Özetle entelektüel teşvik, liderin takipçilerini işleriyle ilgili bazı varsayımlarını yeniden incelemeye ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceğini yeniden düşünmeye zorlayan davranış olarak ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğer., 1990. s.112).

1.5.2.6. Bireysel Destek

Bireysel destek boyutu, dönüştürücü liderlerin takipçilerinin düşüncelerini dikkate alarak onlara saygı duyması ve ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerine katkı sağlamasıdır (Podsakoff ve diğer., 1990, s. 112; MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2011, s. 119). Dönüştürücü liderliğin diğer liderlik türlerinden en önemli farkının, takipçileriyle tek tek ilgilenme davranışının olduğu söylenebilir. Lider, bu süreçte çalışanların mesleki ve bireysel

gelişimlerine katkı sağlar ve takipçilerinin zayıf oldukları konularda ise onlara karşı yapıcı bir yaklaşım sergiler (Sökmen, 2010, s.148). Diğer bir ifade ile Shin ve Zhou'ya (2003) göre dönüştürücü liderlerin takipçileriyle birebir iletişim kurmasını sağlayan bu boyut, dönüştürücü lider ve takipçileriyle ideal bir ilişki geliştirmesine katkı sağlar. Bu durumda her bir takipçi işletmeye katkı sağlayan mekanik bir faktör olmanın ötesinde birey olarak görülür (Yolsal, Bilgiseven ve Muradoğlu, 2017, s. 430).

1.6. Dönüştürücü Liderliğin Başarılı Olma Evreleri

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde teknoloji çağından bilgi çağına geçerken yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışında önemli değişimler meydana geldiği gözle çarpıcıdır. Günümüzde artık otokratik eğilimler taşıyan geleneksel iş gördürücü yönetim anlayışları yerini bilgiyi esas alan modern liderlik modellerine bırakmıştır. Geleneksel liderlik modelinde sadece bir lider ve bu liderin sergilediği tutum ve davranışlar esas alınırken günümüzde bilgi toplumu olmanın bir getirisi olarak örgütlerin zorlu piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü elde ederek ayakta kalabilmesi önem kazanmıştır (Yolsal, Bilgiseven ve Muradoğlu, 2017, s. 424).

Değişim, zorlu koşullarda organizasyonların harekete geçirilerek yenilenmelerini ve farklılıklar oluşturmalarını sağlayan bir süreçtir. Günümüz dünyasında ortaya çıkan belirsizliklerin ve tehlikelerin erken fark edilip bunların önüne geçilmesi ve krizleri fırsata çevirecek olanakların hazırlanarak kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan sürece “dönüştürücü liderlik süreci” adı verilmektedir. Bu süreç organizasyonlarda köklü değişimler meydana getirdiği için sürecin iyi planlanıp kararlı bir şekilde yürütülmesi dönüştürücü liderler için hayati bir öneme sahiptir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 225). Kurt Lewin, dönüştürücü liderlerin zorlu şartlar altında başarılı olabilmelerini sağlayan evreleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 217).

1.6.1. Örgütü Yeniden Canlandırmak Gerektiğine İnanmak

Keleş'e (2009) göre sosyal organizasyonlarda ve insanların doğasında değişime karşı bir direnç olduğunun farkında olan dönüştürücü liderler, işe öncelikli olarak çalışanları ve yöneticileri değişimin gerekli olduğuna inandırmaya çalışmakla başlar. Yöneticileri ve

Çalışanları değişimin gerekli olduğuna inandırmak için liderin öncelikle problemlerin neler olduğunu ve nelerin değişmesi gerektiğini teşhis etmesi; değişimin organizasyonun işleyişini ve çalışanları nasıl etkileyeceğini açık ve anlaşılır bir biçimde açıklaması gerekir. Bu değişim ve dönüşümleri gerçekleştirmek için organizasyonların yaşadıkları kriz dönemleri değil, değişimin getirebileceği riskleri tolere edebilecek gte olduğu zamanlar tercih edilmelidir (Aksoy, 2017, s. 56).

Dönüştürücü liderler organizasyonlarında değişiminin önemli bir ihtiyaç haline geldiğinin farkına vararak organizasyonu geliştirebilmek ve geleceğe taşıyabilmek için dönüştürmek gerektiğine inanırlar. Organizasyonun önündeki sorunların analizinin yapılması-nın ardından değişim ihtiyacına hızlı bir şekilde cevap vermek için gerekli fiziksel ve zihinsel hazırlıkların yapılması dönüşümün başlayabilmesi için önemli bir evreyi oluşturmaktadır. Bu aşamada öğrenen örgütler oluşturarak, gerekli kültürel değişiklikleri de yapıarak kendisini sürekli olarak yenileyen ve geliştiren çalışanları dönüştürücü liderlik sürecinin bir devamı olarak görürler. Bu evrenin başarılı olabilmesi için dönüştürücü liderlerin; örgütsel sistemin analizi, çıkması muhtemel çatışma ve tepkilerin belirlenmesi, yeni durum hakkındaki hazırlıkların ayrıntılı bir şekilde planlanarak takipçilerle paylaşılması, yeni bir durumla karşılaşacak olan çalışanların bilgilendirilerek ikna edilmesi, çalışanların güçlendirilmesi ve dönüşüme karşı ortaya çıkması muhtemel direnişin azaltılması için önlemler alması gerektiği belirtilmiştir (zalp ve cal, 2000, s. 220).

1.6.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak

Bu evre yeni bir vizyon yaratma evresi olarak görülmektedir. Birinci evrede değişim ve dönüşümün önündeki engellerin analizini yaparak ortaya çıkması muhtemel sorunlara karşı gerekli önlemleri alan liderler bu evrede organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu bir vizyon oluşturmak zorundadırlar. Ortaya konulan vizyon, değişime karşı direnç gösteren çalışanların dirençlerinin kırılmasında ve değişime adapte edilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Naktiyok, 2015, s. 23).

Bass ve Riggio'ya (2005) göre dönüştürücü lider astlarından en yüksek performansı elde etmek için onlara ilham vermeyi amaçlayan liderdir. Dönüştürücü liderler bireysel düzeyde birebir, grup düzeyinde ise bireysel deneyimlerindeki güçlü yanlarını ve gruba et-

kilerini geliştirmek için iletişim kuran başarılı iletişimcilerdir. Dönüştürücü liderler iş yerinde yaratıcılığı ve inovasyonu artırmak için bilgi paylaşımını teşvik eder, bu paylaşımlara katılarak astlarının bilişsel yeteneklerine hitap ederler (Bonsu ve Twum-Danso, 2018, s. 44).

1.6.3. Değişimi Kurumsallaştırmak

Saylı ve Tüfekçi'ye (2008) göre organizasyonun değişimi için gerekli olan yeni davranışların, normların ve değerlerin belirlendiği ilk iki aşamadan sonra bu aşamada; belirlenmiş davranış, değer ve normların daha fazla paylaşılıp uygulanması ile kurumsal hale getirilmesi sağlanır. Dönüştürücü lider değişimin getireceği çatışmalar karşısında birlikteliği yeniden tesis etmeli, kararlılığı ve disiplini elden bırakmamalı, paylaşılan vizyonun gerçekleştirilebilmesi için gerekli adımları kararlılıkla atmalıdır. Bu süreçte önemli olan değişimin devamlılığının sağlanması, organizasyonun sürekli gelişimi ve değişimi için gerekli koşulların liderler tarafından hazırlanmasıdır (Naktiyok, 2015, s. 24).

2. OTANTİK LİDERLİK

2.1. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik kavramı, çalışmamızın birinci bölümünde bahsetmiş olduğumuz dönüştürücü liderlik kavramının en önemli tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Otantik liderlik özellikle doğulu kültürlerde varlığını içselleştiren bir kavram olduğu ve ülkemizde yöneticilerin daha çok otantik lider olarak algılandıkları, yaşadıkları kültür ile ilişkilendirildiğinde garipsenmeyecek bir olgu olarak görülebilir.

Otantik kelimesi, İngilizcede “authentic” kelimesinden gelen liderlik açısından düşünüldüğünde gerçek, doğru, orijinal ve samimi olan liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Turhan, 2007, s. 36). Endüstriyel toplumdan post-endüstriyel topluma; modern kültürden postmodern kültüre geçiş, otantikliğe olan ilginin artmasına yol açmıştır. Otantiklik konularının kültürümüzün, kurumlarımızın ve bireysel benliklerimizin nasıl ayrılmaz bir parçası haline geldiği belirtilmiştir (Erickson, 1995, s. 121).

Otantikliğin, sabit bir durumdan ziyade arzulanan bir hedef olduğu araştırmalarda da belirtilmiştir. Ayrıca bu yönün, otantiklik teorisi geliştirme ve ampirik çalışmada yeterince temsil edilmediği de ifade edilmiştir (Gardner, Karam, Alverson ve Einola, 2021, s. 27). Otantik liderlik, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış hareketinin etkisi altında kavramsallaştırılan bir pozitif liderlik teorisi olarak ifade edilir (Mrak ve Kvasic, 2019, s. 97).

Otantik liderlikle ilgili ortaya çıkan literatürde birçok önemli mesele gündeme getirilmiş olsa da en temel meselelerden biri, otantik liderliğin doğru tanımıyla ilgilidir. Otantiklik, özünde, kişinin kendini tanıması ve bu bilgiyle tutarlı bir biçimde hareket etmesi anlamına gelir ve otantik liderliğin tüm kavramları bu öncülden başlar. Diğer bir deyişle otantiklik, kişinin kişisel deneyimlerine sahip olmayı ve kişinin kendisini bilmesi sürecidir. Şimdiye kadarki argümanlara dayanarak otantiklik, teşvik edilmesi gereken değerli psikolojik bir olgu olarak değerlendirilebilir (Harter, 2002, ss. 382-391).

En çok alıntı yapılan otantik liderlik kavramı; öz farkındalığı yüksek, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısına sahip, bilginin dengeli değerlendirmesini yapan, çalışma ortamındaki ilişkilerinde şeffaflığı önemseyen, hem olumlu psikolojik kapasiteleri kullanan hem de

etik bir çevreyi destekleyen bir lider davranışı modeli olarak belirtilmiştir (Walumbwa, ve diğer., 2008, s. 94).

Avolio ve diğer. (2004) otantik liderliğin, takipçilerinin özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğine katkıda bulunduğunu belirtmektedirler (Alilyyani, Wong ve Cummings, 2018, s. 35). Olumlu sonuçlara ulaşılması için otantik liderliğin varlığı, çalışanların işlerinde onları etkinleştirecek kişisel kaynakları için önemli bir uyarıcıdır ve bunun da çalışanların müşterilere pozitif katkıda bulunmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Kark ve Shamir (2002) otantik liderliğin varlığı çalışanların memnuniyetini, bağlılığını ve performansını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmektedirler (Alilyyani, Wong ve Cummings, 2018, s. 35).

Klenke (2007) maneviyat ve manevi kimliğin otantik liderliğin merkezinde olduğunu ve otantik liderliğin, birçok paradigmatı ve ampirik araştırmalar için umut vaat eden önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir (s. 68).

Enron sonrası başarısızlık ve etik dışı liderlik algısı, hem kurumsal hem de akademik alanlarda otantik liderlik lehine bir tartışma yarattı. Stratejik ve operasyonel olarak, otantik liderliğin hem kurum içi hem de kurum dışı her düzeyde dinamik üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür. Literatürde otantik liderliğin, diğer bulguların yanı sıra çalışanların liderlik, güven, iletişim ve iş tatmini algılarını olumlu yönde etkilediğini gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Ismaili, 2020, s. 142). Verschoor'a (2002) göre son on yılda Enron, kuruluşlarda etik başarısızlığın poster çocuğu olmuştur; çöküşü, dünya çapında kuruluşlar ve iş literatürü tarafından kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve analiz edilmiştir (Peter, 2016, s. 55). Liderlikte otantikliğin, son zamanlarda yönetim ve insan kaynakları geliştirme literatüründe yeni bir araştırma ilgisini tetikleyen, eski bir olgu olduğu belirtilmiştir (Peus, Wesche, Streicher, Braun, ve Frey, 2012; Akt. Peter, A.B. 2016, s. 99). Kamuoyuna duyurulan kurumsal skandallarda, yönetimin görevi kötüye kullanmasında, kamu kuruluşlarının ve özel kuruluşların karşı karşıya olduğu daha geniş toplumsal zorluklardaki artış son zamanlarda otantikliğe ve otantik liderliğe gösterilen ilgiye katkıda bulunmuştur (Walumbwa, ve diğer., 2008; Akt. Peter, A. B. 2016, s. 8).

Greenleaf'e (1977) göre otantik liderlik ayrıca üyelerin olumlu düşünce ve tutumlarını teşvik ederek psikolojik olarak güçlendirilmesini geliştirir ve örgüt üyelerinin sadakatini

kontrol ve zorlama yoluyla değil, güvene dayalı ilişkiler kurarak kazanır. (Kim ve Shin, 2018, s. 4). Otantik liderliğe günümüzün iş dünyasında çok değer verilirken yöneticilerin bunu elde etmek için gerekli kaynaklara sahip olması gerektiği belirtilmekte; kişisel ve bağlamsal kaynakların otantik liderliği nasıl öngördüğünü ele almak için kavramsal bir model önerilmekte, ayrıca olumlu psikolojik kapasiteler ve ilkeli ahlaki örgütsel iklimlerin, otantik liderliğe giden yolda yöneticilere rehberlik edecek önemli kaynaklar olduğu söylenmektedir (Fladerer ve Braun, 2020, s. 325). Özetle yüksek düzeyde pozitif psikolojik kapasiteye sahip yöneticilerin, bu kişisel kaynakları otantik liderliğe yatırma ihtimalinin yüksek olduğu; düşük seviyelerde pozitif psikolojik kapasiteye sahip yöneticilerin ise bunu yapma olasılığının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Fladerer ve Braun, 2020, s. 332).

May ve diğer., (2003) otantik liderlik teorisinin temel ilkelerinden biri, liderlik rollerinin ahlaki olarak ve başkalarının çıkarları doğrultusunda hareket etme sorumluluğunu taşıması olarak ifade etmişlerdir. Otantik liderlerin, üyelerin gerçek potansiyellerini keşfeden ve performanslarının sürdürmelerini desteklediğini belirtmektedirler. Otantik liderler, lider olarak rollerinin nasıl ahlaki olduğu ve başkalarının çıkarlarına en uygun şekilde hareket etme sorumluluğunu taşıdığı konusunda oldukça gelişmiş bir anlayışa sahiptirler (Avolio, ve diğer., 2004, ss. 805-807).

Luthans ve Avolio'ya (2003) göre otantik liderliğin ilk oluşum sürecinde, otantik liderin kişisel kaynakları olarak güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik olgular yer almaktadır. Olumlu bir örgütsel bağlam ve belirli tetikleyici olaylar birleştirildiğinde, bu olumlu psikolojik olgular, kendini geliştirme sürecinin parçası olarak liderin özfarkındalığını ve öz düzenleme davranışlarını artırmak için ortaya çıkmaktadır. Otantik liderlik teorisi; lider ve takipçinin özfarkındalığına, pozitif psikolojik sermayeye ve pozitif bir örgütsel iklimin düzenleyici rolüne derinlemesine odaklanmayı içerir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 321).

Blekkingsh (2015), "Otantik Liderlik" adlı kitapta ele alınan otantikliği özetle şu şekilde ifade etmiştir: Otantik liderliğin; bir liderin ilham verici misyonuna odaklanan bir liderlik biçimi olduğunu, kendisini ve başkalarını yaratma güdüsüne göre yönetme yeteneği olduğunu, değerlerin otantik davranışın temelini oluşturduğunu ve otantik liderlerin bu de-

ğerlerin oldukça farkında olduğunu, değerlerin ve içsel normların, özgün kültürü oluşturmak için birleştğini; otantik davranışın, egodan ziyade gerçek benlikten kaynaklanan davranış olduğunu; kim olduğunu ve neyi temsil ettiğini zaten bildiği için hiçbir şekilde etiketlenmek veya kendisini konumlandırmak istemediğini; otantik liderliğin, bir kişisel liderlik biçimi olduğunu ve kişisel liderliğin de başkalarını daha etkili bir şekilde yönetmeyi sağlayan kendi liderliğiniz olduğunu dile getirmiştir.

Erickson (1995) bireylerin az ya da çok otantik olabileceklerini, kişiye tamamen otantik ya da hiç otantik değil şeklinde kesin bir yaklaşımın doğru olmadığını belirtmiştir. Liderlerin ya da izleyicilerinin gelişim süreçlerine paralel olarak otantik olma şanslarının arttığını vurgulamıştır (Savur, 2013, s. 25).

Harter (2002) otantik liderliği bireyin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ve inançlarını kabullenmesi, kendi iç yapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmesi ve davranması yani kendini bilmesine dayalı bir süreç şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile otantikliği, kişinin düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması şeklinde ifade etmiştir (Avolio ve Gardner, 2005; Akt. Keser, 2013, s. 30).

Kernis (2003) gerçek otantik yapının eylemsel tercihlerimizde ortaya çıktığını ve ilişkilerimizde kendini gösterdiğini belirtmiştir. Kişinin diğerleriyle olan ilişkilerinde önemli olanın çıkar ilişkisi değil karşısındaki birey olması gerektiğini vurgulamıştır ve öz saygıyı barındıran özellikleri kullanarak otantikliği tanımlamıştır (Keser, 2013, s. 31).

George'a göre otantik liderliğin, hem uzun yıllar kişisel gelişim ve sıkı çalışmanın gerektirdiği hem de otantik liderliğin ulaşılacak bir yer olarak değil bir süreç olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Luthans ve Avolio ise otantikliği pozitif liderlik kapasitesini ve gelişmiş örgütsel bağlamı birleştiren, öz farkındalığı sağlayan, olumlu kişisel büyüme ile öz gelişimi teşvik eden bir süreç olarak tanımlamışlardır. Pozitif psikologlara göre otantik liderlik; kişinin içsel kanı, inanç ve duygulara sahip olmasını ve benimsediği değerlere göre davranmasını içeren bir liderlik sürecidir. Buna göre otantik liderlerin niyetleri şeffaflıktır (Gardner ve Schermerhorn, 2004, s. 272).

Özetle otantik liderlik; ilişkilerinde şeffaflığı barındıran, sürekli kendisini geliştiren ve kendisini bilen, söylemle davranışın tutarlı, ahlaki tarafın ise yüksek olduğu bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Otantik Liderliğin Temel Özellikleri

Otantik liderlik kavramının açıklanmasından sonra bu kavramın daha iyi anlaşılması için otantik liderliğin özelliklerinden bahsedilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Otantik liderler, objektif bir şekilde karar alan, başkalarının fikirlerine önem veren, içsel tutarlılığı olan, iletişime açık ve dürüst kişilerdir. Ayrıca otantik liderler, çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki geliştirebilirler (Öztürk, 2014, s. 28). Bu uyum, kendini kabul etme ve kendinin farkında olma ile sağlanır bu nedenle özgünlüklerine, kendilerinin farkında olarak ve kendilerini kabul ederek ulaşırlar. Ayrıca öz farkındalıkları ve öz düzenleme davranışları kendilerini geliştirmelerini sağlar. (Çeri-Booms, 2009, s. 44).

Shamir ve Eilam (2005), otantik liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ifade etmişlerdir: Otantik liderler taklitçi değildir, özgündürler ve değerlerine sadık şeffaf bireylerdir (s. 396). Bu çalışmada ayrıca takipçilerin aşağıdaki özelliklerden dolayı otantik lideri takip ettiklerini belirtmişlerdir (Shamir ve Eilam 2005 s. 401);

- Otantik nedenlerle lideri takip eden takipçiler; zorlama, normatif baskılar veya kişisel ödül beklentisi yerine liderin inançlarını, değerlerini, ikna kabiliyetini, ilgisini ve durum değerlendirmesini paylaştığı için takip etmektedirler.
- Liderin eylemleri hakkında kendi bağımsız yargılarını uygulurlar. Bu tür takipçiler, liderin güçlü ve zayıf yönleri hakkında gerçekçi bir görüşe sahiptir ve onu körü körüne takip etmezler.
- Liderin liderlik iddiasını, yalnızca atanmış bir makamın sözleşmelerine, kişisel güç, statü veya diğer menfaatlere yönelik arzulardan ziyade kişisel olarak sahip olunan derin değerlere ve inançlara dayalı olarak görürler.

- Liderin davranışlarını kendi inançları, değerleri ve kanaatleriyle tutarlı olarak değerlendirirler.

İllies ve diğer., (2005); Wood ve diğer., (2008) ise otantik liderliği şeffaf, açık ve yalın bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Kıyık Kıcı ve Paşaoğlu, 2014, s. 2). George (2003) derin bir amaç duygusuna sahip ve temel değerlerine sadık liderlere ihtiyaç olduğunu; kurumsal yönetim kurullarının, karizma için değil, değerleri ve çalışanları müşteriler için gerçek değer yaratmaya motive etme yetenekleri için otantik liderliğe ihtiyaç olduğunu önermektedir. Ayrıca amaç, değerler, hissetme, ilişkiler ve öz disiplin olmak üzere beş unsuru olduğunu belirtmektedir.

Özetle otantik liderlik, hem olumlu etik iklimi hem de olumlu psikolojik kapasiteleri yalnızca telkin etmekle kalmayıp aynı zamanda destekleyen bir lider davranışı olarak; farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, dengeli bilgi işleme ve takipçileri arasında ilişkisel şeffaflık üzerine tasarlanmıştır. Literatür, otantik liderliği dengeli işleme, öz farkındalık, ahlaki bir bakış açısının içselleştirilmesi ve ayrılmaz bileşeni olarak ilişkisel şeffaflıktan oluşan, çok boyutlu gizli bir çekirdek yapı olarak görülmektedir (Walumbwa ve diğer., 2008, s. 92).

2.3. Otantik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ilk olarak otantik liderlik ile ilgili yapılan yabancı yazın sonrasında ise ulusal yazın kronojik sıraya göre incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda hem yabancı yazında hem de ulusal yazında birbirinden farklı çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir.

Otantik liderliğin özdeşleşme, umut, olumlu duygular, iyimserlik ve güven gibi temel psikolojik süreçler aracılığıyla takipçilerin tutum ve davranışları ile ilişkili olduğu ve daha yüksek bir güven koşulunun olumlu duyguların gelişimini etkilediği tespit edilmiştir (Avolio, ve diğer., 2004, s. 815).

Avolio ve Gardner (2005) otantik liderliğin örgütlerde özfarkındalığı, umudu, iyimserliği, takipçileri arasında güven ve bağlılığı oluşturarak ilişkilerde şeffaflık yolu ile

örgütlerde fark yaratılabileceğine inanılmaktadır (s.331) Otantik lideri ise karar vermede şeffaf olan, güven duyulan, iyimser, umutlu ve dayanıklı olan; söz ve davranışları arasında ise tutarlılık olan kişiler olarak tanımlamaktadırlar (s. 326).

Toor ve Ofori (2009) otantik liderliğin, yönetim bilimi literatüründe önemli bir konu olarak ortaya çıktığını belirttikleri çalışmada, otantik liderliğin psikolojik iyi oluş ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve koşullu benlik saygısı ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Otantikliğin, liderlerin sağlıklı psikolojik işleyişiyle sonuçlandığını ve dolayısıyla işi pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (s. 299).

Peter'in (2016) yapmış olduğu çalışmada ise otantik liderliğin çalışan bağlılığı ve etik kültür ile pozitif bir ilişkide olduğu ve ayrıca etik kültürün, otantik liderlik ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmiştir (s. 101).

Kim ve Shin (2018) psikolojik sözleşme ihlalinin, otantik liderlik ve örgütsel sinizm arasında aracılık etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu, otantik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki olumsuz doğrudan etkisinin yanı sıra psikolojik sözleşme ihlali yoluyla dolaylı etkisini; psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm için bir öncül olarak doğrulanmış ampirik desteğini güçlendirmektedir. İkinci olarak, otantik liderliğin psikolojik sözleşme ihlali yoluyla örgütsel sinizm üzerindeki olumsuz etkisi, özdeşleşmenin ılımlı aracılığı tarafından kısmen desteklenmektedir (s. 19)

Bir diğer çalışmada ise otantik liderliğin iş yerinde bir dizi olumlu sonucu bildirdiği gösterilmiş olsa da literatür, kişisel öncüllere ve onu geliştirmek için etkili araçları belirlemeye çok az ilgi göstermiştir. İki çok kaynaklı saha çalışmasında liderlerin sürekli bilinçliliğinin rolü ve düşük oranda farkındalık müdahalesinin gerçek liderlik algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ek olarak, müdahalenin otantik liderlik yoluyla takipçilerin çalışma tutumlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir ve liderlerin özel farkındalıkları ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Nübold, Quaquebek ve Hülshager, 2019, s. 369).

Sims ve diğer. (2019) yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet ve iş rolü, otantik liderlik ile iş tatmini arasında arabulucu olduğunu ayrıca yalnızca kadınlara yönelik modellerde otantik liderliğin daha fazla iş tatminini sağladığını; iş tatmininin ise otantik liderlik ve performansa aracılık etmediğini tespit etmişlerdir (s. 3).

Adil ve Kamal (2020) otantik liderliğin işe bağlılık, psikolojik sermaye, niceliksel aşırı yüklenme ve işle ilgili duygusal refah üzerinde doğrudan etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik sermaye, beklenen yönlerde tüm sonuç ölçümleri üzerinde önemli doğrudan etkiler göstermiştir. Otantik liderlik, psikolojik sermaye aracılığıyla tüm sonuçlar üzerinde dolaylı etkiler göstermiştir. Genel olarak, bu sonuçlar iş talepleri-kaynak modeli için güçlü ampirik destek sağlamış ve otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin iş talepleri-kaynak modeline güçlü kaynaklar olarak entegre edilebileceğini göstermiştir (s. 1).

Dulnuan, Kim ve Wang (2020) liderliğin yabancı işçi grubu üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, Güney Kore'deki Filipinli işçileri örneklem olarak aldığı çalışmada, otantik liderliğin Filipinli işçilerin işe bağlılığı ile doğrudan önemli bir ilişkisi olmadığını, ancak otantik liderliğin Filipinli işçilerin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ve ayrıca kişiler arası güvenin tam aracılık etkisinin olduğunu, yabancı işçilerin iş gücü devir hızını azaltmada güven ilişkileri kurmanın değerini ve önemini tespit etmişlerdir (s. 159).

Diğer önemli bir çalışma da otantik liderlik ve dönüştürücü liderliği entegre eden mükemmeliyetçi bir yönetim anlayışını ve sürdürülebilirliği amaçlayan çalışmadır. Yöneticilere yönetsel mükemmellik ve sürdürülebilirlik getirerek örgütsel mükemmellik, etkinlik, iş tatmini ve çalışanların ekstra çaba göstermesine katkı sunar (Murari ve Mukherjee, 2021, s.2592). Bu çalışma, yönetsel mükemmellik için otantik dönüştürücü liderlik tarzının iş mükemmelliği ve sürdürülebilirliğe en uygun liderlik tarzı olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Aynı zamanda net bir vizyon, güven, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, öz farkındalık, şeffaflık, değerlerle uyumlu örgütsel yapı, bilgelik ve bilginin otantik dönüştürücü liderliğin özellikleri olduğu belirtilmektedir (Murari ve Mukherjee, 2021, ss.2602-2603).

Kim, You ve Hong (2021) otantik liderliğin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderlik ve çevik kültür arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi test edilmiş ve algılanan örgütsel desteğin, otantik liderliğin kolektif zeka ve güçlendirme üzerindeki olumlu etkisine aracılık ettiği belirtmişlerdir (s.784).

Council ve Sowcik'a (2021) göre alçakgönüllü liderlerin kendisini bilen ve liderliklerinde şeffaf olarak tanımlandıklarını ifade edilmektedir. Ayrıca takipçilerinin, alçakgönüllü liderler ile güvenilir ilişkiler kurduğu, bu tarz liderlerin rol model oldukları ve daha büyük resme odaklandığı düşünülmektedir. Yapmış oldukları bu çalışmanın neticesinde ise otantik lider davranışlarının ifade edilmesinde alçakgönüllülüğün rol oynadığı belirtilmektedir (s. 117).

Yousaf ve Ul Hadi (2021) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin, otantik liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Otantik bir lider, çalışanı psikolojik olarak güçlendirdiğinde çalışanın duygusal bağlılık düzeyinin artacağını, bunun verimli sonuçlara yol açacağını tespit etmişlerdir (s. 109).

Mrak ve Kvasic (2021) yapmış oldukları çalışmada, yöneticiler için iki temel pratik uygulamaya işaret etmektedir. Birincisi, otantik liderlik pozitif liderliğin eğitimi ve öğretimi yoluyla geliştirilebilen bir davranış olduğundan, örgütler sadece daha verimli liderler tarafından değil, aynı zamanda daha memnun ve üretken çalışanlar tarafından da desteklenir ve bu da daha iyi kurumsal performans ile sonuçlanır. İkinci olarak da esnek yapıları, ademimerkeziyetçiliği, yetkilendirmeyi destekleyen bilgi ve kaynaklara açık erişim sağlayan organik bir organizasyon yapısı uygulayarak otantik liderlik gelişimini sürdürmeye ve böylece arzu edilen çalışma tutum ve davranışlarına katkıda bulunur. Bu çalışma, mevcut bilgilere çeşitli şekillerde katkıda bulunur. Otantik liderliğin çalışanların bireysel sonuçları üzerindeki olumlu etkisini doğrulayarak önceki araştırmaları desteklemiştir (s. 97).

Örgütsel politikanın otantik liderlik ve takipçi çıktıları arasındaki ilişkiyi nasıl bağladığını göstererek otantik liderlik literatürüne değerli bir katkı sağlayan diğer bir çalışmada, otantik liderliğin etkinliği üzerinde önemli bir sınır olarak politik etki teorisi entegre edilmiştir. Otantik liderlik, önemli ve oldukça umut verici bir liderlik perspektifidir ve bu bulguların, otantik liderliğin diğer önemli örgütsel sonuçlarla ilişkisine ilişkin gelecekteki araştırmaları teşvik edeceği umulmaktadır. Örgütsel politikanın, otantik liderliğin takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkilerini sürekli olarak zayıflattığını; ayrıca örgütsel politikaların otantik liderliğin takipçi iş tatmini ve görev performansı üzerindeki olumlu etkisini azalttığını göstermektedir (Munyon, ve diğer., 2021, s. 594).

Yaşbay (2011) otantik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını kısmen artırdığı ifade edilmiştir. Aynı zaman da Ayça (2016) yöneticilerin otantik liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir (s. 84).

Hırlak (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda otantik liderliğin insan kaynakları yönetimini, psikolojik sermayeyi ve çalışan performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (ss. 191-196).

Özdemir (2017) tarafından yapılan çalışmada, otantik liderlik ve örgütsel sinizm arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (s. 86).

PPS'nin alt boyutu olan özyeterliliğin otantik liderliği, öz farkındalığı ve ilişkilerde şeffaflığı etkilediği tespit edilmiştir. PPS'nin umut alt boyutunun otantik liderlik alt boyutları ile ilişkisi tespit edilirken dayanıklılık ile otantik liderlik, ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık arasında bir ilişki tespit edilmemiştir (Yetgin, 2017, ss. 101-105).

Bilgetürk ve Baykal'ın (2021) çalışması sonucu algılanan örgütsel desteğin, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin dört temel boyutu üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin varsayımları doğrulanmıştır. Ayrıca otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisi ve otantik liderliğin algılanan örgütsel destek ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik sermayelerini artırmada ve psikolojik olarak daha güçlü bir iş gücü yaratmada, çalışanları güçlendirmenin ve otantik liderlik davranışı sergilemenin önemi vurgulanmıştır (s. 82).

Sağbaş, Karbal ve Sürücü (2021) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda otantik liderliğin tüm alt boyutlarının çalışanlarda iş stresini azalttığını tespit etmişlerdir (s. 1328).

Sonuç olarak, otantik liderlik ile ilgili yapılmış olan yabancı ve ulusal yayımlara bakıldığında, otantik liderliğin PSS'yi, çalışan performansını, örgütsel desteği, örgütsel bağlılığı, iş tatmini pozitif olarak etkilerken, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetini ise negatif etkilediği tespit edilmiştir.

2.4. Otantik Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

2.4.1. İlies, Morgeson ve Nahrang’a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı

Otantik liderlik yaklaşımları zaman içerisinde birbirlerini tamamlayarak evrimleşmişlerdir. Otantik liderlik yaklaşımlarının, liderlerin davranışları ile tutumları arasında paralellik olması gerektiği üzerinde ortaklaştığı söylenebilir. Ayrıca otantik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin literatürün ortak görüşüne göre daha babacan özelliklere sahip kişiler olduğu da söylenebilir. Otantik liderliğin boyutları aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

2.4.1.1. Öz Farkındalık

Bu boyutun diğer tüm otantik liderlik yaklaşımlarının da ortak bir boyutu olduğu söylenebilir. Kernis’e (2003) göre öz farkındalık, kişinin dünyayı nasıl anlamlandığına ve bu anlam oluşturma sürecinin kişinin zaman içinde kendisiyle ilgili algısını nasıl etkilediğine dair bir anlayış geliştirmesi anlamına gelir. Aynı zamanda, kişinin güçlü ve zayıf yönlerine ve benliğin çok yönlü doğasına ilişkin bir anlayış göstermesine de atıfta bulunur. Ayrıca, kişinin diğer insanlar ile etkileşime girerek kendi benliği üzerinde farkındalık sahibi olduğunu belirtilmektedir (Walumbwa, ve diğer. 2008, s. 95).

2.4.1.2. Ön Yargısız Değerlendirme

Kişinin kendisini ilgilendiren bilgileri ele almasında bilgileri ortadan kaldırmadan, abartıya kaçmadan, objektif bir bakış açısı ile ele almasını gerektiren tutum olarak ifade edilmektedir. Burada önemli olan unsur, bireysel dürüstlük ve kişiliğin özünü oluşturmaktır. İlies ve diğer., (2005) hareket eden, kendisinin bu yönünü geliştiren ve bu süreci içselleştirmiş bireyler kendisine yapılmış geri bildirimleri daha doğru değerlendirir, kendi yeteneklerini daha doğru tanımlar ve bu boyutu zor süreçlerde öğrenme potansiyelini açığa çıkaran bir süreç bütünü olarak görür (Keser, 2013, ss. 43-44).

2.4.1.3. Otantik Davranış

Harter'a (2002) göre otantiklik, "kişinin düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, tercihleri veya inançları olsun, kendini tanıma emrinin kapsadığı süreçler olsun, kişisel deneyimlerine sahip olması" ve gerçek benliğine uygun olarak davranması olarak tanımlanabilir. Otantik liderlik teorisi kavramsal gelişiminin ilk aşamalarında olmasına rağmen, otantiklik inşasının felsefede derin kökleri olduğu belirtilmektedir (Walumbwa, ve diğer. 2008, ss. 92-93). Otantik davranışta vurgulanması gereken durum, belli bir baskı veya zorunluktan gelen bir süreç olarak değil tamamen doğal bir şekilde ortaya çıkan, gerçekçi duygulara dayanan bir olgu olarak görülmesidir (Keser, 2013, ss. 44).

2.4.1.4. İlişkisel Uyum

Dördüncü boyut olarak ifade edilen ilişkisel uyum kavramı, bireyin ilişkilerinde açık olmasını ve dürüstlüğü değer veren çabayı ifade eder. Birey bu süreçte, güçlü ve zayıf yönleri ile kendini ortaya koyar, ilişkilerinde samimi ve güven içerisinde hareket etmektedir (Keser, 2013, ss. 44). Kernis'e (2003) göre bu tür davranışlar, uygunsuz duyguların ortaya çıkmasını azaltırken kişinin gerçek düşünce ve duygularını açık bir şekilde paylaşarak güvenini artırdığı belirtilmektedir (Walumbwa, ve diğer. 2008, ss. 95).

2.4.2. Sparrow'a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı

Sparrow'a göre (2005) otantik liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; özfarkındalığın önceliği, kendi olmanın önceliği, özdenetim-tutarlılık ve etik liderliktir (Özdemir, 2017, s. 11). Burada öz farkındalık ile kişinin kendini tanıması; kendi olmanın önceliği kavramı ile kişinin özünü oluşturan değerlerin devamı; özdenetim ve tutarlılık ile davranış ve içinden gelen sesin birbiriyle tutarlı olması ifade edilmekte iken (Keser, 2013, ss. 46-47); son boyut olan etik liderlik ise Erkutlu'nun (2014) ifadesiyle otantik liderler etik özelliklere ve etik konusuna hem kendi açılarından hem de takipçileri açısından büyük önem verirler şeklindedir. Ayrıca bu etik değerleri de kendini izleyenlere aktarma konusu üzerinde önemle dururlar (Özdemir, 2017, s. 11).

2.4.3. Walumbwa, Avolio ve Gardner’a Göre Otantik Liderlik Yaklaşımı

Walumbwa ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu yaklaşım aynı zamanda bu çalışmada başvurulan yaklaşımı da içermektedir. Luthans ve Avolio’nun bakış açısıyla otantik bir liderin, takipçilerine daha iyi bir hizmet vermek amacıyla kendi doğasına göre hareket ederek takipçilerinin güvenini kazanacağı belirtilmektedir. Otantik liderlik, hem olumlu etik iklimi hem de olumlu psikolojik kapasiteleri yalnızca telkin etmekle kalmayıp aynı zamanda destekleyen bir lider davranışı repertuarı olarak görülmektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 92) Özetle otantik liderlik; öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olmak üzere dört boyut altında incelenmektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 94).

2.4.3.1. Öz Farkındalık

Walumbwa ve diğer., (2008) otantik liderleri, diğer liderlerin aksine takipçileriyle daha fazla bağlantı kuran ve onlardan geri bildirim alan liderler olarak ifade etmiştir. Bu iletişim sürecinde karizmatik liderlerin aksine daha doğal olmaya gayret gösterirler. Amaçları, güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmek ve bunların farkında olmaktır (Sağbaş, Karabal ve Sürücü, 2005, ss.1330-1331). Özetle öz farkındalık, liderlerin kendilerine has yeteneklerini, bilgi ve tecrübelerinin farkında olarak geliştirme süreci olarak ifade edilmektedir (Walumbwa ve ark., 2008, s. 95). May ve diğer., (2003) özfarkındalığı; kişinin kişisel özellikleri, değerleri, güdülleri, duyguları ve bilişlerinin farkında olması ve bunlara güvenmesi şeklinde açıklamaktadır. Ayrıca kişinin doğasında var olan çelişkili düşünceleri ve bu çelişkilerin kişinin düşüncelerini, duygularını, eylemlerini ve davranışlarını etkilemedeki rolünün bilgisini içerdiği de ifade edilmiştir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 377). Öz farkındalık ile kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olunmasının yanı sıra kişinin duygularını ve kişiliğini anlama süreci sağlanmış olur (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 378).

2.4.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantikliğin diğer bir unsuru, kendisiyle ilgili bilgilerin ön yargısız olarak işlenmesini içerir. Başka bir deyişle özel bilgileri, içsel deneyimleri ve dışsal temelli değerlendirici bilgileri inkar etmemeyi, çarpıtmamayı, abartmamayı ve görmezden gelmemeyi içerir.

Bunun yerine nesnelliği, kişinin olumlu ve olumsuz yönlerini, niteliklerini kabul etmesini içerir (Kernis, 2003, s. 14). Gavin, ve diğer., (2003) ise bilgiyi dengeli değerlendirmeyi, kişisel bütünlüğün kalbinde yer alan, yalnızca liderlerin kararlarını ve eylemlerini etkilemekle kalmayan, aynı zamanda kendi iyi oluşları üzerinde de etkileri olan bir süreç olarak değerlendirmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 379). Özetle bilgiyi dengeli değerlendirmenin, bir karara varmadan önce ilgili tüm verileri nesnel olarak analiz etmeyi ifade ettiği belirtilmiştir (Gardner, ve diğer. 2005, s. 22).

2.4.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderliğin üçüncü boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı kişinin davranışları ile tutarlı bir bütünlük oluşturduğu ve etik kavramın bu boyut için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Avolio ve Gardner (2005) bu boyutu otantik liderlerin değerlerini, niyetleri ve eylemleriyle uyumlu hale getirme süreci olarak ifade etmektedir. Bu süreç kişinin güdülerini, amaçlarını ve değerlerini takipçiler için tamamen şeffaf hale getirmeyi, örnek olarak liderlik etmeyi ve benimsenen teoriler ile kullanımdaki teoriler arasında tutarlılık göstermeyi içerir. Gardner ve diğer. (2005) ise kavramı, düzenleyici sistemin dış güçlere veya beklentilere bir tepki değil, içsel olarak yönlendirilmesi şeklinde ifade eder (Mazutis ve Slawinski, 2008, s.444). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna sahip olan bireylerin yüksek düzeyde ahlaki değerlere sahip oldukları; bu durumun da kişinin davranış, tavır ve kişisel benliklerinin uyum içinde hareket etmesine katkı sağladığı görülmüştür (Coşar, Tabak ve Polat, 2012).

2.4.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Otantikliğin dördüncü bileşeni, ilişkilerde açıklık ve doğruluk elde etmek için değer vermeyi ve çabalamayı içerir. İlişkilerde şeffaflık boyutunun, diğer otantik liderlik boyutlarından farklı olmasına rağmen, diğer boyutlardan bağımsız olmadığı belirtilmektedir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 381). Goldman ve Kernis'a (2002) göre ilişkilerde şeffaflık boyutunda, kişi kendisini şeffaf bir şekilde ortaya koyarak karşılıklı yakınlık ve güvenin gelişimini sağlar; böylece bireyler birbirlerinin hem iyi hem de kötü taraflarını

görebilir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 381). Diğer bir ifade ile ilişkisel şeffaflık, kişinin benliğini başkalarına sunması olarak ifade edilmektedir (Kernis, 2003, s. 15). Popper ve Lipshitz'e (2000) göre ise ilişkilerde şeffaflık sayesinde, kişinin kendini inceleme ve geri bildirimine açık olma durumu sağlar (Mazutis ve Slawinski, 2008, s. 445).

2.5. Otantik Liderliğin Başarılı Olma Evreleri

Otantik liderler örgütlerde başarılı liderlik örneği sergilemeleri için kendi öz benliğine uygun davranmaları durumunda örgütlerde başarılı bir otantik liderlik örneği sergileyebilirler. Bu sebeple, otantik liderler özfarkındalığa sahip olduğunda, kendilerinin hem güçlü hem de zayıf yönlerini bilmeleri sebebiyle, güçlü yönlerini daha fazla zenginleştirerek zayıf yönlerini ise daha fazla yontarak örgütlerine ve takipçilerine pozitif katkılar sunmaları muhtemeldir. Otantik liderlik hem takipçiler hem de örgüt çalışmaları bazında önemli etkilerde bulunur. Avolio ve Gardner (2005) özfarkındalığı; yöneticilerin potansiyellerini ortaya çıkaran, kendine özgü özelliklerin ve becerilerin farkında olarak bu unsurları geliştirme süreci şeklinde ifade etmektedirler (s. 324). Bu sürecin örgütsel başarılarına katkı sunduğu düşünülmektedir.

Otantik liderliğin diğer önemli boyutu olan, bilgiyi dengeli değerlendirme özelliği ile yöneticiler sahip oldukları bilgiler dolayısı ile objektif ve kendisi ile tutarlı şekilde davranarak örgütsel iklime pozitif bir katkı sunarlar. Avolio ve Gardner (2005) otantik liderin oluşturduğu pozitif örgüt iklimi, şeffaflık üzerine kurulmuş ilişkiler ve takipçilere verilen güven duygusu yardımıyla örgütte ciddi değişiklikler yapabildiklerini iddia etmektedirler. Bu nedenle, lider ve takipçisi arasında otantik bir ilişki olduğunda derinden sahiplenilmiş ve örtüşen değerleri yansıtan ortak ve tamamlayıcı hedefler olumlu değişimlerle katkı sunmaktadır (s. 327)

Otantik liderliğin başarılı olmasının üçüncü evresinde ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı sayesinde takipçiler yöneticilerine saygı duyar, bu durum da dolaylı olarak çalışanların örgütlerine bağlılığının artmasına, çalışanların performanslarının artmasına ve liderlerine güven duymalarına katkı sunar. Gardner ve diğer. (2005) otantik liderlik ile ilgili geliştirmiş oldukları modellerinde güven faktörünü, izleyicilere dair örgütsel sonuçlar içinde saymaktadır. Otantik liderlerin ilişki yönetimlerinde şeffaflığı önemsemeleri, takipçilerin

ilişkiye dair süreçleri yakinen takip edebilmesine ve liderlerine yönelik güven duygularının artmasına önemli ölçüde etki etmektedir (Gardner, ve diğer., 2005, s. 365). Yapılmış olan birçok çalışma, liderlik davranışlarının çalışan kişilerin iyi olma durumları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir (Illies, Morgeson ve Nahrgang, 2005, s. 376). Otantik liderin, kendisinin ve takipçilerinin üstünde önemli etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Toor ve Ofori 2009, s. 310). Medtronic'in eski başkanı Bill George (2003) ise amaca, değerlere ve dürüstlüğe öncülük eden, kalıcı organizasyonlar inşa eden, çalışanlarını müşterilere önem verecek şekilde motive eden ve uzun vadeli değer yaratan liderlere ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 316). Ayrıca, otantik liderler karar vermede etik bir yaklaşım benimsediğinde ve ani kararlar almak yerine dengeli bir süreçle meşgul olduklarında, takipçiler liderin gelecekteki eylemlerine güvenmeye daha istekli olabilirler çünkü gelecekteki tepkileri tahmin etmek için geçmiş deneyimlerinden faydalanırlar (Clap-Smith, Vogelgesang ve Avolio, 2009, s. 232) Tüm bunlar otantik liderliğin başarıya ulaşması bağlamında göz önünde bulundurulması gereken adımlar olarak görülebilir.

Otantik liderliğin başarılı olması için dördüncü aşama olan ilişkilerde şeffaflık boyutu ile örgütler, tüm süreçlerinde açık ve şeffaf olmaları konusunda önemli adımlar atarlar. Bu süreç, çalışanların hem örgütlerine hem de yöneticilerine güven duymalarına katkı sağlamış olurlar. Gardner ve diğer., (2005) otantik liderlerin takipçilerine karşı açık, şeffaf ve dürüst olmaları gerektiğini belirtmektedir; diğer bir ifade ile otantik liderler kendilerini tanıdıkça ve kabul ettikçe, daha yüksek düzeyde güvenilirlik ve açıklık sağlayacak; yakın ilişkilerde düşüncelerini ve duygularını paylaşmaya istekli olacaklardır (s.24). Bu süreç aynı zamanda çalışanların performansına da olumlu yönde bir katkı sunmuş olacaktır.

Çalışanların otantik liderlik algılarının, izleyicilerin performansları üzerinde olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. Dolayısıyla otantik liderlik değerlerinin, takipçilerinin güven ve adanmışlığının artmasına katkı sağladığı söylenebilir (Gardner ve diğer., 2005). Sonuç olarak yöneticiler ilişkilerinde daha şeffaf ve dürüst olduğunda çalışanların örgütsel bağlılığının ve performansının daha da arttığı, örgütlerde esenliğin oluşmasına ortam yaratıldığı söylenebilir.

3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

3.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Pozitif psikolojiye öncülük eden ilk kişilerden biri Seligman ve arkadaşlarıdır. Pozitif psikolojinin yanı sıra örgütsel teori ve davranış uzmanları, yakın zamanda, iki ana paralel ve tamamlayıcı hareketle sonuçlanan, bilime dayalı, pozitif yönelimli bir yaklaşımın kullanılmayan potansiyelini fark etmişlerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 9). Bu yaklaşımla, psikolojinin pozitif tarafına odaklanan; insanların, olayların ve durumların pozitif tarafını görmeyi amaçlayıp geliştiren ve bu yolla da örgütlerde daha huzurlu çalışma ortamı yaratmayı amaçlandığı söylenebilir. Özellikle bu yaklaşımın temelinde pozitif duygular, pozitif bireyler ve pozitif örgütler olduğu söylenebilir.

PPS sayesinde çalışanların yapmakla yükümlü oldukları zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı göstermesi, bu çabayı gösterirken kendilerine güven duyarak olumlu bir tutum sergilemelerine imkan tanınmaktadır. PPS çalışanların performansını artıran, onların kendilerini tanımasına ve gelişimlerine katkı sağladığı belirtilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 3). Otantik liderlik kavramının oluşumunun ilk aşamalarında, Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlerin pozitif psikolojik kapasiteleri olan güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı onun kişisel kaynakları olarak tanımlamıştır (Avolio ve Gardner, 2005, s. 322).

Tüm bu süreçten önceki genel bakış açısı, pozitif durumu göz ardı etmiş bunun yerine negatif durum üzerinde durmuştur. Dolayısıyla çalışılan konular çoğunlukla negatif içerikli konular olmuştur. Buna rağmen, gerçek dünyada motivasyonel içerikli kaynakların popülerleşerek oldukça fazla talep gördüğü söylenebilir. Pozitif psikolojinin, insanların güçlü yanlarına, hayatı yaşamaya değer kılan olumlu özelliklerine yeterince dikkat edilmediği için ortaya çıktığı belirtilmektedir (Luthans, 2002, ss. 57-58).

Pozitif psikolojik sermaye ile artık sadece iktisadi sermayeye değil, beşeri sermaye olan insana da önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Zaman içerisinde örgütlerde yöneticiler, çalışanlarla etkili iletişim kurarak ortak duygular ile hareket etmenin önemini kavramışlardır. Çağımızda yöneticiler ilk olarak çalışanın güçlü tarafını ortaya çıkar-

ması ve çalışanının kapasitesinden faydalanması arzusu psikolojik sermayenin oluşmasına katkıda bulunmuştur (Aydoğan ve Uğurlu Kara, 2015, s. 69). Psikolojik sermaye bir pozitif örgütsel davranış kavramıdır ve gelişmekte olan bir araştırma alanıdır. Bu durum, psikolojik sermayeyi keşfedilecek özel bir alan haline getirmektedir. Olumlu örgütsel davranışla olumlu liderliğin birleşimi; sinizm, iş yeri nezaketsizliğine tolerans ve iş arama davranışı gibi olumsuz sonuçların etkilerini azaltmak için potansiyel bir kaynak gibi görünmektedir. (Megeirhi, ve diğer., 2018, s. 928).

Psikolojik sermaye, kişinin çeşitli durumlarla başa çıkma becerisine ilişkin bilişleri ve değerlendirmeleri tutma eğilimini ifade eder. Bunlar; zorlu görevleri üstlenme, sorunlara alternatif çözümler üretme, zor koşullarda sebat etme ve başarısızlıklardan hızla kurtulma becerisine güvenmeyi içerir. Birlikte, bu özelliklerin daha olumlu bir bakış açısını ve sorunlarla başa çıkmak için daha aktif bir yaklaşımı ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Yıllar boyunca psikolojik sermayenin hem çalışma ortamının içinde hem de dışında bir dizi önemli sonuçla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bunlar arasında iş performansı, vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyetleri, iş ve yaşamdan memnuniyet, ilişki kalitesi, fiziksel sağlık ve hatta madde bağımlılığı sayılabilir (Harms, Krasikova ve Luthans, 2018, s. 551)

Luthans ve diğer., (2004) psikolojik sermaye faktörünün, rekabet avantajı elde eden entelektüel sermayenin ötesinde, merkezinde pozitifliğin bulunduğu bir psikolojik durumu ifade ettiğini belirtmektedirler (Çetin ve Basım, 2012, s. 161).

Özetle PPS sayesinde, çalışanlar kendilerinin iyi ve kötü taraflarının farkında olarak, zorlukların üstesinde gelip olumlu birtakım duygular inşa etme süreci olarak ifade edilmektedir.

3.2. Pozitif Psikolojinin Sermayenin Özellikleri

PPS'yi tanımlarken bireylerin psikolojilerinin negatif taraflarına değil pozitif taraflarına bakılmasının daha faydalı olacağı belirtilmektedir. Şimdi de bu kapsam içerisinde pozitif psikolojik sermayenin özellikleri üzerinde durulacaktır.

PPS'nin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11).

- Sadece kurallar ve birtakım şirket politikalarını değil aynı zamanda örgüt kültürünü de kapsamaktadır.
- Akademi dünyasından iş dünyasına kazandırılmış bir yaklaşımdır.
- Örgütsel davranış kavramlarından da beslenir.
- Bir bütün olarak değerlendirilebildiği gibi alt boyutları özelinde de değerlendirilebilir.

PPS'nin insan kaynakları gelişimi ve performans yönetimi için birçok doğrudan etkisi vardır. Psikolojik sermayenin boyutları olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılıktan oluşan bileşenlerinin, iş yerinde örgütsel liderliğe ve insan kaynakları gelişimine açık olabileceği bulgulanmıştır (Luthans, Avey, Avolio ve Peterson, 2010, s. 25). Ayrıca PPS'nin zamanla geliştirilebilen bir kavram olduğu üzerinde durulmuştur (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 387). Pozitif bakış açısına göre, insanların var oluşlarında birtakım olumlu taraflar bulunmaktadır. Eğitimlerle bu olumlu taraflar ortaya çıkarılabilir ve PPS seviyesi yükseltilebilir. Ayrıca umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi olumlu yapıların performans ve memnuniyetle ortak bir çekirdeğe sahip olduğuna dair kanıtlar sunulduğu belirtilmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007, s. 568). Bu varsayımlarda da görüldüğü üzere PPS'nin, kişilik özellikleri ile harmanlandığında geliştirilme imkanı daha da artmaktadır. Psikolojik sermayenin esnek yapısını ve çalışan performansı ile ilişkisini destekleyen bulgular saptanmıştır. Psikolojik sermayenin insan kaynakları gelişimini ve performans yönetimini etkilediği belirtilmektedir (Peterson, Luthans, Avolio, Walubwa ve Zhang, 2011, s. 446).

Özetle, Luthans, Youssef ve Avolio (2007) PPS'nin öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört bağımsız boyuttan oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu boyutları; zorluklarla baş edebilmek için özgüvene sahip olma kavramını öz yeterlilikle, şu an veya gelecekte başarılı olmak için olumlu tutum ve beklentilere sahip olma kavramını iyimserlikle, başarı ve azimli olmak ile seçenekleri yeniden gözden geçirme kavramını umutla, sorunlarla başa çıkabilme ve ilerlemeye devam edebilme kavramını ise dayanıklılıkla açıklamaktadırlar (s. 3).

3.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ilk olarak pozitif psikolojik sermaye ile ilgili yapılan yabancı yazın sonrasında ise ulusal yazın kronojik sıraya göre incelenmiştir.

Luthans, Zhu ve Avolio (2006) öz yeterlilik düzeyinin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ek olarak öz yeterlilik düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyetinin azaldığını tespit etmişlerdir (s. 121).

Larson ve Luthans (2006) psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve ayrıca psikolojik sermayenin insan ve sosyal sermayeye kıyasla iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (s. 85).

Youssef ve Luthans (2007) pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden umut, dayanıklılık ve iyimserliğin performans, iş tatmini, çalışan mutluluğu ve işe bağlılığa olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Daha da önemlisi, çalışanların psikolojik sermayelerinin insan ve sosyal sermaye üzerinde önemli bir ek etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (s. 75).

Luthans ve diğer., (2007) pozitif psikolojik sermayenin çalışanların performans ve memnuniyet düzeyini pozitif bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre günümüz iş ortamında insan kaynaklarının motivasyonel eğilimlerinin geliştirilmesi ve yönetimi için birçok pratik anlamı olduğu görülmektedir. Daha umutlu, iyimser, özyeterliliği yüksek ve dayanıklı çalışanların, bugün çoğu organizasyonun karşı karşıya olacağı zor durumları düşük psikolojik sermayeye sahip meslektaşlarına göre daha kolay atlatması mümkün olabilir ve ayrıca finansal, beşeri ve sosyal sermayeye sürekli yatırım kesinlikle gerekli olsa da düşük psikolojik sermayeye sahip bir örgütte artık yeterli olmayabileceği belirtilmektedir.

Luthans ve diğer., (2008) çalışanların psikolojik sermayelerinin destekleyici iklim ile performansları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır. Önceki araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da psikolojik sermayenin performans, memnuniyet ve bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Daha önceki bulguları desteklemenin yanı sıra bu

çalışmanın ana bulgusu ve katkısı, pozitif psikolojik sermayenin destekleyici örgütsel iklim ve çalışan performansı arasında önemli bir aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) psikolojik sermayenin pozitif duygularla ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada pozitif duyguların işe katılım, sinizm, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma gibi tutum ve davranış değişkenleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmanın neticesinde çalışanların işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışının psikolojik sermaye algıları ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu, buna karşın örgütsel sinizm ve örgütsel sapma gibi olumsuz olguların psikolojik sermaye ile negatif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Luthans ve diğer., (2010) son zamanlarda, psikolojik sermaye bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarla bağlantılı bir çekirdek yapı olarak desteklendiğini ifade etmektedir. Ancak bugüne kadar, eğitim müdahaleleri yoluyla psikolojik sermayeyi geliştirmeye çok az ilgi gösterilmiş ve ayrıca bu tür bir psikolojik sermaye gelişiminin katılımcıların performansı üzerinde nedensel bir etkisi olup olmadığına yönelik ampirik bir çalışma olmadığını belirtmektedirler. Ayrıca, psikolojik sermaye müdahaleleri gibi kısa eğitim müdahalelerinin yalnızca katılımcıların psikolojik sermayesini geliştirmek için değil, aynı zamanda iş başı performanslarında da bir iyileşmeye yol açabileceğini gösteren deneysel kanıtlar sunduğunu belirtmektedirler.

Roberts, Scherer ve Bowyer (2011) yaptıkları çalışmada psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların, psikolojik sermaye düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla daha nezaketli davranışlarda bulunduklarını bulgulamışlardır. Diğer bir ifade ile psikolojik sermayenin, iş stresinin kabalık üzerindeki etkisini engellediğini göstermiştir.

Harms, Krasikova ve Luthans (2018) yapmış oldukları çalışmada, örtük psikolojik sermayenin kişisel bildirimlerle ilgili sorunları en aza indiren ve iş ortamlarında kullanım için uygun olan, geçerli, kolay yönetilen bir psikolojik sermaye ölçüsünü temsil ettiği sonucuna varmıştır. Beklendiği üzere örtük psikolojik sermaye ve orijinal pozitif psikolojik sermaye ölçümleri arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Keleş (2011) pozitif psikolojik sermaye kavramı ve bileşenlerinin neler olduğu hakkında literatür taraması yaparak, kavramsal çerçeve çizmiş ve konunun öncüllerini ifade etmiştir. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin eğitimler yoluyla geliştirilebilir olduğunu ve bu alana daha fazla yatırım yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Çetin ve Basım (2012) örgütsel psikolojik sermayenin yapısını araştırdıkları ve yaygın olarak kullanılan, Luthans ve diğer., tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe çevirisinin güvenirlik ve geçerliliğini inceledikleri araştırmada örneklem grubu kamu sektöründe çalışan 235 alt ve orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Yapılan bu araştırmanın da faktör analizi sonuçları “iyimserlik”, “umut”, “dayanıklılık” ve “özyeterlik” boyutlarını ölçen dört faktörlü modelin uygunluğunu doğrulamıştır.

Töstan ve Özgan (2014) yapmış oldukları çalışmaya, Çetin ve Basım’ın (2013) doğrulamış olduğu dört alt modele ilaveten iki alt boyut daha eklemişlerdir. Bu alt boyutları ise literatürde karşılığı olan “Dışa dönüklük” ve “Güven” alt boyutları olarak ifade etmektedir.

Erkuş ve Afacan Fındıklı’ya (2013) göre PPS’nin iş performansını ve iş tatminini pozitif; işten ayrılma niyetini ise negatif etkilediği tespit edilmiştir. Alt boyutlar özelinde bakıldığında ise umut alt boyutu iş tatmini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği tespit edilmiştir. Dayanıklılık faktörü de iş tatmini ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini bulgulanmıştır, ayrıca çalışanların özyeterliliği yükseldikçe iş performansının da arttığı belirtilmektedir.

Akdoğan ve Polatçı (2013) psikolojik sermayesinin çalışanların performansları üzerinde oldukça etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca performansı artırmak için psikolojik sermayenin yanı sıra mutlu bir çalışma ve aile ortamının da olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Erkmen ve Esen (2013) psikolojik sermaye kavramının; 3 faktöre indiğini, bu faktörlerin ise öz yeterlilik, umut ve iyimserlik olduğunu, dayanıklılık boyutunun ortadan kalktığını belirtmişlerdir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik ve PPS arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Tamer, Dereli ve Sağlam (2014) PPS'in boyutlarından olan dayanıklılık ve özyeterliliğin sosyal sermaye üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu buna karşılık iyimserlik ve umut boyutlarının ise sosyal sermaye üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Bir diğer taraftan sadece öz yeterlilik boyutunun entelektüel sermaye üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Yaşın'e (2016) göre psikolojik sermaye alt boyutlarından olan öz yeterlilik, umut ve iyimserliğin çalışanların performansına etki ettiği tespit edilirken dayanıklılık alt boyutunun ise bir etkisi tespit edilmemiştir.

Beğenirbaş ve Turgut (2016) psikolojik sermayenin yenilikçi tutum ile iş potansiyelini pozitif olarak etkilediğini, ancak bu ilişkide aracılık etkisine sahip olmadığını belirtmektedirler.

Sünkür Çakmak ve Arabacı (2017) katılımcıların psikolojik sermaye algılarının, örgütsel bağlılık ve iş doyumu düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve iş doyumunun, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında da aracılık etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Kızanıklı ve Çöp (2017) çalışanların genel PPS olgularının iş performansındaki etkisinin, alt boyutlarına kıyasla daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

Uygunil'in (2017) yapmış olduğu araştırmada da belirtildiği üzere pozitif psikolojik sermaye, örgütsel davranış alanında uluslararası literatürde hem olumsuz tutumlar hem de olumlu tutumlar bağlamında araştırılmıştır. Çalışanların PPS'yi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki içerisinde iken, çalışanların PPS ile örgütsel sinizmleri ve işten ayrılma niyetleri arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çelik (2018)'in çalışmasının amacı psikolojik sermayenin iş yeri stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek ve çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yeri stresinin aracılığını ortaya koymaktır. Bu çalışma, psikolojik sermayenin iş yeri stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, iş yeri stresinin psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.

Akdoğan ve Aydemir'in (2018) elde ettikleri veriler sonucunda PPS'nin işe yabancılaşmayı negatif olarak etkilediğini tespit edilmiştir.

Sonuç olarak pozitif psikolojik sermaye ile ilgili hem yabancı literatürde hem de ulusal literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaları genel olarak değerlendirdiğimizde, PPS'nin örgütlerin daha verimli, daha rekabetçi ve daha yaratıcı olabilmeleri için gerekli olan bir yaklaşım olduğunu söylenebilir. Ayrıca PPS'nin alt boyutları ile örgütsel davranış alan yazınının pozitif yaklaşımları olan örgütsel bağlılık, çalışan performansı, verimlilik, entelektüel sermaye ve iş doyumu gibi kavramlarla pozitif bir ilişki içerisinde iken; örgütsel vatandaşlığın negatif olguları olan işe yabancılaşma, işten ayrılma, iş yeri stresi ve örgütsel sinizm gibi kavramlarla da genel olarak negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Yaklaşımlar

PPS, daha önce de vurgulandığı üzere, çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak onların geliştirilebilir yeteneklerinin arkasındaki psikolojik durumları yönetme ve geliştirme çabasının yanı sıra çalışanların zayıf yönlerinden ziyade güçlü yönlerine odaklanmaları gerektiği şeklinde açıklanmaktadır.

Çalışma ortamlarında, çalışanların PPS'nin doğru yönlendirilmesi ile çalışanların performanslarının olumlu etkilendiği vurgulanmaktadır (Peterson, ve diğer., 2011). Ayrıca örgütler, değişen çevresel koşullarda katı olmayan çalışanlara sahip olarak sürdürebilir rekabet avantajı sağlamaya ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak performanslarını artıran bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadırlar. Psikoloji biliminden faydalanarak kişilerin potansiyelini artırmak amacıyla pozitif taraflarını görme arzusu pozitif psikolojik yaklaşımların ortaya çıkmasına imkan tanımaktadır (Özen Kutanis ve Oruç, 2014, s. 153).

PPS kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılması için pozitif psikolojik sermaye yaklaşımının ve bu yaklaşımın içerdiği boyutların detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

3.4.1. Luthans, Avolio, Avey ve Norman’a Göre Pozitif Psikolojik Sermaye

3.4.1.1. Öz Yeterlilik

Luthans ve arkadaşlarının literatüre kazandırmış oldukları pozitif psikolojik sermayenin ilk boyutu öz yeterlilik kavramıdır. Bu kavram genel olarak kişinin kendi yeteneklerinin neler olduğunun farkında olup belli bir performansı gösterebileceğine olan inancı olarak ifade edilebilir.

Özyeterlik, bireyin hedeflere ulaşmak için doğuştan gelen yeteneğine olan inancıdır. Bandura (2009) özyeterliliği, "kişinin olası durumlarla başa çıkmak için gereken eylemleri ne kadar iyi yürütebileceğine" dair kişisel bir yargı olarak tanımlamaktadır. Öz yeterlilik, insanların nasıl hissettiğini, düşündüğünü, kendilerini motive ettiğini ve davrandığını belirler (Varadwaj ve Varadwaj, 2022, s. 66). Diğer bir ifade ile Bandura’ya göre (1997) öz yeterlilik bireyin bir görevi yerine getirmek için sahip olduğu kapasitesi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile öz yeterlilik, muhtemel durumları yönetmek için gerekli eylemleri yürütmek ve organize etmek konusunda kişinin yeteneklerine ve kendisine olan inancını ifade eder. Öz yeterlilik uzmanlık, dolaylı öğrenme, sosyal ikna fizyolojik ve psikolojik uyarılmayı içerir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007 ss. 16-17) . Ayrıca, özyeterliliğin değişebileceği ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 17).

Bandura (1986) öz yeterliliği, yaratıcılığı ve becerikliliği kullanarak performansı etkileyen üretken bir yetenek olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile daha yüksek öz yeterlilik seviyelerinin, artan yaratıcı performans ve genel olarak bireyin yaratıcılığı (Amabile, 1996; Tierney ve Farmer, 2002 Akt. Sweetman ve diğer. 2010, s. 6) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolia (2007) öz yeterliliği yüksek çalışanların şu özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir;

- Ulaşılmaması zor hedefler seçerek yüksek performans göstermek,
- Zorlukların üstesinden gelerek kendilerini motive etmek,
- Zorluklar karşısında sabırlı davranmak.

Bu özelliklere sahip çalışanlar, yüksek performans göstererek çalıştıkları firmaların rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadırlar.

3.4.1.2. Umut

Snyder, Irving ve Anderson (1991) umut kavramını, etkileşimli olarak türetilmiş bir başarı duygusuna dayanan olumlu bir motivasyon durumu olarak tanımlarken (Avolio, ve diğer., 2004, s. 808); Çetin ve Basım (2012) ise umudu, örgütteki psikolojik sermayeye pozitif katkılar sunan ve çalışanların performansını pozitif yönde etkileyen bir olgu olarak ele almaktadır (s. 124). Rick Snyder'in çalıştığı umut kavramı, hümanist psikoloji üzerine çalışma yapan araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmıştır (Anık, 2018, s. 45).

Snyder'a göre (2000) umut kavramının iyimserlikle ilişkisi bulunmaktadır. Engellere rağmen arzulanan hedeflere ulaşma yollarını planlama beceresi ile bu yolları kullanma motivasyonu olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğu belirtilmektedir (Carr, 2016, s. 124). Aynı zamanda umut, amaca giden yolda karşılaşılabilecek sorunların fark edilmesini sağlayarak bireylere alternatif yollar bulmayı sağlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006, s. 17).

Son olarak psikolojik sermaye boyutlarından öz yeterlilik ve umut boyutlarının birbirinden ayırt edilememesinin sebebi olarak, her ikisinin de içsel kaynakları kullanarak belirlenmiş bir amaca yönelmesi görülmektedir (Polatçı, 2014, s. 118). Umut geliştirmeye yönelik pratik yaklaşımlar; zorlu hedefler koymayı, acil durum planlamasını gerektiğinde yeniden hedef belirlemeyi içerir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006, s. 17).

3.4.1.3. İyimserlik

Pozitif psikolojik sermayenin üçüncü boyutu olan iyimserlik özetle gerçekçi duygularla hareket etmeyi içeren, gelecekte meydana gelmesi muhtemel olay ve durumlara pozitif yaklaşabilen ruh halini açıklar.

1970'lerin sonuna kadar iyimserlik psikolojik bir bozukluk olarak değerlendirilmekteydi. Freud, iyimser tanrı inancının uygarlık için gerekli bir yanılsama olduğunu belirtmektedir. 1970'lerin sonlarına doğru bilişsel psikologlar, insanların düşünme süreçlerinin iyimser olduğunu gösteren araştırmalar yapmıştır. İyimserlik geniş çaplı bir kişilik özelliğidir ve negatif olayların nedenlerinin içsel, sabit ve genel etmenler yerine dışsal, geçici ve özel etmenlere yüklendiği düşünce tarzı olarak kavramsallaştırılmıştır (Carr, 2016, s.

138). Seligman da (1998) benzer şekilde iyimserlikte; olumlu olayları kişisel ve içsel nedenlere dayandırırken, olumsuz olayları ise dışsal ve geçici olgulara dayandırmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007 s. 17).

İyimserlik kavramı, olay ve durumlar karşısında bardağın dolu tarafından bakabilme olarak ifade edilir. Bu kavram yalnızca gelecek hakkında olumlu birtakım duygulara sahip olmak değil aynı zamanda olay ve durumları nedenleri ile irdeleyerek bir sonuca varma olarak da ifade edilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006 akt. Yıldırım, 2019, s. 12). Seligman (1998) iyimserliğin gerçeği görmek olduğunu, objektif olması gerektiğini, aksi takdirde olumsuz birtakım sonuçlara sebep olacağını belirtmektedir (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013, s. 305). Baltaş'a göre (2001) ise iyimserlik, kişilerin kendini kandırması anlamına gelmez; iyimser kişiler olay veya durumların iyiye gideceğine dair inançlarını her zaman korurlar (Hırlak, Taşlıyan ve Sezer, 2017, s. 98).

Sonuç olarak çalışanlara pozitif düşünme anlamında telkinde bulunan ve bu konuda harekete geçen örgütler, çalışanlarının daha iyi bir performansla çalışmasına katkı sağlarlar. Bundan dolayı örgütlerin iyimserlik olgusuna önem vermesi gerekli görünmektedir. ,

3.4.1.4. Dayanıklılık

Dayanıklılık, olumsuz durumlar ile karşılaşıldığında bireylerin bu durumun üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. İstenmeyen durumlarla karşılaşıldığında olay ve durumlara pozitif yaklaşabilme, olumsuz duyguları pozitif duygulara dönüştürebilme yeteneği olarak da ifade edilir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 222). Dayanıklılığın, insanların günlük, ilerici adımlarla üstlendikleri yaşam boyu gelişimsel bir yolculuk olduğuna inanılmaktadır. Başka bir deyişle, dayanıklılığın nihai bir hedeften ziyade bir süreç olduğu belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156).

Araştırmacılar dayanıklılığın, çalışanların kurumsal gelişim ve sürdürülebilirlik için inovasyon ve yaratıcılık gibi çalışma davranışlarıyla ilgili olduğunu savunmaktadır. Hızla değişen bu küresel çağda çalışanların belirsizlik, zorluk ve önemli değişikliklerle yalnızca başa çıkmaları değil, aynı zamanda başarılı bir şekilde bunlardan kurtulmaları da gerekmektedir (Luthans ve diğer., 2007; Quick ve Feldman, 2014; Akt. Bak, Jin ve McDonald 2022, s. 88). Ayrıca, Rego ve diğer., (2012) yüksek dayanıklılık düzeyine sahip çalışan-

ların zorluklar ve başarısızlıklarla karşılaştıklarında sebat etme, yeni iş süreçleri ve yaratıcı çözümler arama ve geliştirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir (Jin ve McDonald 2022, s. 88). Youssef ve Luthans'a göre (2007) dayanıklılığın ayrıca memnuniyet, mutluluk ve bağlılık gibi iş tutumlarıyla da ilişkili olduğu bulunmuştur (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 222). Özetle dayanıklılık, kişiler sorunlar tarafından kuşatıldığında, kişinin kendisini toparlayarak gücünü koruması ve yoluna devam etmesi şeklinde açıklanabilir (Larson ve diğer., 2013; Akt. Aydın Tükeltürk ve Karalar, 2015, s. 257).

3.5. Pozitif Psikolojik Sermayenin Başarılı Olma Evreleri

Pozitif psikolojik sermayenin başarılı olması, PPS'nin bileşenlerin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır.

3.5.1. Öz Yeterlilik Düzeyini Arttırma

Yapılan araştırmalara göre özyeterliliği geliştirmeye yönelik öneriler mevcuttur. Aşağıda verilen yöntemler, özyeterliliğin geliştirebileceğini göstermektedir. Bandura (1977) tarafından formüle edilen öz yeterlilik kavramı dört temel unsura dayanmaktadır;

Uzmanlık Deneyimleri: Örgütsel davranış açısından, çalışanların başarılı deneyimlerinin özyeterliliğin gelişmesi ile sonuçlandığı belirtilmiştir. Ayrıca başarı çok çalışarak elde edilirse uzmanlık deneyimleri çok daha güçlü olur (Luthans, 2002, s. 61). Luthans ve Youssef (2004) deneyimi daha önceki yaşanan durumlardan alınan tecrübeler olarak tanımlamışlardır. Çalışanların yaptığı işlerden başarı elde etmesi için zorlu ancak ulaşılabilir, somut, spesifik hedeflerle doğru çalışması gerekir. İş başında eğitimin, koçluğun ve rehber ustalık deneyimlerinin özyeterliliği geliştirmede etkisi olduğu düşünülmektedir (s. 154).

Sosyal Modeller ile Sağlanan Dolaylı Deneyimler: Modelleme, insanların bireysel yeterliliğine olan inancında sosyal modellerle paralellik göstermesi ve bu durumdan etkilenebilmesi sonucu ile gerçekleşir. İnsanların seçtikleri modeller, kendilerinden çok farklı ise bireysel yeterliliklerine olan inançları seçmiş oldukları modellerin davranışları ve ürettikleri sonuçlardan etkilenmemektedir (Uygungil, 2017, s. 21).

Sosyal İkna veya Pozitif Geri Bildirim: İş görenlerin yaptıkları iyi şeylere yönelik pozitif geri dönüş yapılması onlar için motive edici sonuç doğuracaktır (Kanten, 2016, s. 41). Sosyal bir modelleme ile ikna olan bireyin, özyeterliliğini sarsmak zor olduğu gibi, çalışanların saygı duydukları yönetici veya meslektaşlarından olumlu geri bildirim almaları çalışanların öz yeterliliklerini pozitif olarak etkilediği belirtilmektedir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 223).

Fiziksel ve Psikolojik Durumlar: Özyeterliliğin fizyolojik ve/veya psikolojik uyarılma ve iyilik hali yoluyla geliştirildiği belirtilmektedir (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008, s. 223). Kişiler içinde bulundukları ruh halleri kişisel yeterliliklerini değerlendirirken de etkilidir. Bu sebeple yeterlilik duygusunu geliştirmek için, kişinin stres ve olumsuz duygusal eğilimlerin azalmasına katkı sağlayarak yeterliliğin gelişebileceği belirtilmektedir. (Uygungil, 2017, s. 21). Bununla birlikte çalışanların etkinlik geliştirmelerine yardımcı olacak bir başarı elde etmeleri için zorlu ama ulaşılabilir, somut, spesifik, yakın hedeflere doğru çalışmaları gerekir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 153).

Rol Model Alarak Öğrenme: Bu teknik, çalışanların kendilerine başarılı bir kişiyi örnek almaları yoluyla başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu kişileri örnek alarak yapılan çalışmalar sonucu, kişilerde öz yeterlilik artışı da görülmektedir. Bu husus hem maliyet açısından hem de diğer hususlar açısından uygun olmayan durumlarda kullanılmak için elverişlidir (Kanten ve Kanten, 2016, s. 41). Başarı deneyimlerinin mevcut olmadığı veya sağlanamayacak kadar pahalı veya çok riskli olduğu durumlarda (örneğin, pilot uçuş eğitimi), başarılı bir akıl hocasının gölgesinde, gözlemcinin özyeterliliğini oluşturmaya yardımcı olduğu bulunmuştur (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155).

3.5.2. Umut Düzeyini Arttırma

Yöneticiler ve çalışanların umutlarını geliştirmek için hedeflerinin zenginleştirilmesi gerekir. Ayrıca açıkça iletilen, gerçekçi, ölçülebilir, zorlayıcı örgütsel ve bireysel hedef belirleme rolü, insanların kendilerini yönlendirebilecekleri hedefler oluşturmada hayati öneme sahiptir. Ayrıca karşılaşılan süreçte karmaşık hedefleri daha alt parçalara bölerek iletmenin, umut düzeyini arttırmada daha kolaylaştırıcı olduğu görülmüştür. Umut düzeyini arttıracak yöntemler aşağıdaki gibidir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155).

Bireysel ve Örgütsel Amaçların Belirlenmesi: Bireylerin umut düzeylerinin artması için belirlenen kişisel ve örgütsel amaçların motive edici özellikte olması gereklidir. Bu durum kişilerin sadece iş hayatı için değil sosyal yaşamı için de geçerlidir. Örneğin istediği üniversite ve bölümü kendisine amaç edinen bir öğrencinin ders çalışırken motivasyonu artacaktır. Motivasyonu artan öğrencinin ise umudu artacaktır (Luthans, Luthans, Luthans, 2004, s. 48).

Adım Atma Tekniği: Bu teknik ile hedeflerinize ulaşabilmek için, ilerlemenizi küçük adımlara bölüp başarının doğrudan deneyimini yaratarak motive olmayı ifade eder. Böylelikle adım adım ilerlerken umut düzeyi arttığı için hedeflenen plana daha rahat ulaşılacaktır (Luthans, Luthans, Luthans, 2004, s. 48).

Katılımcı Yönetim: Günümüzde işverenlerin, iş görenlere yetkilendirme imkanı sağladığı gibi katılımcı girişim fırsatı vermesi de zorunlu hale gelmiştir. Yöneticilerin çalışanlarına güven duymaları ve başarılı olacaklarına dair inanç sergilemeleri halinde iş görenlerin umut seviyelerinin arttığı tespit edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155).

Güven Duyma: Bu aşamada yöneticiler çalışanlarına güven duyduğu ve bunu da çalışanlarına aşıladığı zaman, çalışanların irade ve temsili duygularını zenginleştirecek, dolayısıyla çalışanların başarılı olacaklarına dair umutlarını arttıracaktır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155).

Hazırlıklı Olma: Bu tekniği proaktif olarak da adlandırabiliriz. Proaktif yaklaşım ise henüz gerçekleşmemiş olay ve durumları öngörerek gerekli önlemlerin alınmasıdır (Erdogan, 2016). Hedeflere yönelik çalışma sürecinden mutlu olmaya çalışıp sadece nihai kazanıma odaklanmamayı içerir. Engeller ve sorunlar karşısında ısrar etmeye hazır ve istekli olmayı içerir (Luthans, Luthans, Luthans, 2004, s. 48).

Zihinsel Tekrarlama: Bu yöntem ise yönetici ya da çalışanın geleceği sezinleyebildiği, muhtemel zorlukları tahmin ettiği ve bu zorluklarla baş etmek için hazırlıkları artıran, engelleri aşmak için geliştirilen zihinsel provadır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). Provalar ve deneyimsel eğitim, bu yeniden hedeflenen içgörü ve beceriyi güçlendirebilir (Luthans, Luthans, Luthans, 2004, s. 48).

Amaçların Yeniden Belirlenmesi: Örgüt çalışanlarının amaçlarını düzenleyecek, kontrol edecek ve gerektiğinde amaçları yeniden belirleyecek kabiliyete sahip olması gerekir. Bu süreçler yerine getirilirken doğru zamanlarda harekete geçilmesi gerekir. Ek olarak amacınıza giden tek bir yol değil farklı alternatifler geliştirilmesi de bir gerekliliktir. Bu süreç; kompleks eylem planları geliştirme, detaylı düşünme ve çaba gerektirmektedir (Luthans, Luthans, Luthans, 2004, s. 48).

3.5.3. İyimserlik Düzeyini Artırma

İyimserlik olmadan, kişinin hayatındaki olumlu olayların içselleştirilmesi düşük bir olasılık olarak gözükmemektedir. Örneğin karamsar kişiliğe sahip insanlar, hayatlarındaki olumlu olayları genellikle şansa, başkalarının yardımına veya durumsal faktörlere bağlar. Öte yandan kötümserler zorluklarla karşılaştıklarında yaşamlarındaki aksilikleri, kalıcı ve yaygın kişisel krizlere dönüştürürler. Bu niteliklere sahip insanlar, başarısızlıktan (hatta başarılarından) nadiren ders alabilir veya hayatın zorluklarıyla büyüyebilir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). İyimserliği artırabilmek için Schnedeider tarafından 3 yol geliştirilmiştir. Bunlar; geçmiş olduğu gibi kabullenme, şimdiki durumları takdir etme ve gelecek için fırsat aramaktır (Schnedeider, 2001; Akt. Luthans ve Youssef, 2004; s. 156);

İlk yaklaşıma göre yöneticiler ve çalışanlar, geçmiş başarısızlıklarını ve yaşanan aksilikleri kabul etmeyi öğrenmeli; artık geri döndüremeyecekleri hatalar için kendilerini affetmelidir. İkinci yaklaşım yani şimdiki durumları takdir etme, hem kontrol edebilecekleri hem de edemedikleri şeyler de dahil olmak üzere mevcut yaşamlarının olumlu yönleri hakkında minnettarlık ve memnuniyet duyma olarak değerlendirilmelidir. Üçüncü yaklaşım ise geleceğin ve içinde barındırdığı belirsizliklerin büyüme ve ilerleme için fırsatlar olarak görüldüğü yaklaşımdır. Son olarak Schulman (1999) psikolojik sermayeyi artırmak için iyimserliğe yönelik bazı özel direktifler sunar: bir zorlukla karşılaşıldığında yitirilen inançları belirlemek, inançların doğruluğunu değerlendirmek, işlevsel olmayan inançları daha yapıcı olanlarla değiştirmek ve doğru inançlar geliştirmek şeklinde ifade etmiştir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 48).

3.5.4. Dayanıklılık Düzeyini Artırma

İyimserlik ve dayanıklılık geliştirmeye yönelik uygulamaların, öz yeterlilik ve umut kadar kapsamlı veya kanıtlanmış olmasa da değerli olacak kadar dolaylı kanıtlar olduğu belirtilmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 48).

Luthans ve Youssef’a (2004) göre dayanıklılığı geliştirmek için örgütler Masten tarafından önerilen üç stratejiyi uyarlayabilir. Bunlar; risk odaklı, varlık odaklı ve süreç odaklı olmak olarak sınıflandırılmaktadır. *Risk odaklı stratejiler*, istenmeyen sonuçların olasılığını artırabilecek riskleri ve stres faktörlerini azaltmaya odaklanır. *Varlık odaklı stratejiler*, risklerin varlığına rağmen olumlu sonuçların olasılığını artıran kaynakları vurgular ve geliştirir. Yöneticilerin ve çalışanların pozitif psikolojik sermayesi, onları hem kişisel hem de örgütsel düzeydeki aksiliklerle başa çıkmak için daha iyi donatabilir. Son olarak, *süreç odaklı stratejiler*, ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek amacıyla kişinin varlık envanterinin kullanımı adına gerekli olan adaptasyon sistemlerinin gücünün harekete geçirilmesini içerir (s. 156).

Reivich ve Shatte (2002) iki kategoriye yerleştirilebilecek becerileri belirlemiştir. Bunlar, “kendini bilme becerileri” ve “değişim becerileri” olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda katılımcıların dayanıklılık becerilerini geliştirmek için etkileşimli, aktiviteye dayalı eğitim programları yürütmelerini önermektedirler: İşler ters gittiğinde olumsuz düşünsel tutarlardan kaçınırlar; problemlere ve işe yarayan çözümlerin nasıl bulunacağına dair inançların doğruluğunu test ederler; stres altında sakin kalmanın ve odaklanmanın gerekliliğini belirterek dayanıklılık seviyesinin artacağını öne sürerler (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004, s. 48).

Sonuç olarak örgütlerde pozitif psikolojik sermayenin başarılı olabilmesi için çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık seviyesini artırmak adına yukarıda belirtilen gerekli adımların hem işletmeler hem de yöneticiler tarafından atılması gerekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

4.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı

Bu bölümde araştırmamızın bağımlı değişkeni olan örgütsel yaratıcılık kavramından bahsedilecektir. Örgütsel yaratıcılığın hem ülkemizde hem de uluslararası literatürde farklı sektörlerde çalışılmış bir konu olduğu söylenebilir. Uluslararası literatürde daha çok teknoloji firmalarında çalışılmış bir konu olmasına rağmen ülkemizde daha çok eğitim sektöründe çalışılmış bir konu olduğu söylenebilir. Örgütsel yaratıcılık, genel bir bakış açısıyla çalışanların yaratıcılığını da içine alarak kurumsal yapıda birtakım yenilikçi olguların oluşmasına ortam sağlayacak araçların ortaya konulması süreci şeklinde değerlendirilebilir.

Tüm seviyelerde yaratıcılık eksikliğinin, bir organizasyonun rekabet gücünü ciddi şekilde olumsuz etkileyebileceği belirtilirken yeniliğe karşı çıkan argümanın da yeni bir ürünü piyasaya sürmenin çok pahalı ve riskli olması şeklinde geliştirildiği ifade edilmektedir (House 2003, s. 34). Sığı (2017) ise insan hayata gözünü açtığından son nefesini verene kadar sürekli olarak örgütlerin içinde bulunduğunu, hayata bir örgüt olan hastanede geldiğini, kişisel eğitimin birer örgüt olan okullarda yapıldığını, insanın para kazanmak için bulunduğu tüm iş ortamlarının birer örgüt olduğunu ve nihayetinde yine bir örgütün insanın tüm evraklarını ve işlemlerini planladığını belirtmiştir (s. 46).

Yaratıcılığın en geniş alanda kabul edilmiş tanımında Amabile ve diğer. (1996) yaratıcılığı, *“her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi”* olarak ifade etmektedir. Balay (2010) ise örgütsel yaratıcılığı *“orijinal düşünme, yenilik yapma, risk alma, farklılık yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmış olanı terk etme ve bunları diğerleriyle paylaşma”* süreci olarak tanımlamaktadır (s. 46).

Torrance'a göre yaratıcılığın beş temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; orijinallik, akılcılık, soyutlama, mükemmellik arayışı ve şeffaflıktır. Dolayısıyla yenilikçilik yaklaşımını ilke kabul eden ve yaratıcılık için uygun bir iklim oluşturan örgütlerin daha yüksek performans göstermeleri ve verimliliklerinin de o ölçüde daha yüksek olması beklenen bir durumdur (Yahyagil, 2001, s. 10).

Yıldırım (2007) yaratıcılığın ilk olarak bireysel aşamada başladığını ve daha sonra organizasyonun çalışanlarına uygun imkanlar sağlaması ve onları desteklemesiyle örgütsel yaratıcılığa evrildiğini belirtmiştir (s. 109)

Örgütsel değişim ve yenilikte henüz ortaya çıkartılmamış, karmaşık bir sosyal sistem içerisinde değerli, faydalı ve farklı bir ürünün yaratılması süreci örgütsel yaratıcılık olarak tanımlanmaktadır (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s. 293).

Ceylan ve Savi (2003) yaratıcı bir liderlik anlayışı ve yaratıcı bir ortamın varlığını çalışanların yaratıcılıklarına ortam hazırlayan bir durum olarak nitelendirmektedir. Bu tarz örgütlerde çalışan bireyler, kendi yaratıcı yanlarını işe yansıtabilirler. Özgür bir ortamda kendisini ifade eden çalışanların, yaptıkları işe kendilerinden bir şey katmalarına da imkan tanınmış olur (ss. 161-162). Yaratıcı fikirlerin çoğu diyalog, tartışma ve çatışma yoluyla tetiklendiğinde, kolektif bir alandaki değişimlerin sonucu ortaya çıkmaktadır (Chen, 2006, s. 105).

İşletmelerin devamlılığını sağlaması; mevcut durumlarını ve stratejilerini dinamik olan çevresel koşullara uydurabildikleri, eksiklerini düzeltebildikleri oranda mümkündür. Günümüzde faaliyette bulunan işletmeler, yaratıcılık gibi kavramlara önem vermektedir. Yaratıcılık, işletmelerin kendilerini sürekli yenilemesine ve değiştirmesine olanak veren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Çavuş, 2006, ss. 80-81).

Yaratıcılık, iş dünyasında, özellikle bilginin temel kaynak olduğu yüksek teknoloji alanında başarı için esastır. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin farklı bakış açılarını tanımlayan çalışma ortamı, dikey işbirliği, özerklik/özgürlük, saygı ve yanal iş birliği gibi kavramlar yüksek teknoloji organizasyonlarda elde edilen yaratıcılık açısından önemli kavramlardır (Lapierre ve Giroux, 2003, s.11).

Katz ve Kahn'a göre yaratıcılığa duyulan ihtiyaç örgütsel bir ihtiyaçtır. Örgütsel planların hiçbirisi bütün çevresel değişiklikleri göremez, işlemlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez ya da bütün insan çeşitliliğini yetkin bir şekilde kontrol edemez. Yaratmaya, gönüllülüğe, koruyuculuğa ve yeniliğe yönelik davranışı meydana getiren insan kaynakları bu nedenle örgütsel yaşam ve etkililikleri için son derece gereklidir. Yalnızca yazılı olarak belirlenmiş çerçeveyi temel alan bir örgüt, kolay dağılabilen toplumsal bir sistemdir (Gümüştuyu, 2004, s. 56).

Genç'e göre (2007) yaratıcılık farklılığa açık olma, kalıplardan kurtulma şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca yaratıcılık daha önce kurulmamış ilişkiler kurabilme, yeni bir düşünce mekanizması oluşturabilme, yeni deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme süreci olarak da değerlendirilmektedir (Balay, 2010, s. 46). Kale'ye (2010) göre ise oluşturulan yeni fikrin, örgütsel düzeyde fayda getirecek şekilde uygulanabilmesi ile örgütsel yaratıcılıktan bahsedilebilir (Yılmaz ve İraz, 2013, s. 833).

Yaratıcılık ve yenilik kavramı da birbirine çok yakın kavramlar olmasına rağmen aralarında temel farklılıklar bulunmaktadır. Baer (2012) yaratıcılığın bir yenilik sürecinin ilk aşaması olarak görülebileceğini belirtmiştir. Yaratıcılık, herhangi bir yeniliğin başlangıç noktasıdır. Bununla birlikte, yaratıcılık bireysel ve tek başına bir süreç iken yenilik, birçok insanı içeren daha kapsayıcı bir süreçtir (s. 1103).

Amabile'e göre (1998) yöneticilerin yaratıcılığı hızlandırmak için yapması gereken olgulardan birisi insanları doğru işte çalıştırarak, hem bireyin yaratıcılığına ve uzmanlığına uygun iş yapmasını sağlanabilir hem de içsel güdülenmesini harekete geçirebilir. Çalışanlara yöntemler konusunda özgürlük verilmelidir. Ayrıca yöneticilerin büyük bölümü çok meşgul oldukları için başarıları takdir etmeyi önemsemezler. Bu durum yaratıcılığın en önemli handikaplarından biridir. Üst yönetimin desteği yaratıcılığı pozitif olarak etkileyecektir ancak yaratıcılığın artması tüm örgütün katkı sağlaması ile gerçekleşir (Çavuş, 2006, s. 93).

Yaratıcılık kavramından bahsedildikten sonra yaratıcılık sürecinden bahsedilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Malaga (2000) yaratıcılık sürecini beş aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir, Bunlardan birincisi *sorunu tanımlama aşaması*, ikincisi *bilgi toplama ve yapılandırma aşaması*, üçüncüsü *hazırlık aşaması*, dördüncüsü *fikir üretme aşaması* ve beşincisi *değerlendirme aşaması*'dır. İlk olarak sorun bilinir ve açıkça tanımlanır. Akabinde bireysel veya grupla ilgili problemin çözümüne yönelik bilgi toplandıktan sonra fikirlerin üretilerek değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Ayrıca, geliştirilen olası çözümlerin, sorunu ne ölçüde çözdüğünü belirlemek için bu çözümler bazı kriterlere göre test edilir (Yılmaz ve İraz, ss. 832-833).

Sonuç olarak gelecekte örgütlerin en güçlü tarafı, yaratıcı insan ve yenilikçi fikirlerden meydana gelen düşünsel sermaye olacaktır. Çalışanlarını düşünsel açıdan sürekli geliştirmek için motive eden geleceğin başarılı örgütleri, rakipleriyle aralarındaki farkı pozitif

olarak açacaklardır. Bu sebeple örgütler hayatta kalabilmek ve gelecekte başarılı olabilmek için örgütsel yaratıcılığı artıracak enstrümanlar bulmak için yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyacaklardır. Bu yaratıcı çalışanların oluşturdukları örgütlerin ise örgütsel yaratıcılığı artıracak kurumsal kültüre pozitif katkı sunması muhtemeldir.

4.2. Örgütsel Yaratıcılığın Özellikleri

Yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılık kavramını açıkladıktan sonra şimdi de yaratıcılığın özelliklerinin neler olduğunu açıklamak faydalı olacaktır. Akat ve diğer., (2022) yaratıcı bir örgütün temel özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Örgüt, içerisindeki farklı özelliklere sahip kişilerden faydalanır: Probleme pratik çözümler sağlamak için uzmanlığa dönük olmayan iş göreni tayin eder.
- Örgüt içerisinde fikirlerini söylemeleri konusunda belirli mekanizmaların bulunmasının yanı sıra örgütün çevresi ile de etkileşimi sağlama konusunda kriterler bulunur.
- Terfiler yeterlilik ilkesine göre yapılır: Beyan edilen görüşler sadece yeterliliğe göre yorumlanır.
- Esnek ve yeni fikirlere açık olup ön yargıdan kaçınarak ileriye dönük araştırmalara yatırım imkanı sağlarlar.
- Merkezkaç bir yapısı vardır: Risk yüklenmeyi ve hoşgörü içerisinde davranmayı amaçlar. Yanlışları düzeltme ile ilgili vakit ve çaba harcar. Çalışanlar farklı görüşleri serbestçe tartışabilirler.
- Diğer örgütleri taklit etmekten hoşlanmazlar. Farklı görüşlerin oluşabileceği bağımsız alanlar ve fırsatlar yaratır. Örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin yaratıcı becerilerini kullanmak, örgütsel yaratıcılık için unutulmaması gereken bir önceliktir (Çavuş 2006, s. 95).

Yaratıcı davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bir örgütün özellikleri olarak açık bir iletişim sistemi, çalışan ve yönetici arasında sağlıklı bir ilişkisi, etkin destek ve iş birliği,

kaynakların varlığı, üst düzey yaratıcılığa sahip iş görenler, eleştiriden kaçınma ve yeniden yönetim anlayışı sıralanmaktadır; bununla birlikte korku yerine güven esas alınarak yaratıcılık hedeflenmelidir (Koçel, 2014).

Sonuç olarak Ekvall ve Ryhammar'a göre yaratıcılığı destekleyen örgütlerin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir: Çalışanlar, yaptıkları işleri önemli bulur ve örgütlerinin ileriye gitmesini arzularlar; örgütlerinin hiçbir bölümünde kısıtlamalara maruz kalmaz, bağımsız davranır, olgulara erişebilir ve paylaşımda bulunabilirler. Örgütte farklı düşünceler desteklenir, çalışanlar etkili iletişim kurar ve cesaretlendirilir, bakış açılarını ve fikirlerini çekinmeden paylaşır; tartışmalar kişisel çatışmaya evrilmez, herhangi bir konuda karar verirken kendilerini özgür hisseder, risk alır ve çekinmezler (Balay, 2010, s. 47).

4.3. Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ilk olarak örgütsel yaratıcılık ile ilgili yapılan yabancı yazın sonrasında ise ulusal yazın kronojik sıraya göre incelenmiştir.

Mumford ve diğer., (2002) örgütsel ortamlarda yaratıcılığı ve yeniliği birçok değişkenin etkilediğini ifade etmiş ve örgütsel ortamlarda yaratıcılığa ve yeniliğe katkıda bulunan liderlik davranışlarını inceleyen mevcut literatürü incelemişlerdir. İncelemiş oldukları çalışmalardan elde edilen bulgulara dayanarak, yaratıcı liderliğin uzmanlık gerektirdiğini belirtmiştir. Ayrıca başarılı bir liderin, örgütsel bir ortamda çalışan yaratıcı insanların ihtiyaçlarıyla uyumlu taktikler uygulaması gerektiğini belirtmektedirler.

Lapierre ve Giroux (2003) sosyo-psikolojik ve yönetsel faktörlerin yaratıcılık kavramı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaratıcılığı en fazla etkileyen kavramların başında ise çalışma ortamı ve yatay iş birliğinin geldiği saptanmıştır.

Hong, Hwang ve Lin (2003) yapmış oldukları çalışmada çalışanların rahatlıkla etkileşimde bulunabildikleri, bilgi akışının hızlı olduğu iş çevresinde yaratıcılık kavramının pozitif olarak etkilendiğini bulgulamıştır.

Amabile ve diğer. (2004) liderlerin çalışanları destekleyici davranışlarda bulunmaları durumunda çalışanların yaratıcılığının ve iş performanslarının arttığını bulgulamışlardır.

Bir diğerk çalışma, yaratıcılık için çalışma ortamının temel bir özelliğı olarak önerilen lider desteğinin, çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Astlarıyla günlük olarak etkileşime giren bir liderin, bu astlara yönelik belirli davranışlar yoluyla onların günlük algılarını, duygularını ve performanslarını etkileyebileceğini ve nihayetinde yaptıkları işin genel yaratıcılığını etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Sonuç itibarıyla lider davranışlarının, alt düzeydeki yaratıcı performansı etkileyen alt algısal ve duygusal tepkileri hızlandırdığını belirtmişlerdir (Amabile, Schatzel, Moneta ve Kramer, 2004).

Mostafa (2005) yapmış olduğu çalışmada eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin destekleyici tutum geliştirdiklerini ayrıca erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla daha fazla yaratıcılığı ve yenilikçiliğı desteklediğini belirtmiştir.

Mostafa ve El-Masry (2008) tarafından yapılan diğerk çalışma, Mısırlıların örgütsel yaratıcılık engellerine karşı tutumlarının İngilizlerden farklı olduğunu göstermiştir, aynı zamanda cinsiyetin ve yaşın yaratıcılık engellerine yönelik tutumlar üzerinde önemli etkisi olduğu bir diğerk bulgudur.

Moultrie ve Young (2009) tarafından yapılan “Yaratıcı Örgütlerde Örgütsel Yaratıcılığın Keşifsel Çalışması” adlı çalışmada yaratıcı endüstriler, Birleşik Krallık ekonomisinin önemli ve büyüyen bir sektörü temsil ettiğini belirtmişlerdir.

Allen ve diğerk., (2013) örgütlerin içinde bulundukları ortam değıştikçe ve giderek rekabetçi hale geldikçe değışimi destekleyen ve yaratıcılığı teşvik eden bir organizasyonel iklimi sürdürmek, liderler için temel bir hedef olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlerin örgütsel değışime hazır olduğunu ve örgütsel yaratıcılık için psikolojik iklim ile doğrudan pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, serbest bırakıcı liderlik tarzının ise negatif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedirler.

Zhou ve George (2017) iş tatminsizliğinin çalışan yaratıcılığına yol açacağı koşulları anlamaya odaklanmaktadır. Bir kuruluştakalmaya kararlı olmanın yanı sıra çalışanlar, yaratıcı performanslarının etkili olma potansiyeline sahip olduğunu da algılamalıdır. İş arkadaşlarından gelen faydalı geri bildirimlerin, iş arkadaşı yardım ve desteğinin, yaratıcılık için algılanan örgütsel desteğin, çalışanları yaratıcı çabalarının etkili olacağını algılamaya yönlendireceğini; böylece bu üç değışkenin her birinin iş tatminsizliği ve sonuca

sürekli bağıllık ile etkileşime gireceğini kuramlaştırdığını ifade etmektedirler. Sonuçlara göre yüksek iş tatminsizliğine sahip çalışanların devam bağıllığı, iş arkadaşlarından gelen faydalı geri bildirim ve destek, son olarak da örgütsel destek yüksek olduğunda en yüksek yaratıcılığı sergiledikleri belirtilmiştir.

Süreç ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinin, örgütsel yaratıcılığın yenilik ve kullanışlılık unsurlarının pazar performansı üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini gösteren ayrı bir çalışmada, çevre dinamizminin, süreç ve yeni ürün geliştirme yetenekleri aracılığıyla kurumsal yaratıcılığın yenilik ve kullanışlılığının pazar performansı üzerindeki dolaylı etkilerini zayıflatırken, hedef pazar ihtiyaçlarına daha fazla yanıt verme koşulları altında etkilerini güçlendirdiğini ortaya konmaktadır. Çalışmada, örgütsel yaratıcılığın boyutlarının pazar performansını yönlendirmede karmaşık bir süreç olduğu değerlendirilmesinde bulunulmuştur (Boso, Donbesuur, Bendega ve Annan, 2017).

Olszaka ve Kisielnicki'nin (2018) yaptığı çalışmada literatürün gözden geçirilmesine dayanarak, örgütsel yaratıcılık desteği için bilgi sistemlerinin kavramsal bir çerçevesi önerilmiş ve böyle bir sistemin oluşturulmasındaki en önemli unsurların belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada örgütsel yaratıcılık konusunun; örgütsel yenilik, etkinlik, verimlilik ve nihayetinde örgütsel devamlılık hakkında daha iyi bir anlayış sunan çağdaş yönetimin önemli bir yönü olduğu vurgulanmıştır.

Olszak, Bartus ve Lorek'in (2018) gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel yaratıcılık, kuruluşların rekabet avantajlarını koruma yeteneklerini artıran bir bileşen olarak görülmüş ve dünya çapında örgütsel yaratıcılığı sağlamak için bilgi sistemlerinin tasarımına odaklanan çok az araştırma yapıldığı belirtilmiştir. Bu sebeple araştırma, örgütsel yaratıcılık destek sistemlerinin tasarımı için kapsamlı ve kavramsal bir çerçeve önermektedir. Bu çalışmada örgütsel yaratıcılık, en aktif gelişim gösteren araştırma alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda örgütsel yaratıcılığın; örgütsel gelişimin ana aracı, hayatta kalmanın ve yenilikçi başarının temeli olduğu ifade edilmektedir.

Riaz ve Hassan'a (2019) göre şirketler; entelektüel sermayeyi yükseltmek, iş dünyasında rekabet avantajını geliştirmek ve sürdürmek için çaba sarf etmeye çalışırlar. Bu çalışmada örgütsel yaratıcılığın arabuluculuk rolü oynadığı ve örgütsel performansı canlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sherief'in (2019) yaptığı çalışmada sekiz örgütsel iklim unsurunun, kamu görevlilerinin yaratıcı davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülmüştür. Örgütsel iklim; anlamlı çalışma, örgütsel vizyon, özerklik, bol kaynak, denetim desteği, müzakere, çeşitlilik ve örgütsel risk alma gönüllülüğü olmak üzere sekiz unsurdan oluşmaktadır. *Anlamlı çalışma* ile vatandaşların mevcut durumlarından daha iyi bir duruma geçmelerine yardımcı olma fikri; *örgütsel vizyon* ile yeni bir iş fikri geliştirmeye çalışırken kamu görevlilerinin çabalarına odaklanmak için net bir kurumsal vizyonun gerekli olduğuna inanmaları; *özerklik* ile örgüt özerkliği ve özgürlüğü teşvik etmesi ve kısıtlama yoluna gitmemeyi tercih etmesi; *bol kaynaklar* ile fazla kaynakların ihtiyaç duyulduğunda erişilebilir olmaları gerektiği; *denetim desteği* ile yararlı ve yeni fikirler üretme girişimlerine odaklanmak için denetim desteğinin gerekli olduğu fikrine sahip olması; *müzakere* ile bakış açıları, uzmanlıkları ve departmanları farklı çalışanların bir araya gelip iletişime geçerek müzakerede bulunması; *çeşitlilik* ile örgüt üyeleri arasındaki eğitim düzeyi, deneyim alanı ve kıdem farklılıklarının yaratıcı fikirlerin üretilmesine yardımcı olması ve son olarak *kurumsal risk alma gönüllülüğü* ile yönetimin risk almaya yönelik olumlu tutumunun, personeli yeni ve faydalı iş fikirleri üretme konusunda motive edebilmesi kastedilmektedir.

Nguyen, Nham ve Takahashi (2019) çalışanların iç kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada eğitim ve gelişimin, bilgi paylaşımı yoluyla, örgütsel yaratıcılık ile dolaylı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışma, yaratıcı bir çalışma ortamı olarak örgütsel yaratıcılığa odaklanmaktadır. Ayrıca duygusal bağlılığın iç kurumsal sosyal sorumluluktan örgütsel yaratıcılığa kadar olan süreçte üstlendiği önemli rolü göstermektedir.

Vasconcellos, Garrido, Parente (2019) tarafından yapılan çalışmada, şirketlerin uluslararası iş yetkinliğinin gelişiminde örgütsel yaratıcılığın oynadığı rolün aydınlatılması amaçlanmıştır. Yapılan bu araştırmada, örgütsel yaratıcılığın uluslararası iş yetkinliği için bir yapı taşı olduğu hipotezi kısmen desteklenmiştir, ancak etkisini çoğunlukla yenilikçi ve girişimci yeteneklerin bazı boyutlarının aracılığı yoluyla gösterdiği ortaya konmuştur.

Moghadda, Jajarmizadeh ve Abbasi'nin (2020) yaptığı çalışmada yetenek yönetimi ve verimlilik arasındaki ilişki ile örgütsel yaratıcılık ve verimlilik arasındaki ilişki pozitif iken yetenek yönetimi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki sadece mezuniyet düze-

yinde (yüksek lisans, doktora) pozitif çıkmıştır. Bu ilişkiler göz önüne alındığında örgütsel yaratıcılığın, diğer iki değişken arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu'na (2002) göre örgütsel cesaretlendirme ve teşvikin örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, iş grubu desteğinin yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, grubun kendi üyelerine yaratıcılık konusunda destek olmasının yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği, işin niteliğinin de yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği söylenebilir dolayısıyla çalışan yaptığı işi önemli buluyor ise yaratıcılık da dolaylı olarak gerçekleşecektir. İçsel motivasyonu yüksek çalışanlar da yaratıcı olma ihtimali en yüksek olan çalışanlardır. Buna karşın iletişimin yaratıcılığı artıracağına dair hipotez reddedilmiş; bu durum, gereğinden fazla iletişimin işe yönelik ilgi ve odağın kaybolmasına sebep olabileceği şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca yeterli kaynaklara sahip örgütlerin daha yaratıcı olacağına dair hipotez de desteklenmemiştir.

Çavuş (2006) örgütsel yaratıcılık ile personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu arasında güçlü bir ilişki saptamıştır. Yöneticiler işlerini yaparken kendilerini ne kadar bağımsız hissedерlerse örgütsel yaratıcılığın da bir o kadar pozitif olarak etkilendiğini tespit etmiştir.

Cengiz, Acuner ve Baki (2007) yönetim desteğinin örgütsel yaratıcılığı etkilemede en başta geldiğini ayrıca bunu sırasıyla şeffaf politika, takdir edilme, özerlik ve esneklik kavramlarının takip ettiğini belirtmişlerdir.

Küçükaslan Ekmekçi ve Tekin (2011) örgütlerde yaratıcılığı artırmanın yollarını tespit etmeyi amaçladıkları ve yaratıcılığı ortaya çıkaran ve engelleyen faktörleri inceledikleri araştırmada; yönetici ve çalışan desteği, kendi başına karar alabilme imkanı ve işe odaklılık kavramları ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bir diğer çalışmanın sonuçlarına göre örgütlerin çalışanlarını güçlendirme politikalarını artırması, örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği pozitif bir şekilde etkilediği ifade edilmiştir (Çelik ve diğer. 2014)

Ağalday ve Dağlı (2018) öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeylerinin arttığını ve ayrıca kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha az örgütsel yaratıcılık algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Şık Akıncı (2018) okul yöneticilerinin sahip oldukları duygusal zekânın örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Karakuş (2018) örgütlerde yaratıcılığı doğru yönetebilmek için konunun önemini farkında olan bir liderliğin zorunlu olduğunu; yöneticilerin, örgütün her kademesinde örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için çaba göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Çalışmasında öneri geliştirme sistemi; işletmelerde yaratıcı düşünme ikliminin oluşmasına büyük katkı sağlayan, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttıran önemli bir araç olarak görülmüştür.

Sonuç olarak, yapılmış olan ulusal ve yabancı yayınlara bakıldığında, örgütsel yaratıcılığın artırılması için yöneticilerin ve örgütsel desteğin şart olduğu, çalışma ortamının ve yatay iş birliğinin örgütsel yaratıcılık için önemli kavramlar olduğunu, yaratıcılığın iş performansını artırdığını, yaratıcı liderlerin uzmanlık gerektirdiğini, içsel motivasyonu yüksek çalışanların örgütsel yaratıcılığının da yüksek olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır.

4.4. Örgütsel Yaratıcılıkla İlgili Yaklaşımlar

4.4.1. Genç'e Göre Örgütsel Yaratıcılık

Amabile'e göre (1977) örgütsel yaratıcılığın yüksek derecede var olabilmesi için özgürlüğün, kaynaklara erişim rahatlığının, düşüncelerin özgürce paylaşılmasına ortam hazırlayan örgütsel cesaretlendirmenin, çalışanlarına güven veren yönetici desteği ile grup içerisinde yardımlaşmayı esas alan bir ortamın olması gerektiği belirtilmiştir (Balay, 2010, s. 52). Literatür incelendiğinde örgütsel yaratıcılığın, Genç (2007) tarafından bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç boyutta ele alındığı görülmektedir (Balay, 2010, s. 52).

Yönetsel boyut, yöneticilerin takipçilerine yaratıcı olmaları konusunda birtakım nitelikler kazandırma çabası olarak ifade edilebilir. Bu duruma zıt yönde alınmış tutum ve pratikler yaratıcılık çabasını olumsuz olarak etkiler ve takipçileri umutsuzluğa sürükler (Genç, 2007, s. 294). Bir diğer taraftan yöneticilerin, astlarına yaratıcı olmayı dayatması doğru olmamakla birlikte, yaratıcılığın doğasına aykırı bir durum olarak da görülebilir (Gümüüşsuyu, 2004, s. 27).

Bireysel boyuta göre özgün düşünceleri olan, problemlere duyarlı, esnek düşünce sistemi olan, girişimcilik özelliklerine sahip bireyler bireysel boyutun kapsamını oluşturmaktadır (Genç, 2007, 294). Kwasniewska ve Necka'a (2004) göre bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, bireysel yaratıcılık sağlanmadan örgütsel yaratıcılık sağlanamaz. Bunun için de destekleyici yönde bir örgüt iklimi, iyi bir iletişim mekanizması, özgür bir ortam ve kaynaklara kolayca ulaşma ortamının olması gerekmektedir (Balay, 2010, s. 48).

Toplumsal boyuta göre yaratıcılığı toplumsal çevre şekillendirmektedir. Burada önemli olan toplumsal yapının iş görenleri kısıtlamayarak onları kendilerini ifade etmeye, araştırmacı olmaya, yeniliğe ve yaratıcılığa yöneltmeleri gerektiğidir (Balay, 2010, 51). Bir toplum özgür oldukça yaratıcı yetenekler kendilerine daha fazla yer edinir. Toplumsal yapı, bireylere araştırma yapma ve kendilerini ifade etme konusunda imkan vermeli ve bireylerin kendisi olması konusunda onları cesaretlendirmelidir (Genç, 2007, 294).

4.4.2. Liu, Bai ve Zhang'a Göre Örgütsel Yaratıcılık

Çin bağlamında örgütsel yaratıcılık envanterinin geliştirilmesi ve doğrulanması adlı çalışmada ortaya çıkarılan dört faktörün örgütsel yaratıcılığın farklı bileşenleriyle birebir örtüştüğü ve dört boyutta sınıflandığı tespit edilmiştir. Bu boyutlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir (Liu, Bai ve Zhang, 2017).

Yaratıcı ortamın sağlanması: Bir organizasyon bireylerin yenilikçi ve yaratıcı davranışlarını teşvik etmek için resmi yöntemler, araçlar, uygun ve yeterli kaynak sağlamayı amaçlamalıdır. Ayrıca ödül sistemi, iletişim sistemi ve finansal yatırımdan gerekli destek yaratıcılık için olmazsa olmaz unsurlardandır.

Yaratıcı çıktı üretimi: Bu boyut, kurumsal yaratıcılığın sonuç bileşenini yansıtmaktadır ve müşteri problem çözme için yaratıcı fikirlere, teknolojik iyileştirmeler için yeni yöntemlere ve kurumsal çalışmayı mükemmelleştirmenin yenilikçi yoluna odaklanmaktadır. Bu boyut, örgütsel yaratıcılığın ayrılmaz bir parçasıdır.

Üyelerin yaratıcı katılımı: Bu boyut, üyelerin katılımının önemini vurgulamaktadır. Katılımcı üyeler arasında sadece iç yöneticiler ve çalışanlar değil, aynı zamanda dış ortaklar, müşteriler ve hatta danışmanlar da yer almaktadır. Örgütsel yaratıcılığın gelişimi, farklı departman ve seviyelerdeki tüm personelin çabalarını gerektirmektedir. Bu arada örgütsel inovasyon sürecinin dış katılımcıları olan müşteriler ve ortaklar, örgütsel yaratıcılığın inşasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kuruluşun yaratıcı entegrasyonu: Bu boyutta ise organizasyonun yaratıcı entegrasyonu, organizasyonel yaratıcılığın süreç bileşenini sunmaktadır ve bu boyut, esas olarak organizasyonun potansiyel fırsatları belirleme, yeni fikirleri keşfedip entegre etme ve yaratıcı davranış için bir plan yapma kabiliyetine atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün yaratıcı bütünleşmesi, örgütsel yaratıcılığın önemli bir yönüdür ve bireysel yaratıcılıktan ayrılan bir diğer özelliktir.

4.4.3. Woodman, Sawyer ve Griffin'e Göre Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık; kompleks, yeni ve faydalı fikirleri organizasyon içinde başlatan, bu seviyelerdeki faktörler tarafından teşvik edilebilen veya engellenebilen, bireysel yaratıcılık, çalışma ortamı ve çalışma ortamındaki ilişkiler tarafından belirlenmektedir. Karmaşık sosyal ortamlarda yaratıcılığı anlamak için teorik bir çerçevenin geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca örgütsel yaratıcılık, değerli olanın yaratılması olarak tanımlanmakta ve karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından yürütülen bir süreç olarak görülmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s. 293).

Son olarak yaratıcılığı sosyal bir bağlamda anlamak; yaratıcı süreçlerin, yaratıcı ürünlerin, yaratıcı kişilerin ve yaratıcı durumların araştırılması gerektiği belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle karmaşık bir sosyal ortamda yaratıcılığın incelenmesinin mutlaka ürün, süreç, kişi ve durumla ilgili olduğu belirtilmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993).

4.4.3.1. Çalışan Yaratıcılığı

Çalışan yaratıcılığı olmadan, söz konusu organizasyon için faydalı olan yeni fikirler muhtemelen devreye giremeyecektir. Çalışan yaratıcılığı; çalışanların yaratıcı, özgün ve yeni fikirler üretmesini içerir. Bu fikirler büyük ölçüde ürünlere, hizmetlere ve hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik bireysel çabalarla organizasyonun yaratıcılığına katkıda bulunur (Amabile ve diğer. 1996).

4.4.3.2. Yaratıcı çalışma ortamı

Genel olarak yaratıcı bir çalışma ortamı algısı, daha fazla örgütsel yaratıcılıkla ilişkilendirilmiştir. Diğer bir ifadeyle yaratıcı bir çalışma ortamının daha yaratıcı bir organizasyonla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Rasulzada ve Dackert, 2009). Yenilikçi bir çalışma ortamı; vizyon, yeniliği destekleme, katılımcı güvenliği ve görev odaklılığını kapsayacak dört faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır (Anderson ve West, 1998, s. 239). West'e göre (1990) *vizyon*, daha yüksek düzeyde bir hedefi ve işe motive edici bir gücü temsil eden değerli bir sonuç olarak ifade edilmektedir. *Katılımcılık ve güvenlik*, kişiler arası tehdit edici olmayan bir ortamda meydana gelirken karar verme sürecine katılımın motive edildiği ve güçlendirildiği bir süreç olarak ifade edilir. *Görev odaklılık*, paylaşılan vizyon veya sonuçlarla ilgili olarak görev performansının kalitesinin mükemmelliği ile ilgili ortak bir endişe olarak ifade edilir. *Yeniliği destekleme* ise çalışma ortamında işleri yapmanın yeni ve gelişmiş yollarını tanıtmaya girişimlerinin beklentisi olarak ifade edilmektedir (Anderson ve West, 1998, s. 240).

4.4.3.3. Çalışma ortamında kişilerarası ilişkiler

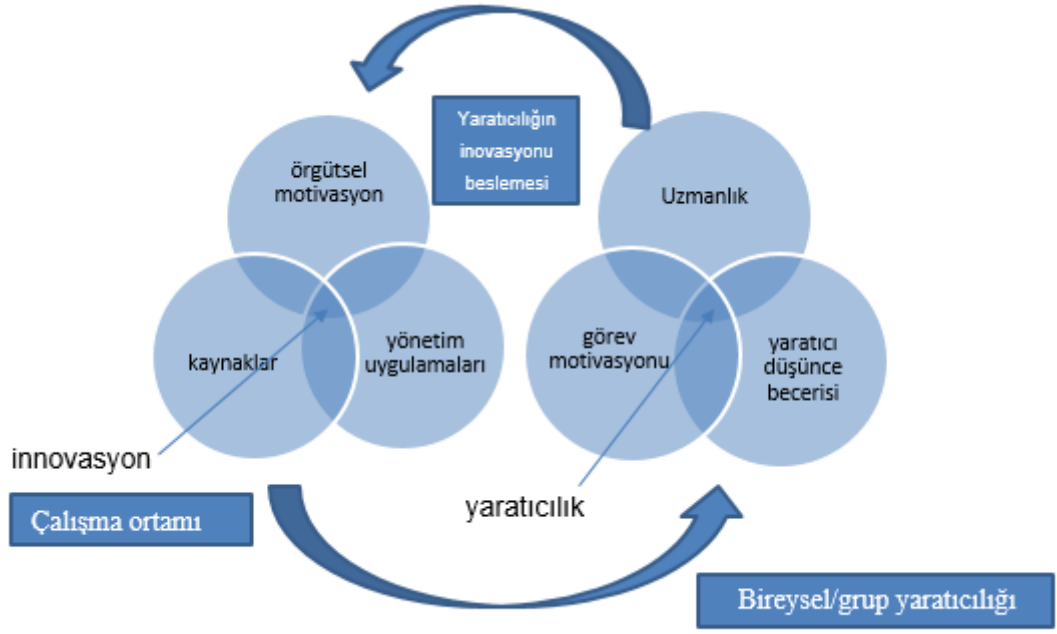
Kişiler arası ilişkiler analiz edilerek, organizasyonun daha karmaşık bir görünümü anlaşılabilir. Örgütsel yaratıcılık açısından yeni fikirler yaratmanın doğası, genellikle farklı çalışanları ve onların fikir ve uzmanlıklarını birbirine bağlamayı içermektedir. Çalışanlar ne kadar farklı fikirlere maruz kalırsa kendi özel görevleri için yeni ve faydalı fikirler bulma olasılıkları o kadar artmaktadır. Sonuç olarak daha kapsayıcı kişiler arası ilişki görüşünün arkasında her bir üyeyi dikkate alan takım yaratıcılığının belirli bir etkisi bulunmaktadır (Perry-Smith ve Shalley, 2014).

4.4.4. Ekvall ve Amabile'e Göre Örgütsel Yaratıcılık Yaklaşımı

İki farklı yaklaşım olan Ekvall'ın yaklaşımı ve Amabile'nin yaklaşımının birbirini en iyi şekilde tamamlamasından ötürü bunların birlikte değerlendirilmesinin yerinde olacağı düşünülmüştür. Ekvall'a göre (1996) örgütsel yaratıcılığı araştıran çalışmaların çoğu, firmalarda yaratıcı sonuçları etkileyen faktörlere odaklanmıştır. Bu sebeple bir organizasyonun kültürünün, çalışanlarının yaratıcı çıktılarında kendini nasıl gösterdiğini belirleyen yaratıcı iklim üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Yaratıcı iklimi toplu olarak tanımlayan on faktör listelenmiştir. Bu faktörler; meydan okuma, özgürlük, düşünce desteği, güven, dinamizm, mizah, tartışmalar, çatışmalar, risk alma ve düşünce zamanı olarak belirtilmiştir.

Amabile (1997) ise bağımsız olarak "bileşenli örgütsel yaratıcılık teorisi" geliştirmiştir. Bu model; örgütsel yaratıcılığın birey, ekip ve ayrıca daha geniş çalışma ortamı perspektifinden değerlendirilebileceğini kabul eder. Amabile'nin modeli üç temel unsurdan oluşur: kaynaklar, yönetim uygulamaları ve örgütsel motivasyon. Bu unsurların her biri birbiriyle etkileşim halindedir ve sonuçta ortaya çıkan yenilik düzeyi üzerinde bir etkiye sahiptir. Ayrıca yaratıcılığın örgütsel düzeyde gerçekleşmesi için de uzmanlık, görev motivasyonu ve yaratıcı düşünce becerisi unsurlarının olması gerekmektedir. Örgütsel motivasyona sahip örgüt, her kademede yaratıcılığı ve yeniliği destekler ve bunu desteklerken örgütün her türlü kaynağa sahip olması ve çalışanlara özgür bir ortam sağlayacak yönetim uygulamaları geliştirmesi durumunda yaratıcı iş davranışları pozitif olarak etkilenecektir.

Amabile'nin örgütsel yaratıcılık unsurları ile Ekvall'ın yaratıcı ikliminin on faktörü arasında örtüşmeler ve benzerlikler olduğu açıktır (Moultrie ve Young, 2009, s. 309).



Şekil 1: Amabile'nin Bileşenli Örgütsel Yaratıcılık Teorisi

Kaynak: Moultrie ve Young, *Exploratory study of organizational creativity in creative organizations*. 2009, s. 301.

Amabile'nin modelinin tüm firmalar için daha az uygun olduğu ancak iki model tarafından alınan farklı bakış açılarının birbirini iyi tamamladığı ve dolayısıyla her iki modelin birleşiminin örgütsel yaratıcılığın en iyi temsilini sağladığı düşünülmektedir. Ekvall'ın modeli, daha genel olarak kabul edilebilir olmasına rağmen Amabile'nin modeli ayrıntı ve süreç düzeyi etrafında inşa edilmiştir ve bu nedenle daha az genellenebilir olduğu değerlendirilebilir (Moultrie ve Young, 2009, s. 309).

Genel olarak örgütsel yaratıcılık ile ilgili bir yorum yapmak gerekirse ulusal yazında örgütsel yaratıcılık yönetsel, bireysel ve toplumsal boyutları açısından değerlendirilirken; uluslararası yazında yaratıcı ortamın sağlanması, yaratıcı iklimin oluşturulması, bireysel yaratıcılığa önem verilmesi, yaratıcı kurumsal yapının da kurulması neticesinde yaratıcı çıktıların oluşacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışma ortamında kişiler arasındaki ilişkiler, çalışanların uzmanlıkları, örgütsel motivasyon, yönetim uygulamaları ve kaynakların bir bütün olarak örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği düşünülmektedir.

4.5. Örgütsel Yaratıcılığın Başarılı Olma Evreleri

Yöneticiler, çalışanlarının daha özgün olmalarını istiyorlarsa yaratıcılığı ödüllendirmeli, ancak çalışanlarının yararlı olmaya devam etmelerini istiyorlarsa performansı ödüllendirmeye devam etmelidirler. Çalışanlar, bir iş ortamında hem yeni hem de kullanışlı olmaları gerektiğini anlarlar. Ödüllendirme, çalışanları kurumsal hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak yeni fikirler üretmeye odaklanmaya yönlendirir; bu da yeni fikirlerin potansiyel olarak faydalı ve örgüt için değerli olması gerektiği anlamına gelir. (Sue -Chan ve Hempel, 2015, s. 5). Chang ve Chiang (2007) örgütsel yaratıcılığı etkileyen ana faktörleri aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir (ss. 4-7); Bunlardan ilki *örgütsel kültürdür*. Şeffaf özelliklere sahip örgütler, içsel bütünleşmeyi sağladığı gibi örgütün amaçlarına ulaşması konusuna da katkı sunar. İkincisi ise, *takım iklimidir*. Bu kavramın, bireyler arası ilişkileri merceğine aldığı söylenebilir. Ekvall ve Arvonen (1983) takım ikliminin yenilikçiliği etkilediğini ve takım içerisinde güvenin oluşmasına katkı sunduğunu belirtmiştir. Üçüncü önemli kavram ise *liderlik* kavramıdır. Bu kavramla çalışanların performansı birbiri ile ilişkilidir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin pozitif olması da örgütsel yaratıcılık kavramını olumlu olarak etkilemektedir. Nystrom ve diğer., (2002) demokratik liderlik özelliklerine sahip liderlerin bulunduğu örgütlerde yaratıcılığın en üst seviyede olduğunu belirtmiştir. Madjar ve diğer., (2002) yöneticilerin çalışanlarını cesaretlendirmesinin, onlara destek sunmasının, onlarla iletişim kurmasının çalışanların yaratıcılığını pozitif bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Dördüncü önemli kavram ise çalışanları yaratıcılığa iten işe *güdüleme* kavramıdır. Beşinci önemli kavram olan *örgütsel süreçler* ve *örgütün yapısı* ise yaratıcılığı doğrudan etkilemektedir. Örneğin mekanik örgütler yaratıcılığın daha az olduğu örgüt yapılarıdır. Altıncı kavram ise yaratıcı fikirlerin, yaratıcı performansın *değerlendirilme* sürecidir. Bu kriter yerine getirilirken farklı olunmalı, tek bir kritere bağlı olunmamalıdır. Son olarak *hedefler ve süreç* gelmektedir. Şirketler veya kuruluşlar için herhangi bir çalışma içeriği somut ve net hedeflere yönelik olmalıdır, ancak önceden belirlenmiş hedeflere gereğinden fazla bağlı olmak, yaratıcı fikirleri tam anlamıyla hayata geçirmeyecektir.

Amabile (1998) örgütsel yaratıcılığı geliştirmeyi şu kıstaslara indirgemıştır: Yöneticilerin ilk önceliği doğru insanları, doğru zamanda, doğru derecede yaratıcı çalışmaya dahil etmek olmalıdır; yöneticilerin, çalışanları doğru işte çalıştırması ve çalışanlara inisiyatif

vermesi veya çalışanları kullanacakları yöntemler konusunda serbest bırakması; işbirliğini teşvik edip etkinleştirmesi; kaynakları doğru bir şekilde kullanması, kuracağı takımların homojen bir yapıda olmaması ve bu takımları birbirlerini destekleyecek şekilde oluşturmaları; organizasyonu farklı bakış açılarına açmayı teşvik etmesi; değişim sürecinde standardizasyonu ve iyileştirilmeyi sürekli sağlaması; yöneticilerin çalışanları motive edici davranışlarda bulunması ve tüm bunları destekleyecek şekilde üst yönetimin de yaratıcılığı desteklemesi durumunda örgütsel yaratıcılık başarıya ulaşacaktır (s. 102-109).

Buna karşın Yıldırım (1998) olayları çok dar bir sınıra hapsetme, çabuk yargılama ve belirsizliğe tahammül etmeme, aşırı ciddi olma, hayal gücünü küçümseme, özgüven eksikliği, farklılığı göze almama, farklılığa tahammül edememeyi ve iç karartan mekanları yaratıcılığı olumsuz etkileyen faktörler olarak görmektedir. Sungur (1997) ise bireyin kendine güveninin yetersiz olması, hata yapma ve eleştirilme korkusuna sahip olması, mükemmeliyetçi olması ve son olarak engellerden korkma gibi tutum ve davranışları yaratıcılığın önündeki bireysel engeller olarak görürken; değişme karşı çıkan yönetim ve üst yönetimin çalışanlarına güven duymaması ile mevcut düzene olan bağlılığı bir kurumdaki örgütsel engeller olarak görmektedir.

5. HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI

5.1. Hava Kargo Taşımacılığı Kavramı

Uluslararası bir endüstri olan hava kargo sektörünün hem ülkemizde hem de küresel ölçekte kendisine olan talep her geçen yıl artmakta olup sürekli büyüyen ve gelişen, oldukça dinamik bir sektördür. Bu bölümde hava kargo taşımacılığı kavramı incelenecek ve tarihsel olarak gelişiminden bahsedilecektir.

Ekonomik açıdan bakıldığında hava kargo sisteminin genel olarak talep ve arz bileşeninden oluştuğu söylenebilir. İlki, belirli çıkışlar ve varış noktaları arasında taşımayı talep eden hava kargo gönderilerini içerir. İkincisi, kapıdan kapıya ulaşım sağlayıcılarını içerir (Janic, 2019, s. 426). Hava kargo, dünya çapındaki pazarların sorunsuz entegrasyonunu sağladığı için küresel ekonomi için çok önemlidir. Hızlı ve güvenilir bir alternatiftir, bu da onu özellikle sermaye maliyetlerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla nakliye sürelerini en aza indirmeye çalışmanın çok önemli olduğu pazarlarda çekici kılar. Uçak sevkiyatları şu anda kargo piyasası tarafından taşınan toplam kargo değerinin %35'ini karşılamaktadır. Ayrıca işletmeden tüketiciye e-ticaretin yaklaşık %90'ı havayolu ile taşınmaktadır (International Air Transport Association [IATA], 2018).

Hava kargo sektörü, hava taşımacılığı sisteminin en önemli unsurlarından biridir. Hava taşımacılığını, havacılık sisteminin merkezinde gören Gerede (2006) hava taşımacılığı faaliyetlerini, genel havacılık ve hava taşımacılığı olarak ikiye ayırmaktadır. Özetle hava taşımacılığının genel havacılıkla girdi ve süreç açısından farklılaştığını ifade etmektedir. Bu farkları ise havayolu taşımacılığında mutlaka kâr amacı olduğu, kullanılan hava araçlarının çok daha büyük olduğu, süreç açısından hızlı bir şekilde yer değiştirme işlevine sahip olduğu, sunulan hizmetin ölçek olarak çok daha büyük olduğu ve aynı anda daha fazla kişiye hizmet verebildiği şeklinde sıralayarak genel havacılık ve hava taşımacılığı arasındaki ayrıma dikkat çekmiştir (Gerede, 2006, ss. 199-200).

Hava taşımacılığı kapsamında iki temel başlık üzerinden faaliyetler sürdürülmektedir. Bunlar, havayolu taşımacılığı ve genel havacılık şeklinde ifade edilmektedir. Küçük hava araçlarının kullanılması ile ticari olmayan amaçlar çerçevesinde sürdürülen havacılık faaliyetleri genel havacılık kapsamında yer almaktadır. Hava taşımacılık sisteminin bir alt

sistemi olarak havayolu taşımacılığı ise ticari amaçlar çerçevesinde, belirli hava araçlarıyla tarifeli ya da tarifesiz bir şekilde yolcu ve kargo taşıma faaliyetlerini kapsamaktadır (Gerede, 2002).

Genel hatları ile varlıkların herhangi bir noktadan bir diğer noktaya ulaşmasının sağlanması taşımacılık olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer ifade ile ekonomik olarak insanların ya da varlıkların gereksinimler çerçevesinde, yer ve zaman yararı sunacak bir biçimde yer değiştirmesini mümkün kılan faaliyetler taşımacılık kavramı kapsamında değerlendirilmektedir. İnsanların ya da kargo, posta gibi varlıkların havadan taşınması ise hava taşımacılığı olarak adlandırılmaktadır (Kaya, 2000).

Bu çalışmada ise hava taşımacılığının önemli bir unsuru olan hava kargo taşımacılığından bahsedilecektir. O'Connor (2000) hava kargoyu, herhangi bir malın bir hava aracı ile bir yerden başka bir yere taşınması olarak tanımlamıştır. Yolcu bagajı hariç, kargo kompartımanında taşınan bütün yüklerin hava kargonun kapsamına girdiğini belirtmiştir. Sivil havacılık genel müdürlüğümüz ise posta veya doküman ile kayıtlı bagaj haricinde, gümrüğe tabi ve konşimento kayıtlı olarak uçakla taşınan her türlü gönderiyi hava kargo olarak tanımlamıştır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü [SHGM], 2015). Buradaki tanımda daha çok “uluslararası hava kargo”nun tanımının yapıldığı söylenebilir çünkü ulusal sınırlar içerisindeki hava kargo taşımacılığında gümrüğe tabi bir durum söz konusu değildir.

Havayolu sektöründe yaşanan önemli gelişmelere paralel bir şekilde hava kargo taşımacılığı da küresel ticaret aksiyonları içerisinde oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Geçmiş dönemlerden bu yana sürdürülmekte olan taşımacılık faaliyetleri noktasında, hava kargo sektörü genelinde maliyetlerin makul bir hale gelmesi ile beraber havayolu taşıma modelleri çok daha fazla tercih edilmeye başlamıştır (Kaya, 2000).

Havayolu sektörü, diğer taşıma sektörleri ile mukayese edildiğinde günümüzde çok daha fazla ilgi görmekte ve gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır. Havayolu sektörü, taşımacılığın başladığı ilk günden bu yana sürekli bir gelişim ve değişim süreci içerisinde olmuştur. Uluslararası düzeyde ön plana çıkan büyük çaplı politik ve ekonomik farklılıklarla birlikte ülkeler arasında gelişmekte olan ilişkiler dünya genelinde birçok sektörde olduğu üzere havayolu sektörü üzerinde de etkili olmuştur (Sarılğan, 2011).

Hava kargo taşımacılığı kavramını inceledikten sonra şimdi de hava kargo sektörünün gelişim sürecinden bahsedilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde motorlu ve kontrol edilebilen ilk uçuş 1903'te Wright Kardeşler tarafından gerçekleştirilmiştir. 10 Kasım 1910 tarihinde Wright Company tarafından Dayton şehrinde yaklaşık olarak 105 km uzaklıktaki Columbus'a, yolcu koltuğuna yerleştirilmiş malzemelerin gönderimi ise hava kargo taşımacılığının başlangıç noktası şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca 1910 tarihinde yapılan Newyork - Albany posta uçuşunu da kargo taşımacılığının başlangıcı olarak yorumlayanlar bulunmaktadır. 1940'lı yıllarda ise United Airlines tarafından ilk tarifeli kargo uçuşu, Chicago-New York arasında gerçekleştirilmiştir (Wensveen, 2007).

İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında 1950'li yıllara dek, taşıma seçenekleri arasında çok daha hızlı olması nedeni ile havacılığın oldukça yükselen bir ivmesi olmuştur. Savaşın sonlanması ile birlikte ise çok sayıda havayolu şirketi, hava kargo alanında kendi bünyelerindeki organizasyonları oluşturmaya başlamıştır (Wensveen, 2007).

Hava kargonun 1960'larda durgun zamanlar geçirdiğini, 1970'lerde ise hava kargo işletmelerinin, geniş gövdeli hava araçlarının faaliyete girmesiyle konteynırlı yük taşıma işine odaklandığı ifade edilmektedir. Ayrıca 1977 yılında hava kargo sektöründe yapılan serbestleşme ile birlikte sektörün hızlı bir şekilde değişime girdiğini ve bu dönemde havayolu işletmelerinin özelleştirilmesinin ve yeni havayolu işletmelerinin kurulmasının hükümetlerce desteklendiğini belirtilmiştir (Balık, 2015, ss. 25-26).

Gerede (2002) serbestleşme kavramının, havayolu pazarında bulunan ekonomik düzenlemelerdeki kısıtlayıcı özelliklerin hafifletilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması anlamına geldiğini belirtmiştir. 1978 yılında ABD'nin iç hatları serbestleştirmesi ile birlikte bu sürecin tüm dünyaya yayıldığını belirtmiştir. Havayolu taşımacılığında liberalleşmeyle birlikte ortaya çıkan en önemli sonuçlar rekabetin artması, havayolu işletmelerinde verimliliğin artması, uçuş ağının küreselleşmesi, uçuş sıklığının ve hava trafiğinin artması gibi durumlar olduğunu belirtmiştir.

Gerede ve Orhan'nın (2015) belirttiğine göre ülkemizde 1980'lerde iç hatlarda havayolu taşımacılığı sadece Türk Hava Yolları (THY) tarafından yapılmaktaydı, 1983 yılında ise

2920 Sayılı Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesi ile iç hat havayolu pazarı serbestleştirilmiş ve özel sektörün önü açılmıştır. Buna rağmen, Türk sivil havacılığının bu dönemde de yeteri derecede gelişmemesinin nedeni olarak sınırlı kapasite ve bilet fiyatları üzerindeki kontrolün devam ediyor oluşu gösterilebilir (s. 169).

1990'lı yıllarda, THY'nin özelleştirilmesine yönelik çalışmanın sonucu ve liberal pazarların bir gereği olarak hisselerinin %1,8'i halka arz yöntemiyle satılmıştır. 1983 yılı birinci serbestleşme yılı olarak da adlandırılmaktadır, her ne kadar birinci serbestleşme döneminde yeteri derecede başarı sağlanamamış olsa da bu dönemin, 2003 yılında atılan ikinci serbestleşme adımına katkı sağladığı söylenebilir. Çünkü birinci serbestleşme döneminde özel havayolu işletmelerinin havayolu taşımacılığıyla tanışması ve dış hat pazarında gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda havayolu taşımacılığına olumlu katkıları ortaya çıkmıştır. Özel havayolu işletmelerinin dış hat tarifeli havayolu taşımacılığıyla gerçek anlamda buluşması 2003 yılıdır. Bu yıldan hemen sonra düşük maliyetli havayolu işletmelerinin de Türkiye pazarına girerek havacılık endüstrimizin büyümesine olanak sağladığı söylenebilir (Gerede ve Orhan, 2015). 2003 yılında Türkiye'de gerçekleştirilen serbestleştirme ile birlikte özelleştirme çabaları artmıştır. Bu süreçte, 2004 yılında, THY'nin şirket bünyesinde bulunan hisseleri satılarak 2006 yılında kamu payı %50 altına çekilmiştir. THY bu süreçte özel bir teşebbüs haline evrilmiştir (Gerede, 2010, s. 73).

5.2. Hava Kargo Taşımacılığının Özellikleri

Hava kargo sektörünü genel olarak değerlendirdiğimiz zaman hızlı, güvenilir ve müşterilerin talep ve beklentilerini büyük oranda karşılayan bir sektör olduğu söylenebilir. Bu sektörün uluslararası doğası gereği uluslararası ticarete, devletlerin birbirleriyle yakın temasta bulunmasına ve kritik bazı sektörlerle olmazsa olmaz birtakım katkılar sunduğu belirtilmelidir.

Hava kargo taşımacılığı için çekici olan sektörler bulunmaktadır. Bunlardan biri ilaç endüstrisidir. Bu sektörlerin varlığı dolaylı olarak hava kargo sektörünün de karakteristik yapısını belirlemektedir. Bunlar (Golicic, Mccarthy ve Mentzer, 2003, s. 13):

- Katma değeri yüksek ürünler,

- Raf ömrü sınırlı, zamana duyarlılığı yüksek ürünlerin taşınması,
- Mevcut riskleri ve maliyetleri nedeni ile üreticilerin genellikle düşük stoklarla çalışma isteğine sahip olması,
- Küresel pazara ulaşması gereken ürünlerin üretilmesi.

Özetle yüksek katma değerli ürünler olan mücevher, lüks otomobiller ve yarış atları ile raf ömrü kısa ve zaman hassasiyeti olan ürünler (taze yiyecekler, çiçekler, mevsimlik giysiler, elektronik ve otomobil parçaları, tıbbi malzemeler ve ilaçlar vb.) için vakit, birincil ve en önemli faktör haline geldiğinde hava taşımacılığı tercih edilen bir taşıma modu olmaktadır (Golicic, Mccarthy ve Mentzer, 2003, s. 13).

Golicic, Mccarthy ve Mentzer (2003) hava kargonun potansiyel müşterileriyle yaptıkları görüşmede, müşterilere hava kargo hizmeti sağlanırken göz önünde bulundurulması gereken özellikleri sırasıyla şu şekilde belirtmişlerdir: gelen ve giden yükün hacimsel durumu, uçuş sıklığı, uluslararası uçuşlar için havaalanının lokasyonu, uçakların zamanında kalkış ve inişi, güvenilir uçuş ve yer operasyonu, günün her saati uçuş olması, havaalanının alt yapı ve sistem yeterliliği ile personel desteği; açık, tutarlı ve operasyonel süreçler, havaalanına ulaşmak için yeterli karayolu altyapısı, düşük, rekabetçi maliyetler ve ek kargo hacmi sağlayan yolcu uçakları (s. 10).

Batur'a göre (2008) genel ve özel kargolar arasında var olan en temel fark ise genel kargonun kullanılmakta olan taşıma yöntemi ve kargo rezervasyonu noktasında esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Öte yandan özel kargoların taşınması sırasında kabul, etiketleme, yükleme ve istif aşamasında belirli kuralların takip edilmesi gerekmektedir. Özel kargolar kapsamında yer alan sınıflar ise tehlikeli maddeler, değerli kargolar, cenaze, canlı hayvanlar, ağır ve anormal ebatlı kargolar olarak sıralanmaktadır (Yakut, 2012, s. 30).

O'Connor (2001) kargo taşımacılığını şu şekilde özetlemiştir: Hava kargo tek yönlü taşımacılık yapılan bir sistemdir. Hava kargo taşımacılığı genellikle gece saatleri yapılır. Kargo taşımacılığı pasif bir özelliğe sahiptir, bundan dolayı yükler taşınabilir, boşaltılabilir ve yüklenebilir. Kargo taşımacılığında, gönderilerin aktarılması veya transit edilmesi sorun teşkil etmez. Kargo taşımacılığında eski uçakların kullanılması sorun teşkil etmeyebilir.

Hava kargo taşımacılığını özetlerken şu özellikleri arasında ilk önce hızlı ve zamanında ulaşım sağlaması, müşterilerine birçok açıdan taahhüt verecek seviyede güvenilir olması, dünyanın birçok bölgesine hizmet verecek şekilde geniş bir ağ yapısına sahip bir endüstri olması sayılabilir. Bu özelliklerin aynı zamanda hava kargo taşımacılığının güçlü yanları da olduğu söylenebilir. Öte taraftan her sektörde olduğu gibi hava kargo taşımacılığında da birtakım olumsuz özelliklerden söz etmek mümkündür. Bunlardan bazılarını örnek vermek gerekirse kapasite sorunu, diğer taşıma modlarına göre daha pahalı olması, gümrüksel birtakım sorunların süreçleri uzatması sayılabilir. Bu olumsuz özelliklerin de gelecek yıllarda ilgili otoriteler tarafından çözüme kavuşturulması durumunda çok daha güçlü ve sürdürülebilir bir endüstriye dönüşmesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

5.3. Hava Kargo Taşımacılığı Yapan İşletmeler

Hava kargo taşımacılığı yapan işletmeleri, yapmış oldukları iş modeline göre sınıflandırmak hava kargo sektörünün daha kolay anlaşılmasına katkı sunacaktır. Hava kargo sektörü müşterilerine farklı hizmetler sunan bir sektördür. Bu hizmetleri sunarken de her havayolu işlemesi farklı iş modelleri kurmaktadır.

Hava kargo işletmeleri uyguladıkları iş modeline göre dört ana kategoriye ayrılmaktadır, bunlar (Boeing, 2020, s. 18):

- **Yolcu taşımacılığı yapan işletmeler:** Bu işletmeler kendi standart yolcu uçaklarında kargo taşıyan işletmelerdir. Örneğin, Pegasus Havayolları bu tarz işletmelerden biridir.
- **Kombine taşımacılık yapan hava kargo işletmeleri:** Bu işletmeler hem sadece kargo taşımacılığı yapan uçağa hem de yolcu ve kargoyu bir arada taşıyan uçaklara sahip olan işletmelerdir. Örneğin, THY-Turkish Cargo bu tarz işletmelerden biridir.
- **Sadece kargo taşıyan hava kargo işletmeleri:** Sadece kargo taşımaya odaklanan hava kargo işletmeleridir. Bu işletmeler genelde geniş gövdeli kargo uçaklarını kullanırlar, tarifeli ve charter uçuşlar gerçekleştirirler. ACT Havayolları, MNG Havayolları bu tarz işletmelere örnek verilebilir.

- **Ekspres taşıyıcılar:** Genel hava kargo kapasitesinin yanı sıra belirli süreli hizmetler sağlamak için faaliyette bulunan işletmelerdir. FedEx, UPS Express ve DHL Express vb. Uluslararası ekspres pazarı, 2009 yılından 2019 yılına kadar olan süreçte yıllık ortalama %8,5 oranında büyüme gerçekleştirmiştir. 2019 yılında ise büyüme etkileyici bir şekilde %11,5'e çıkmış, pazar payı %19'a ulaşmıştır. Bu işletmeler aynı zamanda kapıdan kapıya taşımacılık yapan hava kargo işletmeleri olarak da adlandırılmaktadır (Yalçınkaya, 2019).

Genel olarak havayolu işletmelerinin iş modelleri üzerinde bir değerlendirme yapmak gerekirse her işletmenin kendisine göre avantaj ve dezavantajları olduğu söylenebilir. Örneğin yolcu taşımacılığı yapan işletmeler uçakların lower deck kısmında kargo taşımacılığı yaparak kendilerine artı bir gelir elde ederken, bu işletmelerin yolcuya kargodan daha fazla öncelik tanınması kargo alanında büyümesini engelleyen bir faktör olarak görülebilir.

İkinci model olarak kombine taşımacılık yapan havayolu işletmeleri ise birtakım avantaj ve dezavantajları barındırmaktadır. Örneğin hem kargo hem de yolcu taşımacılığı yapan bu tarz işletmeler kriz anında farklı hizmetler sundukları için daha az gelir kaybı yaşayabilirler. Kovid döneminde yolcu taşımacılığı yapan birçok havayolu işletmesi, kaybettiği gelirleri kargo taşımacılığı yapan uçakları aracılığıyla telafi etmeye çalışmıştır. Diğer taraftan günümüzde ana hizmete odaklanan işletmelerin daha kaliteli hizmet sunacağına dair yorumlar yapılmaktadır. Bu bakış açısı ile bakıldığında bir havayolu işletmesinin hem kargo taşımacılığına hem de yolcu taşımacılığına aynı anda odaklanması bir dezavantaj olarak da algılanmaktadır.

Üçüncü model olan ve sadece kargo taşıyan havayolu işletmeleri de kendine göre birtakım avantaj ve dezavantajları barındırmaktadır. Bu havayolu işletmeleri sadece kargoya odaklanarak daha spesifik bir alanda hizmet vermektedirler. Bu durum müşterilerine daha kaliteli bir hizmet vereceği anlamına gelmektedir. Bir diğer taraftan bu işletmeler geniş bir uçuş ağına sahip olmadıkları için daha kısıtlı bölgelere hizmet vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu darboğazdan kaçınmak için de farklı havayolu işletmeleri ile anlaşmalar yaparak dünyanın farklı bölgelerine hizmet verme olanağına kavuşmaları mümkün olabi-

lir fakat bu durum da farklı bir handikabı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bir havayolu işletmesine bağımlı kalmak, yoğun kapasite artışı karşısında müşterilerinin taleplerini karşılayamama riskinin oluşmasına sebep olabilmektedir.

Son model olan, ekpress taşıyıcılar ise geleceğin havayolu işletmeleri olacağı söylenebilir. Çünkü özellikle bu iş modeli küreselleşen dünyada sadece firmaları değil dünyada yaşayan tüm insanları potansiyel müşteri olarak gördükleri için kendilerine olan talep her geçen yıl teknolojinin de ilerlerlemesi ile daha da artacaktır. Bu iş modeline sahip havayolu kargo işletmeleri teknolojinin ilerlemesi ile birlikte maliyetlerini daha da azalttığı gibi müşterileri tarafından kargolarının 7/24 takibini sağlamak mümkün hale gelmiştir. Öte yandan bu iş modelinde çalışan havayolu kargo işletmelerinde tek tek müşteriler ile ilgilenmek, kargoların adrese teslim ve adresten kargoların toplanması birim maliyetleri artırıcı bir olumsuz durum olarak görülebilir.

5.4. Hava Kargo Taşımacılığı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde ilk olarak hava kargo taşımacılığı ile ilgili yapılan yabancı yazın sonrasında ise ulusal yazın kronolojik sıraya göre incelenmiştir.

Chao, Lin ve Shang (2013) “Havayolu Kargo Taşımacılığının Pazar Bölümlendirmesi” adlı çalışmada, hava kargo sektöründe faaliyet gösteren forwarder işletmelerinin hizmet gereksinimlerine göre havayolu kargo taşımacılığının pazar bölümlendirmesini değerlendirmektedir. Elde edilen verilere göre kargo güvenliğinin en önemli hizmet niteliği olarak algılandığını ve bunu navlun ücreti, kargo takibi ve uçuş dakikliğinin takip ettiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca hizmet özelliklerinin güvence, zamandan tasarruf, empati, uygunluk, katma değer ve özelleştirme olmak üzere altı kategoride gruplandığını belirtmişlerdir.

Totamane, Dasgupta ve Rao (2014) “Hava Kargo Talep Modelleme ve Tahmini” adlı çalışmalarında hava kargo taşımacılığı sisteminin, talep tahmininin master planlama sürecinde kilit bir unsur olduğunu aynı zamanda büyük ve karmaşık bir hizmet olduğunu belirtmişlerdir. Mevcut kargo uçuş programlarının analiz edilmesi ve hava kargo şirketlerinin gelecekteki tesis gereksinimlerinin belirlenmesi için talep tahmininin bilinmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda, mevcut olan önceki kargo tedarik verilerini

kullanarak o andaki talep için bir tahminde bulunmaktadır. Örneğin haftanın belirli günlerinde ortalama, minimum, maksimum kargo arzı; belirli bir rotadaki havayolunun aynı rotada faaliyet gösteren diğer havayollarına göre kargo pazar payı, bölgedeki ekonomik ve üç aylık gayri safi yurt içi hasıla büyümesi, bölgedeki aylık sanayi büyüme oranı, bölgedeki ortalama aylık enflasyon oranı, bölgedeki aylık ihracat/ithalat büyüme oranı, özel günlerde ortalama kargo tedariki, yılın belli dönemlerinde ortalama kargo arzı kullanılan parametrelerdir.

Huang ve Hsu (2015) “Kombine Hava Kargo Taşıyıcılarının Hizmet Gereksinimlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada, kombine hava kargo taşıyıcılarının hizmet gereksinimlerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda, ilk olarak kombine hava kargo taşıyıcılarının operasyonel özellikleri ve ilgili literatüre dayalı olarak kombine hava kargo taşıyıcılarının hizmet gereksinim öz niteliklerini incelemişlerdir. Kombine hava kargo taşıyıcı kullanıcılarının, hizmet gereksinim öz niteliklerine çok dikkat ettiğini tespit etmişlerdir. Kusursuz kargo teslimatı, yeterli sevkiyat alanları, doğru kargo teslimatı, personelin uzmanlık bilgisi, tarifeli uçuşlar, yeterli uçuş noktaları ise hizmet gereksinim öz niteliklerini oluşturmaktadır.

Niine, Kolbre, Miina ve Dziugie (2015) “Hava Kargo Sektöründe Yenilik: Estonya ve Polonya Örneği” adlı çalışmada hava kargo sektörü, teknoloji, süreçler ve iş modeli değişiklikleri anlamında inovasyonun çeşitli biçimlerde gerçekleşebildiğini, gelişen ve dinamik bir alan olduğunu ve hava kargo sektörünün inovasyonun merkezinde yer aldığını belirtmişlerdir. İnovasyonun kaynakları konusunda görüşülen hava kargo şirketleri, çoğunlukla inovasyonun önemini vurgulamış; öğrenme ve çalışan eğitime odaklanmanın inovasyon için önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca inovasyonun yalnızca üst düzey yönetimden değil, aynı zamanda çalışan katılımı ve yetkinlik gelişiminden geldiğini de ifade etmiştir.

Gyazova ve Siluyanova (2019) “Ağır ve Standart Olmayan Yüklerin Hava Taşımacılığı Pazarını Tahmin Etme” adlı çalışmada, standart dışı ağır kargo teslimatına yönelik talepteki büyümeyi incelemiş ve Rusya'nın An-124-100 uçak üretimine devam etme ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

Janic (2019) “Büyük Ölçekli Yıkıcı Bir Olaydan Etkilenen Bir Havayolu Kargo Taşımacılığı Ağının Direncinin Modellenmesi” adlı çalışmada; havayolu uçuşları, havayolu taşımacılığı, havayolu kârları, taşınan hava kargo gönderilerinin zaman değeri ve havaalanlarındaki envanter maliyeti unsurlarını performans ölçüsü olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda hava kargo gönderilerinin zaman değeri ve envanter maliyetinin en az etkilenen unsurlar olduğunu tespit etmiştir.

Lange (2019) “Kargo Önemli Mi? Kombine Taşıyıcılar için Hava Kargo Operasyonlarının Kalkış Zamanındaki Performansına Etkisi” adlı çalışmada, kombine taşıyıcıların yolcu ve kargo operasyonlarından ortaklaşa gelir elde ettiğini ifade etmektedir. ABD'den alınan ampirik verilere dayanarak, hava kargo operasyonlarının kalkış gecikmelerini artırdığını belirtmektedir. Bu nedenle yolcu ve kargo taşıma işi, operasyonel karmaşıklığın yanı sıra gelir açısından da birbirine bağlıdır. Bu etkileşimi ele almak için havayolu iş modellerinin, yolcu ve kargo operasyonlarının tüm sürekliliği içinde düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kombine taşıyıcıların sadece yolcu taşımacılığı yapan hava yolu işletmelerine göre daha fazla gecikmeye, ayrıca geniş gövdeli uçakların da dar gövdeli uçaklara kıyasla daha fazla gecikmeye neden olduğu bulgular arasındadır.

Liu, Yin ve Hansen (2019) uçuş gecikmesinin maliyetlerini tahmin etmek için geliştirdikleri model ile ABD'yi temsil eden dört hava limanının uçuş gecikme maliyetinin uçuş saati başına ortalama 20.000 dolar olarak tahmin etmişlerdir.

Li (2020) Çin'in hava kargo sektörünün Kovid-19 salgını sürecinde karşı karşıya kaldığı durumu tartıştığı çalışmasında, hava kargo sektörünün daha fazla gelişmesi için olumlu ve olumsuz olan dört yönü analiz etmektedir. İncelenen özellikler ise şunlardır: Güçlü yönler kapsamında Çin'in sürdürülebilir ekonomik temeli ve artan kargo tedarikçileri; zayıf yönler kapsamında yetersiz kargo kapasitesi ve daha az ticari uluslararasılaşma; fırsatlar kapsamında üst düzey otorite desteği, artan e-ticaret talebi ve yeni teknolojik ivme; son olarak zorluklar kapsamında ise belirsiz ticaret ortamı ve artan kârlılık baskısı. Ayrıca hava kargo işletmelerinin geliştirilmesine yönelik şu önerileri sunmaktadır:

- Sorumluluk duygusunu geliştirmek ve pazarın canlanmasına hazırlanmak
- Dijital lojistik girdisini artırmak
- Tedarik zincirinde entegre hizmetin iyileştirilmesi ve özelleştirilmiş hizmet sağlamak.

Azadian (2020) “Kentsel Sosyoekonomik Faktörlerin ve 2008 Mali Krizinin Florida'daki İç Hava Kargo Trafığı Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada, kentsel alanların sosyal ve ekonomik özellikleri ile bunlara karşılık gelen yurt içi kargo trafiği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu kapsamda 14 yıllık bir dönem (2003–2016) göz önünde bulundurulmuş; nüfus demografisi, istihdam ve bölgesel endüstrilerin yurt içi kargo trafiği üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre bir bölgenin hem nüfus hem de yaş demografisi kargo trafiği üzerinde etkili olduğu sonucu çıkarılmıştır. İmalat endüstrisinin, sadece kargo taşımacılığı yapan hava kargo şirketlerini kombine hava kargo taşıyıcılarına tercih ettiklerini belirtmiştir.

Bobbelli, Santosa ve Tavasszy (2020) “Karmaşık Bir Ağ Teorisi Perspektifi Kullanarak Hava Kargo Taşımacılığı Ağının Analizi” adlı çalışmada, geliştirmiş oldukları modelin topla-dağıt sistemini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmanın, e-ticaretin ve hızlı teslimatın artması nedeniyle hava kargo işine yeni oyuncuların girdiği ve rekabetin sürekli arttığı bir çağda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için uygun bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir.

Chen ve Jiang (2020) “Çin'de Yüksek Hızlı Trenin Yerel Hava Kargo Trafığı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmada, yüksek hızlı trenlerin faaliyete başlaması ile birlikte havayolu ile taşınan kargo miktarı ve uçuş frekanslarının sırasıyla %21,9 ve %19,4 oranında azaldığını ve bu azalışın da daha çok 800-1300 km mesafedeki orta mesafeli grupta gözlemlendiğini tespit etmişlerdir.

Delgado, Sirhan, Katscher ve Larrain (2020) bir taşıyıcı havayolunun son dakika talep değişikliklerine uyum sağlamak için uçuşları ve talepleri yeniden planlamak zorunda kalabildiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara göre yalnızca kargonun yeniden yönlendirildiği bir kıyaslama kurtarma politikasına karşı, kurtarmanın kabaca %10 tasarruf sağlayabileceği saptanmıştır.

Drljaca, Stimac, Vidovic ve Petar (2020) “Emniyet ve Çevre Açısından Hava Kargo Yer Hizmetleri Sürecinin Sürdürülebilirliği” adlı çalışmada, yolcu taşımacılığının yanı sıra hava kargo sürecinin de hava taşımacılığı endüstrisi için oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yer hizmetleri şirketlerinin en önemli süreçlerinden biri olan elleçleme sürecinin en verimli şekilde yönetilmesi için alanında uzman personel, yeterli kapasiteye sahip alt yapı, süreçler ve bilgi sisteminin ön koşul olduğunu değerlendirmişlerdir. Tüm

bu kapsamda bu çalışmanın amacı olarak, müşteri gereksinimlerini karşılamak olduğunu belirtmişler ve havalimanlarında güvenlik olmadan kalitenin olmadığını; sürdürülebilirlik açısından ise çevrenin önemli bir bileşen olduğunu vurgulamışlardır.

Bartle, Lutte ve Leuenberge (2021) “Sürdürülebilirlik ve Hava Kargo Taşımacılığı: Küresel Pandemiden Dersler” adlı çalışmada Kovid-19 krizinin dünya ekonomisi için beklenmeyen bir durum olduğunu ve küresel bazda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşlarını olumsuz bir şekilde etkilediğini belirtmişler; bu kapsamda hava kargo taşımacılığı için krizin uluslararası pazara etkisini incelemişlerdir. Genel hatlarıyla bu çalışma, hava kargo taşımacılığı yönetimindeki ilgili fırsatlara ve zorluklara odaklanmakta ve dünya çapında son zamanlardaki ağır insani ve ekonomik maliyetlerin ışığında sürdürülebilirliği araştırmaktadır. Araştırmanın sonuç kısmında ise Kovid-19 aşılarının hava kargo yoluyla taşınması, hava taşımacılığında karbondioksit emisyonunun azaltılması hava taşımacılığında bazı sürdürülebilirlik kazanımları için bir fırsat yarattığını belirtmişlerdir.

Brandt ve Nickel (2021) “Hava Kargo Yük Planlama Problemi ve Literatür Taraması ” adlı çalışmada, hava kargo taşıyıcılarının operasyonel yük planlama problemlerini incelemiştir. Bu kapsamda, mevcut planlama sürecini ve bu süreçte havayollarının çözmesi gereken dört alt problem olan uçak konfigürasyonu, yükleme planlaması, paletleme ile ağırlık ve denge üzerinde durulmuştur.

Akoğlu ve Fidan (2020) hava taşımacılığının hızlı, güvenli olmasının ve değerli yüklerin taşınmasında hava kargonun tercih edilmesine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Dünyada ve ülkemizde hızla gelişen hava kargo taşımacılığının, ülkemizde birçok ülkeden daha hızlı bir şekilde büyüme eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir.

Tanrıverdi ve Lezki (2021) yapmış oldukları çalışmada, İstanbul Havalimanı’nın faaliyete geçmesi ile birlikte Türk hava kargo sektörünün ulusal ve uluslararası anlamda rekabet edebilirlik düzeyinde önemli ilerlemeler kaydedeceğini belirtmişlerdir. Uluslararası birtakım firmaların yapacağı büyük yatırımların rekabet düzeyinde artışa katkı sağladığını, aynı zamanda Türkiye’yi hem Orta Doğu’da hem de Avrupa’da bir lojistik güç merkezi konumuna getireceğini belirtmişlerdir.

Genel bir bakış açısı ile yapılan çalışmalara bakıldığında yabancı literatürdeki çalışmalarda daha çok firma performansı, hava kargoya olan talep, hava kargo pazar segmentleri,

hava kargo taşıyıcılarının operasyonel ve hizmet özellikleri, hava kargo sektörünün güçlü ve zayıf yönleri, hava kargo taşımacılığı ağının analizi, hava kargo sektöründe sürdürülebilirlik, hava kargoda yükleme-planlama ve ikame ürünlere dair (örneğin hızlı trenin faaliyete girmesiyle orta menzilde hava kargoya olan talebin yaklaşık %20 düşmesi) incelemeler yapılmıştır.

Yapılan uluslararası çalışmaların bazılarında hem nüfus hem de yaş demografisinin kargo trafiği üzerinde etkili olduğu ve imalat endüstrisinin, sadece kargo taşımacılığı yapan hava kargo şirketlerini kombine hava kargo taşıyıcılarına tercih ettiği bulgulanmıştır. Hava kargo taşımacılığı ağının analizi yapılarak geliştirilmiş olan modelin topla-dağıt sistemini olumsuz etkilediğini vurgulayan çalışmalar olmuştur. Tüm bunlara ek olarak e-ticaretin ve hızlı teslimatın artması nedeniyle hava kargo sektörüne yeni oyuncuların girdiğinin ve rekabetin sürekli arttığı bir çağda sektörün hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için uygun bir çalışma ortamı olduğunun altını çizen uluslararası çalışmalar da bulunmaktadır.

Diğer taraftan yapılan ulusal çalışmalara baktığımızda ise maliyetleri düşürmeye yönelik çalışmalar, havayolu işletmelerinin operasyonel performansını etkileyen çalışmalar, dünya ve ülkemizdeki hava kargo sektörünün kapasite artışını inceleyen çalışmalar ve son olarak İstanbul havalimanının, Türk hava kargo sektörünün ulusal ve uluslararası anlamda rekabet edebilirlik düzeyinde önemli ilerlemeler kaydedeceğini belirten birtakım çalışmalar yapılmıştır.

5.5. Hava Kargo Taşımacılığının Mevcut Durumu

Bu bölümde ilk olarak Türkiye'deki hava kargo durumunu sonrasında ise dünyadaki hava kargo durumu incelenmektedir.

5.5.1. Türkiye'de Hava Kargo Taşımacılığı

Gerede ve Orhan (2015) ülkemizde, 1980'lerin ortasına kadar iç hatlarda havayolu taşımacılığının sadece bayrak taşıyıcı havayolu işletmemiz olan THY tarafından yapıldığını, 1983 yılında ise iç hat havayolu pazarının serbestleştirilmesi ile özel sektörün önünün açıldığını ifade etmektedir. Buna rağmen yapılan birinci serbestleşme hareketi yeterli etki gösterememiş, ikinci serbestleşme hareketine ihtiyaç duyulmuştur (s. 167).

Türkiye’de ikinci serbestleşme dönemi olan 2003 yılından itibaren Ulaştırma Bakanlığı’nın özel havayollarına getirmiş olduğu yeniliklerle, hava kargo taşımacılığı hızlı bir şekilde büyüme evresine girmiştir (SHGM, 2020, s. 28).

Tablo 1. Havayolu Kargo İşletmeleri

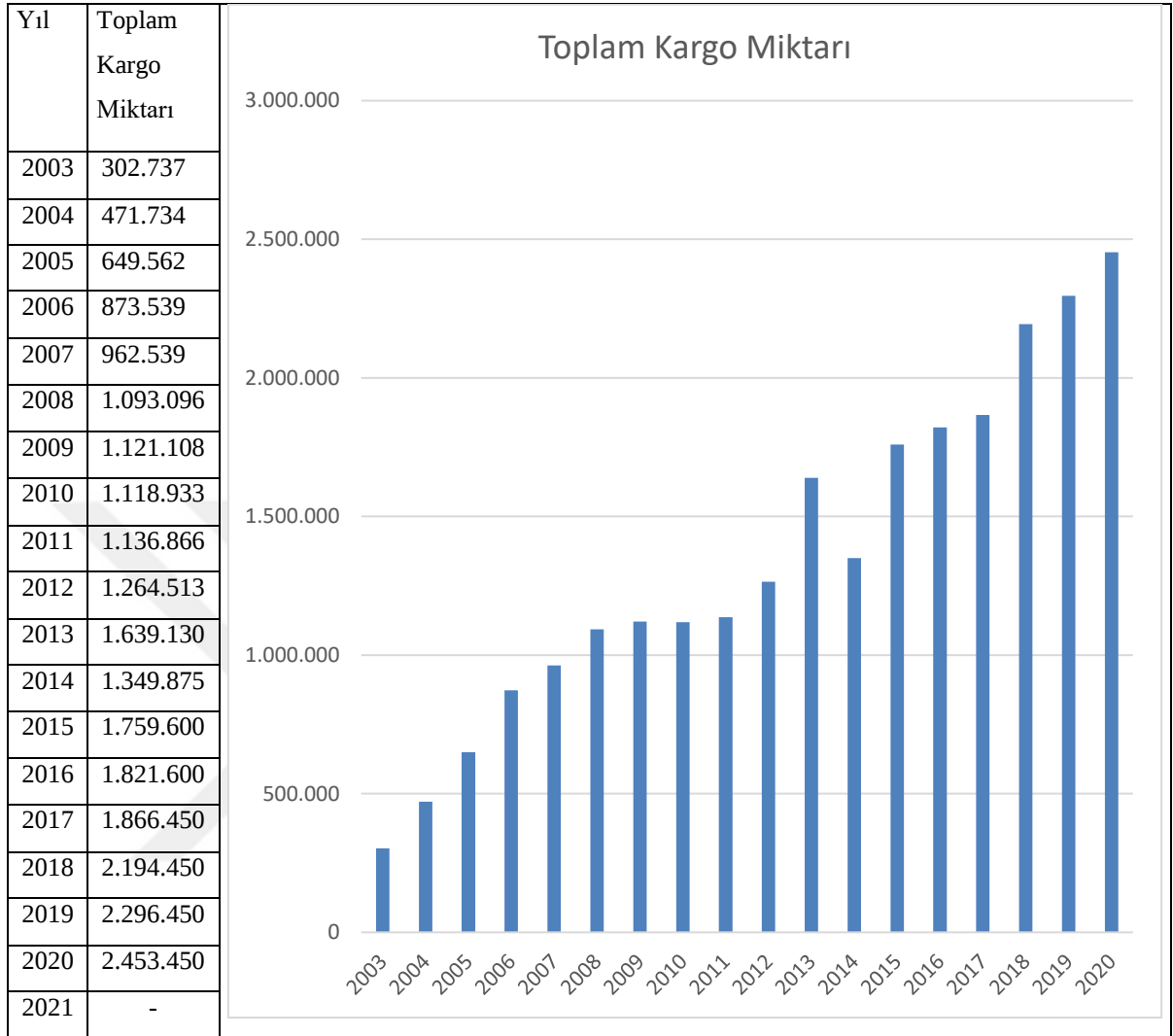
Hava Kargo İşletmesi	Uçak Cinsi	Adet	Toplam Kargo (Ton)
Turkish Cargo	A330-F	10	690.000
	B777-F	8	816.000
MNG Havayolları	A300	4	188.000
	A330-F	1	70.000
ACT Havayolları	B747-400	5	567.785
ULS Havayolları	A310-F	3	121,575

Kaynak: SHGM, **Havayolu İşletmeleri**, Ankara, 2019, ss.1-2.

Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu kargo işletmeleri Tablo 1’de gösterilmiştir. (SHGM, 2020) verilerine göre iç ve dış hatlarda tarifeli/tarifesiz seferlerle kargo taşımacılığı yapan hava kargo işletmeleri MNG havayolları, ULS havayolları ve ACT havayolları olmak üzere 3 tanedir. Bu çalışmada ise hem yolcu hem de kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmelerinden THY’nin bünyesinde faaliyet gösteren Turkish Cargo da bu sınıflandırma içerisinde ele alınmıştır.

Turkish Cargo’nun bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. İlk sebep, THY her ne kadar hem yolcu hem de kargo taşımacılığı yapan bir işletme olsa da Turkish Cargo’nun Türkiye pazarında oldukça fazla paya sahip olması; ikinci sebep ise basından takip edilen bilgilere göre Turkish Cargo’nun gelecekte ayrı bir hava kargo firması olarak faaliyetlerine devam etme arzusudur (<https://www.dunya.com/sirketler/turkish-cargo-ayri-bir-sirket-haline-geliyor-haberi-610496>).

Tablo 2. Türkiye’de Yıllara Göre Toplam Hava Kargo Miktarı



Kaynak: SHGM, **Faaliyet Raporu**, Ankara, 2020, s. 38.

Tablo 2’ye göre 2003 yılından itibaren ülkemizde hava kargo sektörünün istikrarlı bir şekilde büyüdüğü söylenebilir.

Önen (2020) yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına dayanarak 2020-2023 yılları arasında hava kargoya olan talebin ortalama yüzde beş büyüyeceğini tahmin etmektedir. Bu verinin de IATA ve ICAO’nun yapmış olduğu çalışmalarla paralellik gösterdiğini belirtmiştir (s. 49).

Son olarak Balık (2015) Türkiye’de hava kargo taşımacılığının gelişimini etkileyen faktörleri incelediği çalışmada uçak sayısını artırmanın rekabet gücünü artıran önemli bir faktör olduğunu, dış ticaret hacmindeki artışın büyük bir çoğunluğunun uçak sayısındaki

artıştan kaynaklandığını, uçak sayısındaki artışın istihdama ve e-ticarete katkı sunduğunu belirtmiştir.

5.5.2. Dünya’da Hava Kargo Taşımacılığı

Küreselleşmenin yaratmış olduğu olumlu katkılardan biri de hava kargo pazarının sürdürülebilir bir şekilde büyümesine katkı sunmasıdır. Küreselleşme olgusu, günümüz dünyasındaki ülkeleri birbirlerine daha da yakınlaştırmış ve birbirleriyle her türden iletişimi fazlasıyla artırmıştır. Bu durumun sonucu olarak da uluslararası ticaret artmış ve meydana gelen bu yeni durum karşısında hava kargoya olan talep de artmıştır. Her ne kadar belli dönemlerde birtakım krizler yaşanmış (Bu krizlerden biri de 2020 yılında başlamış olan Kovid-19 pandemisidir) veya yaşanıyor olsa da hava kargo taşımacılığı sektörünün genel olarak istikrarlı bir şekilde büyüdüğü söylenebilir.

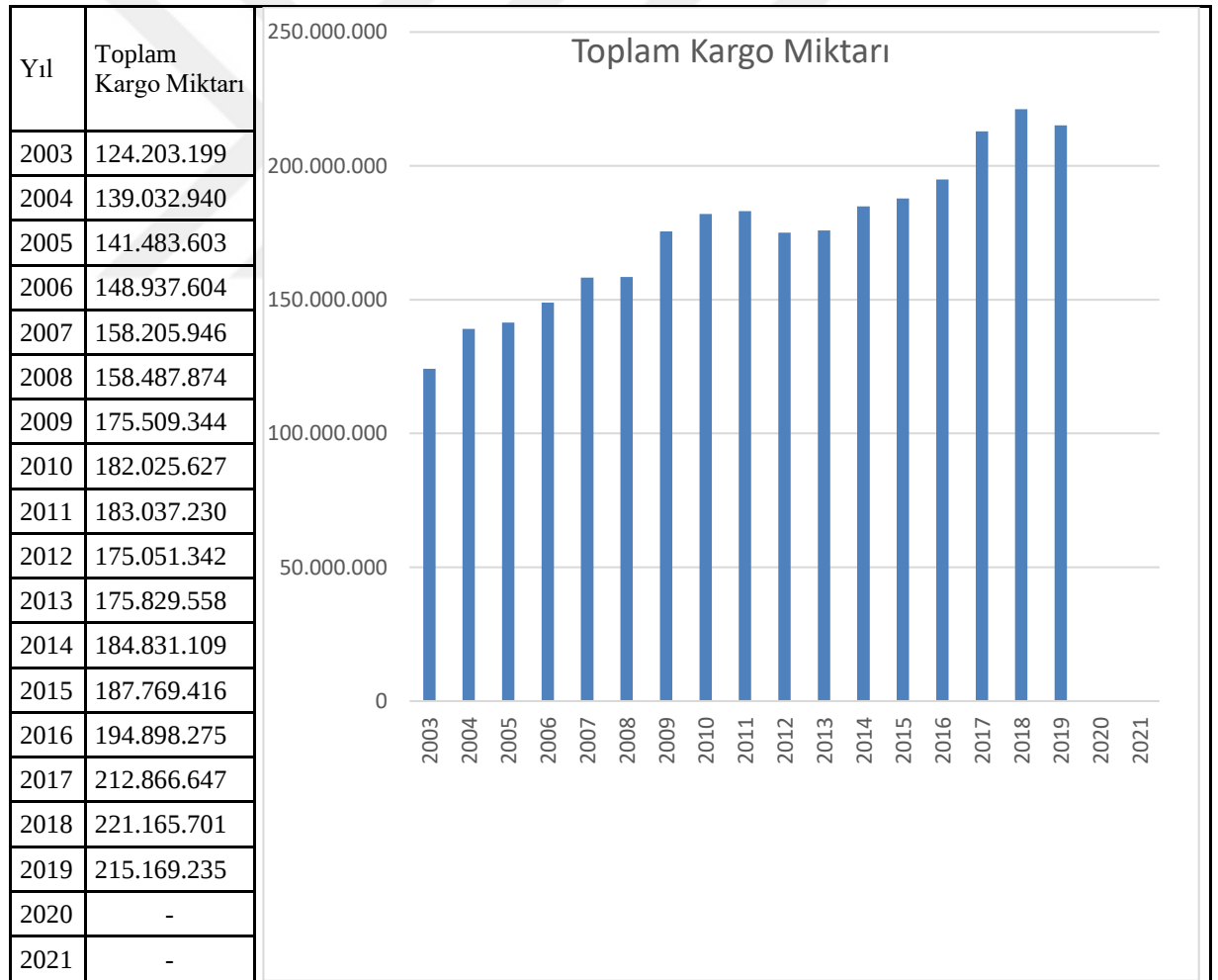
2020 yılında, Çin’de başlayarak bütün dünyaya yayılan ve pandemi halini alan Kovid-19 salgını nedeniyle ülkeler tarafından seyahat kısıtlamaları getirilmiş ve uçuşlar azaltılmıştır. Bu kısıtlamalardan en çok etkilenen sektörlerden biri de havacılıktır. Kovid-19 sebebiyle havayolu işletmeleri büyük bir mali kayıp yaşamıştır. En büyük kayıplar ise Asya/Pasifik pazarı, Avrupa pazarı ve Kuzey Amerika pazarında yaşanmıştır. Kovid-19 öncesi döneme 2024 yılında dönülmesi tahmin edilmektedir (SHGM, 2020).

Hava kargo, ürün taşımacılığında ve küresel ticarete kritik bir rol oynamaktadır. Hava taşıyıcıları her yıl 6,8 trilyon ABD doları değerinde ürün taşımakta ve bu da değer olarak küresel ticaretin %35’ini temsil etmektedir (IATA, 2021). Son on yılda (2007–2017) hava kargo taşımacılığı %2,6 büyümüştür ve senkronize küresel ekonomik genişleme, artan sanayi üretimi, küresel ticaretteki büyümenin bir sonucu olarak bu oranın önümüzdeki 20 yılda %4,2’ye yükselmesi beklenmektedir (Boeing, 2018).

Kovid-19 havacılık sektörünü büyük bir zarara uğratmıştır. Daha önce yaşanan hiçbir kriz bu dönemdeki kadar büyük bir oranda düşüşe sebep olmamıştır. Bu dönemde ücretli yolcu km yaklaşık %66 oranında düşmüştür. Daha önce gerçekleşen 11 Eylül terör saldırısı ve 2007-2008 küresel finansal kriz bu oranda bir etkide bulunmamıştır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi DHMİ, 2020).

Bir diğer taraftan, hava kargo taşımacılığı bu durumdan oldukça farklı bir şekilde etkilenmiştir. Bu dönemde kargo miktarı azalmış fakat sektör, yolcu trafiği kadar negatif etkilenmemiştir. Hava kargo sektöründe, pandemi başlangıcı olan 2020 Nisan ayında %25 oranında bir düşüş gerçekleşmiştir. Eylül ayına gelindiğinde ise hızlı bir toparlanma olmuş ve bir önceki yıla kıyasla %8 oranında azalma gerçekleşmiştir. Hava kargo sektörü, tıbbi ekipmanların taşınması için kritik bir sektör olması sebebiyle bu salgından en az şekilde zarar görmüştür (DHMI, 2020). Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (IATA) 4 Mart 2020 tarihli raporuna göre küresel hava taşımacılığı piyasasının Ocak 2020'de Ocak 2019'a kıyasla kargo ton kilometrede (CTK) %3,3 düşüş kaydettiği belirtilmiştir.

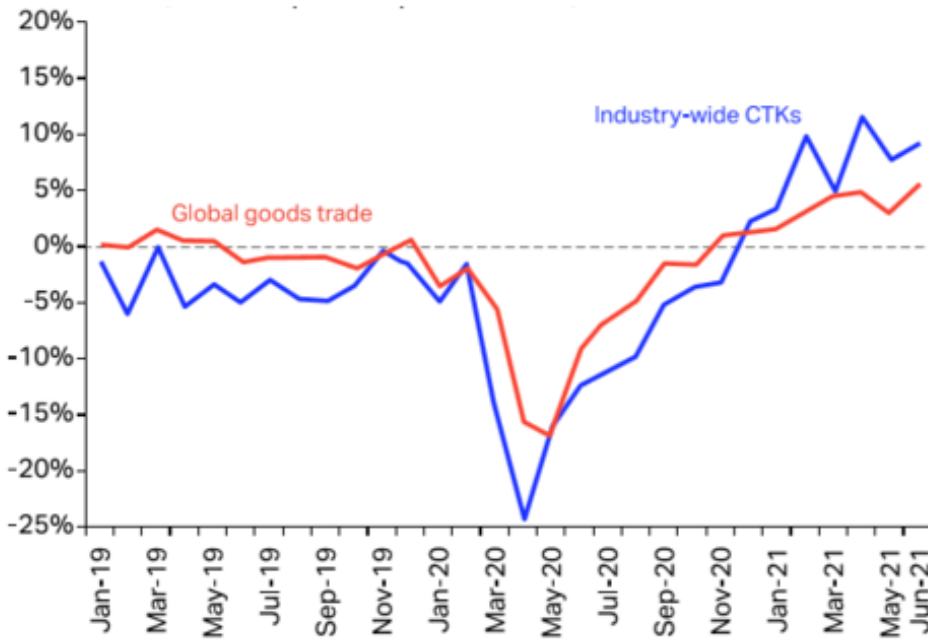
Tablo 3. Dünya’da Yıllara Göre Toplam Hava Kargo Miktarı



Kaynak: Data World Bank

2003 yılındaki 124.203.199 ton kargo kapasitesi %73 artışla 2019 yılında 215.169.235 tona ulaşmıştır. Tablo 3 incelendiğinde dalgalanmalar dikkat çekse de 2003 yılından günümüze kadar sürekli artış eğiliminde olduğu görülmektedir.

Küresel olarak yükselen hava kargo trafiğinde toparlanmada da farklılıklar olmuştur. Örneğin Kuzey Pasifik, yolcu uçaklarının yere indirilmesinden ve seyahat kısıtlamalarından neredeyse hiç olumsuz etkilenmemiş öyle ki Kuzey Amerika taşıyıcılarından oluşan büyük kargo filoları talebi karşılamakta yetersiz kalmıştır. Bunların yanı sıra Orta Doğu-Asya gibi diğer birçok rotada yüksek kargo getirileri, çok az yolcu taşıyan veya hiç yolcu taşımayan yolcu uçaklarının kullanılması ile kârlı hale gelmiştir. Ek olarak uluslararası yolcu seyahatinin olmaması, yüksek derecede bağımlı rotalarda hava kargo trafiğindeki yukarı yönlü gelişimini zayıflatmıştır (IATA, 2021).



Şekil 2. 2021, Kriz Öncesi 2019 İle Karşılaştırıldığında Küresel Kargo Ton Km

Kaynak: IATA, *Annual Review 2021*, Boston, 2021, s. 14.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, hava kargo trafiğinde 2020 yılının ikinci yarısında gözlenen güçlü artış eğilimi 2021 yılına kadar devam etmiştir. Ocak 2021’den Temmuz 2021’e kadar olan kargo ton kilometre (CTK) 2019’un aynı dönemine göre %7,9 artış göstermiştir. Bu aynı zamanda kargo ton kilometrenin Ağustos 2018’deki kriz öncesi zirvesini yaklaşık %5.0 oranında aştığı anlamına gelmektedir. Hava kargo, ayrıca 2021’de şimdiye kadar

küresel mal ticaretinden daha iyi performans göstermiştir ve hava kargo sektörü, özellikle Kovid-19 pandemisi süresince yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmelerine göre daha az etkilenmiş ve bu dönemi “V” şeklinde bir toparlama ile geçirmiştir (IATA, 2021).

Schapiro (2001) 11 Eylül olayları nedeniyle havayolu yolcu taşımacılığı ve hava kargo taşımacılığının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Page (2001) ise hava kargo taşımacılığının, havayolu yolcu taşımacılığına göre çok daha hızlı toparlanma eğilimine girdiğini ifade etmiştir (Akt. Golicic, Mccarthy ve Mentzer, 2003, s. 9).

Özellikle geniş gövdeli uçakların kullanıldığı uzun mesafeli yolcu taşımacılığı talebini karşılayan uçuşların iptal edilmesinin (bu uçuşlar mevcut konteynırsız (bulk) kargo taşımacılığının yaklaşık % 60'ını oluşturmaktaydı) kargo taşımacılığını olumsuz anlamda etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir (IATA, 2021).

Bir diğer taraftan, hava kargo sektörü, Kovid-19 krizi süresince toplum ve havacılık için bir can simidi olduğunu göstermiştir. Kritik tıbbi malzemelerin, aşıların dünya çapında transfer edilmesini ve uluslararası tedarik zincirlerinin desteklenmesini sağlamıştır. Yolcu uçuşlarının durma noktasına gelmesine rağmen 2020 yılında hava kargo sektörü 128 milyar dolar üretip, havayollarının toplam gelirlerinin yaklaşık üçte birini temsil ederek kriz öncesine kıyasla %10-15'lik bir artış sağlamıştır ve küresel ticaretin % 33'ü hava kargo ile taşınmaktadır (IATA, 2021).

Son olarak havacılık endüstrisinde oldukça önemli yeri olan örgütler ve uçak üreticileri tarafından düzenli olarak hazırlanan dünya kargo gelişim tahminleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Dünya Kargo Trafiği Gelişim Tahminleri

Kaynak	Pazar	Birim*	Süre	Yıllık Öngörü %
IATA	Dünya	FTK	2010-2029	6,9
ICAO	Dünya	FTK	2005-2025	6,6
ABD-FAA	Uluslararası	FTM	2010-2030	5,4
BOEING	Dünya	FTK	2009-2028	5,1
AIRBUS	Dünya	FTK	2009-2029	5,9
FTK/M : Yük Ton kilometre/mil, FT: Yük Ton				

Kaynak: Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Çalışma Raporu**, Ankara, 2020, s. 220.

Bu verilere göre hava kargo endüstrisinin gelecek on yılda ortalama yüzde 5.1 ile 6.9 arasında büyümesi beklenmektedir (Önen, 2020, s.33). IATA (2021) verilerine göre havayolu endüstrisi, Kovid-19 sürecinden kademeli olarak toparlanmakta ancak bu toparlanmanın kriz öncesi seviyelerin hâlâ yalnızca %40'ında olduğu tahmin edilirken hava kargo sektörü ise 2019 seviyelerinin üzerinde toparlanmıştır ve güçlü küresel ticaretin desteğiyle 2022'de daha güçlü olması beklenmektedir. Havacılık sektörünün 2021 yılında 52 milyar dolarlık net zarar yapacağı ve bu kayıpları 2022'de 12 milyar dolara indireceği tahmin edilmektedir.

5.6. Hava Kargo Taşımacılığının Avantaj ve Dezavantajları

Hava kargo taşımacılığının avantaj ve dezavantajlarından bahsetmeden önce, hava kargo taşımacılığına rakip olabilecek taşıma modları olan deniz, kara ve demir yolunun aynı zamanda hava kargo taşımacılığı endüstrisinin önemli bir tamamlayıcısı olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü bir gönderinin hava limanlarına gelmeden önce bir kara yolu ağını kullanmak zorunda olduğunu veya bir gönderinin bir ada destinasyonuna giderken deniz yolunu kullandığını ya da farklı bağlantılar içerisinde demir yolunun da bir gönderinin alıcısına ulaşması için kullanılması zorunlu olan yol olabildiğini belirtmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Sancaklı (2006) zamandan tasarrufun sağlanması, küresel ölçekte birçok havalimanının varlığı, emniyet ve güvenilirliğe gereken önemin verilmesi, tarifeli kargo hareketleri ve sigorta maliyetlerinin daha düşük olmasını havayolu kargo taşımacılığının avantajlı tarafları olarak sayarken; kapasite sorunlarını ve taşıma maliyetlerinin yüksek olmasını ise en belirgin dezavantajlı yönler olarak görmektedir.

Derici, Derici ve Karaduman (2015) da benzer şekilde havayolu taşımacılığının, daha pahalı olmasına karşın, birtakım avantajlardan dolayı tercih edildiğini belirtmişlerdir. Özellikle, hava kargonun küresel ölçekte hızlı ve güvenilir bir sektör olduğunu belirtmişlerdir. Ek olarak hava kargo taşımacılığı farklı nedenlerle tercih edilmektedir, örneğin ülkeler arası ya da ülke içi siyasi nedenlerin varlığı veya karayolu ile ulaşımın imkansız olduğu bölgelere ulaşım imkanı sağlayarak büyük bir avantaj sunması gibi tercih nedenleri sayılabilir.

Gentry'ye (1952) göre hava kargo ile taşınan ürünler, hava taşımacılığının kullanılmasından kaynaklanan belirli pazarlama avantajları sağlar. Hava kargo hizmetinin; daha geniş pazarlar, daha düşük yatırımlar, daha küçük depolama gereksinimleri, daha hızlı ciro, daha nitelikli ürünler ve daha hafif paketleme avantajı sağladığını belirtirken hava kargo taşımacılığı kapsamındaki en önemli dezavantajın ise göndericiden tahsil edilen ücret olduğunu belirtmiştir.

Çancı ve Erdal (2003) değişikliklerden oldukça hızlı etkilenen hava kargo sektörünün hız, güven, taşıma yönü, yakıt ve işgücü maliyetleri, rekabet yapısı ve yüksek ileri teknoloji şeklinde birtakım karakteristik özelliklere sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Durak (2016) yapmış olduğu çalışmada, hava kargo taşımacılığı sektöründe havayolu seçimini etkileyecek faktörlerin sırasıyla fiyat, hız, güvenilirlik, sosyolojik durum gibi faktörler olduğunu belirtmiştir. Bu dört ana faktör derinleştirildiğinde ise rekabet gücünü artırmak için fiyat ana faktörünün içerisinde düşük fiyat politikası; hız ana faktörünün içerisinde toplam taşıma süresi gibi alt faktörlere göre stratejilerin belirlenmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Özetle hava kargo taşımacılığında çok daha kısa sürede teslimat, diğer taşıma modlarına kıyasla düşük sigorta maliyetleri, yüksek güvenlik, 7/24 takip olanağının varlığı, yüksek teknolojik alt yapıyla yürütülmesi, uluslararası camiada sürekli denetlenen bir sisteminin olması, nitelikli çalışan profili avantajlı taraflar olarak görülürken diğer taşıma modlarına kıyasla daha yüksek navlun ücretlerinin olması; herhangi bir krizden en önce, doğrudan ve kırılgan bir şekilde etkilenmesi, maliyetlerin daha yüksek olması da dezavantajlı tarafları olarak görülmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN BOYUTLARINA GÖRE YAPILMIŞ ORTAK ÇALIŞMALAR

6.1. Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüştürücü liderlik kavramı ile işletmelerin önem vermesi gereken, çalışanların pozitif taraflarını gören pozitif psikolojik sermayenin birlikte ele alındığı ortak çalışmalar ilk olarak yabancı literatürde araştırılmış olan ortak çalışmalar akabinde ise ulusal bazda çalışılmış olan ortak araştırmalar kronolojik sıra içerisinde Tablo 5’te verilmiştir.

Lowe ve Gardner (2001); Zaccaro ve Klimoski’ye (2001) göre, liderlik neredeyse bir asırdır psikolojide önemli bir araştırma konusu olmuştur ve binlerce ampirik ve kavramsal çalışmayı doğurmuştur. Bu çabaya rağmen, bugüne kadarki liderlik araştırmaları bir şekilde bağlantısız ve yönsüzdür. Bu durumun önemli bir nedeni olarak birçok liderlik çalışmasının, liderlik araştırmasının yürütüldüğü bağlamı gözden kaçırmış olması gösterilmektedir (McMurray ve diğer. 2010, s. 437).

Ek olarak psikolojik sermaye, dönüştürücü liderlik ile sonuçları arasındaki ilişkinin bir aracı olarak nadiren ele alınmıştır. Liderler takipçilerini sadece kontrol etmez, aynı zamanda takipçilerinin davranışlarını üzerinde de etkide bulunurlar. Cummings ve Oldham (1997) yaratıcılığa ilham veren liderliğin, takipçileri motive eden ve destekleyen özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Bak, Jin ve McDonald, 2022, s. 84).

Dönüştürücü liderlik ve PPS konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 5’te dönüştürücü liderlik ve PPS arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar; yazar soyadları, araştırmanın amaçları, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın sonuçları ile birlikte yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilk olarak uluslararası literatürde yer alan bu iki kavramın birlikte ele alındığı ortak çalışmalar daha sonra ise ulusal literatür ele alınan ortak çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir.

Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

Yazar Soyadı, Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Örneklem	Sonuç, Bulgular
(McMurray ve diğer., 2010)	Liderlik, iklim, psikolojik sermaye, bağlılık ve refah: Kar amacı gütmeyen bir kuruluştaki araştırma	Bu keşifsel çalışma liderliğin örgütsel iklim, çalışanların psikolojik sermayesi, bağlılık ve refahı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.	Ana kütlesi 6.000 çalışandan oluşan organizasyonun, 200 seçilmiş çalışanı bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır.	PPS'nin dönüştürücü liderlik ile hem takipçi iş performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tam aracı etkide bulunduğu ve bu kavramlarla arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir; ayrıca yaşça büyük çalışanların psikolojik sermaye konusunda genç çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek değerler aldığı tespit edilmiştir.
(Baig, ve diğer., 2021)	Liderlik tarzlarının çalışanların performansı üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü	Çalışma, çalışanların iş yerindeki performansını artıran en etkili liderlik stilini araştırmayı amaçlamaktadır; bu kapsamda, serbest bırakıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisinde PPS'nin aracı rolü incelenmektedir.	Nicel bir araştırma tekniği kullanılmış ve veriler tekstil sektörünün alt ve orta düzey yöneticisinden toplanmıştır.	Dönüştürücü liderliğin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu; psikolojik sermayenin dönüştürücü liderlik ile çalışanların performansı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderliğin, çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğu bulgulanmıştır; ancak bu etki psikolojik sermayenin düzenleyici etkisinden kaynaklanmıştır.
(Bak, Jin ve McDonald, 2022)	Dönüştürücü liderlik-yenilikçi iş davranışı ilişkisinin açıklanması: Psikolojik sermayenin aracılık rolü	Dönüştürücü liderliğin yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediği ve psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.	Kamu sektöründe çalışan 2070 personel bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin psikolojik sermaye yoluyla dolaylı olarak yenilikçi iş davranışını etkilediği bulgulanmıştır. Diğer bir ifade ile psikolojik sermayenin dönüştürücü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında aracı rolü tespit edilmiştir.
(Yüksel, 2015)	Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki	Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.	2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Denizli'de ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 468 öğretmen bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır.	Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 5 (Devamı). Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017)	Dönüştürücü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü	Yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri ile sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Türk Standartları Enstitüsü bünyesinde çalışan 278 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderlik algısı PPS'yi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. Dolayısıyla çıkan sonuç literatürde yapılmış çalışmaları destekler niteliktedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik tarzı ile PPS ilişkisinde katılımcıların eğitim seviyelerinin de düzenleyici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
(Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü, 2017)	Liderlik tarzlarının çalışanların pozitif psikolojik sermayesine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma	Araştırmada liderlik tarzlarının pozitif psikolojik sermayeye olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.	KKTC'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin, PPS'yi anlamlı ve pozitif etkilediği bulgusunun kavramsal olarak çekici olduğu belirtilmiştir. Çünkü dönüştürücü liderlik ve PPS motivasyon algısında ortaklaşabilmektedirler. Bir liderin dönüştürücü olarak görülmesi, çalışanların motive olarak gelecekte karşılaşılabileceği bir zorlukla kolayca baş edebilmesine imkan tanıyacaktır.
(Battal, Özden, ve Kılıçaslan, 2017)	Psikolojik sermaye (PS), dönüştürücü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin araştırılması	Bu çalışmada, YEM kullanılarak PS'nin, dönüştürücü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi kavramların boyutları ile beraber ayrı ayrı incelenmesi amaçlanmıştır.	Gümüşhane, Erzurum Atatürk, Hakkâri ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde bulunan 301 çalışan bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	PS ile dönüştürücü liderlik arasında; yaratıcılık ile dönüştürücü liderlik arasında; PS ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak PS'nin dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasında aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.
(Kani, 2019)	Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü	Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin yenilik yönetimi yeterliliği üzerindeki etkisinde PPS'nin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.	Araştırmanın evrenini İzmir ilinin Bayraklı ve Karşıyaka ilçelerinde çalışan ilköğretim ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır.	Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik algıları ile PPS arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışının yenilik yönetimi yeterliliğini yordamasında PPS'nin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Tablo 5 (Devamı). Dönüştürücü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Köse Erarslan, 2019)	Dönüştürücü liderliğin PPS üzerindeki etkisi: İstanbul ilinde bir araştırma	Bu çalışmada dönüştürücü lider ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Araştırmanın evreni olarak İstanbul ilinde çeşitli kurumsal firmalarda görev yapan kişilerden oluşmaktadır.	Dönüştürücü liderlik ve PPS arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan karizma ile PPS'nin alt boyutları olan dışadönüklük, umut, dayanıklılık ve güven arasında pozitif bir ilişki bulgulanırken öz yeterlilik ile negatif bir ilişki saptanmıştır. Bireysel ilgi ile iyimserlik ve umut arasında pozitif bir ilişki saptanırken güven ile negatif bir ilişki saptanmıştır. Entelektüel uyarımın ise iyimserliği, dışadönüklüğü ve dayanıklılığı pozitif olarak etkilediği saptanmıştır.
(Yalçın Kayıkçı, 2019)	Algılanan liderlik davranışının sosyal kaytar-maya etkisinde PPS'nin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma	Otel çalışanlarının, yöneticilerinin liderlik (Dönüştürücü Liderlik) davranışlarını algı-layışlarının sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkilerinin bazı değişkenler (PPS) açısından incelenmesi amaçlanmıştır.	Araştırmanın ulaşılabilir evreni, İstanbul ve Kuşadası'nda yer alan tüm 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir.	Dönüştürücü liderlik ile PPS arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir; ayrıca dönüştürücü liderlik ile sosyal kaytarma arasında PPS'nin aracılık etkisi bulunmuştur.
(Şen, 2021)	Psikolojik sermaye ve dönüştürücü liderlik ilişkisinde gelişime açıklığının düzenleyici etkisinin incelenmesi	Çalışanların psikolojik sermayeleri ile dönüştürücü liderlik ilişkisinde çalışanların gelişime açıklıklarının düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır..	Çeşitli sektörlerden 252 kişinin katıldığı araştırma bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Araştırma bulgularına göre psikolojik sermaye ile dönüştürücü liderlik arasında ve dönüştürücü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin tüm bileşenleri arasında ayrı ayrı pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

6.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Modern liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüştürücü liderlik kavramı ile işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesi için önem vermesi gereken örgütsel yaratıcılık kavramının birlikte ele alındığı çalışmalar ilk olarak yabancı literatürde çalışılmış ortak araştırmalar sonrasında ise ulusal bazda çalışılmış ortak araştırmalar kronolojik sıra içerisinde Tablo 6’da verilmiştir.

Oldham ve Cummings (1996); Shalley, Zhou ve Oldham (2004) yöneticilerin, çalışanların yaratıcılığını desteklemede veya engellemede kilit bir rol oynadığını belirtmektedir (Zhou ve George, 2007, s. 608). Çalışanların, yöneticilerini kendilerini ve işlerini destekleyici olarak algıladıklarında daha yaratıcı olacaklarını göstermektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların beklentilerine cevap verebilen liderler, çalışanlarının performanslarının artmasında ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesi yönünde önemli katkı sağlarlar (Amabile ve diğer., 2004, s.7).

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ölçen çalışmalardan biri olan Chen’e (2010) göre dönüştürücü liderliğin organizasyon yenilik yeteneği ile pozitif bir korelasyona sahip olduğunu tespit edilmiştir. Wang (2013) ise dönüştürücü liderliğin ve inovasyon ikliminin, örgütün inovasyonu üzerinde açık bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca Wu (2011) işletmeler arası işbirliğine dayalı inovasyon yeteneği ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma yapmış ve dönüştürücü liderliğin bu tür işletmeler arası işbirliğine dayalı inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur (Liu, 2018, s. 394).

Özetle dönüştürücü liderlerin hem çalışanların yaratıcı davranışlar geliştirmesine katkıda bulunduğu hem de örgütsel yaratıcılığın artmasına ortam sağladığı düşünülmektedir. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yaratıcılık konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 6’da dönüştürücü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yazar soyadları, araştırmanın amaçları, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın sonuçları ile birlikte verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilk olarak uluslararası literatürde yer alan ve bu iki kavramın birlikte ele alındığı ortak çalışmalar daha sonra ise ulusal literatürde ele alınan ortak çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir

Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

Yazar Soyadı, Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Örneklem	Sonuç, Bulgular
(Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002)	Lider yaratıcı insanlar: Orkestra uzmanlığı ve ilişki	Bu makale, örgütsel ortamlarda yaratıcılığa ve yeniliğe katkıda bulunan liderlik davranışlarını inceleyen mevcut literatürü gözden geçirmeyi amaçlamıştır.	Mevcut literatür incelenmiştir.	Yaratıcılık ve yenilik için çok önemli bir değişkenin organizasyondaki liderlik davranışı olduğu değerlendirilmiş, bu nedenle davranışları teşvik etmek, desteklemek ve harekete geçirmek için liderlik tarzı ile yaratıcılık arasında dinamik bir etkileşim üretilmesi gerektiği ifade edilmiştir.
(Wang ve Rode, 2010)	Dönüştürücü liderlik ve takipçi yaratıcılığı: Lider ve örgütsel iklimle özdeşleşmenin düzenleyici etkileri	Dönüştürücü liderlik, çalışanın liderle özdeşleşmesi, yenilikçi iklim ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.	Bu çalışmanın örneklemini, 212 çalışan ve onların yöneticilerinden oluşmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin çalışan yaratıcılığı ile önemli ölçüde ilişkili olmadığı bulunmuştur. Ayrıca, dönüştürücü liderlik ile liderle özdeşleşme ve dönüştürücü liderlik ile yenilikçi iklimin iki yönlü etkileşimlerinin de olmadığı bulunmuştur.
(Shah ve diğer. 2011)	Dönüştürücü liderliğin çalışanların çıktılarına etkisi: Yetkilendirmenin aracı rolü	Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve yenilikçilik ile ilişkisini bulmak bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.	Bir telekomünikasyon işletmesindeki çalışanlar, bu araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, yenilikçilik ve güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu varsayılmıştır. Güçlendirmenin, dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.
(Allen, Smith ve Da Silva, 2013)	Örgütsel değişim ve örgütsel yaratıcılık algılarıyla ilişkili liderlik tarzı	Liderlik tarzı, psikolojik iklim ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Bu çalışmaya katılmaya davet edilen 870 kilise ana kütleyi oluşturmaktadır.	Bir din görevlisinin insanlara ilham veren, motive eden davranış sergiledikçe, kiliselerinin örgütsel yaşamlarında değişiklik yapmaya teşvik ettiği ve yaratıcı fikir üretmeyi artırdığını ifade etmekte.
(Shibu, 2017)	Dönüştürücü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi.	Dönüştürücü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve bu stratejilerin örgütsel yaratıcılıkla ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Samsun ilinde bulunan KOBİ'ler ve kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 193 işletme olarak belirlenmiştir.	Dönüştürücü liderlik örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlik örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.
(Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009)	Dönüştürücü liderlik, yaratıcılık ve örgütsel yenilikçilik	Bu çalışmada, örgütsel düzeyde yenilikçilik ve bireysel düzeyde yaratıcılık kavramlarının dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Yazılım sektöründe çalışan 163 Ar-Ge personeli ve yöneticisi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde önemli bir etkide bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin psikolojik güçlendirme vasıtasıyla çalışan yaratıcılığını etkilediği bulunmuştur.

Tablo 6 (Devamı). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Yılmaz ve Karahan, 2010)	Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi:	Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır.	Uşak'ta tekstil sektöründe çalışan 110 personel bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Vizyon odaklı liderlik, örgütsel yaratıcılığı en çok etkileyen liderlik davranışı olarak görülmüştür. Vizyon odaklı liderlik davranışının çalışan performansını da pozitif olarak etkilediği görülmüştür.
(Küpçü, 2012)	Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılık algıları üzerinde etkisi ve bir araştırma	Liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek az araştırmaya rastlanabilirken, dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların azlığı bu çalışmayı yapmaya itmiştir.	Çalışma evreni olarak kabul edilen, Kocaeli bölgesinde 71 büyük ölçekli işletme ana kütleyi oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir. Çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarının dönüştürücü lider alt boyutlarından karizma ve kişiselleştirilmiş ilgi davranışı ile anlamlı bir ilişkisi görülürken; çalışanların örgütsel yaratıcılık algıları dönüşümcü lider alt boyutlarından ilham verici motivasyon davranışı ve entelektüel uyarım, zihinsel teşvik davranışları ile ilgili bir ilişki bulunamamıştır.
(Gözükara, 2014)	Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler	İşletme performansını etkileyen liderlik tarzlarının belirlenmesi, yenilikçi kültürün örgütsel yaratıcılığa etkisi ve ayrıca bu etkinin işletmenin operasyonel performansına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.	Türkiye'nin Marmara bölgesinde ve ağırlıklı olarak İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ ve Çorlu illerinde bulunan firmalardan oluşmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin, yenilikçi kültürü pozitif olarak etkilediği, bunun nedeni olarak ise dönüştürücü liderliğin katılımcı ve başarıyı destekleyen özelliğe sahip olmasıdır. Bir örgütte örgütsel yaratıcılık tipinin var olabilmesi için o örgütte yaygın olarak kabul görmüş yenilikçi kültürün var olması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmanın diğer bir bulgusu ise firmanın daha etkin ve verimli bir performans elde edeceğini ortaya çıkarmasıdır.
(Çalışkan, 2017)	Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine bir uygulama	Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.	Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinde çalışanlar bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur.
(Arslan, 2019)	Yiyecek-içecek çalışanlarında dönüştürücü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi	Dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	Antalya ilinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personel bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Yenilikçi iş davranışı ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuş ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü gösterdiğini saptamıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda işletmelerin, yenilikçi iş davranışlarını artırmada dönüştürücü lider, psikolojik güçlendirme değişkenlerinin önemine inanmaları gerektiğini belirtmektedir.

6.3. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi

Modern liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan otantik liderlik kavramı ile işletmelerin önem vermesi gereken, çalışanların pozitif taraflarını gören pozitif psikolojik sermayenin birlikte ele alındığı ortak çalışmalar ilk olarak yabancı literatürde araştırılmış ortak çalışmalar sonrasında ise ulusal bazda çalışılmış ortak araştırmalar kronolojik sıra içerisinde Tablo 7’de verilmiştir.

Pozitif psikoloji hareketi yalnızca psikolojik sermayenin temelini değil aynı zamanda otantik liderliğin temelini de oluşturmaktadır. Otantik liderlik; yanlış vurgulamaktan ziyade doğrunun ne olduğunu vurgulayan, kişilerin kendilerini daha güçlü hale getirmelerine imkan sağlayacak bir çaba olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, pozitif psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Jensen ve Luthans, 2006, s. 266). Otantik liderler, takipçilerinin psikolojik sermaye seviyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Wu ve Nguyen, 2019, s. 442) ve ayrıca otantik liderlik ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkinin, takipçilerin psikolojik sermayeleri tarafından yönetildiği bulgulanmıştır (Wang, ve diğer., 2014, s. 16).

Özetle, liderler otantik özelliklere sahip olduğunda çalışanların psikolojik sermayeleri ile sinerji oluşturmaktadır. Örneğin çalışanların özyeterliliği, iyimserliği, umudu geliştikçe otantik liderler çalışanların psikolojik sermayesini de artırmaktadır (Rego ve diğer. 2012, s. 432). Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliğin temelinde yüksek ahlaki standartlar olduğu için her zaman PPS’ye gereksinim duyduğunu belirtmiştir. Ahlaki durumları değerlendirebilecek özfarkındalığa sahip olan otantik liderler, pozitif psikolojik sermayeyi algılayabilecek ve olumlu anlamda kendilerini geliştirebilecek yapıdadırlar. Ayrıca PPS’nin otantik liderliğin öncülü olduğu da belirtmektedirler.

Otantik liderlik ve PPS konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 7’de otantik liderlik ve PPS arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yazar soyadları, araştırmanın amaçları, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın sonuçları ile birlikte yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilk olarak uluslararası literatürde yer alan bu iki kavramın birlikte ele alındığı ortak çalışmalar daha sonra ise ulusal literatürde ele alınan ortak çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir.

Tablo 7. Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

Yazar Soyadı, Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Örneklem	Sonuç, Bulgular
(Jensen ve Luthans, 2006)	Girişimcilerin psikolojik sermayeleri ile otantik liderlikleri arasındaki ilişki	Liderlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve otantik liderlik algıları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.	Örgüt kurucularından oluşan 77 yönetici bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Girişimcilerin PPS ile otantik liderlik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Girişimcilerin iyimserlik, dayanıklılık ve umut düzeylerinin her birinin, otantik liderlik algıları ile pozitif ilişki içerisinde olduğu belirtilmiştir.
(Toor ve Ofori, 2009)	Otantiklik ve psikolojik iyilik halinin liderlerin koşullu özsaygısı üzerindeki etkisi	Otantiklik, otantik liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki bağlantıları gözden geçirmek bu araştırmanın temel amaçlarındandır.	Singapur'da inşaat sektöründe otantik olduğu düşünülen 90 yönetici örneklem olarak seçilmiştir.	Otantikliğin, liderlerin sağlıklı psikolojik işleyişle sonuçlandığını ve dolayısıyla işi pozitif olarak etkilediğini tespit etmiştir.
(Caza, Bogozzi ve Caza, 2010)	Psikolojik sermaye ve otantik liderlik ölçme, cinsiyet ve kültürel yayılma.	Bu çalışmanın ana amacı psikolojik sermaye ve otantik liderliğin uluslararası faydasını test etmek amaçlanmıştır.	Yeni Zelandalı çalışanlardan oluşan 6 odak grup bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Psikolojik sermayenin boyutları ile otantik liderliğin boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.
(Woolley, Caza ve Levy, 2011)	Otantik liderlik ve takipçi gelişimi: psikolojik sermaye, pozitif çalışma ortamı ve cinsiyet.	Bu makale, otantik liderlik ve takipçi psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin teorik olarak anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.	Tabakalı ve rastgele seçilen Yeni Zelandalı 828 yetişkin bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderlik ve PPS arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayesi arasındaki pozitif ilişkinin yanı sıra pozitif iklimin bu ilişkide kısmen aracılık ettiği, cinsiyetin ise önemli bir düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.
(Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011)	Otantik olarak lider gruplar: Kolektif psikolojik sermaye ve güvenin aracı rolü	Bu çalışma, grup analizi düzeyinde, kolektif psikolojik sermaye ve güvenin otantik liderlik ile çalışma gruplarının istenen sonuçları arasındaki ilişkide oynayabileceği rolü incelemeyi amaçlamıştır.	Örneklem, Güneybatı Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan büyük bir bankanın 146 mevcut çalışma grubundan (526 çalışan ve bunların birinci dereceden amirleri) oluşmaktadır.	Bu çalışma, grup üyelerinin psikolojik sermayelerini ve güven seviyelerini artırabilir ve bu da vatandaşlık davranışlarını ve performanslarını etkileyebilir varsayımından hareket etmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, takipçiler üzerinde daha geniş bir potansiyel etki önermekte ve kuruluşlarda otantik liderliğin potansiyel değerini vurgulamaktadır. Özellikle, bu çalışma, hem otantik liderliğin hem de psikolojik sermayenin olumlu etkisinin genelleştirilebilirliğini göstermiştir.

Tablo 7 (Devam). Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011)	Otantik liderlik ve psikolojik sermayenin takipçilerin güven ve performansına etkisi	Otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin, katılımcıların lidere olan güven düzeyini ve performanslarını nasıl etkilediğini incelenmesi amaçlanmıştır.	İran'da bir telekomünikasyon şirketinde çalışanlar bireyler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır	Otantik liderlik ile çalışanların PPS düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki görülmüştür. Hem liderin sergilediği otantiklik düzeyinin hem de liderin pozitif psikolojik düzeyinin katılımcıların güvenini ve performansını pozitif etkilemiştir.
(Wang ve diğer. 2014)	Otantik liderliğin performans üzerindeki etkisi: Takipçilerin pozitif psikolojik sermayesinin ve ilişkisel süreçlerin rolü	Bu çalışma, takipçilerin pozitif psikolojik sermayesinin düzenleyici rolünü ve lider-üye değişiminin otantik liderlik ile takipçilerin performansı arasındaki ilişkiyi etkilemede oynayabileceği aracı rolü incelemektedir.	Beijing'de bulunan bir Çin lojistik firmasından toplam 801 çalışan ve ilk kademe yöneticileri (49 kişi) bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Çalışanların PS düzeyleri ile otantik liderliğin bileşenleri arasında pozitif bir ilişki görülmüştür. Ek olarak düşük psikolojik sermaye algısına sahip takipçiler, iyi performans gösterebilmek için otantik liderlik ile daha fazla bağ kurarak pozitif bir gelişme hedefleyebilir. Otantik liderlik ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkide, takipçilerin psikolojik sermayelerinin aracılık ettiği tespit edilmiştir.
(Gill ve Caza, 2015)	Otantik liderliğin takipçilerinin bireysel ve grup üzerindeki etkisinin incelenmesi.	Bu çalışmada, otantik liderliğin çok seviyeli doğasının ve takipçiler üzerindeki etkilerinin yönlerinin araştırılması amaçlanmıştır. Spesifik olarak, otantik liderliğin hem bir liderin bir takipçisi üzerindeki doğrudan etkisi olan kişiselleştirilmiş etkinin hem de bir liderin bir takipçi üzerindeki dolaylı veya grup bazlı etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.	Çok uluslu bir şirketin bir bölümünde çalışan 31 yönetici ve 104 takipçi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	İlk olarak, bir takipçinin liderinin otantik davranışına ilişkin algısının, otantik lidere verdiği tepkilerle pozitif ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Otantik bir liderin bireysel takipçiler üzerinde hem kişiselleştirilmiş hem de genelleştirilmiş bir etkiye sahip olduğunu bulgulanmıştır. Otantik liderlerin takipçileri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebileceği tespit edilmiştir. Ancak genelleştirilmiş otantik liderlik ile takipçinin liderle özdeşleşmesi arasında beklenen ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde, genelleştirilmiş otantik liderlik ile psikolojik sermayenin pozitif durumu arasında beklenen ilişki de bulunamamıştır.
(Megeirhi, ve diğer. 2018)	Grup psikolojik sermayesi, otantik liderlik ile olumsuz sonuçlar arasındaki ilişkiyi yönetiyor mu: konaklama endüstrisinde bir araştırma.	Bu çalışmanın amacı, otantik liderliği çalışan sinizmi, iş yeri nezaketsizliğine tolerans ve iş arama davranışı ile grup düzeyinde ilişkilendiren bir modeli test etmektir.	Ürdün'de yapılmış olan bu çalışmada konaklama endüstrisinden 331 çalışandan (45 ekip) oluşan bir örneklem kullanılmıştır.	Bulgular, otantik liderliğin çalışan sinizmi, iş yeri nezaketsizliğine tolerans ve iş arama davranışı değişkenlerini negatif olarak etkilediği yönündedir. Ancak psikolojik sermaye, grup sinizmi ve iş arama davranışı ile otantik liderlik arasında aracı bir etkiye sahip değilken otantik liderlik ve iş yeri nezaketsizliğine tolerans arasında ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 7 (Devam). Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Ul Haque, Sher ve Urbansk, 2020)	Otantik liderliğin rolü mesleki stresi ve psikolojik sermayeyi yönetmede etkili midir?	Farklı ekonomilerde, bilişim teknolojileri sektöründe, mesleki stresin yönetilmesi ve psikolojik sermayenin geliştirilmesinde otantik bir liderlik tarzının rolünün incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	Pakistan ve Birleşik Krallık'ın bilgi teknolojileri sektörlerinde çalışan 200 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderlik tarzının, psikolojik sermayenin geliştirilmesinde ve mesleki stresin etkin bir şekilde yönetilmesinde olumlu bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ekonomilerde mesleki stresi yönetmede daha etkili olduğunu da ortaya koymuşlardır. Otantik liderlik ve PS arasındaki pozitif ilişki olduğunu ve şeffaf, umutlu ve dayanıklı liderlerin PS'yi geliştirmede daha etkili olduğu tespit etmişlerdir.
(Fladerer ve Braun, 2020)	Otantik liderlik için yöneticilerin kaynakları – olumlu psikolojik kapasitelerin ve etik örgütsel iklimlerin çoklu çalışmalı keşfi.	Yüksek düzeyde pozitif psikolojik kapasiteye sahip yöneticilerin bu kişisel kaynakları otantik liderliğe yatırma ihtimalinin araştırması amaçlanmıştır.	Birbirini izleyen 10 iş gününde ilk olarak 89 yönetici daha sonra da 130 yönetici bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Çalışmanın neticesinde, PPS'nin otantik liderliği pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik kapasiteler ve etik organizasyonel iklimlerin, yöneticilere otantik liderliğe giden yolda rehberlik ettiği belirtilmiştir.
(Adil ve Kamal, 2020)	İş talepleri-kaynaklar modelinde otantik liderlik ve psikolojik sermaye: Pakistanlı akademisyenler arasında bir araştırma	Bu çalışmada iş-talepleri kaynağı modelinin stres ve motivasyon süreçlerinde otantik liderlik ve psikolojik sermayenin rolünü keşfederek iş talepleri-kaynak modelini genişletmeyi amaçlamışlardır.	Devlet üniversite-lerinde çalışan 500 öğretim görevlisi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderliğin işe bağlılık, psikolojik sermaye üzerinde doğrudan etkileri olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye, beklenen yönlerde tüm sonuç ölçümleri üzerinde önemli doğrudan etkiler göstermiştir. Otantik liderliğin, psikolojik sermaye aracılığıyla tüm sonuçlar üzerinde dolaylı etkiler gösterdiği bulgulanmıştır.
(Sepeng ve diğer. 2021)	Otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve işten ayrılma niyeti: Psikolojik sermayenin rolü.	Otantik liderliğin ÖVD ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde PS'nin aracı rolünü bulmak amaçlanmıştır.	Araştırmaya 633 kamu sağlık çalışanı örneklem olarak dâhil edilmiştir.	Otantik liderlik, PPS'yi ve ÖVD'nı pozitif olarak etkilerken işten ayrılma niyetini de negatif olarak etkilemektedir.
(Cavazotte, Mansur, ve Maruno 2021)	Otantik liderlik ve sürdürülebilir operasyonlar: Lider ahlakı ve özverisi, ön saflardaki güvenlik performansını nasıl geliştirebilir?	Bu çalışmanın çerçevesi otantik liderlik teorisine dayandırılmakta ve lider ahlakının ve özveriliğin; ön saflardaki çalışanların psikolojik sermayesini ve kurumsal vatandaşlığını artıracığını önermektedir.	Büyük bir özel şirketin 307 çalışanı bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.	Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve otantik liderlerin hem ahlaki hem de özverili erdemlerinin Brezilya bağlamında güvenlik performansını artırabileceğini göstermiştir.

Tablo 7 (Devam). Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Niswaty ve diğer, 2021).	Otantik liderliğin ve çalışanların psikolojik sermayesinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin araştırılması: Endonezya'dan kanıtlar	Otantik liderliğin işe bağlılık üzerindeki olumlu etkisini ve psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırmak bu çalışmanın amacıdır.	Endonezya'daki bir kamu kurumundan 1200 çalışan bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderliğin işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisine, çalışanların PPS'si tarafından olumlu bir şekilde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Otantik liderler, çalışanın kendini geliştirmesini teşvik ederken, aynı zamanda çalışanın psikolojik sermayesini de geliştirir.
(Savur, 2013)	Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki	Bu çalışmada otantik liderlik ve çalışanların pozitif psikolojik sermayesi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Afyon ili merkez polis teşkilatı bu çalışmanın ana kütlesini oluşturmuştur.	Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermaye boyutlarından umut, öz-yeterlik, iyimserlik, dayanıklılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
(Topaloğlu, Sürat Özer, 2014)	Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi	Bu çalışmada otantik liderlik algısının, psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisinin sorgulanması amaçlanmıştır.	Araştırmanın örneklemini, Denizli'deki bir holdingin tüm çalışanları oluşturmuştur	Otantik liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan; psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide ise düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.
(Keser ve Kocabaş, 2014)	İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması	OL özellikleriyle PS düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının araştırılması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	İstanbul'da ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler bu çalışmanın ana kütlesini oluşturmaktadır.	PS'nin ve OL'nin boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve PS düzeyi arttıkça OL düzeyi de olumlu yönde arttığı bulunmuştur.
(Hırlak, 2015)	Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma	OL uygulamaları, çalışanların PS düzeyleri, işten ayrılma niyetleri ve performansları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.	Gaziantep, Adıyaman ve Kilis'teki hastanelerde çalışan hemşireler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	OL ve PS boyutları arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir.
(Karatürk, 2015)	Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması	OL ve PPS arasındaki ilişkiyi incelemek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.	İstanbul'da elektronik sektöründe faaliyet gösteren firmada çalışan personel bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	OL'nin çalışanların PS düzeyleri üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Alt boyutlar özelinde bakıldığında ise, otantik liderliğin bileşenlerinin çalışanların PPS düzeyiyle pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7 (Devam). Otantik Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermayeye İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Vural Özkan, 2016)	Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde PP ve pozitif örgütsel değişkenlerin rolünün incelenmesi	Bu çalışmanın ana amacı işletmelerde çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar geliştirmelerinde etkili olan pozitif örgütsel değişkenlerin araştırılmasıdır.	Enerji, finans, perakende, havacılık, eğitim, tekstil, gıda, inşaat, bilişim, eğlence, lojistik, otomotiv bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.	PPS düzeyinin yükselmesinin çalışanların yaratıcı iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini; otantik liderliğin, yenilikçi örgüt iklimi, pozitif örgüt iklimi ve PPS düzeyi üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu; Buna karşın; PPS düzeyinin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasına otantik liderliğin düzenleyici bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır.
(Yetgin, 2017)	Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma	Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlik üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.	Bir devlet kurumunda görev yapan çalışanlar bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	PPS boyutlarından özyeterliliğin, umudun ve iyimserliğin otantik liderliğin alt boyutları ile pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, psikolojik dayanıklılığın otantik liderlik ve alt boyutları ile bir ilişkisi tespit edilmemiştir.
(Soylu, 2018)	Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan çalışması	Otantik liderlik ve PPS arasındaki ilişkinin tespit edilmesi bu araştırmanın modelini oluşturmaktadır.	Tekstil sektöründe çalışan personel bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	İlişkilerde şeffaflık boyutu ile dayanıklılık arasında; içselleştirilmiş ahlak anlayışı ile öz yeterlilik arasında; öz farkındalık ile psikolojik sermayenin tüm boyutları arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur.
(Öztürk Çiftci ve Erkanli, 2020)	Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide PPS'nin aracı rolü	Otantik liderlik ve işe bağlılık arasındaki PS'nin aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır.	4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 462 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderliğin çalışanların PPS düzeylerini pozitif olarak etkilediği bulgulanmıştır. Araştırma ayrıca, otantik liderliğin ve PS'nin işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
(Öztekin Bayır ve Aydın, 2019)	Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarıyla ilişkisi	Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarıyla ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.	274 ortaokul öğretmeni bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve okul başarısının bu sonuçtan pozitif bir şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.
(Gedikpınar, 2019)	Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki	Çalışanların otantik liderlik ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.	7 çok uluslu işletmede yönetici olmayan beyaz yakalı tüm	Çalışanların PS düzeyleri ile yöneticilerinin otantik liderliğini algılamaları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.
(Soyman, 2020)	Çalışanların otantik liderlik algısında duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayenin rolü	Çalışanların duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır	Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

6.4. Otantik Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Otantik liderlik kavramı ile işletmelerin önem vermesi gereken örgütsel yaratıcılık kavramının birlikte ele alındığı ortak çalışmalar ilk olarak yabancı literatürde, devamında ise ulusal bazda çalışılmış, araştırmalar kronolojik sıra içerisinde incelenmesi Tablo 8’de gösterilmiştir.

Santoshi, Swati, Aishwarya (2021) otantik liderliğin yaratıcılık üzerinde doğrudan ve önemli etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların, yöneticilerini yüksek ahlaki bakış açısına ve öz farkındalık duygusuna sahip olarak algılamaları ve yöneticilerinin takipçilerine karşı davranışlarında şeffaflık sergilemeleri önerilmektedir. Bu tür davranışlar, çalışanları işlerini daha özverili ve proaktif bir şekilde yapmaya motive eder ve bu durum da yaratıcılığa yol açar. Herhangi bir girişimin başarılı olması için hem güçlü bir pozitif liderlik biçimi hem de çalışanlardan yüksek düzeyde yaratıcılık beklenir (s. 235). Dinçer (2013) ise çalışanların özelliklerinin ve tutumlarının onları daha yaratıcı yapabileceğini belirttiği gibi örgütsel faktör içerisinde ele alınan, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının yaratıcılığı harekete geçirebilecek liderlik yaklaşımlarından birinin temel özellikleri dolayısıyla otantik liderlik olacağını varsaymaktadır. Aslında otantik liderliğin günümüzde ortaya çıkış nedenleri ile yaratıcılığa olan ilginin artması arasındaki ilişkinin, küreselleşme ile birlikte hemen hemen her alandaki çok hızlı değişime bağlı olarak örgütlerin rekabet edebilmek için gerçek liderler arayışında olması ve yaratıcı bir şekilde performans gösterme zorunluluğunda olması ile açıklanabildiğini belirtmiştir (s. 110).

Otantik liderlik ve örgütsel yaratıcılık konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 8’de otantik liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara yazar soyadları, araştırmanın amaçları, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın sonuçları ile birlikte yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilk olarak uluslararası literatürde yer alan bu iki kavramın birlikte ele alındığı ortak çalışmalar, daha sonra ise ulusal literatürde ele alınan ortak çalışmalar kronolojik sıra içerisinde verilmiştir.

Tablo 8. Otantik Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

Yazar Soyadı, Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Örneklem	Sonuç, Bulgular
(Woolley, Caza ve Levy, 2011)	Otantik liderlik ve takipçi gelişimi: psikolojik sermaye, pozitif çalışma ortamı ve cinsiyet.	Bu makale, otantik liderlik ve takipçilerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin teorik olarak anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.	Yeni Zelandalı 828 yetişkin kişinin, tabakalı ve rastgele seçilen bu kişiler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayesi arasındaki pozitif ilişki tespit edilmenin yanı sıra pozitif iklimin bu ilişkide kısmen aracılık ettiği, cinsiyetin ise önemli bir düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.
(Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012)	Çalışanların psikolojik sermayesini ve yaratıcılığını destekleyen otantik liderlik	Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Araştırmaya Portekiz'de faaliyet gösteren 33 ticaret kuruluşunda çalışan 201 kişi katılmıştır.	Ana bulgular, otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların psikolojik sermayesinin aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını yordadığını göstermektedir. Otantik liderler çalışanların yaratıcılığını teşvik eder ve çalışanlar daha yüksek psikolojik sermaye geliştirerek daha yaratıcı olduğu bulgulanmıştır.
(Zubair ve Kamal, 2015)	Otantik liderlik ve yaratıcılık: İş akış süreci ve psikolojik sermayenin aracı rolü	Otantik liderlik ve yaratıcılık üzerinde iş akış sürecinin ve psikolojik sermayenin aracı rolünün olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.	Yaşları 25 ile 48 arasında değişen farklı banka ve yazılım şirketlerinde çalışan 277 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderliğin, psikolojik sermayenin ve işle ilgili sürecin çalışan yaratıcılığı ile önemli ölçüde pozitif ilişkide olduğu belirtilmiştir. Otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve işle ilgili sürecin aracılık ettiği tespit edilmiştir.
(Fateh, Mustamil ve Aslam, 2020).	Çalışan yaratıcı davranışını tahmin etmede otantik liderliğin ve kişisel ustalık rolü: Kendi kaderini tayin etme perspektifi	Bu çalışma, özerk motivasyonun aracılık ettiği çalışan yaratıcı davranışını tahmin etmede kişisel ustalık yönelimi ve otantik liderliğin birleşik ve göreceli katkısını ölçmek amaçlanmıştır.	Yazılım endüstrisinde çalışan yazılımcılar bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderliğin, çalışanların yaratıcılığını doğrudan ve aynı zamanda iş karmaşıklığı ve özerk motivasyon mekanizması aracılığıyla olumlu etkilediğini göstermektedir. İşin karmaşıklığı ve özerk motivasyonun, otantik liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasında bağımsız ve karşılaştırmalı olarak aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hem kişisel uzmanlığın hem de otantik liderliğin, çalışanların yaratıcı davranışının önemli yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8 (Devamı). Otantik Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Sağlam, 2017)	Otantik liderlik ve yaratıcılık üzerinde öznel iyi olma halinin aracılık rolü	Otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide çalışanın öznel iyi olma halinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.	Bir teknoloji firmasında çalışan kişiler bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.	Araştırmanın sonuçlarına göre, Otantik liderlik ile çalışan yaratıcı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
(Korku , 2018)	Sağlık yöneticilerinin dönüştürücü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi	Bu araştırmanın amacı, sağlık yöneticilerinin dönüştürücü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya çıkarmaktır.	Araştırma evrenini hastanelerin idari birimlerinde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır.	Dönüştürücü liderlik ile otantik liderliğin yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönde etki ettikleri görülmüştür. Dönüştürücü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulgulanmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri daha çok yenilikçilik iklimi üzerinde etkili olurken yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin daha çok yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.
(Dinçer, Tabak ve Koçyiğit, 2019)	Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: çok düzeyli analiz	Bu çalışma ile, takipçilerin otantik liderlik algısının, liderleri tarafından değerlendirilen yaratıcılıkları üzerine etkisinde takipçilerin psikolojik sermayelerinin aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Ankara ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Otantik liderlik yaratıcılığı etkilerken psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Otantik liderliğin, yaratıcılığı ve psikolojik sermayeyi etkilediği, psikolojik sermayenin ise yaratıcılığı etkilemediği ve psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

6.5. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Çalışanların negatif taraflarından ziyade pozitif taraflarını gören pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ile ilişkili yapılmış ortak çalışmalar, ilk olarak yabancı literatürde devamında ise ulusal bazda çalışılmış araştırmalar kronolojik sıra içerisinde Tablo 9’da verilmiştir.

Sweetman ve diğer. (2010) psikolojik sermayenin temel yapısı ile yaratıcı performans arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler (ss. 4-9).

Zhou ve George (2001) örgütlerde yaratıcılık unsurunun artırılmasında yöneticilerin, çalışanlarının işe karşı olan memnuniyetsizliğini fırsat olarak görmesinin pozitif etkisi olduğunu belirtmişlerdir (s. 694). George ve Zhou’nun (2007) diğer bir çalışmasında da yaratıcılığı destekleyen bir bağlamda, pozitif ruh halleri yeni fikirlerin üretilmesine katkıda bulunabilir ve olumlu ruh halinin yaratıcılıkla anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca destekleyici bir bağlamda hem olumlu hem de olumsuz ruh hallerinin yaratıcılığa tamamlayıcı şekilde katkıda bulunmasının muhtemel olduğunu belirtmişlerdir (s. 605).

Pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Aşağıda Tablo 9’da pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara yazar soyadları, araştırmanın amaçları, araştırmanın örnekleme ve araştırmanın sonuçları ile birlikte yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda ilk olarak uluslararası literatürde yer alan bu iki kavramın birlikte ele alındığı ortak çalışmalar, daha sonra ise ulusal literatürde ele alınan ortak çalışmaları kronolojik sıra içerisinde verilmiştir.

Tablo 9. Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

Yazar Soyadı, Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Amacı	Örneklem	Sonuç, Bulgular
(Sweetman, Luthans, Avey, Luthans, 2010)	PPS ile yaratıcı performans arasındaki ilişki.	Bu çalışma, PPS ile yaratıcı performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Çalışan 899 yetişkinden oluşan geniş ve heterojen bir grup bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	PPS ve bileşenlerinin her biri, yaratıcı performansla olumlu bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca psikolojik sermayenin yaratıcı performansla, psikolojik sermayeyi oluşturan dört ayrı bileşenin herhangi birinden daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye yalnızca istenen tutumlar, davranışlar ve performans için değil, aynı zamanda gelişmiş yaratıcılık için de geliştirilebilir ve kullanılabilir şeklinde değerlendirilmiştir.
(Choi ve Chang 2014).	PPS, psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı etkileri	Bu çalışma, kişisel yaratıcılığın gösterilmesinde etkili olan içsel faktörler arasındaki ilişkiye odaklanmayı amaçlamıştır.	Bu çalışmada veriler, 12 farklı işletmeden üye ve yöneticilere yönelik bir anket yoluyla toplanmıştır. Gönüllü katılımcı 418 çalışan bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Bu çalışma PPS, psikolojik güçlendirme, kişisel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide içsel motivasyonun aracılık etkisini doğrulamıştır. İlk olarak, PPS'nin içsel motivasyon ve kişisel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi tespit edilmiştir. Sonuç olarak PPS'nin yaratıcılık üzerine önemli bir etkisinin olduğu, çalışanı güçlendirmenin ise yaratıcılık üzerinde doğrudan önemli etkisinin olmadığı belirtilmiştir.
(Yu, Li, Tsai ve Wang, 2019)	Çalışan yaratıcılığında psikolojik sermayenin rolü.	Bu çalışmada, psikolojik sermayenin dört farklı ancak birbiriyle ilişkili bileşenleri olan iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılığın çalışan yaratıcılığını kolaylaştırma-daki rollerinin incelenmesi amaçlanmıştır	20 imalat firmasında çalışmakta olan yönetici ve çalışanlar bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Psikolojik sermaye perspektifinden ve yaratıcılık literatüründen yola çıkarak, iyimserliğin ve umudun çalışanların özyeterliliğini ve dayanıklılığını artırdığı ve bunun da çalışanların yaratıcılığına fayda sağladığı öne sürülmektedir. Bu çalışmanın sonucunda iyimserlik, umut ve çalışan yaratıcılığı arasında yalnızca dayanıklılığın aracılık rolü oynadığı ve psikolojik sermayenin çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca umut, iyimserlik ve dayanıklılığın yaratıcılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, ancak beklenen aksine özyeterliliğin yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 9 (Devamı). Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Yapılmış Ortak Çalışmalar

(Bal Taştan, 2016)	Psikolojik sermaye: Bir pozitif psikoloji kaynağı ve yaratıcı performans davranışı ile ilişkisi	PPS ve çalışanlardaki yaratıcı performans davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Türkiye’de beyaz eşya sektöründe faaliyette bulunan bir firmada çalışan bireyler bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.	PPS’nin alt boyutları ile çalışanların yaratıcı performans davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
(Kılınç , 2018)	PS ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi	PS ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.	Konya ilinde süt ve süt ürünleri işleme sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.	PS’nin alt boyutları olan öz yeterlilik ve umut değişkenleri örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olurken; PS’nin dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin ise örgütsel yaratıcılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.
(Bakırcı, 2019)	Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: İstanbul’da otelcilik sektörü çalışanları üzerine bir inceleme	Bu araştırma ile, psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.	İstanbul’da otelcilik sektörü çalışanları bu çalışmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu kapsamda bu sektörde çalışan 539 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.	Örgütsel yaratıcılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkide ana boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak alt boyutlar özelinde bakıldığında psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel alt boyutu arasında negatif bir ilişki; örgütsel yaratıcılık ile psikolojik sermayenin alt boyutu olan öz yeterlilik ile negatif bir ilişki; psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki; psikolojik sermayenin umut alt boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki; psikolojik sermayenin umut alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel alt boyutu arasında pozitif bir ilişki; psikolojik sermayenin umut alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel alt boyutu arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

7. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: HAVA KARGO TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, modeli hakkında bilgi verilecek, araştırmanın hipotezleri belirtilecektir. Araştırmada kullanılmış olan ölçüm araçları hakkında bu bölümde bilgi verilmiş ve ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verildikten sonra araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada dönüştürücü ve otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün incelenmesi hedeflenmiştir.

Değişen üretim koşulları ve işgücü ihtiyacının sürdürülebilir rekabet koşullarına uyumlu hale getirilmesinde liderlerin değişen rollerinin neler olduğunun belirlenmesi, lider davranışlarının çalışanların psikolojisi üzerindeki etkilerinin ve bu etkilerin çalışanların yaratıcılıklarına olan katkısının belirlenmesidir.

İşletmelerin önceden belirlenmiş stratejik hedefleri gerçekleştirmesinde en önemli görev ve sorumluluk işletmede görev yapan liderlere düşmektedir. Liderler bu hedeflere ulaşmak için ellerindeki imkanları en rantabl şekilde kullanmalı ve mevcut sermayeden maksimum verimi elde etmelidir. Liderin üzerinde etkili olabileceği ve verimine doğrudan katkı yapabileceği en önemli unsurlardan biri de işletmenin sahip olduğu psikolojik sermayenin örgütsel yaratıcılığa olan etkisidir.

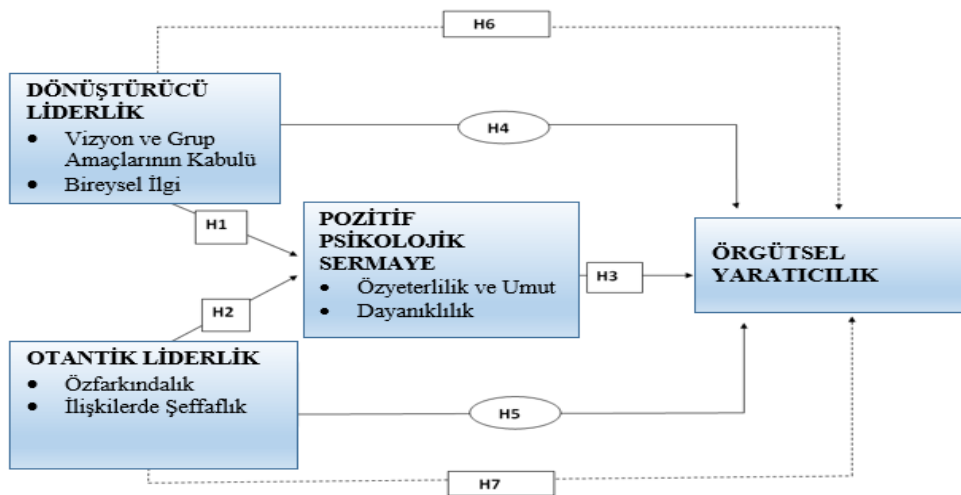
7.2. Araştırmanın Önemi

Değişen üretim koşulları ve işgücü ihtiyacının sürdürülebilir rekabet koşullarına uyumlu hale getirilmesinde liderlerin değişen rollerinin neler olduğunun belirlenmesi, lider davranışlarının çalışanların psikolojisi üzerindeki etkilerinin ve bu etkilerin örgütsel yaratıcılığa olan katkısının belirlenmesi önemlidir. Buna göre bu araştırmada havayolu kargo taşımacılığı yapan şirketlerdeki beyaz yakalı dönüştürücü ve otantik liderliğin örgütsel yaratıcılığa olan etkisi araştırılmış, pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkide bir aracı rol oynayıp oynamadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu dört değişken günümüz akademik ve çalışma hayatında en merak edilen konular olup bu dört değişkenin aynı anda birbiri üzerinde olan etkisi üzerine bir araştırma yapılmamış olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın örgüt yönetimine, yönetim anlayışına, çalışma yaşamına ve liderlik alanlarında yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan araştırmanın modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

7.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline göre araştırmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Dönüştürücü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi etkilemektedir.

h1a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

h1b: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlam alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

h1c: Bireysel ilgi alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

h1d: Bireysel ilgi alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H2: Otantik liderlik pozitif psikolojik sermaye etkilemektedir.

h2a: Öz farkındalık alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

h2b: Öz farkındalık alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

h2c: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

h2d: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H3: Pozitif psikolojik sermaye örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h3a: Öz yeterlilik ve umut alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h3b: Dayanıklılık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4: Dönüştürücü liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h4a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h4b: Bireysel ilgi alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H5: Otantik liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h5a: Öz farkındalık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

h5b: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H6: Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.

h6a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

h6b: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

h6c: Bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

h6d: Bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H7: Otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.

h7a: Öz farkındalık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

h7b: Öz farkındalık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

h7c: İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

h7d: İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

7.5. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'deki hava kargo taşımacılığında faaliyet gösteren 7 havayolu kargo firmasından birisinde beyaz yakalı çalışan veya yönetici olarak görev alan bireyler oluşturmaktadır. Firmaların yönetim kademelerinden izin alınamadığından firmaların açık olarak isimlerinin belirtilmesi sağlanamamıştır. Buna göre araştırmanın evrenine dahil edilen hava kargo taşımacılığı sektöründeki firmalar ve buralardaki beyaz yakalı çalışan ve yönetici sayısı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Araştırmanın Ana kütlesi

Hava Kargo Taşımacılığı Sektöründeki Firmalar	Beyaz Yakalı Çalışan/Yönetici Sayısı
A Firması	1052
B Firması	892
C Firması	1402
D Firması	751
E Firması	845
F Firması	255
G Firması	154
Toplam	5351

Tablo 10'a göre araştırmanın evrenini 5351 çalışan/yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem hacmi;

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

(Salant ve Dillman, 1994) formülü ile hesaplanmıştır. Burada

N: Evrendeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

Örneklem hacminin seçimi için kullanılan formüle göre $N=5351$, $t=1.96$, $d=0.038$, $p=0.50$ $q=0.50$ kabulleri ile (% 95 güven aralığında, $\pm$ % 0.38 örneklem hatası) örneklem büyüklüğü 580 çalışan/yönetici olarak belirlenmiştir. Araştırmada her firmanın evrende temsil ettiği oranda örneklem dahili gerçekleştirilmeye gayret gösterilmiştir. Bu yöntem tabakalı örneklem olarak adlandırılmaktadır. Tabakalı örneklem yöntemi sınırları belli olan bir ana kütleinin içerisinde yer alan alt gruplara göre seçim yapmayı gerektirmektedir. Bu yaklaşımda örneklemin ana kütleiden birimlerin temsil oranlarına dikkat edilerek seçilmesi homojen bir dağılıma imkan tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 105). Araştırmanın örneklemine birimlerin dahil edilmesinde ise kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı tesadüfi seçim yöntemleri kullanmadan evren dahilinde bulunan birimleri örneklem dahil etmesiyle ilerleme sağlanmaktadır (Robson, 2002).

7.6. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Araştırmanın verilerinin analiz edilmesinde SPSS 20 ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır. Araştırmada yer alan hava kargo taşımacılığı çalışanlarının tanıtıcı özelliklerinin dağılımı yüzde ve frekans ile gösterilmiştir. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların tanımlayıcı istatistikleri ortalama standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri ile gösterilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik çalışması açıklayıcı faktör analizi ile, ölçeklerin doğruluğunu teyit etmeyi doğrulayıcı faktör analizi ile, güvenilirlik çalışması ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile yapılmıştır. Araştırmada ölçeklerden ve alt boyutlardan alınan puanların kavram olarak ifade edilebilmesi için "Aralık Katsayısı = Dizi Genişliği / Yapılacak Grup Sayısı" kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım kontrolü basıklık ve çarpıklık değerleri ile incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması normal dağılım göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2011). Araştırmada yer alan ölçeklerin alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişkisinin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda istatistiksel bakımdan anlamlı bulunan ilişkilerin değerlendirilmesinde;

r	ilişki
0,00	İlişki Yok
0,01-0,29	Düşük
0,30-0,70	Orta
0,71-0,99	Yüksek
1,00	Çok yüksek

skalası kullanılmıştır (Köklü ve ark., 2006). Araştırmanın modelinin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri %95 güven düzeyinden analiz edilmiştir.

7.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile veri toplama süreci tamamlanmıştır. Araştırmaya katılım gösterenlere mail veya sosyal medya iletişim kanalları aracılığıyla ulaşılacak üzere "www.googleform.com" online anket sitesinden anket formu hazırlanmış ve anket formunun linki katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket formu toplamda 5 bölümden oluşmakta olup bunlar;

- 1-Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özellikler
- 2-Dönüştürücü Liderlik Ölçeği
- 3-Otantik Liderlik Ölçeği
- 4-Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği
- 5-Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

7.7.1. Demografik ve Çalışma Hayatı İle İlgili Özellikler

Anket formunun bu bölümün havayolu kargo taşımacılığı yapan şirketleri de beyaz yaka olarak çalışan personel, ilk, orta ve üst kademe yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, firmada çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve firmadaki pozisyonu hakkında bilgi edinilmesi için 6 adet soru yer almaktadır.

7.7.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu dönüştürücü liderlik ölçeği tercih edilmiştir. Personelin yöneticilerinin liderlik tarzını en doğru şekilde değerlendirebileceği fikri dolayısıyla, personele kendi yöneticilerine ilişkin algıları ölçen ifadeler yönetilmiştir (Görker, 2017, s.76).

Ölçek Podsakoff ve ark., (1990) tarafından yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına dair olan algıyı ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması İşcan (2012) tarafından yapılmıştır. İşcan'ın (2012) çalışmasında ölçek 23 ifadeden ve 6 alt boyuttan oluşmuştur. Türkçe'ye uyarlanması ile elde edilmiş olan ölçek tablo 11'de gösterilmiştir (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015, s. 172).

Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	İlgili Maddeler	Cronbach Alpha	Güvenirlik Sonucu
Vizyon Belirleme	(1-7-13-19-21)	0.91	Yüksek Derecede Güvenilir
Örnek Model Oluşturma	(2- 3- 8)	0.98	
Örgüt Amaçlarının Kabulünü Sağlama	(9-15-20-22-23)	0.97	
Yüksek Performans Beklentisi	(4-10-16)	0.91	
Bireysel Destek	(5-11-17)	0.96	
Entelektüel Uyarım	(6-12-14-18)	0.91	

Kaynak: Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (25), s. 161-200.

7.7.3. Otantik Liderlik Ölçeği

Ölçek, Walumbwa ve ark., (2008) tarafından liderlik tarzlarından otantik liderliğin algılanma biçimlerinin belirlenmesi için geliştirilmiştir. Ölçek, Tabak ve ark., (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmak üzere geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek Türkçe'ye uyarlanmış hali ile 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa) 0.93 olarak tespit edilmiş olup; ölçek ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere 4 alt boyuta ayrılmıştır.

7.7.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

Ölçek Luthans ve ark., (2007) tarafından çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için literatüre kazandırılmış olup, Türkçe geçerlilik ve güvenirlik çalışması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış halinde toplamda 24 ifade ve 4 alt boyut bulunmaktadır. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır. Sonuçta uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin güvenilir (0.91) ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır (Şevik, 2019, s. 130).

7.7.5. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Ölçek, Çavuş (2006) tarafından örgütsel yaratıcılığın olduğuna dair algının belirlenmesi için literatüre geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılarak kazandırılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 21 ifadeden oluşmaktadır.

7.8. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma Türkiye'de hava kargo taşımacılığı sektöründe yıllık cirolarına göre önde gelen yerli ve yabancı sermayeli toplam yedi havayolu kargo firmasının çeşitli pozisyonlarındaki çalışanları kapsamaktadır. Araştırmada katılımcıların dönüştürücü ve otantik liderlik algıları, pozitif psikolojik sermaye algıları ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin ölçümü araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada katılımcıların anket formunda yer alan ifadelerle samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca araştırmanın veri toplama süreçlerinde Kovid-19 pandemisi devam ettiği için, katılımcılara online platformlar üzerinden ulaşılmış ve veriler online platform üzerinden toplanmıştır.

7.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların tanıtıcı özelliklerinin dağılımına, ölçeklerin pilot çalışma kapsamındaki geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarına, ana çalışmaya ait geçerlilik ve güvenirlik çalışmasına ve ölçeklerin birbiri arasındaki ilişkisine ve araştırmanın modelinin sınanmasına ait istatistiksel işlemler yer almaktadır.

7.9.1. Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan hava kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin tanıtıcı özelliklerinin dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	171	29,5
	Erkek	409	70,5
Toplam		580	100
Yaş	18-29 yaş	187	32,4
	30-39 yaş	272	46,9
	40-49 yaş	109	18,8
	50 yaş ve üzeri	12	1,9
Toplam		580	100
Eğitim Durumu	İlköğretim/Lise	58	10,0
	Önlisans / Lisans	378	65,0
	Lisansüstü	144	25,0
Toplam		580	100
Firmada Çalışma Yılı	0-5 yıl	272	47,1
	6-10 yıl	154	26,9
	11-15 yıl	83	14,3
	16 yıl ve üstü	71	11,7
Toplam		580	100
Sektörde Çalışma Yılı	0-5 yıl	145	25,1
	6-10 yıl	154	26,6
	11-15 yıl	124	21,3
	16 yıl ve üstü	157	27,1
Toplam		580	100
Pozisyon	Çalışan	343	59,1
	İlk Kademe Yöneticisi	135	23,2
	Orta Kademe Yöneticisi	85	14,6
	Üst Kademe Yöneticisi	17	3,1
Toplam		580	100
Çalışılan Firma	A İşletmesi	138	23,8
	B İşletmesi	107	18,4
	C İşletmesi	168	28,9
	D İşletmesi	42	7,3
	E İşletmesi	79	13,6
	F İşletmesi	26	4,5
	G İşletmesi	20	3,5
Toplam		580	100
Çalışılan Firmanın Sermaye Yapısı	Yerli Sermaye	227	39,2
	Yabancı Sermaye	353	60,8
Toplam		580	100

Tablo 12'ye göre araştırmada yer alan katılımcıların %70,5'i erkek, %46,9'u 30-39 yaş arasında, %65,0'i önlisans/lisans mezunu, %47,1'i 0-5 yıldan bu yana hali hazırda çalışmakta, %27,1'i 16 yıl ve üstü yıldan bu yana sektörde çalışmakta, %59,1'i her hangi bir yöneticilik görevi olmayan çalışan ve %60,8'i yabancı sermayeli firmada çalışmaktadır.

7.9.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Analizleri

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve alt boyutlarından alınan puanların basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	N	Ort.	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Değerlendirme
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	580	3,98	0,79	-0,666	-0,395	Katılıyorum
Bireysel İlgisi	580	3,86	0,83	-0,556	-0,489	Katılıyorum
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	580	3,91	0,78	-0,501	-0,569	Katılıyorum

Tablo 13'e göre katılımcıların "Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $3,98 \pm 0,79$ (Katılıyorum); "Bireysel İlgisi" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $3,86 \pm 0,83$ (Katılıyorum) ve Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nden almış oldukları puanların ortalaması $3,91 \pm 0,78$ (Katılıyorum) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin Otantik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14. Otantik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	N	Ort.	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Değerlendirme
Öz farkındalık	580	3,93	0,87	-0,639	-0,369	Katılıyorum
İlişkilerde Şeffaflık	580	3,89	0,84	-0,832	0,297	Katılıyorum
Otantik Liderlik Ölçeği	580	3,91	0,82	-0,617	-0,463	Katılıyorum

Tablo 14'e göre katılımcıların "Öz farkındalık" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $3,93 \pm 0,87$ (Katılıyorum); "İlişkilerde Şeffaflık" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $3,89 \pm 0,84$ (Katılıyorum) ve Otantik Liderlik Ölçeği'nden almış oldukları puanların ortalaması $3,91 \pm 0,82$ (Katılıyorum) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve alt boyutlarından almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	N	Ort.	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Değerlendirme
Öz yeterlilik ve Umut	580	5,15	0,63	-0,485	-0,396	Katılıyorum
Dayanıklılık	580	5,27	0,59	-0,498	-0,459	Katılıyorum
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	580	5,29	0,60	-0,623	-0,199	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 15'e göre katılımcıların "Öz yeterlilik ve Umut" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $5,15 \pm 0,63$ (Katılıyorum); "Dayanıklılık" alt boyutundan almış oldukları puanların ortalaması $5,27 \pm 0,59$ (Katılıyorum) ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nden almış oldukları puanların ortalaması $5,29 \pm 0,60$ (Kesinlikle Katılıyorum) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinden almış oldukları puanların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinden Alınmış Olan Puanların Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	N	Ort.	ss	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Değerlendirme
Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği	580	3,74	0,92	-0,396	-0,791	Katılıyorum

Tablo 16'a göre katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nden almış oldukları puanların ortalaması 3,74±0,92 (Katılıyorum) olarak bulunmuştur.

7.9.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada yer alan ölçeklerin geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi öncesinde ifadelerin madde-toplam korelasyon katsayılarının incelenmesi neticesinde madde-toplam korelasyon katsayısı 0,50'nin altında olan 8 madde ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi 15 madde ile gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nde yer alan maddelerin açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin yeterli olduğunun ve ölçek maddeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun tespit edilmesinde yapılan KMO testi ve Barlett's Küresellik testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir. KMO değeri örneklem yeterliliği % 50 zayıf, %60 orta, % 70 iyi, %80 çok iyi ve %90 ise mükemmel olarak değerlendirilir (Karagöz, 2016, s.190).

Tablo 17. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,951
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	6076,412
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	0,000

Tablo 17'e göre KMO değeri 0,70'ten büyük olduğundan ve Barlett's testi sonucu $p < 0,05$ olduğundan faktör analizinin ön varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Buna göre incelenen faktör tablosunda VGAKS4 nolu maddenin iki faktörde 0,1'den daha düşük değerde yük aldığından ve VGAK1 ve VGAK3 nolu maddeler 0,50 faktör yükünden daha düşük değer aldıkları için ölçekten çıkarılmış olup, faktör analiz tekrar yapılmış ve KMO testi

ve Barlett's testi sonuçları faktör analizinin yapılabilmesi için uygun bulunmuştur. Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmış olup, temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Yaşlıoğlu'na (2017) göre ölçeğin açıkladığı toplam varyansın %50'yi geçiyor olması faktör analizi için yeterli bir kriterdir. Ölçeğin nihai faktör yapısı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	VGAKS7	0,848	48,804
	VGAKS5	0,827	
	VGAKS9	0,819	
	VGAKS8	0,779	
	VGAKS2	0,771	
	VGAKS6	0,760	
Bireysel İlgi	Bİ3	0,854	18,560
	Bİ5	0,720	
	Bİ6	0,720	
	Bİ4	0,688	
	Bİ1	0,664	
	Bİ2	0,623	
	Toplam Varyans		67,364

Tablo 18'e göre Dönüştürücü Liderlik Ölçeği pilot çalışmada olduğu gibi iki faktöre ayrılmış olup, yalnızca bir madde ölçekten çıkarılmak durumunda kalmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri %67,364'dir. Ölçeğin alt boyutlarının ve kendisinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,70'ten daha büyüktür. Buna göre Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin araştırmada kullanılması için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi öncesinde ifadelerin madde-toplam korelasyon katsayılarının incelenmesi neticesinde madde-toplam korelasyon katsayısı 0,50'nin altında olan 4 madde ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı aktör analizi 12 madde ile gerçekleştirilmiştir. Otantik Liderlik Ölçeği'nde yer alan maddelerin açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin yeterli olduğunun ve ölçek maddeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun tespit edilmesinde yapılan KMO testi ve Barlett's Küresellik testi sonuçları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Otantik Liderlik Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,945
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	4745,524
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	0,000

Tablo 19'a göre KMO değeri 0,70'ten büyük olduğundan ve Barlett's testi sonucu $p < 0,05$ olduğundan faktör analizinin ön varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Buna göre incelenen faktör tablosunda herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmış olup, temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Ölçeğin nihai faktör yapısı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Otantik Liderlik Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Öz farkındalık	Ö6	0,837	42,855
	Ö4	0,834	
	Ö3	0,811	
	Ö7	0,756	
	Ö5	0,755	
	Ö2	0,725	
	Ö1	0,669	
İlişkilerde Şeffaflık	İŞ1	0,785	27,369
	İŞ4	0,775	
	İŞ2	0,701	
	İŞ3	0,656	
	İŞ5	0,630	
	Toplam Varyans		71,224

Tablo 20'e göre Otantik Liderlik Ölçeği pilot çalışmada olduğu gibi iki faktöre ayrılmış olup, herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri %71,224'tür. Ölçeğin alt boyutlarının ve kendisinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,70'ten daha büyüktür. Buna göre Otantik Liderlik Ölçeği'nin araştırmada kullanılması için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi öncesinde ifadelerin madde-toplam korelasyon katsayılarının incelenmesi neticesinde madde-toplam korelasyon katsayısı 0,50'nin altında olan 6 madde ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi 18 madde ile gerçekleştirilmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nde yer alan maddelerin açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin yeterli olduğunun ve ölçek maddeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun tespit edilmesi için yapılan KMO testi ve Barlett's Küresellik testi sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,948
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	4899,456
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	0,000

Tablo 21'e göre KMO değeri 0,70'ten büyük olduğundan ve Barlett's testi sonucu $p < 0,05$ olduğundan faktör analizinin ön varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Buna göre incelenen faktör tablosunda ÖU3, ÖU4, ÖU5 ve ÖU6 nolu maddeler iki faktörde 0,1'den daha düşük değerde yük aldığından ve ÖU1 ve ÖU2 nolu maddeler daha 0,50 faktör yükünden daha düşük değer aldığından ölçekten çıkarılmış olup, faktör analiz tekrar yapılmış ve KMO testi ve Barlett's testi sonuçları faktör analizinin yapılabilmesi için uygun bulunmuştur. Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmış olup, temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Ölçeğin nihai faktör yapısı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Madde-leri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıkla-yıcılığı (%)
Öz Yeterlilik ve Umut	ÖU9	0,765	29,865
	ÖU10	0,712	
	ÖU7	0,701	
	ÖU8	0,693	
	ÖU11	0,665	
	ÖU13	0,619	
	ÖU12	0,568	
Dayanıklılık	D2	0,765	25,645
	D3	0,755	
	D1	0,751	
	D4	0,701	
	D5	0,553	
	Toplam Var-yans		55,510

Tablo 22'e göre Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği pilot çalışmada olduğu gibi iki faktöre ayrılmış olup, dört madde ölçekten çıkarılmak durumunda kalmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri %55,510'dır. Ölçeğin alt boyutlarının ve kendisinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,70'ten daha büyüktür. Buna göre Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin araştırmada kullanılması için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi öncesinde ifadelerin madde-toplam korelasyon katsayılarının incelenmesi neticesinde madde-toplam korelasyon katsayısı 0,50'nin altında olan 3 madde ölçekten çıkarılmış ve açıklayıcı faktör analizi 18 madde ile gerçekleştirilmiştir. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nde yer alan maddelerin açıklayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için örneklemin yeterli olduğunun ve ölçek maddeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunun tespit edilmesi için yapılan KMO testi ve Barlett's Küresellik testi sonuçları Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett's Testi Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,953
Barlett's Test	Ortalama Ki-Kare	9629,189
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	0,000

Tablo 23'e göre KMO değeri 0,70'ten büyük olduğundan ve Barlett's testi sonucu $p<0,05$ olduğundan faktör analizinin ön varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Buna göre incelenen faktör tablosunda herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak varimax kullanılmış olup, temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Ölçeğin nihai faktör yapısı, maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans oranları ve faktörlerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 24'te gösterilmiştir.

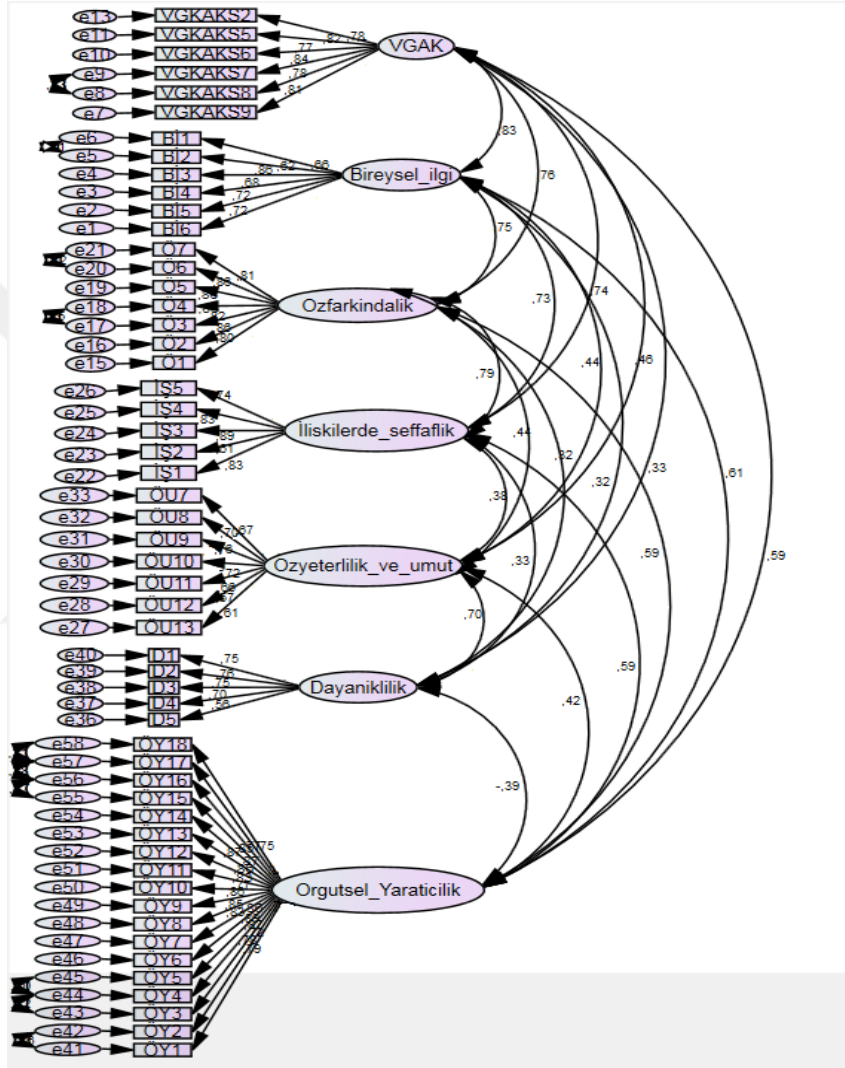
Tablo 24. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Yapısı

Faktör Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Örgütsel Yaratıcılık	ÖY6	0,907	68,198
	ÖY5	0,891	
	ÖY14	0,879	
	ÖY12	0,876	
	ÖY4	0,873	
	ÖY15	0,872	
	ÖY9	0,865	
	ÖY13	0,859	
	ÖY11	0,858	
	ÖY3	0,854	
	ÖY10	0,835	
	ÖY16	0,819	
	ÖY18	0,798	
	ÖY7	0,787	
	ÖY8	0,766	
	ÖY1	0,752	
	ÖY2	0,734	
	ÖY17	0,726	
	Toplam Varyans		68,198

Tablo 24'e göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği pilot çalışmada olduğu gibi tek faktöre ayrılmış olup, herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri %68,198'dir Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,70'ten daha büyüktür. Buna göre Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin araştırmada kullanılması için geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

7.9.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör çalışmaları yapılmıştır. Araştırmada yer alan ölçeklerin faktör analizi sonucunda oluşan yapının geçerliliğinin kontrolü için doğrulayıcı faktör analizi adımlarına geçilmiş olup, yapısal eşitlik modellemesi teknikleri sonucunda oluşturulan model Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Şekil 4'de yer alan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve bütün maddelerin ilgili alt boyutlara katkısının olduğu belirlenmiştir. Modelin geçerliliğinin kontrolü için iyi uyum değerlerinin kontrolü yapılmıştır. Modelin iyi uyum değerlerini iyileştirmek için e8-e9, e5-e6, e20-e21, e17-e17, e41-42, e43-e44, e44-e45, e55-e56, e56-57, e57-58 hata

terimleri arasında bu hata terimlerinin aynı alt boyut arasında olması sebebiyle bir sakıncanın olmamasından dolayı AMOS programının çıktığı ekranındaki "modification" bölümündeki iyileştirme ilişkileri gereği korelasyon kurulmuş olup, iyi uyum değerlerinin modifikasyonsuz ilk hali ile gerekli düzenlemelerin yapıldıktan sonraki iyi uyum değerleri Tablo 25'te belirtilmiştir. Uyum indeksleri incelendiğinde ise elde edilen sonuçlar, χ^2/df değerinin 5'ten küçük ($\chi^2/df=3,005$) ve uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğunu göstermektedir (Bayram, 2013).

Tablo 25. Modele Ait Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İndeksi	İlk model	Son model	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değerlendirme
χ^2 / df	3,815	3,005	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	Kabul
RMSEA	0,113	0,076	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,832	0,877	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
CFI	0,903	0,954	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul
NFI	0,874	0,909	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	Kabul

Tablo 25'e göre modelin YEM ile sıranan modelinin iyi uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler aralığında olmasından dolayı ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Araştırmada yer alan ölçeklere ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Soru	Kavramsal Değişken	Standart Faktör Yükleri	Standart olmayan Faktör Yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik Oran)
VGAKS2_9	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,771	1		
VGAKS5_15		0,817	1,115	0,045	19,387
VGAKS6_20		0,764	0,917	0,058	14,556
VGAKS7_21		0,839	1,127	0,067	19,591
VGAKS8_22		0,772	1,002	0,044	14,618
VGAKS9_23		0,809	1,107	0,043	18,417
Bİ1_2	Bireysel İlgi	0,662	1		
Bİ2_3		0,619	0,917	0,048	13,112
Bİ3_5		0,854	1,112	0,051	19,615
Bİ4_6		0,678	1,012	0,061	13,911
Bİ5_11		0,720	1,067	0,055	14,113
Bİ6_17		0,721	1,068	0,42	14,114

Tablo 26 (Devamı). Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ö1_9	Öz farkındalık	0,814	1		
Ö2_11		0,859	1,117	0,056	20,415
Ö3_12		0,873	1,131	0,045	20,691
Ö4_13		0,888	1,145	0,058	21,002
Ö5_14		0,817	1,003	0,043	19,815
Ö6_5		0,860	1,118	0,065	20,420
Ö7_16		0,791	0,913	0,049	0,917
İŞ1_1	İlişkilerde Şeffaflık	0,743	1		
İŞ2_2		0,832	1,067	0,051	20,122
İŞ3_3		0,887	1,111	0,061	20,895
İŞ4_4		0,613	0,817	0,055	16,315
İŞ5_6		0,829	1,055	0,048	20,099
ÖÜ7_17	Öz Yeterlilik ve Umut	0,669	1		
ÖÜ8_18		0,691	1,091	0,061	14,117
ÖÜ9_20		0,762	1,147	0,055	15,819
ÖÜ10_21		0,714	1,125	0,054	15,115
ÖÜ11_22		0,658	0,913	0,045	13,902
ÖÜ12_23		0,564	0,788	0,041	12,255
ÖÜ13_24		0,610	0,815	0,047	13,315
D1_3	Dayanıklılık	0,748	1	0,051	
D2_4		0,760	1,055	0,055	14,339
D3_5		0,754	1,050	0,039	14,239
D4_6		0,702	0,995	0,061	13,991
D5_7		0,559	0,711	0,051	12,022
ÖY1_1	Örgütsel Yaratıcılık	0,751	1		
ÖY2_2		0,779	1,051	0,045	14,445
ÖY3_3		0,853	1,117	0,044	16,123
ÖY4_4		0,871	1,121	0,061	16,295
ÖY5_5		0,888	1,129	0,066	16,351
ÖY6_6		0,904	1,215	0,057	19,295
ÖY7_7		0,776	1,047	0,057	14,443
ÖY8_8		0,773	1,045	0,051	14,442
ÖY9_9		0,859	1,118	0,056	16,159
ÖY10_10		0,830	1,107	0,067	16,015
ÖY11_11		0,851	1,115	0,061	16,120
ÖY12_12		0,873	1,122	0,060	16,307
ÖY13_13		0,884	1,126	0,047	16,391

Tablo 26 (Devamı). Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ÖY14_15		0,866	1,120	0,051	16,191
ÖY15_17		0,874	1,122	0,052	16,308
ÖY16_18		0,873	1,121	0,061	16,307
ÖY17_19		0,724	0,985	0,059	13,855
ÖY18_20		0,786	1,053	0,047	14,549

Tablo 26'ya göre yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda standart faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olması sebebiyle ölçeklerin yakınsama geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

7.9.5. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenirlilik Çalışması

Özdamar'a göre (2017) ölçeklerin güvenilirliğini hesaplanmasında kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alfa Katsayısı'dır. Ölçek eğer %70-90 arasında bir değere sahipse ölçek *yüksek güvenilirlik* derecesine sahiptir. Eğer % 90'dan büyük bir değere sahip ise *çok yüksek güvenilirlik* düzeyine sahip olarak değerlendirilir.

Ayrıca, Gürbüz'e (2019) göre son yıllarda yapı geçerliliği sağlanması adına, ilave analizlere yer verildiği belirtilmektedir. Bu sebeple, bu çalışmada, birleşme geçerliliğini ölçen CR (composite reliability) ve AVE (average variance extracted) değerleri de kullanılmıştır. AVE gizil değişkeni temsil eden gözlemlenen değişkenlerin standartlaşmış örüntü katsayıları karelerinin ortalamasını temel alır. Pervan, vd. (2018) göre CR ise maddelerin faktör yüklerini göz önünde bulundurarak iç tutarlılık katsayısı olarak belirtilmekte olup CR değerinin %70'den, AVE değerinin ise % 50'den büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Yolsal, 2020, s. 163). AVE değerlerinin %50'den küçük olduğu durumlarda ise, CR değerlerinin % 60'tan ve AVE değerinden büyük olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Pervan vd., 2018; Akt. Yolsal, 2020).

İşcan'ın (2012) uyarlamış olduğu ölçekte yer alan maddelerin havayolu kargo taşımacılığı sektörüne uyarlanması için yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğin iki alt boyut ve 12 ifadeden meydana geldiği görülmüştür. Araştırmada ölçek için yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğe ait alt boyutlar, madde numaraları ve Cronbach Alp değerleri, CR ve AVE değerleri Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	CR	AVE
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	6 madde	0,913	0,926	0,783
Bireysel İlgî	6 madde	0,903	0,838	0,714
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	12 madde	0,935	0,864	0,745

Ölçekte ters kodlaması yapılmış madde bulunmamakta olup, ölçek 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri % 93,5 olarak bulunmuştur.

Tabak ve ark., (2012) uyarlamış olduğu ölçekte yer alan maddelerin havayolu kargo taşımacılığı sektörüne uyarlanması için yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğin iki alt boyut ve 12 ifadeden meydana geldiği görülmüştür. Araştırmada ölçek için yapılan geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğe ait alt boyutlar, madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri, CR ve AVE değerleri Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28. Otantik Liderlik Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	CR	AVE
Öz Farkındalık	7 madde	0,931	0,948	0,747
İlişkilerde Şeffaflık	5 madde	0,881	0,885	0,714
Otantik Liderlik Ölçeği	12 madde	0,941	0,923	0,719

Ölçekte ters kodlaması yapılmış madde bulunmamakta olup, ölçek 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri % 94 olarak bulunmuştur.

Çetin ve Basım'ın (2012) uyarlamış olduğu ölçekte yer alan maddelerin havayolu kargo taşımacılığı sektörüne uyarlanması için yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğin iki alt boyut ve 12 ifadeden meydana geldiği görülmüştür. Araştırmada ölçek için yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğe ait alt boyutlar, madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri, CR ve AVE değerleri Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Numarası	Cronbach Alpha Değeri	CR	AVE
Öz Yeterlilik ve Umut	7 madde	0,847	0,891	0,716
Dayanıklılık	5 madde	0,829	0,836	0,519
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	12 madde	0,902	0,918	0,606

Çetin ve Basım'ın (2012) uyarlama çalışmasını yaptığı ölçekte ters kodlaması yapılmış olan maddeler bulunmakla birlikte, bu çalışmadaki sektöre uyarlama çalışması sonucunda kalan ölçek ifadeleri arasında ters kodlaması yapılmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri % 90 olarak bulgulanmıştır.

Çavuş'un (2006) geliştirmiş olduğu ölçekte yer alan maddelerin havayolu kargo taşımacılığı sektörüne uyarlanması için yapılan geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğin aynı şekilde tek alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve 18 ifadeden meydana geldiği görülmüştür. Araştırmada ölçek için yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğe ait Cronbach Alpha değerleri, CR ve AVE değerleri Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'ne Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	CR	AVE
Örgütsel Yaratıcılık	18 madde	0,934	0,941	0,818

Çavuş'un (2006) geliştirmiş olduğu ölçekte ters kodlaması yapılmış olan maddeler bulunmakla birlikte, Ölçeğin Cronbach Alpha değeri % 93 olarak bulgulanmıştır.

7.9.6. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların dönüştürücü ve otantik liderlik algıları, pozitif psikolojik sermaye algısı ve örgütsel yaratıcılık tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Değişkenlerin Birbiri Arasındaki Korelasyon

		Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Bireysel İlg	Öz farkındalık	İlişkilerde Şeffaflık	Öz yeterlilik ve Umut	Dayanıklılık	Örgütsel Yaratıcılık
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	r	1,000						
	p							
Bireysel İlg	r	0,834	1,000					
	p	0,000						
Öz Farkındalık	r	0,764	0,749	1,000				
	p	0,000	0,000					
İlişkilerde Şeffaflık	r	0,743	0,729	0,790	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000				
Öz Yeterlilik ve Umut	r	0,459	0,437	0,439	0,381	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
Dayanıklılık	r	0,328	0,320	0,321	0,329	0,702	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Örgütsel Yaratıcılık	r	0,591	0,571	0,607	0,590	0,421	-0,389	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Araştırmada "Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" alt boyutu puanları ile; Öz farkındalık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede ($r=0,764$); İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede ($r=0,743$); Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,459$); Dayanıklılık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,328$) ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,591$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada "Bireysel İlg" alt boyutu puanları ile; Öz farkındalık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede ($r=0,749$); İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede ($r=0,729$); Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,437$); Dayanıklılık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,320$) ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,571$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada "Öz farkındalık" alt boyutu puanları ile Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,439$); Dayanıklılık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,321$) ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,607$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada "İlişkilerde Şeffaflık" alt boyutu puanları ile; Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,381$); Dayanıklılık alt boyutu puanları arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede ($r=0,329$) ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,590$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırmada "Öz yeterlilik ve Umut" alt boyutu puanları ile dayanıklılık puanları arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede ($r=0,702$) Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede ($r=0,421$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak, Araştırmada "Dayanıklılık" alt boyutu puanları ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puanları arasında negatif yönlü ve orta derecede ($r= -0,389$) istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

7.9.7. Aracılık Değişken Analizi

Aracı değişken analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etki geçişinde üçüncü bir değişkenin rolünün belirlenmesi için kullanılan bir yöntemdir (Hayes, 2017). Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için bazı koşulların bulunduğunu belirtmiştir. Bu koşullar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması,
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması,
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması,
4. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracı değişken dahil

edildiği durumda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen anlamsız hale gelmesi (tam aracı etki) ya da bu etkinin bir önceki haline göre azalma göstermesi (kısmi aracı etki) gerekmektedir.

Tablo 32’de havayolu kargo personelinin Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama durumlarının Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

H3a: Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H6a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \varepsilon_i$ (H4a)

Model 2: $\text{ÖU}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \varepsilon_i$ (H1a)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \beta_2 \text{ÖU}_i + \varepsilon_i$ (H3a ve H6a)

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31’de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 32’de belirtilmiştir.

Tablo 32. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama→ Örgütsel Yaratıcılık	0,318**	-	0,158**
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama→ Öz yeterlilik ve Umut	-	0,445*	-
Öz yeterlilik ve Umut →Örgütsel Yaratıcılık	-	-	0,365**
R ²	0,563	0,667	0,583
Adjusted R ²	0,502	0,615	0,553
F	121,069	127,665	126,312

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 32'ye göre model 3'te regresyon denkleminde Öz yeterlilik ve Umut değişkeni eklendiğinde Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve katsayısının azaldığı tespit edildiğinden, Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde öz yeterlilik ve umudun kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre H1a, H3a, H4a ve H6a hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 33. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları

	Test İstatistiği	p
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama→ Öz yeterlilik ve Umut →Örgütsel Yaratıcılık	4,9151522	0,000

Tablo 33'e göre Baron-Kenny yaklaşımı ile yapılan analizin sonuçlarının teyidi için yapılan Sobel testi sonucunun istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 34'e göre havayolu kargo personelinin Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama durumlarının Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Dayanıklılık düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1b: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlam alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H3b: Dayanıklılık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4a: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H6b: Vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \varepsilon_i$ (H4a)

Model 2: $D_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \varepsilon_i$ (H1b)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{VGAKS}_i + \beta_2 D_i + \varepsilon_i$ (H3b ve H6b)

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 34'te belirtilmiştir.

Tablo 34. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama → Örgütsel Yaratıcılık	0,318**	-	0,212**
Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama → Dayanıklılık	-	0,017	-
Dayanıklılık → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	-0,213**
R ²	0,563	0,130	0,502
Adjusted R ²	0,502	0,080	0,498
F	121,069	1,119	65,336

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 34'e göre model 2'de yer alan regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde dayanıklılık değişkeninin aracı rolü olmadığı belirlenmiştir. Buna göre H3b ve H4a hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık H1b ve H6b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 35'e göre havayolu kargo personelinin Bireysel İlgi düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır. Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1c: Bireysel ilgi alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

H3a: Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4b: Bireysel ilgi alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H6c: Bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \varepsilon_i$ (H4b)

Model 2: $\text{ÖU}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \varepsilon_i$ (H1c)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \beta_2 \text{ÖU}_i + \varepsilon_i$ (H3a ve H6c)

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 35'te belirtilmiştir.

Tablo 35. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Bireysel İlgi → Örgütsel Yaratıcılık	0,310**	-	0,105**
Bireysel İlgi → Öz yeterlilik ve Umut	-	0,299*	-
Öz yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	0,371**
R ²	0,556	0,546	0,551
Adjusted R ²	0,541	0,534	0,538
F	121,069	118,002	120,223

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 35'e göre model 3'te regresyon denkleminde Öz yeterlilik ve Umut değişkeni eklendiğinde Bireysel İlgi değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve katsayısının azaldığı tespit edildiğinden, Bireysel İlgi değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde öz yeterlilik ve umutun kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre H1c, H3a, H4b ve H6c hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 36. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları

	Test İstatistiği	p
Bireysel İlgi → Öz yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	6,3325699	0,000

Tablo 36'ya göre Baron-Kenny yaklaşımı ile yapılan analizin sonuçlarının teyidi için yapılan Sobel testi sonucunun istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 37'e göre havayolu kargo personelinin Bireysel İlgi düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Dayanıklılık düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H1d: Bireysel ilgi alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H3b: Dayanıklılık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H4b: Bireysel ilgi alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H6d: Bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \varepsilon_i$ (H4b)

Model 2: $\text{D}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \varepsilon_i$ (H1d)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{Bİ}_i + \beta_2 \text{D}_i + \varepsilon_i$ (H3b ve H6d)

Baron-Kenny yaklaşımının ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri

arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 37'de belirtilmiştir.

Tablo 37. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Bireysel İlgi → Örgütsel Yaratıcılık	0,310**	-	0,103**
Bireysel İlgi → Dayanıklılık	-	0,413*	-
Dayanıklılık → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	-0,218**
R ²	0,556	0,642	0,585
Adjusted R ²	0,541	0,613	0,551
F	121,069	125,336	123,895

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 37'ye göre model 3'te regresyon denkleminde Dayanıklılık değişkeni eklendiğinde Bireysel İlgi değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve katsayısının azaldığı tespit edildiğinden, Bireysel İlgi değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde dayanıklılığın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre H1d, H3b, H4b ve H6d hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 38. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları

İlişkiler	Test İstatistiği	p
Bireysel İlgi → Dayanıklılık → Örgütsel Yaratıcılık	5,5699541	0,000

Tablo 38'e göre Baron-Kenny yaklaşımı ile yapılan analizin sonuçlarının teyidi için yapılan Sobel testi sonucunun istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 39'a göre havayolu kargo personelinin Öz farkındalık düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır. Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H2a: Öz farkındalık alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

H3a: Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H5a: Öz farkındalık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H7a: Öz farkındalık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \varepsilon_i$ (H5a)

Model 2: $\text{ÖU}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \varepsilon_i$ (H2a)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \beta_2 \text{ÖU}_i + \varepsilon_i$ (H3a ve H7a)

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 39'da belirtilmiştir.

Tablo 39. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Öz Farkındalık → Örgütsel Yaratıcılık	0,401**	-	0,250**
Öz Farkındalık → Öz Yeterlilik ve Umut	-	0,302**	-
Öz Yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	0,373**
R ²	0,633	0,549	0,555
Adjusted R ²	0,591	0,513	0,524
F	118,332	116,865	117,669

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 39'a göre model 3'te regresyon denklemine Öz yeterlilik ve Umut değişkeni eklendiğinde öz farkındalık değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve katsayısının azaldığı tespit edildiğinden, öz farkındalık değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde öz yeterlilik ve umudun kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre H2a, H3a, H5a ve H7a hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 40. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları

İlişkiler	Test İstatistiği	p
Öz Farkındalık → Öz Yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	6,3366952	0,000

Tablo 40'a göre Baron-Kenny yaklaşımı ile yapılan analizin sonuçlarının teyidi için yapılan Sobel testi sonucunun istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 41'e göre havayolu kargo personelinin öz farkındalık düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Dayanıklılık düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H2b: Öz farkındalık alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H3b: Dayanıklılık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H5a: Öz farkındalık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H7b: Öz farkındalık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \varepsilon_i$ (H5a)

Model 2: $D_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \varepsilon_i$ (H2b)

Model 3: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{ÖF}_i + \beta_2 D_i + \varepsilon_i$ (H3b ve H7b)

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 41'de belirtilmiştir.

Tablo 41. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
Öz Farkındalık → Örgütsel Yaratıcılık	0,401**	-	0,317*
Öz Farkındalık → Dayanıklılık	-	0,019	-
Dayanıklılık → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	-0,115
R ²	0,633	0,137	0,236
Adjusted R ²	0,591	0,088	0,111
F	118,332	1,855	2,317

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 41'e göre model 2'de yer alan regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından öz farkındalık değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde dayanıklılık değişkeninin aracı rolü olmadığı belirlenmiştir. Buna göre H3b ve H5a hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık H2b ve H7b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 42'ye göre havayolu kargo personelinin İlişkilerde Şeffaflık düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H2c: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu öz yeterlilik ve umut alt boyutunu etkilemektedir.

H3a: Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H5b: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H7c: İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde öz yeterlilik ve umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

Model 1: $\text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{İŞ}_i + \varepsilon_i$ (H5b)

Model 2: $\text{ÖU}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{İŞ}_i + \varepsilon_i$ (H2c)

$$\text{Model 3: } \text{ÖY}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{İŞ}_i + \beta_2 \text{ÖÜ}_i + \varepsilon_i \text{ (H3a ve H7c)}$$

Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 42'de belirtilmiştir.

Tablo 42. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
İlişkilerde Şeffaflık → Örgütsel Yaratıcılık	0,648**	-	0,425*
İlişkilerde Şeffaflık → Öz Yeterlilik ve Umut	-	0,012	-
Öz Yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	0,081
R ²	0,804	0,109	0,315
Adjusted R ²	0,715	0,056	0,219
F	139,223	1,655	81,336

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 42'ye göre model 2'de yer alan regresyon denkleminin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından İlişkilerde Şeffaflık değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde öz yeterlilik ve umut değişkeninin aracı rolü olmadığı belirlenmiştir. Buna göre H3a ve H5b hipotezleri kabul edilmiş, buna karşılık H2c ve H7c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 43'e göre havayolu kargo personelinin İlişkilerde Şeffaflık düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde Dayanıklılık düzeylerinin aracı rolüne ait kavramsal model yer almaktadır.

Ara değişken rolü ile ilgili hipotezler şu şekildedir:

H2d: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.

H3b: Dayanıklılık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H5b: İlişkilerde şeffaflık alt boyutu örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

H7d: İlişkilerde şeffaflık alt boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi dikkate alınarak oluşturulmuş olan modeller aşağıda yer almaktadır:

$$\text{Model 1: } \ddot{O}Y_i = \beta_0 + \beta_1 \ddot{I}\ddot{S}_i + \varepsilon_i \text{ (H5b)}$$

$$\text{Model 2: } D_i = \beta_0 + \beta_1 \ddot{I}\ddot{S}_i + \varepsilon_i \text{ (H2d)}$$

$$\text{Model 3: } \ddot{O}Y_i = \beta_0 + \beta_1 \ddot{I}\ddot{S}_i + \beta_2 D_i + \varepsilon_i \text{ (H3b ve H7d)}$$

Baron-Kenny yaklaşımın ön varsayımlarından birisi bütün değişkenlerin birbiri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkilerin bulunmasıdır. Buna göre modelde yer alan değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerin Tablo 31'de istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür.

Modelde yer alan ilişkilere ait regresyon katsayıları ise Tablo 43'te belirtilmiştir.

Tablo 43. Modele Ait Regresyon Katsayıları

İlişkiler	Model 1	Model 2	Model 3
İlişkilerde Şeffaflık → Örgütsel Yaratıcılık	0,648**	-	0,402**
İlişkilerde Şeffaflık → Dayanıklılık	-	0,555**	-
Dayanıklılık → Örgütsel Yaratıcılık	-	-	0,224**
R ²	0,804	0,744	0,759
Adjusted R ²	0,715	0,681	0,715
F	139,223	125,955	128,336

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 43'e göre model 3'te regresyon denkleminde Dayanıklılık değişkeni eklendiğinde İlişkilerde Şeffaflık değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve katsayısının azaldığı tespit edildiğinden, İlişkilerde Şeffaflık değişkeninin örgütsel yaratıcılığa etkisinde dayanıklılığın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre H2d, H3b, H5b ve H7d hipotezleri kabul edilmiştir.

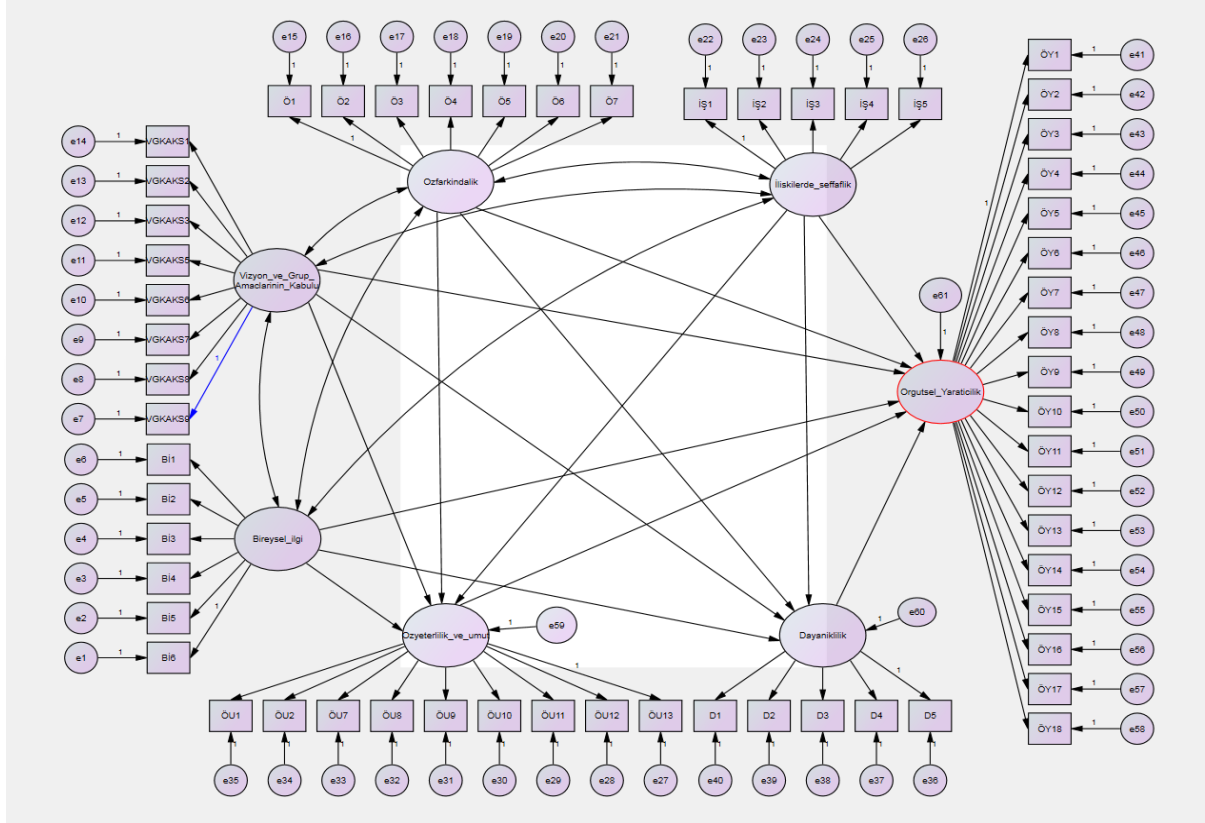
Tablo 44. Modele Ait Sobel Testi Sonuçları

	Test İstatistiği	p
Öz Farkındalık → Öz Yeterlilik ve Umut → Örgütsel Yaratıcılık	8,6998563	0,000

Tablo 44'e göre Baron-Kenny yaklaşımı ile yapılan analizin sonuçlarının teyidi için yapılan Sobel testi sonucunun istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu belirlenmiştir.

7.9.8. Yapısal Eşitlik Modeli Analiz

Araştırmanın modelinin AMOS istatistik programına çizilmiş ve ilişkilerin gösterilmiş hali Şekil 5'te gösterilmiştir.



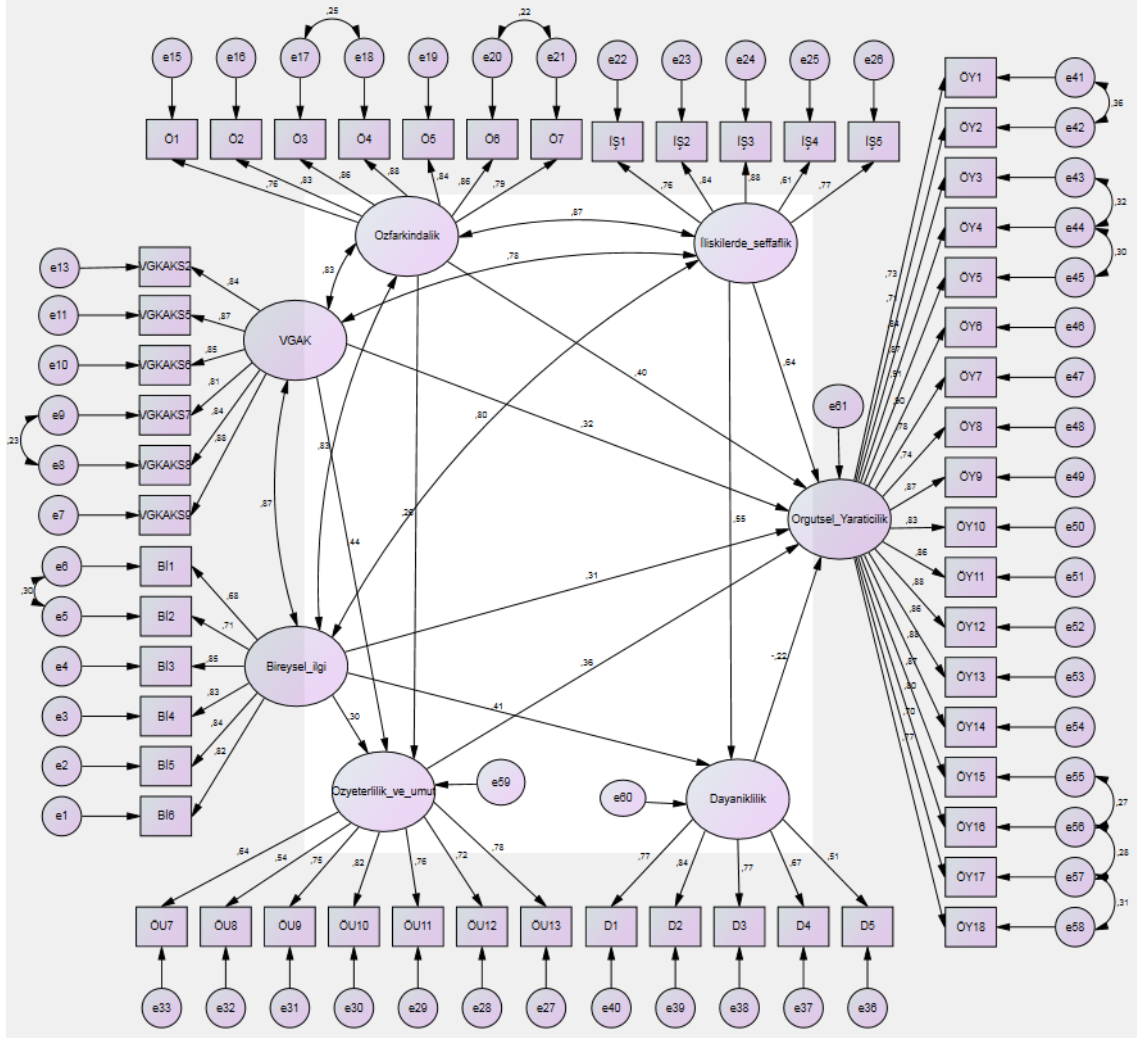
Şekil 5. Araştırmanın Modelinin AMOS Programındaki İlk Gösterimi

Şekil 5'te görülen modelin programda çalıştırılması ile program çıktısında anlamsız çıkan ($p > 0,05$) ilişkiler Tablo 45'teki sıra ile modelden çıkarılmış ve her seferinde model tekrar çalıştırılmıştır. Bu süreç istatistiksel bakımdan anlamsız çıkan ilişkiler sonlanıncaya kadar devam etmiştir.

Tablo 45. AMOS Programı Çıktılarına Göre Etkinin Olmadığı İkiliğin Modelden Çıkarılma Adımları

Sıra	Etki İlişkileri	p
1.	Öz Farkındalık → Dayanıklılık	0,815
2.	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama → Dayanıklılık	0,717
3.	İlişkilerde Şeffaflık → Öz Yeterlilik ve Umut	0,546

Tablo 45'e göre araştırmanın modelinden toplamda 3 adet etki ilişkisi istatistiksel bakımdan anlamsız bulunmuş olup, modelden çıkarılmıştır. Daha sonra modelin iyi uyum değerlerinin iyileştirilmesi için "modification" bölümünden en fazla katkısı olan ilişkiler kurulmuş olup, iyi uyum değerlerinin sağlandığı modelin nihai hali Şekil 6'te gösterilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modelinin İyi Uyum Değerlerinin Sağlandığı Son Halinin Gösterimi

Şekil 6'da yer alan modele ait iyi uyum değerleri Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46. Araştırma Modelinin İyi Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilen Aralık	Değer	Sonuç
χ^2 / df	0-3	$0 < \chi^2 / df < 3$	$0 < \chi^2 / df < 5$	İyi uyum
RMSEA	<0,05	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$	Kabul
GFI	0,90-1,00	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 < GFI < 0,95$	Kabul
NFI	0,95-1,00	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < ,95$	Kabul
CFI	0,97-1,00	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	Kabul

Uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir (Bayram, 2013). Tablo 46'ya göre araştırmanın modelinin nihai halinin iyi uyum değerlerinden CMIN/sd ve RMSEA değerleri iyi uyum aralıklarında olup, diğer GFI, NFI ve CFI değerleri kabul edilebilir sınırlar arasındadır. Buna göre araştırmanın nihai modeli iyi uyum değerlerini sağlamıştır.

7.9.9. Araştırmaya İlişkin Temel Bulgular

Araştırmanın modelinde yer alan ilişkilere ait standart regresyon katsayıları, t-test değeri, p anlamlılık değeri ve sonuçlar Tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47. Araştırmanın Nihai Modelinde Yer Alan İlişkilere Ait Değerler

	İlişkiler	Standart Yükler	t-test	p	Sonuç
H1	Dönüştürücü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi etkilemektedir.				KABUL
h1a	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunu etkilemektedir.	0,445	2,229	0,026	KABUL
h1b	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlam alt boyutu Dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.	-	-	-	RET
h1c	Bireysel İlgî alt boyutu Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunu etkilemektedir.	0,299	2,229	0,024	KABUL
h1d	Bireysel İlgî alt boyutu Dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.	0,413	2,118	0,035	KABUL
H2	Otantik liderlik pozitif psikolojik sermayeyi etkilemektedir.				KABUL

Tablo 47 (Devamı). Araştırmanın Nihai Modelinde Yer Alan İlişkilere Ait Değerler

h2a	Öz farkındalık alt boyutu Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunu etkilemektedir.	0,302	4,201	0,000	KABUL
h2b	Öz farkındalık alt boyutu Dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.	-	-	-	RET
h2c	İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunu etkilemektedir.	-	-	-	RET
h2d	İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu Dayanıklılık alt boyutunu etkilemektedir.	0,555	3,647	0,000	KABUL
H3	Pozitif psikolojik sermaye örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.				KABUL
H3a	Öz yeterlilik ve Umut alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	0,364	4,070	0,000	KABUL
H3b	Dayanıklılık alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	-0,218	-2,561	0,009	KABUL
H4	Dönüştürücü liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.				KABUL
h4a	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	0,318	3,868	0,000	KABUL
h4b	Bireysel İlgi alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	0,310	4,123	0,000	KABUL
H5	Otantik liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.				KABUL
h5a	Öz farkındalık alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	0,401	3,855	0,000	KABUL
h5b	İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu Örgütsel Yaratıcılığı etkilemektedir.	0,648	7,090	0,000	KABUL
H6	Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.				KABUL

Tablo 47 (Devamı). Araştırmanın Nihai Modelinde Yer Alan İlişkilere Ait Değerler

h6a	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,161	-	0,000	KABUL
h6b	Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,000	-	-	RET
h6c	Bireysel İlgi alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,108	-	0,000	KABUL
h6d	Bireysel İlgi alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	-0,101	-	0,000	KABUL
H7	Otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.				KABUL
h7a	Öz farkındalık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,109	-	0,000	KABUL
h7b	Öz farkındalık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,000	-	-	RET
h7c	İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	0,000	-	-	RET
h7d	İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	-0,121	-	-0,121	KABUL

Tablo 47'ye göre;

Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Dayanıklılık alt boyutu üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$);

Öz farkındalık alt boyutunun Dayanıklılık alt boyutu üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$);

İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$);

Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun dolaylı (aracı) etkisinin olmadığı ($p>0,05$);

Öz farkındalık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun dolaylı (aracı) etkisinin olmadığı ($p>0,05$);

İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun dolaylı (aracı) etkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Buna karşılık;

Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,445$; $p<0,05$);

Bireysel İlgi alt boyutunun Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,299$; $p<0,05$);

Bireysel İlgi alt boyutunun Dayanıklılık alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,413$; $p<0,05$);

Öz farkındalık alt boyutunun Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,302$; $p<0,05$);

İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Dayanıklılık alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,555$; $p<0,05$);

Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,364$; $p<0,05$);

Dayanıklılık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde negatif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=-0,218$; $p<0,05$);

Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,318$; $p<0,05$);

Bireysel İlgi alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,310$; $p<0,01$);

Öz farkındalık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,401$; $p<0,01$);

İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisinin olduğu ($B=0,648$; $p<0,05$) bulunmuştur.

Araştırmada Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ve bu etkinin pozitif yönde ve $B=0,161$ birim olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Araştırmada Bireysel İlgi alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ve bu etkinin pozitif yönde ve $B=0,108$ birim olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Araştırmada Bireysel İlgi alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ve bu etkinin negatif yönde ve $B=-0,101$ birim olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Araştırmada Öz farkındalık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik ve Umut alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ve bu etkinin pozitif yönde ve $B=0,109$ birim olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Son olarak araştırmada İlişkilerde Şeffaflık alt boyutunun Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği üzerindeki etkisinde Dayanıklılık alt boyutunun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ve bu etkinin negatif yönde ve $B=-0,121$ birim olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de havayolu kargo işletmelerinde çalışan beyaz yakalı personelin dönüştürücü ve otantik liderlik algısının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin önde gelen yerli veya yabancı sermayeli 7 havayolu kargo işletmesinde çalışan, toplamda 580 personele ulaşılmıştır. Araştırmada yer alan katılımcıların %70,5'i erkek, %46,9'u 30-39 yaş arasında, %65,0'i ön lisans/lisans mezunu, %47,1'i 0-5 yıl aralığında halihazırdaki firmasında çalışmakta, %27,1'i 16 ve üstü yıldan bu yana sektörde çalışmakta, %59,1'i herhangi bir yöneticilik görevi olmayan çalışan ve %60,8'i yabancı sermayeli firmada çalışmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin çalışmanın örnekleme uygunluğunun sağlanması için ilk olarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonucunda araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak olan ölçüm araçları nihai formuna getirilmiştir. Buna göre araştırmada katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının ölçümü için kullanılan ölçüm aracının iki alt boyuttan (Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama ve Bireysel İlgi alt boyutları), katılımcıların otantik liderlik algılarının ölçümü için kullanılan ölçüm aracının iki alt boyuttan (Öz Farkındalık alt boyutu ve İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu), pozitif psikolojik sermaye algılarının ölçümü için kullanılan ölçüm aracının iki alt boyuttan (Öz Yeterlilik-Umut alt boyutu ve Dayanıklılık alt boyutu) ve katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının ölçümü için kullanılan ölçüm aracının tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Pilot çalışma sonrasında elde edilen ölçek yapıları ile ana çalışmaya geçilmiş ve toplamda 580 personele ulaşılarak araştırmanın amacına yönelik istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

H1: Dönüştürücü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi etkilemektedir: Araştırmada katılımcıların yöneticilerinin Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ile çalışanların Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilirken; çalışanların Dayanıklılık alt boyutu arasında ise bir ilişki tespit edilmemiştir. Yöneticilerin Bireysel İlgi alt boyutu ile çalışanların Dayanıklılık alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede; çalışanların Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu arasında ise pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların yöneticilerinin bireysel ilgileri hakkındaki düşüncelerinin kendi öz yeterlilik

ve umut düzeylerine pozitif yönde etkisinin olduğu, benzer şekilde psikolojik sermaye kapsamında dayanıklılıklarını artırdığı tespit edilmiştir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalarla da benzer özelliktedir. McMurray vd. (2010); Gooty ve diğer., (2019) takipçilerin pozitif psikolojik sermayelerinin öncülü olarak dönüştürücü liderlik algılarının kavramsal bir modelini geliştirdiği çalışmada, dönüştürücü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Baig ve diğer., (2021) psikolojik sermayenin dönüştürücü liderlik ile çalışanların performansı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Şengüllendi ve Şehitoğlu (2017) beyaz yakalı çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde anlamlı olarak bir ilişki bulmuşlardır. Son olarak Şen (2021) ise benzer şekilde, psikolojik sermaye ile dönüştürücü liderlik arasında ve dönüştürücü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin tüm alt boyutları arasında ayrı ayrı pozitif ilişki tespit etmiştir.

H2: Otantik liderlik pozitif psikolojik sermayeyi etkilemektedir: Araştırmada yöneticilerin ilişkilerde Şeffaflık alt boyutu ile çalışanların Dayanıklılık alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilirken; çalışanların Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu arasında ise bir ilişki tespit edilmemiştir. Yöneticilerin Öz Farkındalık alt boyutu ile çalışanların Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki tespit edilirken; çalışanların Dayanıklılık alt boyutu arasında ise bir ilişki tespit edilmemiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerinin yüksek olduğuna dair algılarının kendi öz yeterlilik ve umut düzeylerine pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Havayolu kargo taşımacılığı işletmesinde çalışan katılımcıların yöneticilerin ilişkilerinde şeffaf olduğuna dair olan algılarının ise çalışmaya yönelik dayanıklılıklarına pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalar ile benzer özelliktedir. Jensen ve Luthans (2006) girişimcilerin pozitif psikolojik sermayeleri ile otantik liderlik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve girişimcilerin iyimserlik, dayanıklılık ve umut düzeylerinin her birinin otantik liderlik algıları ile pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Toor ve Ofori (2009) otantikliğin, liderlerin sağlıklı psikolojik işleyişiyle sonuçlandığını ve dolayısıyla işle ilgili pozitif etkileri ortaya çıkardığını tespit etmişlerdir. Caza, Bogozzi ve Caza (2010) psikolojik sermayenin dört boyutu ile otantik liderliğin dört boyutu arasında orta düzeyde bir ilişki

tespit etmişlerdir. Woolley, Caza ve Levy (2011) otantik liderlik ve pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayesi arasındaki pozitif ilişkinin tespitinin yanı sıra pozitif iklimin bu ilişkide kısmen aracılık ettiğini, cinsiyetin ise önemli bir düzenleyici rol oynadığını saptamışlardır. Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke (2011) otantik liderliğin sadece bireysel düzeyde değil grup düzeyinde de incelenmesi gerektiğini ve hem otantik liderliğin hem de psikolojik sermayenin olumlu etkisinin genelleştirebilirliğini göstermiştir. Zamanı, Ghorbani ve Rezaei (2011) liderlerin otantik özellikleriyle pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde direkt bir ilişki saptamışlardır. Wang ve diğer., (2014) çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderliğin boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Ek olarak düşük psikolojik sermaye algısına sahip takipçiler, iyi performans gösterebilmek için otantik liderlikle daha fazla bağ kurarak pozitif bir gelişme gösterebilirler. Pozitif psikolojik sermayenin, otantik liderlikle iş performansı arasındaki pozitif ilişkide aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ul Haque, Sher ve Urbansk (2020) da otantik liderlik tarzının, psikolojik sermayenin geliştirilmesinde ve mesleki stresin etkin bir şekilde yönetilmesinde olumlu bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Son olarak, otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında pozitif ilişki olduğunu; şeffaf, umutlu ve dayanıklı liderlerin sosyal ve psikolojik sermayeyi geliştirmede daha etkili olduğunu saptamışlardır. Bu sonuçlar, Luthans ve Avolio'nun çalışmalarını desteklemektedir. Diğer bir ifade ile otantik liderliğin, çalışan stresini yönetme ve psikolojik sermaye geliştirme açısından etkili olduğu tespitinde bulunmuşlardır.

H3: Pozitif psikolojik sermaye örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir: Katılımcıların Öz Yeterlilik ve Umut alt boyutu ile Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede, katılımcıların Dayanıklılık alt boyutu ile Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf derecede istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer bir ifade ile katılımcıların pozitif psikolojik sermaye kapsamında öz yeterlilik ve umut düzeylerinin çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu buna karşılık yine katılımcıların pozitif psikolojik sermaye kapsamında dayanıklılık düzeylerinin ise örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde farklı bazı bulgular tespit edilmiştir. Çalışmamızdaki bulgular ile literatürdeki bulgular birbiriyle paralellik göstermektedir. Sweetman, Luthans, Avey,

Luthans (2010) pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik ile yaratıcı performans arasında pozitif ilişki tespit edildiğini aynı zamanda pozitif psikolojik sermayenin yaratıcılık için geliştirilebilir ve kullanılabilir bir olgu olduğunu belirtmişlerdir. Choi ve Chang (2014) pozitif psikolojik sermayenin içsel motivasyon ve kişisel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiş ve ayrıca pozitif psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Yu, Li, Tsai ve Wang (2019) psikolojik sermaye perspektifinden ve yaratıcılık literatüründen yola çıkarak, iyimserliğin ve umudun çalışanların öz yeterliliğini ve dayanıklılığını artırdığını ve bunun da çalışanların yaratıcılığına fayda sağladığını belirtmiştir. Bu araştırma, çalışmamızla hem benzer hem de farklı birtakım sonuçları barındırmaktadır. Bu çalışmada öz yeterliliğin yaratıcılık üzerinde bir etkisi bulunmazken, çalışmamızda ise öz yeterliliğin yaratıcılığı artırdığı ve yine bu çalışmada dayanıklılık ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken, çalışmamızda ise bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcılığı geliştirmenin anahtarı olarak ise çalışanların umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini artırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Kılınç (2018) çalışmamıza paralel şekilde psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik ve umut boyutlarının örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ancak psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutunun örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulurken çalışmamızda ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bakırcı'nın (2019) örgütsel yaratıcılık ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu çalışmasında ana boyutlar arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir; ancak alt boyutlar özelinde bakıldığında psikolojik sermayenin dayanıklılık alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel alt boyutu arasında negatif bir ilişki tespit ederken psikolojik sermayenin öz yeterlilik alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel alt boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki; psikolojik sermayenin umut alt boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonucun bizlerin çalışmasındaki bulgu ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

H4: Dönüştürücü liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir: Yöneticilerin Vizyon ve Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutu ile çalışanların Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük derecede ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde yöneticilerin Bireysel İlgi alt boyutu ve Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında pozitif yönlü

ve düşük derecede, istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkisi olan yöneticilerinin vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağladıklarına dair inançları ve yine yöneticilerin bireysel ilgileri olduklarına dair var olan görüşleridir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalar ile benzer özelliktedir. Shah ve diğer., (2011) dönüştürücü liderler; çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönlerini geliştirebilen, çalışanlarla vizyonu paylaşan, çalışanlara destekleyici bir şekilde davranan ve çalışanlarla ilişkisini güçlendirerek çalışanları örgütün amaçları için ortaklaştırabilen liderlerdir. Dönüştürücü liderlerin, çalışanlara ilham kaynağı oldukları ve daha iyi bir performans göstermelerine katkı sağladıkları vurgulanmış ve nihayetinde yenilikçilik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Zhou ve George (2007) da benzer şekilde liderleri, örgütlerde yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek ve yaratıcılık için gerekli vizyonu oluşturabilecek kişiler olarak tanımlamıştır. Allen, Smith ve Da Silva (2013) yapmış oldukları çalışmada, bir din görevlisinin insanlara ilham veren, motive eden ve onları bir şeyleri değiştirmeye zorlayan dönüştürücü davranışlar sergilediğini algıladıkça, kiliselerin insanları örgütsel yaşamlarında değişiklik yapmaya teşvik ettiklerini ve onlarda yaratıcı fikir üretmeyi artırdıklarını vurgulamıştır. Mumford, Scott, Gaddis ve Strange (2002) dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkide, vizyona dayalı liderliğin yaratıcılık ve yenilik üzerinde kayda değer bir etkiyi temsil ettiğini belirtmiştir. Yılmaz ve Karahan (2010) da yapmış oldukları çalışmada, liderlik davranışına ilişkin boyutlardan vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılığı en çok etkileyen lider davranışı olduğunu tespit etmişlerdir. Bilindiği üzere dönüştürücü liderliğin en önemli özelliklerinden birinin bu tarz liderlerin vizyon sahibi olması literatürde çokça belirtilmiştir.

H5: Otantik liderlik örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir: Araştırmada yöneticilerin Öz Farkındalık alt boyutu ile çalışanların Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde yöneticilerin İlişkilerde Şeffaflık alt boyutu ile çalışanların Örgütsel Yaratıcılık boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer bir ifade ile çalışanların yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerinin, çalışanların örgütsel yaratıcılıklarına etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde yöneticilerin ilişkilerinde şeffaf olmalarının da çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalar ile benzer özelliktedir. Fateh, Mustamil

ve Aslam (2020) otantik liderliğin, çalışanların yaratıcı davranışının önemli yordayıcısı olduğunu vurgulamışlardır. Woolley, Caza ve Laster (2011) otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir sonuca ulaşmışlardır ve otantik liderliğin psikolojik sermayeyi artırdığını tespit etmişlerdir. Ayrıca, pozitif psikolojik sermayenin otantik liderlik ve çalışanların yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Korku (2018) ise dönüştürücü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit ettiğini belirtmiş ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliğinin daha çok yenilikçilik iklimi üzerinde etkili olurken, otantik liderlik özelliklerinin ise daha çok yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır.

H6: Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır: Araştırmanın ana amacı doğrultusunda yapısal eşitlik modelinin çözümlenmesi ile havayolu kargo taşımacılığı sektöründe yer alan şirketlerde çalışanların, yöneticilerinin vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağladıklarına dair olan inançlarının örgütsel yaratıcılıkları üzerinde çalışanların pozitif psikolojik sermaye kapsamında öz yeterlilik ve umut düzeylerinin pozitif yönde dolaylı etkiye (kısmi aracı role) sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan çalışanlar ile iş yerlerinde daha fazla örgütsel yaratıcılık yeterliliğinde bulundukları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına yönelik bireysel ilgilerinin çalışanların örgütsel yaratıcılıklarına etkisinde çalışanların öz yeterlilik ve umut düzeylerinin de pozitif yönde kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin çalışanları ile birebir ilgilenmeleriyle çalışanların öz yeterliliklerinin ve geleceğe yönelik umut düzeylerinin örgütsel yaratıcılıklarını artırdığı şeklinde ifade edilebilir. Buna karşın yöneticilerin çalışanlarına yönelik bireysel ilgilerinin çalışanların örgütsel yaratıcılıklarına etkisinde, çalışanlarının dayanıklılık düzeylerinin de negatif yönde kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bu durumda, çalışanların stresli ve zor şartlar altında çalışırken dayanıklılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin ters yönlü negatif bir ilişki içerisinde olduğu değerlendirilebilir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların daha rahat ve konforlu bir iş ortamında çalışmalarına imkan tanımaları durumunda, çalışanların örgütsel yaratıcılıklarını daha fazla geliştirmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalarla benzer özelliktedir. Bak, Jin ve McDonald (2022) dönüştürücü liderliğin psikolojik sermaye ara-

cılığıyla yenilikçi iş davranışını etkilediğini tespit etmiştir. Yüksel (2015) okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Battal, Özden, ve Kılıçaslan (2017) psikolojik sermaye ile dönüştürücü liderlik, yaratıcılık ile dönüştürücü liderlik ve psikolojik sermaye ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu istatistiksel olarak doğrulamışlardır. Ek olarak çalışmamıza paralel şekilde psikolojik sermayenin, dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasında aracı etkiye sahip olduğunu da tespit etmişlerdir.

H7: Otantik liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü vardır: Araştırmanın ana amaçlarından bir diğeri de yöneticilerin Öz Farkındalık düzeylerinin çalışanların Örgütsel Yaratıcılık düzeylerine etkisinde çalışanların Öz Yeterlilik ve Umut düzeylerinin pozitif yönlü kısmi aracı rolünü saptamaktır. Buna göre çalışanların örgütsel yaratıcılık düzeylerinin, yöneticilerinin öz farkındalık düzeyleri ile ilgili olduğu belirlenmiş; aynı zamanda çalışanların öz yeterlilik ve umut düzeylerinin de örgütsel yaratıcılıklarına katkıda bulunduğu saptanmıştır. Son olarak havayolu kargo taşımacılığı sektöründe yer alan şirketlerde çalışanların, yöneticilerinin ilişkilerde şeffaf olduğuna dair olan inançlarının kendi örgütsel yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermaye kapsamında dayanıklılık düzeylerinin negatif yönlü dolaylı etkisi (kısmi aracı rolü) olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile ilişkilerde şeffaflık özelliklerine sahip olan otantik yöneticilerin, dayanıklılık düzeyleri yüksek olan çalışanlarla iş yerlerinde daha az örgütsel yaratıcılık yeterliliğinde bulundukları söylenebilir. Bu durumda çalışanların stresli ve zor şartlar altında çalışırken dayanıklılık ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin ters yönlü negatif bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Bulgular literatürdeki bazı araştırmalar ile benzer özelliktedir. Rego, Sousa, Marques ve Cunha (2012) otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların psikolojik sermayesinin aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediğini tespit etmişlerdir. Otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığının önemli bir yordayıcısı olduğunu, otantik liderlerin çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiğini ve çalışanların daha yüksek psikolojik sermaye sahip olarak daha yaratıcı olduklarını tespit etmişlerdir. Zubair ve Kamal (2015) otantik liderliğin, psikolojik sermayenin ve işle ilgili sürecin çalışan yaratıcılığı ile önemli ölçüde pozitif ilişkide olduğunu vurgulamışlardır. Benzer şekilde, psikolojik sermayenin de otantik liderlikle anlamlı ve pozitif ilişki içerisinde olduğu; aracı analizlerle de otantik liderlik ve

alışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık ettiği ortaya konmuştur. Dinçer, Tabak ve Koçyiğit (2019) alışmamızın bulgularını destekleyecek şekilde otantik liderliğin yaratıcılığı ve grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerini etkilediğini tespit etmiş; öte yandan çalışmamızın bulguladığı sonuçların aksine psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin olmadığını saptamışlardır.

Bulguları kısaca özetlemek gerekirse yapılan analizler sonucunda, bağımsız değişkenler olan Dönüştürücü ve Otantik Liderlik'in bağımlı değişken olan rgtsel Yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda bu iki liderlik tarzının aracı değişken olan Pozitif Psikolojik Sermaye üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Yine, Pozitif Psikolojik Sermaye'nin alt boyutlarından olan z Yeterlilik ve Umut ile rgtsel Yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın Pozitif Psikolojik Sermaye'nin alt boyutlarından olan Dayanıklılık alt boyutu ile rgtsel Yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etki olduğu bulunmuştur. Tüm bu değişkenler bir arada düşünüldüğünde ve yapılan analiz neticesinde Dönüştürücü ve Otantik Liderliğin rgtsel Yaratıcılık zerindeki etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin kısmi aracı rolü olduğu bulgulanmıştır.

Sonuç olarak, araştırmada yer alan havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelinin, yöneticilerin vizyon ve grup amaçlarının kabulünü sağladıklarına inandıkları, yöneticilerin bireysel ilgilerinin mevcut olduğunu düşündükleri, yöneticilerinin öz farkındalık sahibi olduklarını düşündükleri ve ilişkilerinde şeffaf olduğunu algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların pozitif psikolojik sermaye kapsamında öz yeterliliğe sahip ve umutlu oldukları ayrıca psikolojik unsurlar gereği dayanıklı oldukları tespit edilmiştir. Yine havayolu kargo taşımacılığı sektöründe çalışan personelin işletme içerisinde örgütsel yaratıcılığa işlevsel olarak önem verdikleri de saptanmıştır.

Ayrıca, aşağıda ifade edilmiş önerilerin hem gelecekte yapılan araştırmalar için hem de işletmelerin insan kaynakları ve yönetim politikalarında farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir.

1. Öncelikle, pozitif psikolojik sermaye leği başta olmak üzere diğer ölçeklerin de soru sayısının azaltılması ile geçerliliği ve güvenilirliği yüksek ölçekler geliştiri-

lebilir/revize edilebilir. Dönüştürücü ve otantik liderlik bir araya getirilerek bütüncül bir liderlik ölçeği/tarzı geliştirilebilir.

2. Teknolojinin ve çevrenin sürekli olarak geliştiği/değiştiği 21. yüz yılda, örgütlerin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticileri istihdam etmesine ve bu konuda örgütsel bir kültürün yaratılmasına olanak tanınmalıdır.
3. Geert Hofstede'nin 1980'lerde geliştirmiş olduğu Kültürel Boyut Teorisi kapsamında, örgütlerin kültürel değerlere daha fazla önem vermesi gerektiği ve bu kapsamda da otantik liderliğin ülkemizde üzerinde düşünülmesi gereken ve kültürel kodlarımıza uygun bir liderlik tarzı olduğunu söylenebilir. Aynı zamanda, otantik liderlik konusunda daha spesifik çalışmalar yapılması önemli olduğu düşünülmektedir.
4. Toplumların, ulusların değiştiği ve dönüştüğü bir kültürel çevrede, işletmeler de kendilerini evrensel değerlere göre yeniden inşa etmeli, çalışanlarını kaybetmeyi değil kazanmaya yönelik insan kaynakları politikaları geliştirmeli ve çalışanların pozitif taraflarını geliştirmeye yönelik uygulamaları hayata geçirmeleri işletmelerin işe alım maliyetlerini azaltacağı gibi daha rekabetçi işletme olmalarına da imkan tanıyacaktır.
5. Her geçen yıl daha fazla küreselleşen bir dünyada, işletmelerin çalışanlarını yaratıcı olmaya teşvik ederek örgütsel yaratıcılığın artmasına yönelik adımlar atmalı ve bunu yaparken de gönüllü bir mekanizmanın çalışmasına imkan tanınmalıdır.
6. Havacılık endüstrisi, ülkelerin gelişmişlik düzeyini doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda hava kargo sektörüne daha fazla yatırım yapılmalı ve hava kargo sektörünün gelişmesini engelleyen gümrüksel birtakım kısıtlamalar başta olmak üzere diğer tüm kısıtlamaların hem ulusal hem de uluslar arası çerçevede çözüme kavuşturulmalıdır. Ayrıca hava kargo sektöründe faaliyet gösteren aktörlerin uluslar arası bağlamda, teknoloji odaklı yaratıcı çözümler bulması bu sektörünün sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abelha, D. M., Costa Carneiro, P. C. ve Cavazotte, S. F. (2018). Transformational leadership and job, satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Review of Business Management*, 20 (4), 516-532.
- Adil, A. ve Kamal, A. (2020) Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers, *International Journal of Leadership in Education*, 23 (6), 734-754.
- Ağalday, B. ve Dağı, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları*, 167-181.
- Ahmed, O. M., Ishak, A. K., ve Mustafa Kamil, B. A. (2019). Transformational Leadership and Employee Psychological Wellbeing among Faculty Staff: The Mediating Role of Self-Efficacy. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 6 (2), 184-197.
- Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 273-293.
- Akdoğan, A. ve Aydemir, C. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies* (17. UİK Özel Sayısı), 307-318.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 108-124.
- Aksoy, E. Murat, (2017). *Dönüşümcü liderliğin ar-ge performansına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akoğlu B. ve Fidan, Y. (2020). Dünyada hava kargo taşımacılığı pazarı ve Türkiye'nin yeri. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 30-51.
- Alillyani, B., Wong, C.A., ve Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83(1), 34-64.

- Allen, S., L., Smith, J., E., Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *NonProfit Management and Leadership*, 24 (1), 23-42. <https://doi.org/10.1002/nml.21078>
- Allix, M.N. (2000). Transformational leadership, democratic or despotic? *Educational Management and Administration*, 28 (1), 7-20.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. ve Kramer, S.J. (2004), Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. 15, 5- 32.
- Amabile, T., M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1169-1184.
- Amabile T., M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 40 (1), 39-58.
- Amabile, T., M. (1998). Yaratıcılık Nasıl Öldürülür. *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, Power Özel Ek, ss. 12-24.
- Amabile, T.M. and Khair, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86, 100-109.
- Anderson, N., R., ve West, M., A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journey of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anık, S. (2018). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, F. (2019). Yiyecek-içecek çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayça, B. (2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, E. ve Uğurlu Kara, A. (2015). Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: Türkiye tarım kredi kooperatifi merkez birliği örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 50 (1), 68-91.

- Aydın Tükeltürk, Ş. ve Karalar, S. (2015). Psikolojik Sermaye. D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk ve G. Ç. Gürkan (Eds.), Örgütsel davranışta güncel konular içinde (251-264). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avey, J. B., Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2008). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, Dong I. Jung (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler* (3.Baskı). California: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. ve Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creativity ideas in organizations, *Acad. Manag. J.* 55 (5), 1102–1119.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Balwant, P. (2019) Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, 94 (6), 369-380, DOI: 10.1080/08832323.2018.1541851
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2016). Psikolojik sermayenin çalışanların yenilikçi davranışlarına ve performanslarına etkileri: Savunma sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1) , 57-93.

- Baig, S., A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, İ., A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., ve Usman Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32:9-10, 1085-1105, DOI: 10.1080/14783363.2019.1665011
- Bak, H., Jin, M.H. ve McDonald, B., D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance & Management Review*, 45 (1) 80-105. DOI: 10.1080/15309576.2021.1939737
- Baker Arapoğlu, N. B. (2017). *Authentic leadership and leader-member exchange: the moderating effect of leader emotional expressivity*. Yayımlanmamış doktora tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakırcı, M., M. (2019). *Psikolojik sermaye ve örgütsel yaratıcılık ilişkisi: İstanbul'da otelcilik sektörü çalışanları üzerinde bir inceleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartle, J. R., Lutte, R. K. ve Leuenberge, D. Z. (2021). Sustainability and air freight transportation: Lessons from the global pandemic. *Sustainability* 13, 3738. <https://doi.org/10.3390/su13073738>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., M. ve Avolio, B., J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bal Taştan, S. (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 101-118.

- Balık, F., M. (2015). *Hava kargo taşımacılığı ve Türkiye’deki gelişimini etkileyen faktörler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.
- Battal, F. Özden, E. A. ve Kılıçaslan, Ş. (2017). Psikolojik sermaye, dönüştürücü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modellemesi ile araştırılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 1-20.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları* (2. Basım b.). Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 43-53.
- Bilgetürk M, Baykal E. (2021). How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership. *Organizacija*. 54 (1), 82-95. doi:10.2478/orga-2021-0006
- Boeing, (2018). *World Air Cargo Forecast 2018-2037*. Seattle:
- Boeing, (2021). *The boeing world air cargo forecast 2020-2039*. Seattle:
- Booms Çeri, S. M. (2009). *An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification* Yayınlanmamış doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bobbelli, A., Santosa, B. F. ve Tavasszy, L. (2020). Analysis of the air Cargo transport network using a complex network theory perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101959>
- Bonsu, S. ve Twum-Danso, E. (2018). Leadership style in the global economy: A focus on cross-cultural and transformational leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9 (2), 37-52.
- Boso, N., Donbesuur, F., Bendega, D. ve Annan, J. (2017). Does organizational creativity always drive market performance. *PsycholMark*, 34, 1004-1015.
- Blekkingsh, B. W. (2015). *Authentic leadership : Discover and live your essential mission*. Oxford: Infinite Ideas Ltd.

- Brandt, F. ve Nickel, S. (2021). The air cargo load planning problem - a consolidated problem definition and literature review on related problems. *European Journal of Operational Research*, 275, 399-410.
- Brymer, R.A.(1991). Employee empowerment: A guest-driven leadership Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32 (1), 58-68.
- Carr, A. (2016). *Pozitif Psikoloji*. (Ü. Şendilek, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık
- Cavazotte, F., Mansur, J. ve Maruno, V., (2021). Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance. *Journal of Cleaner Production*, 313, 2-11.
- Caza, A., Bogozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), 53-70
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 98-121.
- Ceylan, A. ve Savi, F. Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 151-175.
- Chang, W. ve Chiang, Z. (2007). A study on how to elevating organizational creativity of design organization. *International Association of Societys of Design Research*, 1-24.
- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15, 105-116.
- Chen, Z. ve Jiang, H. (2020). Impacts of high-speed rail on domestic air cargo traffic in China. *Transportation Research Part A*, 142, 1-13.
- Chao, C., C., Lirnb, T., C. ve Shangc, K. C. (2013). Market segmentation of airline cargo transport. *The Service Industries Journal*, 33, (15-16), 1672–1685. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2011.638920>
- Choi, I, S., ve Chang, Y.-C. (2014). Mediating effects of intrinsic motivation on the relationship between positive psychological capital, psychological empowerment and creativity. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15 (6), 3571-3586.

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15 (3), 227-240.
- Cofie, A. R. (2018). *Relationships between transformational leadership and organizational citizenship behavior in Ghanaian organizations*. Doctoral Dissertations, Walden Dissertations and Doctoral Studies.
- Connell, P., W. (2005). *Transformational leadership, leader-member exchange (LMX), and OCB: The role of motives*. Doctoral Dissertations, University of South Florida
- Coşar, S., Tabak, A., Polat, M. (2012). Otantik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 193-226. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Council, A. ve Sowcik, M. (2021). Exploring humility to address the need for authentic leadership. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*. 18 (2), 117-130.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: Bir inceleme*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cummings, A., ve Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83- 98.
- Çalışkan, M. (2017). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çancı, M. ve Murat, E. (2003). *Lojistik Yönetimi*, İstanbul, Utikad Yayınları.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayisinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *Innovar*, 28 (68), 67-75. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70472.

- Çelik, A., Iraz, R., Cakıcı, A. B. ve Çelik, N. (2014). The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: The case of oiz. *European Scientific Journal*, 10 (10), 99-107.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Davis, K. (1988), *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış* (3.Baskı). (K. Tosun Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.
- Delgado, F., Sirhan, C., Katscher, M. ve Larrain, H. (2020). Recovering from demand disruptions on an air cargo network. *Journal of Air Transport Management*, 85, 1-15.
- Derici, S., Derici, M. ve Karaduman, İ. (2015). Özel Nitelikli Kargoların Havayolu İle Taşınması ve Müşteri Tercihleri. *ABMYO Dergisi*, 40, 51-66.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedeni ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Den Hartog, D. N., Houese, R. J., Hanges, P., ve Ruiz- Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi. (2020). 2020 *Havayolu sektör raporu*. Ankara
- Dinçer, H. (2013). *Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü
- Dinçer, H., Tabak , A. ve Koçyiğit, Y., (2019). Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: çok düzeyli analiz. *EUL Journal of Social Sciences*, 10 (2), 111-134.
- Doğru, B. N. ve Meçik, O. (2018). Türkiye’de endüstri 4.0’ın işgücü piyasasına etkileri: Firma beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Örgütsel Değişim Özel Sayısı*. 23, 1581-1606.
- Drljaca, M., Stimac, ,İ., Vidovic, A. ve Petar, S. (2020). Sustainability of the Air Cargo Handling Process in the Context of Safety and Environmental Aspects. *Hindawi Journal of Advanced Transportation*, 1-13. <https://doi.org/10.1155/2020/1232846>
- Duen Lee, Y. ve Tsung Kuo, C. (2019). Principals’ transformational

- leadership and teachers' work motivation: evidence from elementary schools in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11 (3), 90-113.
- Dulnuan, E. M., Kim, H. R., ve Wang, J. (2020). The effect of field managers' authentic leadership on foreign workers' trust, work engagement, and turnover intention - focusing on Filipino workers in South Korea. *Journal of Digital Convergence*, 18 (12), 159-170.
- Durak, M. Ş. (2016). *Türkiye hava kargo taşımacılığı sektöründe havayolu seçim kriterlerinin analitik hiyerarşi yöntemi ile incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-89.
- Ekvall, G. (1996). Organisational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ekvall, G., Arvonen, J. and Waldenstorm, L.I. (1983). Creative organizational climate. Construction and validation of a measuring instrument. *Faradet, Report 2 the Swedish Council for Management and Work Life Issues*.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1303-5134.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18 (2), 121-144.
- Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 302-318.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 23-30.
- Ersançmı, O. (2015). *Dönüştürücü liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Erturgut, R. ve Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi, vizyoner mi? sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (34), 223-239.
- Faupel, S. ve Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change – an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19, (3),145-166.
- Fateh, A., Mustamil, N., ve Shahzad, F. (2021). Role of authentic leadership and personal mastery in predicting employee creative behavior: A self-determination perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 15 (3), 2-16.
- Fateh, A., Mustamil, N., ve Aslam, M. Z. (2020). Linking authentic leadership and employee creative behavior: The mediating role of autonomous motivation and job complexity. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 59-74.
<http://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-05>
- Felfe J. ve Schyns B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 260-274.
- Fladerer, M. P. ve Braun, S. (2020). Managers' Resources for Authentic Leadership – a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British Journal of Management*, 31, 325–343. DOI: 10.1111/1467-8551.12396
- Fitzgerald, S ve Schutte, N.S. (2010), Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29 (5), 495-505.
- Harms, P. D. ve Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 589–594.
- Harms, P. D., Krasikova, D.V. ve Luthans, F. (2018). Not me, but reflects me: Validating a simple implicit measure of psychological capital, *Journal of Personality Assessment*, 100 (5), 551-562, DOI: 10.1080/00223891.2018.1480489
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of positive psychology içinde* (382–394). England: Oxford University Press.
- House, D. (2003). The top five profit drains and how to plug them. *Journal of Business Strategy*, 24, 32–35.

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Hesar, A. P., Abbaszadeh, M. S. Ghalei, A. ve Ghalavandi, H. (2019). Investigating the relationship between transformational leadership style and organizational identity of faculty members in the state universities of west azerbaijan province, Iran. *Serbian Journal of Management*, 14 (1), 157 - 176
- Hırlak, B. (2015). *Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hırlak, B., Taşlıyan, M. ve Sezer, B. (2017). İyimserlik ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, demografik özellikler bağlamında algı farklılıkları: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 95-116.
- Hong, J. C., Hwang, M.Y. ve Li Lin, C. (2003), Chi and organizational creativity: A case study of three taiwanese computer firms. *Creativity And Innovation Management*, 12 (4), 202-210.
- Huang, S., H., S. ve Hsu, W., K., K. (2015). Evaluating the service requirements of combination air cargo carriers. *Asia Pacific Management Review*, 21, 1-8.
- Gardner, W., L., Avolio, B., J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343–372.
- Gardner, W. L., ve Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270-281.
- Gardner, W.L., Karam, E. P., Alvesson, M., Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against, *The Leadership Quarterly*, 1-25.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gebelein, S. H. (2002). Liderlik yetkinliği. *Executive Excellence Dergisi*, 23-29.
- Gedikpınar, H. (2019). *Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki: çokuluslu işletmeler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Gentry, D., L. (1952). Air cargo transportation and marketing. *The Journal of Marketing*, 17 (1), 1-11.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M. ve, Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 605-622.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu taşımacılığında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri–THY AO. 'da bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerede, E. (2006). Sivil havacılık faaliyetlerin sınıflandırılması ve Türkiye’de hava taşımacılığı faaliyetlerinin tanımlanmasına ilişkin sorunlar. *Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu*. Nevşehir, 197-203.
- Gerede, E. (2010). The evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant developments and the impacts of 1983 liberalization. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 63-91.
- Gerede, E., ve Orhan, G. (2015). Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci. *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması içinde* (164-208). Ankara: Art Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Gill, C., ve Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*. 44 (2), 1-24. 10.1177/0149206314566461.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., ve Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), 353–367. <https://doi.org/10.1177/1548051809332021>
- Golicic, S. L., McCarthy, T. M. ve Mentzer, J. T. (2003). Conducting a market opportunity analysis for air cargo operations. *Transportation Journal*, Summer, 5-15.
- Görker, N. ve Erdil, O. (2018). İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi. *Doğuş Üniversitesi Der-gisi*, 19 (2), 115-129.

- Görker, N., (2017). *Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim ve öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon performansına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözükara, E. (2014). Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış doktora tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine aksaray ve karaman emniyet müdürlüklerinde yapan bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüslüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009), Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation. *Journal Of Business Research*, 62, 461-473.
- Gümüssuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü, bir iktisadi devlet teşekkülündü örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2002). Yaratıcı birey teorisi ve örgütsel yaratıcılığı etkileyen genel özellikler. *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler*, içinde (554-564). Kocaeli.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2002). *Bireysel, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Günsel, A. ve Öztürk İlhan, İ. (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9 (1), 137-150.
- Gyazova, M., M. ve Siluyanov, M., V. (2019). Predicting the market for air transportation of heavy nonstandard loads. *Russian Engineering Research*, 40 (8) , 666-668.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373-394.
- International Air Transport Association (2018). *Annual Review*.
- International Air Transport Association (2021). *The value of air cargo air cargo makes it happen*. <https://www.iata.org/en/programs/cargo/4>
- International Air Transport Association (2021). *2021 End-year report*.

- İsmaili, P. B. (2020). Unveiling employee perceptions of authentic leadership using categorical sequential patterns. *Journal of Business and Educational Leadership*, 10 (1), 142-153.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı- büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Janic, M. (2019). Modeling the resilience of an airline cargo transport network affected by a large scale disruptive event. *Transportation Research Part D*, 77, 425-448.
- Jensen, S., M. ve Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal Of Managerial Issues*, 18 (2), 254-273.
- Kani, Ş. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanten, P. (2016). Pozitif Örgütsel Davranışın Doğuşu ve Gelişimi. P. Kanten ve S. Kanten (Eds.), *Örgütlerde davranışın karanlık ve aydınlık yüzü içinde* (3-62). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS-AMOS-META uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karakitapoğlu Aygün, Z. ve Gümüşlüoğlu, L. (2013). Dönüştürücü liderliğin türkiye bağlamında yeniden kavramsallaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28 (72), 105-124.
- Karakuş, G. (2018). Örgütsel yaratıcılığı arttırmak için öneri geliştirme sistemi: Atıştırma üretim sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 254-274
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 99-111.
- Karip, E. (1998). Dönüşümsel liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (16), 443-465.
- Kaya, E. (2000). *Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kaygın, E ve Karcioğlu, F. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 1-20.
- Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2),29-38.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (1998), *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 3 (2), 1309 -8039.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (1), 1-22.
- Kılıç, R. ve Çoban, M. (2015). Herzberg'in motivasyon teorisi ile liderlik tipleri arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 365-380.
- Kılınç, S. (2018). *Psikolojik sermaye ve işgören güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıvılcım, B. (2016). *Girişimcilik ve dönüştürücü liderlik algısı arasındaki ilişki: Turizm sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıyık Kıcıır, G. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 1-24.

- Kızanıklı, M. ve Çöp, S. (2017). Otel işletmesi çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye ile iş performansı algısı arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, (5) 3, 268-287.
- Kim, Y. S ve Shin, J. G. (2018). The mediating effect between authentic leadership and social loafing: Focusing on the serial multiple mediation of psychological empowerment and psychological contract breach. *Leadership Review*, 9(2), 27-65.
- Kim, T. W., You, Y., Y., ve Hong, J. W., (2021). A study on the relationship among servant leadership, authentic leadership, perceived organizational support and agile culture using PLS-SEM: Mediating effect of POS. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (3), 784-795.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68- 97.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta yayınları.
- Korku, C. (2018). *Sağlık yöneticilerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kouni, Z. ve Koutsoukos, M. Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6 (10), 158-165.
- Köse Eraslan, S. (2019). *Dönüştürücü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisi: istanbul ilinde bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükaslan Ekmekçi, A. ve Tekin, B. (2011) . The examination of the relationship between creativity and work environment factors with a research in white-goods sector in Turkey. *Öneri*, 9 (35), 51-74.
- Küpçü, U. (2012). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılık algıları üzerinde etkisi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lange, A. (2019). Does Cargo matter? The impact of air Cargo operations on departure on-time performance for combination carriers. *Transportation Research Part A*, 119, 214-223.

- Larson, M., ve Luthans, F., (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal Of Leadership Organizational Studies*, 13, 75-92.
- Lapierre, J. ve Giroux, V.P. (2003). Creativity and work environment in a high-tech context. *Creativity and Work Environment*, 12 (1), 11-23.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Li, T. (2020). A SWOT analysis of China's air cargo sector in the context of Covid-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management*, 88- 1-6.
- Liu, P. (2018). Transformational leadership research in China (2005–2015). *Taylor ve Francis Group*, 51, 372–409. DOI: 10.1080/10611932.2018.1510690
- Liu, X., Bai, Y. ve Zhang, R. (2017). Development and validation of the organizational creativity inventory in a chinese contex. *Academy of Management Proceedings*, 2011 (1), <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869621>
- Liu, Y., Yin, M. ve Hansen, M. (2019). Economic costs of air Cargo flight delays related to late package deliveries. *Transportation Research Part E*, 125, 388-401.
- Luthans, F. (2002). positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57–72.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143–160.
- Luthans F., Avey, J.B., Avolio, B. J., Norman, S.M., Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F. and Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Luthans, K. W. Ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.

- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., ve Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 41-67
- Luthans, F., Zhu, W., ve Avolio, B.J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., ve Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115-134.
- Madjar, N., Oldham, G. R., ve Pratt, M. G. (2002). There's no place like home?: the contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance, *Academy of Management Journal*, 45, 757–767.
- Malaga, R.A. (2000). The effect of stimulus models and associative distance in individual creativity support systems. *Decision Support Systems*, 29, 125-141.
- Mazutis, D. ve Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-456.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., ve Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (5), 436–457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
- Mehrotra, A. (2005). *Leadership Styles of Principals*. New Delhi: Krishan Mittal for Mittal Publications.
- Megeirhi, H., A., Kilic, H., Avci, T., Afsar, B., ve A., Abubakar, A., M., (2018). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry. *Economic Research Ekonomika Istraživanja*, (31) 1, 927-945, DOI: 10.1080/1331677X.2018.1442234
- Menges, J., I., Walter, F., Vogel, B. ve Bruch, H., (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly* 22 (5), 893-909.

- Mrak, M. K., ve Kvasic, S. G. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance. *Journal of Contemporary Management Issues*, 97-109.
- Moghadda, A., Jajarmizadeh, M. ve Abbasi, N. (2020). Investigating relationship between talent management and human resource productivity with the mediation role of organizational creativity in ABFA. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7 (1), 20-29
- Morales. V.J.G., Barrionuevo, M. M. J. ve Gutiérrez, L.G. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1040-1050.
- Mostafa, M. M. (2005). Factors affecting organisational creativity and innovativeness in egyptian business organisations: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 24 (1), 7-33.
- Mostafa, M.M. ve El-Masry, A. (2008). Perceived barriers to organizational creativity: A cross-cultural study of British and Egyptian future marketing manager. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (1), 81-93.
- Moultrie, J. ve Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Organizational Creativity in Creative Organizations*, 18 (4), 299-314. doi:10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Munyon, T. P., Houghton, J. D., Simaras, N., Dawley, D. D. ve Howe, M. (2021). Limits of authenticity: How organizational politics bound the positive effects of authentic leadership on follower satisfaction and performance. *Journal Applied Social Psychology*, 51, 594-609.
- Murari, K. ve Mukherjee, U. (2021). Role of authentic transformational leadership for managerial excellence and sustainability. *Elementary Education Online*, 20 (4), 2592-2605.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Naralan, A., Yıldız, İ. ve Kahya, C. (2013). Dönüştürücü liderlik algısı ile bilgi yönetimi kabiliyetleri arasındaki ilişkiler: KOSGEB işletmelerinde örnek bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (20), 65-86.
- Nelson, D. ve Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Nguyen, N.N., Nham, T.P., ve Takahashi, Y. (2019). Internal corporate social responsibility and organizational creativity: An empirical study of Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Intangible Capital*, 15 (3), 208-223.
- Niine, Kolbre, Miina ve Dziugie (2015). Innovation in the air cargo sector: Case studies of Estonia and Poland. *Transport*, 30 (4), 421-429. doi:10.3846/16484142.2015.1116110.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M., S., Daraba, D., (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7, 1-8.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6. Baskı). London: Sage Publications.
- Nübold, A., Quaquebek, N. V., ve Hülshager, U. R. (2019). Becoming real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic. *Leadership. Journal of Business and Psychology*, 35, 469-488
- Nystrom P.C., Ramamurthy K. ve Wilson A.L. (2002), Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.
- O'Connor, E. W., (2000). *Introduction to airline economic*, ABD: Praeger Publishers.
- Olgun, S. (2010). *Hava kargo lojistiğinin etkinlik analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olszaka, C., M. ve Kisielnicki, J. (2018). A conceptual framework of information systems for organizational creativity support: Lessons from empirical investigations. *Information Systems Management* 35 (1), 29-48. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1416945>
- Oruç, E. ve Kutanis. R. Ö. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 7 (3), 36-58.

- Osborn, R.N. ve Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20 (2),191-206.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum*, 5 (10), 43-63.
- Önen, V. (2020). Arıma yöntemiyle türkiye'nin hava yolu kargo talep tahmin modellemesi ve öngörüsü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18 (4), 29-53, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/yead.677319>
- Özalp İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özdemir, H. O. (2017). *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizm davranışları üzerine etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özen Kutanis, R. ve Oruç, E. (2014). A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2 (2), 145-159.
- Öztekin Bayır, Ö. ve Aydın, A. (2019). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (4), 1232-1254.
- Öztürk, Y. (2014). *The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özturk Ciftci, D., ve Erkanli, H. (2020). Mediating role of the positive psychological capital on the relation between the authentic leadership style and employees' work engagement: An applied study on hospitality industry. *Business and Economics Research Journal*, 11 (2), 461-478.
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., ve Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (3), 135-144.

- Peter, A. B. (2016). *The impact of authentic leadership behavior on employee engagement and organizational ethical culture in nigeria*. Yayınlanmamış doktora tezi, Human Resource Development Theses and Dissertations.
- Perry-Smith, J. E., ve Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25 (5), 1434-1452.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Pielstick, D.(1998). The transforming leader: a meta-ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26 (3),15-34.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, MacKenzie S., ve Bommer W. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Polat, M. ve Arabacı, İ.B. (2015). Liderliğin kısa tarihçesi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2 (1), 207-232.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14 (1), 115-124.
- Pradhan, S. ve Kesari Jena, L. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *SAGE Journals*, 44 (1), 1-9.
- Rasulzada, F., ve Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21 (2-3), 191-198.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65, 429-437.

- Riaz, H. ve Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: Empirical study on pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13 (3), 635-655.
- Roberts S. J., Scherer L. L. ve Bowyer C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18 (4), 449-458.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rowold J. ve Heinitz K. (2007). Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Sağbaşı, M., Karbal, C. ve Sürücü, L. (2021). The effect of authentic leadership on job stress. *Electronic Journal of Social Science*, 20 (79), 1328-1340.
- Sancaklı, A. (2006). *Uluslararası Lojistik Şirketlerinde Karşılaştırmalı Ölçüm (Benchmarking) Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 151-200.
- Santoshi, S., Swat, S., ve Aishwarya, S. (2021). Authentic leadership fostering creativity in start-ups: Mediating role of work engagement and employee task proactivity. *Business Perspectives and Research*, 9 (2), 235-251.
- Sarılgan, A., (2011). Türkiye'de bölgesel havayolu taşımacılığının geliştirilmesi için yapılması gerekenler. *Anadolu University Journal of Social Science*, 11 (1), 69-88.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Wiley and Sons
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüştürücü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

- Sepeng, W., Stander, M., W., Van der Vaart, L. ve Coxen, L. (2020). Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46 (0), a1802. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1802>
- Shah, T., A., Nisar, M., Rehman, U., K., Rehman, U., I. (2011). Influence of transformational leadership on employees outcomes: Mediating role of empowerment. *African Journal of Business Management*, 5 (21), 8558-8566.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 395- 417.
- Shibu, A., A. (2017). *Dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi: Samsun ilinde kobi'ler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sherief, M. (2019). Key organizational climate elements influencing employees' creativity in government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 24 (1), 2-16.
- Sıgır, Ü. (2017). Örgüt araştırmaları alanının doğuşu ve gelişim. *Örgüt Kuramları* (4. Baskı) içinde (35-53). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sıgır, Ü. (2012). Metaforik Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, 93-110. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varadwaj, J., ve Varadwaj, K. (2021). Psychological Capital and Teacher Effectiveness: Evidence from Secondary School Teachers. *Odisha Journal of Social Science*, 8 (1), 65-73.
- Simola, S. K., Barling, J., ve Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care, *The Leadership Quarterly*, 21, 179–188.
- Sims, C. M., Carter, A. D., Gong, T., ve Hughes, C. (2019). Gender, identity, and the authentic leadership of small businesses. *International Leadership Journal*, 11(2), 3–31.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2020). *Faaliyet raporu*. Ankara: Art Ofset Matbaacılık.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2015). *Kargo Hizmetleri*, Ankara: Art Ofset Matbaacılık.

- Soylu, Ü. (2018). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan çalışması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soyman, T. (2020). *Çalışanların otantik liderlik algısında duygusal zekâ ve pozitif psikolojik sermayenin rolü: aile şirketlerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Stajkovic, A. ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 44, 580–590.
- Stone, A.G, Russel, R.F ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sökmen, A., (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Sue-Chan, C., ve Hempel, P., S. (2015). The creativity-performance relationship: How rewarding creativity moderates the expression of creativity. *Human Resource Management*, 1-17. DOI:10.1002/hrm.21682
- Sungur, N. (1992), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.
- Sünkür Çakmak M. ve Arabacı, İ. B. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16 (62), 890-909.
- Sweetman, D. S., Luthans, F., Avey, J. B., ve Luthans, B. C., (2010). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Management Department Faculty Publications*. 139, 4-13.
- Şen, S. (2021). *Psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik ilişkisinde gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengüllendi, M., F. ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 112-126.

- Şeşen, H., Maşlakçı, A. ve Sürücü, L., (2017). The role of positive psychological capital in the effect of leadership styles on organizational commitment: A study of hospitality services. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9 (2), 1-16.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şık Akıncı, E. (2018). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâları ve örgütsel yaratıcılıkları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). U.S.A: Pearson New International.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik algılamalarının problem çözme becerilerine etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 387-397.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar ve S., Türköz, T., (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş, güç endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Tamer, İ., Dereli, B. ve Sağlam, M. (2014). Unorthodox forms of capital in organizations: positive psychological capital, intellectual capital and social capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 963- 972.
- Tanrıverdi, G. ve Lezki, Ş. (2021). Istanbul Airport (IGA) and quest of best competitive strategy for air cargo carriers in new competition environment: A fuzzy multi-criteria approach. *Journal of Air Transport Management*, 95, 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102088>
- The World Bank. (2021) Air Transport Freight. 04.11.2021,
<https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1?end=2019&start=2003>
- Tok, T. N. ve Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1159.
- Toor, S. U. R., ve Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27, 299-313.

- Toor, S. U. R., ve Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (3), 341-352.
- Topaloğlu, T. ve Sürat Özer, P. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 156-171.
- Topçu Brestrich, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik. *The Academic Elegance*, 71-10
- Totamane, R., Dasgupta, A. ve Rao, S. (2014). Air cargo demand modeling and prediction. *IEEE Systems Journal*, 8 (1), 52-62.
- Töstan, R. ve Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ekev Akademi Dergisi*, 18 (59), 429-442.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulaştırma ve Alt Yapı Bakanlığı (2013). “11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası”, Havacılık ve Uçay Teknolojileri Çalışma Raporu, s.220, Ankara
- Ul Haque, A., Sher, A., ve Urbanski, M. (2020). Is the role of authentic leadership effective in managing occupational stress and psychological capital. *Forum Scientiae Oeconomia*, 8 (2), 59-73.
- Uygungil, S. (2017). *Pozitif psikolojik sermaye ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Adana ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *Yönetim*, 38, 7-16.
- Yakut, F., (2012). *Kargo taşımacılığının Türkiye’deki mevcut durumu ve geliştirilmesi için yapılması gerekenler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçinkaya, A. (2019). Hava Kargo Kavramı ve Tarihçesi. Hava kargo ve tehlikeli maddeler içinde (2-27). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Yammarino, F. J. ve Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yang, L. H. ve Yeh, T. J., (2019). How transformational leadership contributes to employees' commitment to an organization via the mediating effect of motivation within Taiwan's nursing homes. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11 (2), 270-279.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetgin, M. A. (2017). *Örgütsel psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt kültürünün otantik liderlikte rolü: Görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 9 (12) 109-120.
- Yıldırım, İ. (2019). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile mesleki adanmışlıklarının incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, R. (1998), *Yaratıcılık ve Yenilik*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldız, M. (b.t). Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 221-246.

- Yılmaz, A. ve Iraz, R. (2013). Örgütsel yaratıcılık kültürü bağlamında çalışanların yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumlarının değerlendirilmesi: Konya ili devlet ve katılım bankaları örneği. *International Journal of Social Science*, 6 (5), 829-855.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 145-158.
- Yılmaz, R. (2016). *Yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı değişkenlere göre yordanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolsal, M., Bilgiseven, E.B. ve Muradoğlu, S. (2017). Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Injosos Al-Farabi International Journal On Social Sciences/ Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), 423-436.
- Yousaf, A ve Ul Hadi, N. (2020). Effect of psychological empowerment on authentic leadership and affective commitment relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14 (4), 109-126.
- Yücel Batmaz, N. ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 477-492.
- Yüceol, M. H. (2019). Endüstri 4.0 ve işgücü piyasasına yansımaları. *Kadıköy Basım Reklamcılık San.Tic.Ltd.*, 16-25.
- Yüksel, H., İ. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Zamahani, M., Ghorbani, V. ve Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (12), 658-667.
- Zeinab, N.B., Khorasan, H. M., ve Eskandani, F. A. (2019). Investigating the effect of transformational leadership on employees' communicational performance. *Scientific e-journal of Human Science*, 42 (14), 40-52.
- Zhou, J., ve George, J., M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.

- Zubair, A. ve Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25 (1), 150-171.
- Vasconcellos, S., L., D., Garrido, I.,L., ve Parente, R., C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28, 438–449
- Vural Özkan, G. (2016). *Örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde pozitif psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel değişkenlerin rolünün incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson. S.J., (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-124.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J.B. and Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.
- Wang, H.U.I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5–21.
- Wang, P. ve Rode C. J. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63 (8), 1105-1128
- Yolsal, M. (2020). *Yüksek katılımlı iş sistemlerinin inovatif iş davranışı üzerindeki etkisi: İş yeri sosyal desteğinin aracılık rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yu, X., Wang, C., Tsai, C. H., Li, D., (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 1362-0436. DOI 10.1108/CDI-04-2018-0103
- Wensveen, J. G. (2007). *Air transportation: A management perspective*. Aldershot: Ashgate.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.

- Woolley, L., Caza, A. ve Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 18 (4), 438-448.
- Wu, W.Y., ve Nguyen, K.H. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: A meta-analytic approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 40 (4), 435–456. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233>.



EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Sayın yetkili,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalında, Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırlamakta olduğum “**Dönüştürücü ve Otantik Liderliğin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hava Kargo Sektöründe Bir Araştırma**” adlı doktora çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden beklenen bu ifadeleri en samimi düşüncelerinizle değerlendirmenizdir. Ankette işletme için sır niteliği taşıyan herhangi bir bilgi sorulmamıştır, elde edilen bilgiler işletmenizin adı belirtilmeksizin, bir bütün olarak sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Ümit Kanmaz (İşletme Doktora Öğr.)
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Cinsiyetiniz:

☐ Erkek ☐ Kadın

Yaşınız:

☐ 18-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60 ve üstü

Öğrenim Seviyeniz:

☐ İlköğretim-Lise ☐ Ön Lisans-Lisans ☐ Lisans Üstü

Bu firmada kaç yıldır çalışmaktasınız?

☐ 0 - 5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve Üzeri

Toplam İş Deneyiminiz:

☐ 0 - 5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve Üzeri

Firmadaki göreviniz nedir?

☐ Çalışan ☐ İlk Kademe Yöneticisi ☐ Orta Kademe Yöneticisi ☐ Üst Kademe Yöneticisi

EK-2

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, Lütfen ilk amirinizi düşünerek cevaplayınız.

SORU NO:	Aşağıda yöneticinizin durumuyla ilgili olarak bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda size en uygun olanını; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini yuvarlak içerisinde alarak cevaplandırınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
6	Beni rutin sorunları, yeni bir bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
9	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14	Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15	Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
22	Çalışanları belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

EK-3

Otantik Liderlik Ölçeği, Lütfen ilk amirinizi düşünerek cevaplayınız.

SORU NO:	Aşağıda yöneticinizin durumuyla ilgili olarak bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri kendi düşünceleriniz doğrultusunda size en uygun olanını; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini yuvarlak içerisinde alarak işaretleyiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim hata yapıldığında bunu kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, bana söylenmesi zor olan acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, tepkilerini tamamen hissettikleri doğrultusunda verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin inandıkları ile davranış şekli aynı doğrultudadır.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, kendi öz değerlerine bağlı kararlar alır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim kendi öz değerlerime uygun davranmamı ister.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, zor kararları alırken yüksek etik standartlara bağlı kalır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, çok inandığı konularda bile karşıt görüşlerin açıklanmasını ister.	1	2	3	4	5
11	Yöneticim, karar vermeden önce ilgili verileri enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim, karar vermeden önce farklı bakış açılarını dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim, başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme anlayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim, yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, önemli kararlar gündeme geldiğinde duruşunu ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, belli davranış tarzlarının başkalarını nasıl etkileyeceğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

EK-4

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği, Lütfen kendinizi düşünerek cevaplayınız.

SORU NO:	Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini yuvarlak içerisinde alarak cevaplandırınız	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde işler asla benim istediğim gibi yürümez.	1	2	3	4	5	6
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Çalışma alanımda hedef / amaç belirleme konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
7	Genellikle işimdeki stresli durumları sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
10	Eğer zorunda kalırsam işimde kendime yeterim.	1	2	3	4	5	6
11	Eğer işimde benim için bir şeyler yanlış gidecekse o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam bundan kurtulmak için birçok yol bulabilirim.	1	2	3	4	5	6
13	İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi taraflarını görürüm.	1	2	3	4	5	6
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda işimde kendimi çok başarılı görüyorum.	1	2	3	4	5	6
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne gelebileceği konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5	6
19	İşime, "Her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, müşteriler, vs.) problemleri konuşmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

EK-5 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Türkçe Uyarlama İzni:

Konu: Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba. Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.
Prof. Dr. H. Nejat Basım

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Türkçe Uyarlama İzni:



Ömer Faruk IŞCAN • 15:25

Ümit bey merhaba, ölçeği bilimsel atıf gösterme kurallarına uygun bir şekilde elbette kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği İzni

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Merhaba

Kullanabilirsiniz.

Ölçek tek boyutlu.

Ölçeğin geçerlik çalışmasını konya Necmettin Erbakan uni. Ercan Yılmaz hoca yapmış başka bir çalışmada.

Prof. Dr. M. Fedai ÇAVUŞ

Otantik Liderlik Ölçeği Kullanma İzni



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Umit Kanmaz to use the following copyright material for his/her research:

Instrument: ***Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)***

Authors: ***Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Copyright: ***2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa***

Three sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Otantik Liderlik Ölçeği Orijinali

Yaptığınız çalışmalarda öncelikle kolaylıklar dilerim.

Otantik liderlik ölçeğini yüksek lisans tez çalışmasında geçerlilik çalışmasını yapmıştık. Bu açıdan Yök ün tez merkezinde

bulmanız mümkün eğer orada bulamaz iseniz detay yayıncılık tan çıkan liderlikte güncel yaklaşımlar ve kullanılan ölçekler isimli kitapta bulabilirsiniz. İyi çalışmalar

Prof Dr. Akif Tabak