

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu KARASAKALOĞLU

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE ve ÖRGÜTSEL
SOSYALLEŞME DÜZEYLERİNİN YARATICILIKLARINA ETKİSİ: ALANYA ÖRNEĞİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu KARASAKALOĞLU

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ PSİKOLOJİK SERMAYE ve ÖRGÜTSEL
SOSYALLEŞME DÜZEYLERİNİN YARATICILIKLARINA ETKİSİ: ALANYA ÖRNEĞİ

Danışman

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2015

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Burcu KARASAKALOĞLU'nun bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Emin İNAL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Işık ÇİÇEK (İmza)

Tez Başlığı : Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Sermaye ve Örgütsel
Sosyalleşme Düzeylerinin Yaratıcılıklarına Etkisi: Alanya Örneği

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 16/01/2015

Mezuniyet Tarihi : 22/01/2015

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİ ve PSİKOLOJİK SERMAYE

1.1	Pozitif Psikoloji.....	2
1.1.1	Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2	Psikolojinin Tanımı	5
1.1.3	Pozitif Psikolojinin Önemi	6
1.1.3.1	Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi (Broaden and Build Theory)	7
1.1.4	Pozitif Psikoloji Düzeyleri	9
1.1.5	Pozitif Psikolojinin Diğer Kavramlar ile İlişkisi	10
1.1.6	Pozitif Psikoloji Müdahaleleri	13
1.1.6.1	Minnettarlık (Gratitude).....	14
1.1.6.2	Hayattan Zevk Alma ve Pozitif Anımsama (Savouring and Positive Reminiscence)	15
1.1.6.3	İyimserlik ve İç Görü (Optimism and Insight)	16
1.1.6.4	Rastlantısal İyilik Davranışları (Random Acts of Kindness).....	17
1.1.6.5	Aktif Yapıcı Yanıt (Active Constructive Responding).....	17
1.1.6.6	Farkındalık Meditasyonu (Mindfulness Meditation)	18
1.1.7	Pozitif Psikolojinin Geleceği	18
1.2	Pozitif Örgüt Yaklaşımları	20
1.2.1	Pozitif Örgütsel Psikoloji	20
1.2.2	Pozitif Örgütsel Bilim.....	21
1.2.3	Pozitif Örgütsel Davranış	22
1.2.3.1	Pozitif Örgütsel Davranış Kriterleri.....	23
1.2.4	Pozitif Örgütsel Davranış ile Pozitif Örgütsel Bilim Arasındaki Farklılıklar	27

1.3	Psikolojik Sermaye	29
1.3.1	Psikolojik Sermayenin Özellikleri.....	29
1.3.2	Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	31
1.3.2.1	Öz-Yeterlilik	32
1.3.2.2	Umut	34
1.3.2.3	İyimserlik	36
1.3.2.4	Psikolojik Dayanıklılık	37
1.3.3	Psikolojik Beşeri ve Sosyal Sermaye İlişkisi	39
1.3.4	Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Çalışmalar	40

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

2.1	Sosyalleşme Kavramı	45
2.2	Örgütsel Sosyalleşme.....	45
2.3	Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi ve Amacı	47
2.4	Örgütsel Sosyalleşme Özellikleri.....	49
2.5	Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri	50
2.6	Örgütsel Sosyalleşme Boyutları.....	53
2.7	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri	53
2.8	Örgütsel Sosyalleşme Modelleri	57
2.8.1	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları	57
2.9	Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Teorileri	62
2.9.1	Van Maanen ve Schein'in Sosyalleşme Taktikleri Modeli	63
2.9.2	Belirsizliği Azaltma Modeli	63
2.9.3	Sosyal Bilişsel Teori.....	64
2.9.4	Bilişsel Anlamlandırma Teorisi.....	65
2.10	Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları	65
2.11	Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK

3.1	Yaratıcılık Tanımı ve Yaratıcılık ile İlişkili Kavramlar	71
3.2	Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi.....	74
3.3	Yaratıcılık Süreci	76
3.3.1	Hazırlık Süreci.....	77

3.3.2	Kuluçka Aşaması.....	78
3.3.3	Aydınlanma Aşaması.....	78
3.3.4	Değerlendirme ve Uygulama.....	78
3.4	Yaratıcılık Düzeyleri.....	78
3.4.1	Bireysel Yaratıcılık.....	79
3.4.1.1	Yaratıcı Bireylerin Özellikleri	79
3.4.2	Örgütsel Yaratıcılık	82
3.5	Yaratıcılık Modelleri.....	85
3.5.1	Çağdaş Yaratıcılık Teorisi	85
3.5.2	Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Yaklaşımı	87
3.5.3	Çoklu Sosyal Alanlar Kuramı.....	88
3.5.4	Sistem Yaklaşımı.....	89
3.5.5	Yaratıcılık Yatırım Teorisi	90
3.5.6	Yaratıcılığı Anlamlandırma Teorisi.....	92
3.5.7	Çalışma Grubu Yaratıcılıkları ve Yenilik Uygulamalarının Bütünleştirici Modeli	93
3.6	Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler.....	94
3.6.1	Bireysel Engeller	94
3.6.2	Örgütsel Engeller	96
3.6.3	Toplumsal Engeller	98
3.7	Yaratıcılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	99
3.8	Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık İlişkisi	101
3.9	Örgütsel Sosyalleşme ve Yaratıcılık İlişkisi	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE ve ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN YARATICILIK ile İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1	Araştırmanın Konusu ve Önemi	105
4.2	Araştırmanın Amacı.....	106
4.3	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	106
4.4	Araştırmanın Yöntemi	107
4.4.1	Araştırmanın Örneklemi	107
4.4.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	108
4.4.3	Verilerin Toplanması.....	111
4.4.4	Veri Toplama Araçları.....	111

4.4.5	Çalışma Alanı	112
4.5	Araştırmanın Bulguları	112
4.5.1	Katılımcıların Demografik Profili	112
4.5.2	Güvenilirlik Analizi	121
4.5.2.1	Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	122
4.5.2.2	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	122
4.5.2.3	Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	123
4.5.3	Yöneticilerin Ölçek Önermelerini Değerlendirme Düzeyleri	123
4.5.4	Çapraz Tablolar	126
4.5.5	Korelasyon Analizi	133
4.5.6	Çoklu Regresyon Analizi	135
4.5.7	T-testleri	137
4.5.8	ANOVA Analizi	142
SONUÇ		146
KAYNAKÇA		150
EK 1 – Araştırmada Kullanılan Anket Formu		170
EK 2 – Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanımı İzin Belgesi		173
Ö Z G E Ç M İ Ş		174

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim Arasındaki Farklar.....	28
Tablo 2.1 Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	54
Tablo 2.2 Örgütsel Sosyalleşme Aşama Modelleri	61
Tablo 2.3 Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları	66
Tablo 2.4 Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları.....	67
Tablo 3.1 Yaratıcı ve Yenilik Kişilikleri Özellikleri	76
Tablo 3.2 Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgütün Özellikleri	84
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	114
Tablo 4.2 Psikolojik Sermaye Ölçeğin Güvenilirlik Tablosu.....	122
Tablo 4.3 Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu.....	122
Tablo 4.4 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu	122
Tablo 4.5 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu	123
Tablo 4.6 Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu.....	123
Tablo 4.7 Yöneticilerin Psikolojik Sermaye ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu	124
Tablo 4.8 Yöneticilerin Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu	125
Tablo 4.9 Yöneticilerin Yaratıcılık ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu	126
Tablo 4.10 Katılımcıların Cinsiyeti ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo	127
Tablo 4.11 Katılımcıların Cinsiyeti ve Görevlerini Gösteren Çapraz Tablo.....	127
Tablo 4.12 Katılımcıların Cinsiyeti ve Medeni Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo	127
Tablo 4.13 Katılımcıların Cinsiyeti ve Günlük Çalışma Düzenini Gösteren Çapraz Tablo ..	128
Tablo 4.14 Katılımcıların Departmanı ve Cinsiyetini Gösteren Çapraz Tablo	129
Tablo 4.15 Katılımcıların Yıllık Çalışma Düzeni ve Medeni Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo.....	129
Tablo 4.16 Katılımcıların Medeni Durumları ve Eğitimlerini Gösteren Çapraz Tablo	130
Tablo 4.17 Katılımcıların Görevleri ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo.....	130
Tablo 4.18 Katılımcıların Yaşları ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo	131
Tablo 4.19 Katılımcıların Turizm Eğitimi Almalarını ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo.....	131
Tablo 4.20 Katılımcıların Görevleri ve Turizm Eğitimlerini Gösteren Çapraz Tablo	132
Tablo 4.21 Katılımcıların Görevleri ve Gelirlerini Gösteren Çapraz Tablo.....	132

Tablo 4.22 Katılımcıların Çalıştıkları Otellerin Yıldızı ve Yıllık Çalışma Düzenini Gösteren Çapraz Tablo.....	133
Tablo 4.23 Katılımcıların Görevleri ve Toplam İş Tecrübesini Gösteren Çapraz Tablo	133
Tablo 4.24 Psikolojik Sermaye ile Yaratıcılık Korelasyon Analizi Tablosu	134
Tablo 4.25 Örgütsel Sosyalleşme ile Yaratıcılık Korelasyon Analizi Tablosu	134
Tablo 4.26 Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık Regresyon Analizine İlişkin Model Özeti Tablosu	135
Tablo 4.27 Psikolojik Sermaye Boyutları ile Yaratıcılık Arasındaki Regresyon Analizi	136
Tablo 4.28 Örgütsel Sosyalleşme ve Yaratıcılık Regresyon Analizine İlişkin Model Özeti .	136
Tablo 4.29 Örgütsel Sosyalleşme Boyutları ile Yaratıcılık Arasındaki Regresyon Tablosu .	137
Tablo 4.30 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	137
Tablo 4.31 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	138
Tablo 4.32 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	138
Tablo 4.33 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	139
Tablo 4.34 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Günlük Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	139
Tablo 4.35 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Otelin Yıldızına Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	139
Tablo 4.36 Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	140
Tablo 4.37 Yaratıcılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	140
Tablo 4.38 Yaratıcılık Düzeyinin Fazla Mesai Yapmaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	140
Tablo 4.39 Öz-Yeterliliğin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi	141
Tablo 4.40 Umudun Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	141
Tablo 4.41 Performans Yeterliliğin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	142
Tablo 4.42 İyimserliğin Günlük Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları	142
Tablo 4.43 Psikolojik Sermaye ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları	143
Tablo 4.44 Örgütsel Sosyalleşme ve Görev Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları	143

Tablo 4.45 Öz-yeterlilik ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	143
Tablo 4.46 Umut ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları	144
Tablo 4.47 Örgütteki Kişiler ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	144
Tablo 4.48 Psikolojik Dayanıklılık ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları	145
Tablo 4.49 Öz-yeterlilik ve Görev Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları.....	145

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılım	114
Grafik 4.2 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	115
Grafik 4.3 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	115
Grafik 4.4 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	116
Grafik 4.5 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı	116
Grafik 4.6 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	117
Grafik 4.7 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı	117
Grafik 4.8 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Dağılımı	118
Grafik 4.9 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Dağılımı	118
Grafik 4.10 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Fazla Mesaiye Kalmalarına Göre Dağılımı	119
Grafik 4.11 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Çalışma Tecrübesine Göre Dağılımı ..	119
Grafik 4.12 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..	120
Grafik 4.13 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..	120
Grafik 4.14 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çalıştıkları Departmanlarına Göre Dağılımı	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Rekabet Üstünlüğü İçin Sermaye Çeşitleri	40
Şekil 2.1 Örgütsel Girişteki Yaklaşımlar.....	50
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli	108

KISALTMALAR LİSTESİ

Der. : Derleyen

Ed. : Editör

Çev. : Çeviren

Vd. : ve diğerleri

Vb. : ve benzeri

s. : Sayfa

C. : Cilt

S. : Sayı

Vol. : Volüm

No. : Numara

f : Frekans

% : Yüzde

A.O. : Aritmetik Ortalama

S.S. : Standart Sapma

TÜROB : Turistik Otelciler, Yatırımcılar ve İşletmeciler Birliği

ÖZET

Bir hizmet endüstrisi olarak turizm endüstrisinin emek yoğun bir sektör olması ve tüketici ile üreticinin birebir ilişkide olması, otel işletmeleri açısından insan kaynağının önemini ortaya koymaktadır. Üretilen hizmetin çoğunlukla soyut ürünlerden oluşması nedeniyle otel işletmeleri fark yaratabilmek için insan kaynağını etkin ve etkili bir şekilde kullanmak durumundadır. Otel işletmelerinin rekabet avantajını elde etmesinde çalışanların yaratıcılıklarını en üst seviyede kullanması büyük önem arz etmektedir. Yaratıcılığın öncüllerinin araştırılması amacıyla oluşan bu çalışma, çalışanların psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisini incelemektedir.

Psikolojik sermaye kavramı; öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarından oluşmakta ve çalışanın pozitif yönlerini açıklamaktadır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel sosyalleşme kavramı ise; örgütsel hedef ve değerler, performans yeterliliği, örgütteki kişiler, örgüt politikası, örgüt dili ve örgüt geçmişi boyutlarından oluşmakta ve çalışanların örgüt ile uyumunu ifade etmektedir.

Bu çalışma, Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çeşitli kademelerde çalışan yöneticilerin psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında 48 otele toplam 500 adet anket ulaştırılmış ve toplanan 327 anketin 25 tanesi eksik veri nedeniyle analize tabi tutulmamıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerinin yaratıcılığı %20.1 oranında açıkladığı ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin ise yaratıcılığı %7.6 oranında açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda örgütsel sosyalleşmeden ziyade psikolojik sermaye kavramının yaratıcılığı daha çok açıkladığı ve etkilediği söylenebilir.

SUMMARY
THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL
SOCIALIZATION ON THE CREATIVITY OF HOTEL EMPLOYEES: THE CASE
OF ALANYA

The importance of human capital in hotel businesses is revealed by the fact that tourism as a service industry is labor intensive and employees are always in close contact with customers. Since the services offered by hotels are generally intangible in nature, hotel businesses should use human resources in the most efficient and effective manner. In order to gain competitive advantage, hotel businesses should make sure that employee creativity is used to its highest level. In order to investigate the premises behind creativity, this study analyzes the effects of psychological capital and organizational socialization levels of hotel employees on their creativity.

The concept of psychological capital consists of self-efficacy, optimism, hope and resilience factors and illustrates the positive aspects of the employees. Organizational socialization, the other variable of the study, includes factors like organizational goals and values, performance capability, people in the organization, organization policy, organization language and history of the organization; and refers to the compliance with the organization.

The aim of this study is to determine the impact of psychological capital and organizational socialization on the creativity of managers working in various positions in four and five star hotels in Alanya. Within this research, a total of 500 questionnaires were distributed to 48 hotels and out of the 327 collected, 25 questionnaires were not included due to missing data.

Multiple regression analysis was conducted to test our models. Analysis results revealed that three dimensions of psychological capital of variable account for 20,1% of the variance in creativity variable as dependent variable. The dimensions included in the model were hope, resilience and self-efficacy. The three dimensions model of organizational socialization, which included organization language, history of the organization, and organization policy, was able to account for 7,6% of the variance in creativity.

ÖNSÖZ

Tez çalışmalarım boyunca bana her zaman destek olan, değerli bilgi ve tecrübelerini paylaşmak için daima vakit ayıran, sıkıntılı zamanlarımda her zaman yardımcı olan çok değerli ve kıymetli hocam Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

Tüm tez süreci boyunca maddi ve manevi her zaman desteğini hissettiğim, bilgisiyle beni yönlendiren, cesaretlendiren ve hep yanımda olan sevgili meslektaşım Arş. Gör. Onur OKU'ya gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her anında yanımda oldukları gibi bu süreçte de beni yalnız bırakmayan, her imkânı sağlayan, destekleri, sevgileri ve moralleri ile hep yanımda olan canım annem İnci KARASAKALOĞLU, canım babam Süreyya KARASAKALOĞLU ve canım ablam Duygu SÜLEYMANOĞULLARI'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Burcu KARASAKALOĞLU

Antalya, 2015

GİRİŞ

Turizm endüstrisi emek yoğun bir endüstri olması sebebiyle insan kaynağına her zaman ihtiyaç duymaktadır. Turizm endüstrisini diğer endüstrilerinden ayıran temel farklılıklar ise tüketici ile üreticinin iç içe olması ve üretim ile tüketimin aynı anda gerçekleşmesidir. Bu durum ise müşteri ve iş görenin iletişim halinde olmasına neden olmaktadır. Güler yüzlü bir çalışanın müşteri memnuniyetini arttırmasında etkili olacağı; dolayısıyla örgüt başarısını arttırmada söz sahibi olacağı düşüncesinden yola çıkarak çalışanların pozitif özelliklere sahip olmaları otel işletmeleri açısından önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri için psikolojik sermayenin öneminin büyük olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini artırmak ve sürdürülebilir bir rekabet gücünü elde etmek için örgütlere daha fazla önem verilmeli ve bulundukları iş ortamı iyileştirilmelidir. Turizmin esnek çalışma saatleri nedeniyle çalışanlar sık sık mesaiye kalmakta ve zamanın çoğunu otellerde geçirmektedirler. Dolayısıyla çalışanların örgütle uyumlu bir şekilde çalışması, ast-üst ilişkisi ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışması önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşmenin otel işletmeleri açısından değerlendirilmesi örgüt başarısının devamlılığı için önemli bir konudur.

Tez çalışmasının bir diğer konusu olan yaratıcılık kavramı otel işletmeleri açısından büyük öneme sahiptir. Hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinde, sunulan ürünün büyük ölçüde soyut olması yaratıcılığın önemli bir rekabet avantajı olarak görülmesine neden olmaktadır. Bu anlamda otel işletmeleri yöneticilerinin yaratıcılıkları hizmet farklılaşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisinin incelendiği bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasında etkili olan pozitif psikoloji kavramına ve pozitif örgüt yaklaşımlarına yer verildikten sonra psikolojik sermaye kavramı ve boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı ile örgütsel sosyalleşme aşama ve modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde yaratıcılık hakkında bilgi verilerek bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü uygulamadan oluşmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda ise bulgulara yönelik sonuç ve önermelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

POZİTİF PSİKOLOJİ ve PSİKOLOJİK SERMAYE

Geçmişten itibaren insanoğlu savaşlar, doğal afetler, hastalıklar, ekonomik krizler gibi zor koşullar ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu koşullar etkisinde yaşanan üzüntü ve korku karşısında insanoğlu mutlu, sağlıklı ve huzurlu bir yaşam sürdürme ihtiyacını daha çok hissetmiştir. Yaşanan maddi ve manevi olumsuzluklar karşısında insanoğlu mutluluğu, iyi oluşu ve “iyi bir hayat” arayışını günümüz modern dünyada da sürdürmüştür.

İnsanoğlunun bu arayışına bilim dünyası da kayıtsız kalmamıştır. Mutluluk, üstün yetenekler, kişilerin güçlü özellikleri gibi faktörlerin önemi üzerinde durulmuş ve şimdiye kadar süre gelen bakış açısından daha farklı bir bakış açısı getirilerek psikolojide yeni bir disiplinden bahsedilmeye başlanmıştır. Psikolojideki bu yeni disiplin pozitif psikoloji olarak adlandırılmıştır. Pozitif psikoloji yalnızca bireylerin nasıl daha mutlu olacağı konusuna odaklanmamış; gruplar ve toplumlar düzeyinde de mutluluğa ve gelişime ulaşmayı hedeflemiştir (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 2).

Pozitif psikoloji örgütler açısından değerlendirildiğinde ise örgütün devamlılığı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmesinde insan kaynaklarının önemi büyüktür. Dolayısıyla çalışanların mutluluğu ve huzuru işletme açısından da önem arz etmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin olumlu şartlar altında pozitif bir psikoloji ile çalışması örgütün verimliliğini artıracaktır. Bu noktada pozitif psikoloji temeline dayanan psikolojik sermaye kavramı ön plana çıkmaktadır.

Bu bölümde psikolojik sermayeyi daha iyi anlayabilmek için pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye boyutlarından oluşan kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

1.1 Pozitif Psikoloji

Psikoloji eski Yunancada ruh anlamına gelen “psyche” ve bilgi anlamına gelen “logos” kelimelerinden türetilmiştir. Psikoloji davranış ve ruhsal süreçleri inceleyen bir bilim dalıdır (Coon ve Mitterer, 2010, s. 12). Birden çok disiplinin ortak yaklaşımlarından ve bilgi akışlarından etkilenen psikoloji bilimi tek bir disiplin ile açıklanamaz (Stangor, 2010, s. 10). İnsan davranışının bilimsel olarak incelendiği psikoloji bilimi genel olarak üç temel amaç üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar (Luthans, 2002a, s. 58):

- Psikolojik rahatsızlıkları iyileştirmek,

- Oluşabilecek psikolojik rahatsızlıkların önüne geçmek,
- Kişilerin üstün yönlerini geliştirmek şeklindedir.

Pozitif psikoloji ise “sıradan bir kişinin” nasıl olduğunu, kişide neyin doğru olduğunu ve neyin gelişmekte olduğunu bulma konusunda bir gözden geçirme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Pozitif psikolojinin normal bir insanın güçlü yönlerini ve erdemlerini inceleyen bir bilimden daha fazlası olmadığı belirtilmiştir (Sheldon ve King, 2001, s. 216). Seligman ve arkadaşlarına göre (2005, s. 410) pozitif psikolojinin tam bir bilim olabilmesi ve uygulama alanı oluşturabilmesi için; mutsuzluk ve mutluluk gibi zıt duyguların etkilerinden; ayrıca mutsuzluğa son veren ve mutluluğu artıran yöntemlerden de yararlanılmalıdır. Bu sebeple pozitif psikoloji; bireylerin duygusal olarak yaşadıkları iniş çıkışlar karşısında daha bütüncül ve dengeli bir bilimsel anlayış çerçevesinde değerlendirilmiştir.

1.1.1 Pozitif Psikolojinin Tarihsel Gelişimi

Pozitif psikoloji bilimi her ne kadar yeni bir alan olsa da Yunan filozofları insan davranışlarını etkileyen pozitif durumları incelemiş ve pozitif bir bakış açısı ile değerlendirmiştir (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 8).

Aristoteles ahlak, erdem ve “iyi bir hayat yaşama” kavramlarını sorgulamış ve felsefeye büyük katkılar sağlamıştır. Hegel’in felsefesinde ise, tez (bir fikir, düşünce veya birtakım görüşler), antitez (teze karşı karşıt görüşler, çelişkiler) ve sonrasında bir sentez (tez ve antitez arasındaki farklılıkların sonucu) oluşturulmaktadır. Yani kötü şeylere çözüm bulmaktan ziyade olumlu şeylere odaklanılarak negatifliğin hiç oluşmamasına; başka bir ifade ile negatifliğe antitez oluşturulmasına önem verilmektedir. Hegel’in bu yaklaşımı değerlendirildiğine; strese, ruhsal hastalıklara ve eksikliklere odaklanılması pozitif psikolojinin psikolojiye antitez oluşturmasıdır. Bu durumda pozitif psikoloji akımı ile farklılıklar vurgulanmalı ve daha önce yapılan eleştirilerin tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir. (Linley vd., 2006, s. 6).

Psikoloji bilimi yukarıda bahsedilen felsefi yaklaşımlara rağmen II. Dünya Savaşı’nda yaşanan savaş koşulları ve ekonomik krizin etkileri sonucu hissedilen olumsuz duygular ve yaşanan toplumsal travmalar nedeni ile psikolojinin temel amaçları göz ardı edilmiş ve bu dönemdeki psikoloji çalışmaları çoğunlukla kişisel sorunlara ve ruhsal hastalıkların tedavi yöntemlerine odaklanmıştır. Bu dönemde 1947 yılından kurulmuş olan Ulusal Ruh Sağlığı Enstitüsü (National Institute of Mental Health) ruh hastalıkları ile ilgili çalışmaları teşvik etmesi ve maddi desteğini ruh hastalıkları ile ilgili çalışmalara yönlendirmesi sonucu

araştırmacılar da ruh hastalıklarına yönelmişlerdir. Psikopatolojinin psikolojinin başlıca odağı olmasının en önemli nedeninin II. Dünya Savaşı sonrasında ruhsal hastalıkların görülme sıklığının artması ve ruhsal hastalıklara ilişkin tedavi yöntemlerinin araştırılması olarak ifade edilmektedir. Bu noktada araştırmalar ruh sağlığını ilgilendiren çalışmalara önem vermekten ziyade, akıl hastalıklarının tedavisine yönelik çalışmalara yoğunlaşmış ve bu durum ruh sağlığını iyileştirmede etkin olmayan arayışlara gidilmesine neden olmuştur (Seligman vd., 2004, s. 1379).

Bu çalışmalar doğrultusunda psikopatolojik hastalıkların anlaşılması ve tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi yönünde önemli adımlar atıldığını da ifade etmek gerekmektedir. Tedaviye direnç gösteren hastalıklar başta olmak üzere 14'ün üzerinde hastalık ile ilgili önemli bulgular elde edilmiş ve tedavi yöntemleri belirlenmiştir (Seligman, 2002, s. 4). Dolayısıyla pozitif psikoloji yaklaşımının ortaya çıktığı döneme kadar yapılan çalışmaların psikolojiye sağladığı katkılar göz ardı edilmemeli ve psikolojinin bu noktaya gelmesinde hastalıkların tedavi yöntemlerinin önemi de unutulmamalıdır.

II. Dünya Savaşından kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle ruhsal sorunlar yaşayan bireylerden oluşan bir toplumun var olduğu anlayışı hâkim olmuştur. Bu durum Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu kadar dünyayı da etkisi altına almıştır. Bu düşünce çerçevesinde algılanan psikoloji bilimi de umutlu olma, mutlu bir yaşam sürme gibi pozitif düşüncelere karşı ilgisiz kalmış; mutsuz ve ruhsal sorunlar yaşayan toplumu iyileştirme arayışına girmiştir (Peterson ve Seligman, 2003, s. 15). Bu duruma ilişkin yapılan alanyazı araştırmasında “ruhsal bozukluk” kavramı hakkında 200.000; “depresyon” kavramı hakkında 80.000; “kaygı” kavramı hakkında 65.000; “korku ve öfke” kavramları hakkında 30.000 çalışmaya ulaşılmıştır. Ancak bireylerin olumlu özellikleri ve kabiliyetlerine yönelik pozitif kavramlar hakkında ise sadece 1.000 çalışmaya ulaşılmıştır (Sheldon ve King, 2001, s. 216). Elde edilen bu veriler doğrultusunda negatif/pozitif yayın oranının yaklaşık 375'te 1 olduğu sonucuna varılmıştır (Wright 2003, s. 437). Seligman (2002, s. 4) pozitif psikolojinin, kişinin kendine yetebilmesi, sorunlarıyla nasıl üstesinden geleceğini planlayabilmesi ve hayatı yaşamaya değer kılmakla ilgili olduğunu belirtmiştir. Pozitif psikoloji, yeni bir psikoloji akımı olmakla birlikte bireylerin, ailelerin ve toplumların gelişimlerine yönelik bir çalışma alanıdır. Pozitif psikoloji insanın olumlu özelliklerini öne çıkaran, bireylerin daha mutlu bir yaşam sürmesini amaçlayan ve bilimsel verilere dayalı bir alan olarak psikolojinin dikkat çeken konularından biri haline gelmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Gable ve Haidt (2005, s. 103), pozitif psikolojiyi birey, grup ve kurumların işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

1.1.2 Psikolojinin Tanımı

Pozitif psikoloji yaklaşık 60 yıl önce ilk defa Maslow (1954) tarafından “Motivasyon ve Kişilik” adlı kitabının son bölümü olan 18. bölümde “Pozitif Psikolojiye Doğru” başlığı altında incelenmiştir. Maslow bu bölümde psikoloji teriminin tekrar tanımlanması gerektiğini ve gelişme, özveri, sevgi, iyimserlik, doğallık, cesaret, kabul, memnuniyet, tevazu, şefkat ve kendini gerçekleştirme gibi “yeni” ve “önemli” psikoloji kavramlarının geliştirilmesi gereği üzerinde durmuştur (Wright, 2003, s. 437). Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” olarak bilinen modelinde de bireylerin eksikliklerinden ziyade güçlü yanlarına odaklanılması için pozitif bir yaklaşım sergilenmesi gereği üzerinde durulmuştur. (Bridges ve Wertz, 2009, s. 599). Maslow’un teorisinin ana konusu motivasyon gereksinimi, kendini gerçekleştirme ve yüksek tecrübe üzerinedir (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 10). Maslow bu çalışması ile psikolojiye pozitif bir yaklaşım getirmeyi amaçlamıştır. Ancak Abraham H. Maslow ve Carl Rogers 1960’larda pozitif psikolojiden bahsetmiş olmasına rağmen, pozitif psikoloji terimini ilk kez 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği’nin o dönemki başkanı Martin E.P. Seligman kullanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Seligman (2002, s. 4) pozitif psikoloji yaklaşımının vermek istediği mesajın psikoloji biliminin tekrar gözden geçirilmesi ve yenilenmesi olduğunu ifade etmiştir. Psikoloji biliminde sadece psikolojik hastalıklar, zayıflıklar ve zararlar üzerine çalışılmamalı aynı zamanda bireyin güçlü ve erdemli yönleri üzerinde de durulması gerekmektedir. Tedavi yalnızca yanlışı düzeltmek ile ilgili değil; doğru olanı inşa etmekle de ilgilidir. Bu anlamda psikoloji de yalnızca hastalıkları ya da sağlığı ilgilendiren konular değil; iş, eğitim birlikte çalışma, bilinç, sevgi ve kişisel gelişim konuları üzerinde de çalışılması gerektiği unutulmamalıdır. En iyiyi arayış içinde pozitif psikoloji; iyiye yormaya ve pozitif duygulara sahip olmaya dayanan bir anlayış ile problemlere yönelik en iyi çözümlerin bilimsel yöntem ile bulunması amacı üzerine odaklanmıştır.

Duckworth ve arkadaşlarına göre (2009, s. 543), psikolojinin odaklandığı tek konunun bireylerin mutsuzluklarını azaltmaya odaklanan klinik psikoloji olduğunu, buna karşın pozitif psikolojinin bireyin mutluluğunu arttırmayı da esas aldığını ifade etmiştir. Pozitif psikolojinin amacı, kişilerin güçsüzlüklerine ve olumsuzluklarına odaklanmaktan ziyade pozitif niteliklerini ve güçlü yönlerini geliştirmektir. Ancak pozitif psikoloji, psikoloji biliminin sadece negatif duygulara yönelik çalışmalara odaklandığı yönünde bir anlam yükleme amacı taşımamaktadır. Aksine pozitif psikoloji, psikolojinin olumlu ve olumsuz duygulara aynı ölçüde önem vererek tarafsız bir yaklaşım içinde olması gerektiğini savunmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Gable ve Haidt (2005, s. 105) pozitif psikolojiyi yaşamın

olumsuz yönlerini ve hoş olmayan deneyimlerini inkâr etmeden yaşamın olumlu yanlarını görebilmek şeklinde tanımlamışlardır. Bu noktada pozitif psikolojinin önem kazanmasının en büyük nedeninin ise klinik psikolojinin çoğunlukla ruhsal bozukluklarla ilgilenmemesi ve ruh sağlığına gereken önemin verilmemesi sonucu oluşan dengesizliğin fark edilmesidir. Psikoloji bilimi ne sadece mutsuzluk üzerine ne de sadece mutluluk üzerine odaklanmalıdır.

Luthans ve arkadaşlarına (2008, s. 179) göre ise psikoloji alanındaki araştırmalarda bireylerin pozitif ve güçlü yönleri üzerinde yeterince durulmadığı için pozitif psikolojiye ilgi artmıştır. Pozitif psikolojinin vurgulamak istediği noktayı bireylerin daha iyi bir hayat sürmeleri, mutlu olmaları ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması yönünde ifade etmişlerdir.

1.1.3 Pozitif Psikolojinin Önemi

Pozitif psikolojinin önemini açıklamadan önce araştırmacıların, pozitif duygular ve güçlü özellikler yerine neden negatif duygulara ve zayıf yönlere yöneldiklerine ilişkin sebepleri incelemek pozitif psikolojiyi daha iyi anlamamız açısından faydalı olacaktır. Yukarıda bahsedildiği üzere psikoloji bilimi; neden bireylerin güçlü ve pozitif yönlerinden ziyade olumsuz duygularını, zayıf noktalarını ve ruhsal hastalıklarını daha çok araştırmış ve neden daha çok önemsemiştir? Gable ve Haidt'e göre (2005, s. 105) bu durumun üç sebebi vardır. Birinci neden; sağlıklı insanların güçlü yönlerinin gelişmesi için zaman ve çaba harcamaktan ziyade önceliğin yardıma ihtiyacı olan ve ruhsal sorunlar yaşamış kişilere verilmesi gerektiği düşüncesidir. Bu yoruma yapılan eleştirel yaklaşım ise bireylerin güçlü özelliklerine yönelik çalışmaların; ruhsal hastalıkların tedavi edilmesinde hatta hastalıkların hiç yaşanmamasında etkili olabileceğidir. İkinci neden; dünya tarihi açısından son 50 yılda toplumları sarsan önemli olayların yaşanması ve II. Dünya Savaşı ile birlikte gelen ölüm ve kayıpların üzüntüsü ile önceliğin ruhsal hastalıkları iyileştirmeye verilmesidir. Ayrıca psikoloji alandaki araştırmalara fon sağlayan kuruluşların hastalıkları ve tedavi yöntemi araştırmalarını teşvik etmesi de nedenler arasında sayılmaktadır (Seligman, 2002, s. 3). Üçüncü neden olarak ise insan doğasının olumsuz olguları olumlu olgulara göre daha çok benimsemiş ve olumsuz olguların daha çok etkisi altında kalmış olmasıdır. Baumeister ve arkadaşlarının (2001, s. 323) "Kötü iyiden daha güçlüdür" başlıklı çalışmasında belirttiği üzere insanoğlu kötü duygular ve düşüncelerden iyi duygu ve düşüncelere oranla daha çok etkilenmektedir. Kötü izlenimler veya kötü klişeler iyiye göre daha hızlı yayılmakta ve kötü düşünceler iyiyi düşünmeye oranla daha baskın olabilmektedir.

Fredrickson'a göre (2003, s. 330) negatif duyguların çok daha fazla dikkat çekmesinin sebebi ise pozitif duyguların araştırılmasının daha zor olmasıdır. Çünkü pozitif duyguların

negatif duygulara kıyasla daha az farklılaşmış özellikleri vardır. Mutluluk, huzur, eğlence, keyif gibi pozitif duyguları birbirinden ayıran belirgin özellikler az iken öfke, korku ve üzüntü gibi negatif duyguların belirgin bir şekilde farklı deneyimler sonucu yaşandığı anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde duygusal anlatımı pekiştiren fiziksel anlatımda da pozitif duyguların ayırımını yapmak zordur. Pozitif duygular genellikle Duchenne gülüşü (insanoğlunun en içtenlikli gülüşü) olarak ifade edilen dudak kenarlarının ve yanakların genişlemesi, göz çevresindeki kasların kasılması ile ifade edilen tek ve ortak bir anlatımdır. Ancak negatif duyguların evrensel olarak kabul görmüş ve birbirinden ayırt edilebilen bazı yüz ifadeleri mevcuttur. Kızgın, öfkeli ya da üzgün yüz ifadelerinin birbirinden farklı olduğu kolay bir şekilde karşıdaki kişi tarafından anlaşılmaktadır (Fredrickson, 2003, s. 331). Dolayısıyla pozitif duygulara yönelik yapılan çalışmalarda ayırım yapmanın güç olması nedeniyle negatif duyguların araştırıldığı çalışmalara oranla daha az dikkat çektiği söylenebilir.

Yukarıda belirtilen sebepler ile pozitif yönelimli çalışmaların negatif yönelimli çalışmalara oranla neden daha az olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. İnsanlar için hastalıklara tanı konması, hastalıkların tedavi yöntemlerinin araştırılması öncelikli hale gelmiştir. Ancak pozitif psikolojiye daha fazla önem verilerek bireylerin güçlü yönlerini, erdemlerini ve üstünlüklerini geliştiren ruhsal hastalıklarını azaltan hatta hastalıkları engelleyen yaklaşımlar önem kazanmıştır.

Sheldon ve King (2001, s. 217) pozitif psikolojinin, psikoloji için henüz yeni bir çalışma alanı olmasına rağmen pozitif duyguların aslında sezgisel olarak herkes tarafından öneminin anlaşıldığını ve bireylerin pozitif özelliklerini geliştirmesinde etkin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Barbara L. Fredrickson'ın "Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi"nde (Broaden and Build Theory) pozitif duyguların neden göz ardı edilmemesi gerektiğini açıklayan önemli teorilerden biri olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi açıklanmaya çalışarak pozitif duyguların önemi aktarılacaktır.

1.1.3.1 Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi (Broaden and Build Theory)

Barbara L. Fredrickson'ın "Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi"ni açıklamak pozitif psikolojinin öneminin anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Pozitif duyguların kişisel gelişime ilişkin sorunları çözmede etkili olduğunu belirten Fredrickson "Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi" ile pozitif duyguların bireylerin anlık zekâlarını genişlettiğini ve buna dayanarak güçlü kişisel özelliklerin oluştuğunu ifade etmektedir. Pozitif

duyguların negatif duygulara oranla zor zamanları atlama ve problemleri çözmede daha etkili olduğunu belirtmiştir (Fredrickson, 2003, s. 332).

Pozitif Duygu Genişletme ve İnşa Etme Teorisi, eğlence, huzur, aşk ve merak gibi pozitif duyguların ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Tüm pozitif duygular insanların düşünce-eylem dağarcığını genişletmekte ve fiziksel ve entelektüel kaynaklar ile sosyal ve psikoloji kaynakları dâhil birçok alanda kişisel kaynakların oluşmasında etkili olmaktadır. Pozitif duyguların hissedilmesi sonucu insanlar kendilerini daha yaratıcı, bilgili, dayanıklı, sosyal olarak bütünleşmiş ve sağlıklı bireyler olarak hissetmektedirler (Fredrickson, 2001, s. 220-221).

Hayati risk taşıyan bir durumda, daralmış düşünce-eylem dağarcığı doğrudan ve hemen fayda sağlayan eylemlerin, hızlı ve net bir şekilde ilerlemesini sağlar. Negatif duygular sonucunda oluşan bu eylemler geçmişte yaşanan benzer tehlikeleri ve bu tehlikelerden nasıl uzak durulması gerektiğini hatırlatan eylemler olarak ifade edilmektedir. Pozitif duygular her zaman anlık düşünme-eylem dağarcığını daraltmamakta hatta anlık düşünce-eylem dağarcığını ve akla gelen duygu ve eylemlerin genişlemesini de sağlamaktadır. Örneğin; mutluluk duygusu oyun oynama, sınırları zorlama ve yaratıcı olma dürtülerini harekete geçirerek düşünce-eylem dağarcığını genişletirler. Merak duygusu pozitif duygudan farklıdır ancak merak duygusu da araştırma, yeni bilgiler elde etme, deneyimleme dürtülerini harekete geçirir. Tüm pozitif duygular alışagelmış düşünme ve eylem biçimlerimizin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Fredrickson, 2001, s. 220).

Pozitif duyguların genişletilmiş düşünce-eylem dağarcıklarına ve kalıcı kişisel kaynaklarına etkisi sonucu kişinin ruhsal gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu teori insanoğlunun oyun, araştırma ve buna benzer eylemlerdeki pozitif duygular tarafından harekete geçen dürtülere direnememesi sonucunda daha fazla kişisel kaynak elde ettiğini savunmaktadır. Böylelikle insanoğlu hayatın olumsuzlukları ile karşılaştığında kişisel kaynakları sayesinde mücadele edebilmiş ve sonucunda ise yeniden üretmeye ve uzun bir yaşam sürmeye başlamıştır. Pozitif duyguların atalarımızdan itibaren yaşandıkça birikmesi sonucu diğer nesillere genetik olarak aktarılmış ve sonucunda doğal seçim ile insanoğlunun güçlü olmasını sağlamıştır (Fredrickson, 2001, s. 221).

Fredrickson ve arkadaşları pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisini yaptıkları çalışma ile ampirik olarak da incelemişlerdir. Çalışmaya 18 erkek ve 28 kadın olmak üzere akıl sağlıkları yerinde olan Amerikalı öğrenciler katılmıştır. Amerika'da meydana gelen 11 Eylül terör saldırıları olarak anılan saldırılardan önce ve sonra olmak üzere iki aşamalı bir çalışma yapılmıştır. 11 Eylül saldırıları öncesi ebeveynler üzerine yaptıkları bir çalışmaya

katılan öğrenciler ile 11 Eylül saldırıları sonrası tekrar iletişime geçilmiş ve saldırıdan nasıl etkilendikleri üzerine inceleme yapılmıştır. Önceki araştırmada minnettarlık, memnuniyetlik ve sevgi gibi pozitif duygulara sahip olduğunu öne süren öğrencilerin, saldırılardan sonra daha pozitif bir ruh halinde oldukları ve depresyona karşı daha dirençli oldukları saptanmıştır. Fredrickson, kendini çabuk toparlayan öğrencilerin, saldırılardan sonra psikolojik olarak daha çok etkilenen diğer öğrenciler gibi zor zamanlar geçirdiğini ve öfke, korku, nefret gibi negatif duygular hissettiğini ancak negatif duygularından pozitif duygularının gücü ile baş edebildiğini belirtmiştir. Ayrıca bu çalışma sonucunda; kriz dönemlerinden önce pozitif düşüncelere sahip olmanın, kriz zamanlarını daha kolay atlatmayı sağladığı ve depresyon gibi ruhsal rahatsızlıkların olma olasılığını minimize ettiği yönündeki çıkarımın yapılmış olması “pozitif duygu genişletme ve inşa etme” kuramını doğrular niteliktedir (Fredrickson vd., 2003, s. 365).

1.1.4 Pozitif Psikoloji Düzeyleri

Pozitif psikoloji bireylerin kendilerini en iyi şekilde geliştirebilmelerini ve hem iş hem özel yaşamlarında tatmin edici ve kaliteli bir yaşam sürmelerini hedeflemektedir. Daha tatmin edici bir yaşam ve yetenekleri geliştirmek için pozitif psikolojinin kişisel deneyimleri üç düzeyde ele alınmıştır (Compton, 2005, s. 4). Bu düzeyler öznel düzey, bireysel düzey ve grup düzeyidir.

Öznel düzey: Bu düzeyde pozitif psikoloji pozitif durumlara ve mutluluk, huzur gibi pozitif duygulara odaklanmaktadır. Önemli olanın iyi şeyler yapmak veya iyi insan olmaktan ziyade, iyi hissetmek olduğu belirtilmiştir (Boniwell, 2006, s. 3). Öznel düzeydeki duygulara mutluluk, yaşam doyumu, huzur, sevgi, memnuniyet gibi duygular örnek verilmektedir (Compton, 2005, s. 4). Bu duygular genellikle şu şekilde özetlenebilir; geçmişe yönelik iyi oluş, mutluluk, memnuniyet gibi olumlu duygular; geleceğe yönelik olumlu deneyim ve umutlar; şu ana yönelik mutluluk ve ilişkili akış şeklinde ifade edilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Öznel düzey, kişinin kendine öncelik tanınması ve başkalarından ziyade kendini düşünmesine odaklanan bir yaklaşımdır.

Bireysel düzey: İyi bir hayat sürmenin ve iyi bir insan olmayı gerektiren kişisel özelliklerin en önemli yapı taşlarından biri de insanların güçlü özellikleri ve erdemleridir (Boniwell, 2006, s. 3). Bu özellikler ise sevgi, kabiliyet, hassasiyet, sabır, bağışlayıcılık, ileri görüşlülük, cesaret, şefkat, yaratıcılık, merak, bilgelik, kişilerarası ilişkileri gibi iyi insan özellikleridir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Bu güçlü yönler zaman içinde insanlarda süreklilik arz eden davranış modelleri olarak kabul edilmektedir. Pozitif psikoloji,

güçlü karakter özellikleri ve erdemleri şeklinde tanımlanan pozitif davranışları ve özellikleri de incelemektedir (Compton, 2005, s. 4). Bireysel düzey, öznel düzeyde kişinin kendine öncelik tanınmasından ziyade örnek bir insan olmayı benimsemiş, toplumda kabul gören ve iyi insan özelliklerine odaklanan bir yaklaşımdır.

Grup düzeyi: Sorumluluk, nezaket, ebeveynlik, maneviyat, iş ahlakı, liderlik, ekip çalışması, adalet, hoşgörü gibi özellikler ile toplumların ve bireylerin gelişmesi ile ilgilidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5). Grup düzeyinde pozitif kurumların geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına odaklanılmaktadır. Erdemli vatandaşların yetiştirilmesi, sağlıklı ailelerin kurulması, sağlıklı iş çevreleri ve pozitif toplumun oluşturulması da pozitif psikolojinin grup düzeyinde ele alınan konuları arasındadır. Pozitif psikoloji, aynı zamanda pozitif kurumların nasıl daha iyi çalışacağı ve vatandaşlar üzerinde nasıl daha iyi bir etki yaratacağı üzerine araştırma yapmaktadır (Compton, 2005, s. 4).

1.1.5 Pozitif Psikolojinin Diğer Kavramlar ile İlişkisi

Psikoloji bilimi genellikle iyi bir hayat için hastalıkları, zayıflıkları ve problemleri çözmeye odaklanmıştır. Pozitif psikoloji akımından bahsedilmesi ile birlikte pozitif duygu ve düşüncelerin öneminin anlaşılmış olması sonucu insanoğlunun güçsüz, kırılgan ve mücadele azmi düşük olduğu algısı kırılmıştır. Artık pozitif psikoloji yaklaşımının bilim dünyasından kabul görmesi ile iyi bir yaşam sürmenin önemi ve iyi bir yaşamın ne anlama geldiği sorusu üzerinde durulmuş, olumsuz duyguların, kötülüklerin gerçekliği kadar iyiliklerin de gerçekliği üzerinde durulmuş ve aynı derecede incelenmesi düşüncesi hâkim olmuştur (Peterson ve Seligman, 2003, s. 15).

Compton ve Hoffman'a (2012, s. 3) göre pozitif psikoloji ile ilişkili kavramlar; "iyi yaşam", "pozitif duygular", "iyilik hali", "merhamet ve empati", "pozitif sosyal ilişkiler", "mutluluk", "duygusal zekâ" ve "yaratıcılık" şeklindedir. Pozitif psikolojiyi daha iyi anlayabilmek için bu kavramlar hakkında kısaca bahsedilecektir.

Hümanizm psikolojisinin kurucularından olan Carl Roger iyi bir yaşamı neyin nitelediğini düşünen ve bu doğrultuda hareket eden kişilerin genellikle kendilerini "mutlu" olarak tanımlamadıklarını ve bu kavramı daha geniş bir bakış açısıyla ele aldıklarını belirtmiştir. Çünkü mutluluk anlık bir durum içinde olmak değildir, mutluluk bir süreçtir (Boniwell, 2006, s. 46). Seligman'a (2002, s. 5) göre iyi bir yaşamda memnuniyet ve gerçek mutluluk için güçlü yönleri her zaman göz önünde tutmak gerekmektedir. "İyi yaşam" kavramı, yaşamdaki değerlere sahip olmaktan yani en önemlisi iyiliğin tabiatından gelmektedir. Aynı zamanda iyilik kavramı tatmin edici ve huzurlu bir hayatı ifade etmektedir. İyi bir yaşamın

tanımlanmasında yaşamı zenginleştirmek, yaşamaya değer kılan değerleri bilmek ve güçlü karakter özelliklerini teşvik etmek gibi niteliklerin önemi büyüktür. İyi bir yaşam için üç temel durumun oluşması gerekmektedir. Bunlar:

- İnsanlar ile pozitif ilişkiler,
- Pozitif bireysel özellikler ve
- Yaşamı düzenleyen niteliklerdir (Compton ve Hoffman, 2012, s. 3).

İnsanlar ile pozitif ilişkiler kurmayı sağlayan davranış unsurları, sevgi, fedakârlık, affetme, manevi ilişkiler ve yaşam amacıdır. Pozitif bireysel özellikler ise oyun oynama ve yaratıcı olma yeteneği, cesaret ve tevazu gibi erdemlerdir. Pozitif ilişkiler, yaşamı düzenleyen nitelikler ile karşılaşılacak kişi ve kurumların güçlenmesine yardımcı olurken hedeflerin başarılmasını sağlar ve böylece günlük davranışları düzenlemeye izin vermektedir (Compton ve Hoffman, 2012, s. 3).

Pozitif duygular, negatif duyguların üstesinden gelinebilmesi için doğru anda hissedilmesi ve negatif duygular üzerindeki etkisinin oluşması gerekmektedir. Bu deneyimler sayesinde fiziksel ve ruhsal sağlığın iyileşmesi söz konusu olacaktır (Fredrickson, 2000, s. 2). Kahneman'a (1999, s. 5) göre bireylerin iyi ve kötü hisleri deneyimlemesi ile ancak gerçek mutluluğun ne olduğu anlaşılabilir. Pozitif duygular, psikolojik iyi oluşun ve kendini iyi hissetmenin en önemli belirleyicileri olarak kabul edilmektedir.

Pozitif psikoloji ile ilişkili kavramlardan bir diğeri de iyilik halidir. Psikoloji araştırmalarında kişiler; biyolojik geçmişi, çocukluğu ve bilinçaltıyla ilgili varsayımlar üzerinden değerlendirmektedir. Pozitif psikoloji bu değerlendirmenin aksine kişilerin zor hayat koşullarına rağmen mücadele edebildiğini ifade etmektedir. İyi bir insan olmak, başkalarına iyi davranmak, dürüstlük gibi erdemlerin yerine getirilmesi mümkündür. Bu nedenle pozitif psikoloji insanları geçmişte yaşadıklarından ziyade gelecekte yapması muhtemel pozitif olaylar ile değerlendirmektedir (Seligman, 2006, s. 106). Pozitif psikoloji kavramı "iyilik hali" kavramı ile yakından ilişkilidir. Pozitif psikoloji biliminin amaçlarından biri de zorluklara karşı dayanıklı, sabırlı ve cesaretli bir şekilde mücadele etmeyi başaranlar var iken diğerlerinin neden daha az güçlü olduğunu araştırmaktır.

Yapılan birçok araştırmada insanoğlu saldırgan, bireysel çıkarlarını düşünen ve temel zevklere önem veren kişiler olarak algılanmaktadır. Sigmund Freud ve ilk davranışçılardan biri olan John B. Watson insanoğlunun bencil dürtüler tarafından motive olduğunu savunmuşlardır. Sosyal etkileşimler bu dürtü ve duygular çerçevesinde olabildiği gibi şiddet, açgözlülük ve bencil duygular karşısında da olmaktadır. Sosyal gruplar halinde yaşamının

hep bir adım sonrasında şiddeti yaratabileceğine dair bir varsayım oluşmuştur. Ancak insanoğlunda işbirliği, umursama ve empati gibi olumlu özelliklerin var olduğunu ve bu özelliklerin doğuştan geldiğini savunan teoriler de ortaya koyulmuştur (Compton ve Hoffman 2012, s. 6). Ayrıca yapılan çalışmalar empati kurabilmenin yaşam doyumunu artırdığı, daha çok pozitif ilişkiler kurulduğunu ve depresyon belirtilerin azaldığını göstermiştir. Aynı zamanda empatinin psikolojik iyi oluşla yakından ilişkili olduğu ve kişisel gelişimi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Grühn vd., 2008, s. 764).

Birçok toplum bilimci ve pozitif psikolog da sosyal iyi oluş ve güçlendirme gibi pozitif kavramların önemi üzerinde durmuştur. Mutluluk hakkındaki araştırmalar evrensel bir boyut kazanmakla birlikte aslında mutluluk birçok farklı kültür tarafından anlamlandırmıştır. Kùltürler arasındaki farklılıklardan dolayı her bir kişi mutluluğun özgün bir şekilde ifade etmiş ve mutluluğa farklı anlamlar yüklenmiştir. Gelişen diğer psikoloji ekollerinde olduğu gibi pozitif psikoloji de insanların nasıl psikolojik iyi oluş halinde olduğunu anlamayı sağlayan kùltürlerarası benzerlikleri araştırmaktadır. İyi bir hayatın temelinde erdemler, değerler ve iyi karakter özellikleri yer alırken yaşam doyumuna ulaşmada ise dürüstlük, sadakat ve cesurluk gibi pozitif kavramlar yer almaktadır (Compton ve Hoffman 2012, s. 7).

Literatür incelendiğinde mutluluğu tanımlayan üç bileşen olduğu gör÷lm÷ştür. Bunlar (Seligman, vd., 2004, s. 1380) :

- Pozitif duygu (Sevinç),
- Bağlılık ve
- Anlamdır.

Mutluluk pozitif duyguları artıran bir hedonistik durumdur. Mutluluk ile ilgili genellikle; geçmişle alakalı pozitif duygular (bağışlama ve minnettarlık gibi), şu an ile alakalı pozitif duygular (neşe, sevinç ve akış gibi) ve gelecek ile alakalı pozitif duygular (umut ve iyimserlik gibi) önem taşır. Seligman'a göre pozitif duygulanım kalıtsaldır ancak önemli evrimsel nedenlerde duygular genetik olarak belirli aralıklarla düzensiz hareket etmekte ve pozitif duygulanım düzenli oluşmamaktadır. Pozitif duygu hissinin artırılması mümkündür ancak hazcılık öğretisinin artırılması gerekmektedir. Mutluluk için olması gereken diğer bir bileşen de memnuniyet duygusudur. Memnuniyet duygusunu bir sohbete katılarak, öğreterek ya da işle ilgili bir başarı elde edildiğinde hissedebilmektedir. Memnuniyet duygusunu hissedebilmek için yaratıcılık, sosyal zekâ, mizah anlayışı ve mükemmeliyetin ve güzelliğin değerini anlamak gerekmektedir. Son olarak da hayatın anlamını sorgulamak gerekmektedir. (Seligman vd., 2004, s. 1380).

Pozitif psikolojiyi duygusal zekâ ile açıklamaya çalışmak faydalı olacaktır. Duygusal zekâ bireylerin kendi duygularını doğru bir şekilde ifade edilme, başkalarının duygularını anlayabilme ve duygusal birikime sahip olma, duygular arasında ayırım yapabilme ve elde ettiği bilgi ile düşünce ve davranışlarını yönlendirebilme olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde duygusal entelektüel gelişim sağlanmaktadır (Mayer vd., 2004, s. 197). Duygusal zekânın yüksek olması sosyal ilişkilerde, aile ile iletişimde ve örgütsel başarı üzerinde olumlu etkileri vardır (Salovey vd., 2002, s. 159) .

Pozitif psikoloji ile ilişkili bir diğer kavram da yaratıcılıktır. Günümüz anlayışının aksine Aristo'dan itibaren geçmişte yaratıcılık kavramı psikopatoloji ile ilişkilendirilmiştir. Tam olarak kabul edilmemiş bir teori olması ile birlikte yaratıcılığın ruhsal hastalık bulgularından biri olarak kabul edilmiştir. Ancak günümüz modern anlayışında ise pozitif psikoloji yaklaşımını benimsetebilmesi için yaratıcılığa önem verilmesi gerektiği düşüncesi hâkimdir. Pozitif psikoloji yaklaşımının pozitif ve güçlü yönleri odaklanması kişilerin yaratıcılığını teşvik etmiştir (Simonton, 2002, s. 194). Tezin ileriki bölümlerinde yaratıcılık kavramı daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

Pozitif psikolojiden doğan psikolojik sermayenin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları da ilerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenecektir.

1.1.6 Pozitif Psikoloji Müdahaleleri

Pozitif psikoloji yaklaşımının benimsenmesi ve pozitif psikoloji müdahaleleri sonucu kişiler üzerinde depresif bulgular azalmış ve mutluluk daha çok hissedilmiştir. Meyers ve arkadaşları (2013, s. 620) pozitif psikoloji müdahalelerini şu şekilde açıklamıştır: pozitif öznel deneyimler yaşanması ile birlikte pozitif kişilik özelliklere, pozitif kurumlara ve vatandaşlara dayanan metot ve eylemlerdir. Pozitif öznel deneyimler yalnızca müdahale sonucu meydana gelen durumları değil, aynı zamanda önemli anların yaşanması ile ilgilidir. İkinci müdahale olan pozitif kişilik özellikleri ise pozitif özelliklerin kazanılması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Son müdahalede erdemli vatandaşların ve örgütlerin geliştirilmesi ile ilgilidir.

Sin ve Lyubomirsky (2009, s. 468) ise pozitif psikoloji müdahalelerini pozitif duyguların, davranışların ve bilişlerin geliştirilmesini amaçlayan tedavi metotları ve tasarlanmış eylemler olarak tanımlamışlardır. Yapılan müdahalelerdeki ortak amaç patolojik ya da yetersiz bir duruma çözüm getirme ve iyileştirme yönündedir.

Pozitif psikoloji müdahale programını ilk uygulayanların başında olan Michael Fordyce “14 Temel Mutluluk İlkesini (14 Basic Happiness Principle)” yaratmıştır. Daha mutlu olabilmek için gereken ilkeler (Fordyce, 1983, s. 484):

- Aktif olmak ve ilgi alanları belirlemek,
- Sosyalleşmeye daha fazla vakit ayırmak,
- İşte verimli olmak,
- Daha planlı ve organize olmak,
- Gereksiz endişelerden kaçınmak,
- Beklentileri ve istekleri azaltmak,
- Pozitif ve iyimser düşünmek,
- Mevcut koşullara adapte olmak,
- Sağlıklı bir kişiliğe sahip olmak,
- Sosyal ve dışa dönük kişilik özelliğini geliştirmek,
- Kendin olmak,
- Negatif duygu ve düşünceleri gidermek,
- İnsanlar ile yakın ilişkiler kurmak ve
- Mutluluğu en önemli öncelik haline getirmek şeklindedir.

Seligman ve arkadaşlarının (2005, s. 414) pozitif psikoloji müdahalelerine ilişkin literatür incelemesine göre 100’ün üzerinde müdahale tekniği mevcuttur. Sin ve Lyubomirsky (2009, s. 468) ise 51 adet müdahale tekniği olduğunu belirtmiştir. Ancak bu zamana kadar yapılan çalışmalarda sadece birkaç tane müdahale ampirik olarak test edilmiştir. Pozitif psikoloji, uzun vadeli çalışmalar kadar müdahalelerin de laboratuvar ortamında araştırılması gereği üzerinde durmaktadır. Pozitif psikoloji disiplini tarafından desteklenen ve ümit verici sonuçlar sağlayan müdahaleler ise şu şekildedir: Minnettarlık, hayattan zevk alma, pozitif anımsama, iyimserlik, iç görü, rastlantısal iyilik davranışları, aktif yapıcı yanıt ve farkındalık meditasyonudur (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 162). Yukarıda sıralanan pozitif psikoloji müdahalelerini açıklamak pozitif psikoloji kavramının uygulama alanı etkilerini anlamada faydalı olacaktır.

1.1.6.1 Minnettarlık (Gratitude)

Pozitif psikoloji kavramının açıklanmasında en çok araştırılan konulardan biri olan minnettarlık kavramı pozitif psikoloji müdahaleleri ile yakından ilişkili olmakla birlikte pozitif durumlar karşısında zevk almayı sağlamaktadır. Minnettarlık duygusunun iyi oluşu nasıl artırdığına dair farklı teoriler mevcuttur. Örneğin, yaşanan iyi şeyler için her gün

şükran duygusunu hissetmek haftada bir defa şükran duymaktan daha etkili değildir (Hefferon ve Bonniwell, 2011, s. 165). Emmons ve McCullough (2003, s. 378) minnettarlık duygusunun mutluluk ve iyi oluş ile ilişkili olduğunu doğrulayan birçok çalışmanın olduğunu belirtmiştir. Örneğin Gallup'un 1998 yılında Amerikan gençleri ve yetişkinleri arasında yaptığı bir çalışmada ankete katılanların %90'ını minnettarlık duygusunun mutluluk duygusunu hissetmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Emmons ve McCullough'a (2003, s. 378) göre minnet duygusu ile mutluluk, enerji ve nezaket duyguları örgüte veya bireye yardımcı olma davranışlarına yönlctmektedir. Seligman bu müdahale metodunu farklılaştırarak insanlara aynı gün içinde meydana gelen üç iyi şeyi ve bu durumdaki rollerini not almalarını istemiştir. Bu metot ile insanların günlük olumlu deneyimleri nasıl kontrol edebileceğini düşünmesini sağlayarak olumlu içsel açıklayıcı modelleri sunmaktadır (Seligman vd., 2005, s. 416). Minnettarlık; insanların hayatında ne ve kim olduğu üzerine ve iyi oluş kavramına ilişkin zorunlu bir bileşendir (Froh vd., 2009, s. 410)

1.1.6.2 Hayattan Zevk Alma ve Pozitif Anımsama (Savouring and Positive Reminiscence)

Pozitif psikoloji müdahalelerinde önemli bir yeri olduğu savunulan bir diğer kavram olan hayattan zevk alma kavramı (savouring) kişinin pozitif deneyimlerini yaşama olasılığını, mutlu ve minnettar olma kapasitesini artırmasını ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta hayattan zevk almanın bir sonuç değil süreç olduğunun anlaşılması ve duyguların, düşüncelerin ve deneyimlerin dâhil olduğu bu sürecin kendiliğinden oluşan bir süreç değil kişinin kendisinin gerçekleştirdiği bir eylem olmasıdır. (Hefferon ve Bonniwell 2011, s. 164). Hayattan zevk alma terimini ilk kullanan ve literatüre kazandıran Fred B. Bryant hayattan zevk alma kavramının geçmiş, şimdi ya da gelecek zamanda pozitif deneyimler yaşayarak pozitif etkinin artırılmasını ve pozitif duyguların öz-düzenlemesini içerdiğini belirtmiştir (Bryant, 2003, s.176). Zevk alma süreci pozitif bir şeye dâhil olmayı ve pozitif şeyleri fark etmeyi, zevk alma stratejisi ise bilişsel ve davranışsal uyarılara yanıt vermeyi açıklamaktadır (Camgöz, 2014, s. 178).

Pozitif psikoloji müdahalelerinden biri olan hayattan zevk alma kavramını daha iyi açıklayabilmek için kavramın birbiriyle ilişkili kavramsal bileşenlerini incelemek faydalı olacaktır. Bu bileşenler şu şekildedir (Bryant, vd., 2011, s. 108):

- Hayattan zevk alma deneyimi (A savouring experience),
- Hayattan zevk alma süreci (A savouring process),
- Hayattan zevk alma stratejisi (A savouring response or strategy) ve

- Hayattan zevk alma inancı (Savouring beliefs).

Hayattan zevk alma deneyimi, kişinin zihniyle katıldığı ve değer verdiği bir pozitif uyarıcı gerçekleştiğindeki duyumları, algıları, düşünceleri ve davranışları içerir. Zevk alma deneyimine örnek vermek gerekir ise; bir virtüözün müzik performansını dinlemek, lezzetli bir yemek denemek, arkadaşlarla iyi vakit geçirmek, övülmek veya bir ödül kazanmak şeklinde ifade edilmektedir. Zevk alma süreci ise kişinin hissettiği ve zevk aldığı duyguların pozitif bir uyarıya dönüşerek zamanla gelişen zihinsel ve fiziksel işlemler dizisidir. Hayattan zevk alma stratejisinde ise, pozitif hislerin süresini uzatan ya da kısaltan, pozitif hislerin yoğunluğunu güçlendiren ya da zayıflatan somut düşünce ve davranışların oluşmasını sağlayan zevk alma sürecinin işlevsel bir bileşenidir. Hayattan zevk alma stratejisine verilebilecek örnekler şunlardır; kişinin iyi şansını kendine hatırlatması için minnettarlık duygusunu hissetmesi, daha sonra hatırlamak için muhteşem bir günbatımı fotoğrafını zihnine yerleştirmesi, zihinsel olarak kişinin kendi başarılarını takdir etmesidir. Hayattan zevk alma bileşenlerinden sonuncusu olan zevk alma inancı ise pozitif sonuçlar elde etmek için yetenekten farklı olarak pozitif deneyimlerden mutlu olabilme algısını ve hayattan zevk almanın zamansal bir kapsamını yansıtmaktadır. Zevk alma inancı; beklenti aracılığı ile zevk alma (*savouring through anticipation*), şu andan zevk alma (*savouring the moment*) ve hatırlama aracılığı ile zevk alma (*savouring through reminiscence*) bileşenlerinden oluşmaktadır. Beklenti aracılığı ile zevk alma bileşenin de yaklaşan iyi olayların oluşmasından önce kişiler şimdiki zamanda pozitif duyguların oluşması için sabırsızlanabilmektedir. Bir sonraki adım olan şu andan zevk alma bileşeninde de iyi bir olay şimdiki zamanda meydana geldiğinde kişiler belirli davranış ve düşünceler aracılığı ile pozitif duygularının oluşmasını, uzamasını ve yoğunlaşmasını sağlayabilmektedir. Son olarak hatırlama aracılığı ile zevk alma bileşenin de ise iyi bir olayın sona ermesinden sonra kişiler pozitif duygularını yeniden canlandırarak ve devam ettirerek hatırlayabilmektedir. Bu zamansal süreçlerin her biri, güçlü zevk verici inanışları yansıtmaları gereken pozitif duygular üzerinde kontrol duygusu sağlamaktadır (Bryant, 2003, s. 176-178).

1.1.6.3 İyimserlik ve İç Görü (Optimism and Insight)

Pozitif psikoloji müdahalelerinin bir diğeri olan yazma modeli birçok araştırmaya konu olmuş ve modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Anlamli yazma modeli 3 gün içerisinde 15-30 dk. arasındaki süreler ile üzücü deneyimleri detaylı bir şekilde yazılması esasına dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda travmatik olayları yazan kişilerin yazmayan kişilere göre depresyon belirtileri daha az görülmekte ve psikolojik yardıma ihtiyaçları azalmaktadır. Yazma modelinin amacı yargılama ya da sınırlama olmaksızın özgür bir şekilde düşüncelerin

kâğıda aktarılması ile düşüncelerin ve duyguların düzene girmesine yardımcı olmaktadır (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 167).

King (2001, s. 805) ise bu yöntemi pozitif duygu ve deneyimlerin yazılması olarak incelemiş ve etkili olan bu müdahaleye “olası en iyi öz” (best possible self) olarak adlandırmıştır. Benzer bir uygulama metodu ise 3-4 gün içerisinde 15-30 dakikalık süreler ile pozitif deneyimlerin yazılması şeklinde uygulanmaktadır. Kişinin dileklerinin gerçekleşmesi sonucu olası en iyi özüne, kendisine kavuştuğu ifade edilmektedir (Sheldon ve Lyubomirsky, 2006, s.74). Bu şekilde kişi kendi iç görüşüyle değerlendirme yapmakta ve herhangi bir kısıtlama olmadan içinden geldiği gibi yazarak duygularını kendine itiraf etmektedir. Böylece iç görüye güvenerek daha huzurlu ve mutlu hissetmek mümkün olmaktadır.

1.1.6.4 Rastlantısal İyilik Davranışları (Random Acts of Kindness)

Pozitif psikoloji müdahalelerinden biri olan rastlantısal iyilik davranışları yönteminde başkalarına karşı yardımseverlik, sosyal etkileşim ve öz saygının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu uygulamada önemli olan nokta aynı gün içerisinde başkalarına karşı iyi davranışlar göstermektir. Çünkü aynı insanlara karşı aynı davranışlar tekrarlandığında iyiliğin etkisi azalmakta ve orijinallliğini yitirmekle birlikte zorunlu bir görev haline dönüşebilmektedir. Bunu önlemek için ise aynı gün içerisinde beş farklı iyi davranış sergilendiğinde, iyiliğe karşı oluşan tepki hissedilmektedir. (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 168).

Davranışların niteliği kadar niceliği de karşı taraf üzerinde etkili olabilmektedir. Kişinin diğer kişilere yaptığı iyilikler aynı şekilde tekrar eder ise yapılan iyiliğin etkisi uzun sürmemekle birlikte karşı tarafın bahsedilen iyi davranışları algılaması ve verdiği değeri azalabilmektedir. Aynı şekilde sergilenen iyi davranışlar uzun zaman aralıklarından oluşuyor ise karşı tarafın bu iyilikleri anlaması zorlaşmakta ve kısa zaman aralıkları ile yapılan iyiliklere oranla daha az etkili olabilmektedir.

1.1.6.5 Aktif Yapıcı Yanıt (Active Constructive Responding)

Aktif yapıcı yanıt müdahalesi ile kişinin yaşadığı pozitif bir deneyimi başkalarına aktarması sonucu paylaşım pozitif deneyimin kendisinden daha fazla etkili olmakta ve psikolojik iyi oluşu güçlendirmektedir. Yapılan araştırmalarda kişisel pozitif deneyimleri paylaşmanın pozitif duygular üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Aktif yapıcı yanıt modeli başkalarının başarılarına karşı kötü duygular beslemekten ziyade başkalarını içten bir şekilde kutlamayı ve desteklemeyi gerektirmektedir. Aktif yapıcı yanıt müdahalesini

uygulayan kişilerin yıkıcı bir ilişki yaklaşımı sergilemekten ziyade ilişkilerini daha fazla geliştirdiği ve sağlamlaştırdığı görülmüştür (Gable vd., 2004, s. 229).

1.1.6.6 Farkındalık Meditasyonu (Mindfulness Meditation)

Memnuniyetin gelişmesine olanak sağlayan farkındalık, kişilerin herhangi bir fikre karşı önyargılı olmadan ya da tek bir bakış açısı ile düşünmeden, geçmişe ya da geleceğe odaklanmaksızın, dikkatini şu ana, gözlemlenen dünyaya, duygu ve düşüncelere hoşgörü çerçevesinde odaklanmayı öğretmektedir. Farkındalık meditasyonu ile kişiler stres ve depresyon düzeylerini azaltabilir ve bilişsel davranışlarını geliştirebilmektedir. Farkındalık meditasyonuna yeni bir boyut kazandıran Fredrickson ve arkadaşları iyilik meditasyonunu (loving-kindness meditation) ileri sürmüşlerdir. Bu müdahale yöntemine katılım ile pozitif duyguların daha çok yoğunlaştığı ve kişisel kaynakların önemli oranda arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 169).

1.1.7 Pozitif Psikolojinin Geleceği

Son yıllarda yapılan birçok araştırmada insanoğlunun pozitif yönlerinin ele alınması pozitif psikolojinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Pozitif psikoloji kavramından bahsedilmesi ile birlikte insanoğlunun negatif yönleri, zayıflıkları ve hastalıklarının yanında pozitif, güçlü yönleri, erdemlere de önem verilmiştir. Pozitif psikoloji yeni bir alan olmasına rağmen yayınlanan bilimsel araştırmalar ile pozitif psikolojinin önemi algılanmış ve dikkat çekmiştir.

Böylelikle mutluluk, yaşam doyumu, sevgi, iyilik hali, bilgelik, yaratıcılık, sağlıklı bir yaşam ve öz gerçekleştirme gibi önemli pozitif araştırma konularına yoğunlaşmıştır. Pozitif psikolojinin faydalarından biri de bahsedilen tüm pozitif konuların tek bir başlık altında toplanmasıdır. Pozitif psikoloji çeşitli alanlardaki araştırmacıların bir araya gelerek insanların uyumsal ve yaratıcı yetenekleri üzerinde fikirlerini paylaşmasına olanak sağlamıştır (Compton, 2005, s. 20). Pozitif psikolojinin geleceğine bakıldığında pozitif psikoloji hareketinin daha doğru bir ilerleme sağlayabilmesi için gereken önerileri gözden geçirmek faydalı olacaktır. Pozitif psikolojinin değerlendirilmesine yardımcı olacak öneriler şu şekildedir (Linley vd., 2006, s. 11):

Pozitif ve negatifin sentezi: Pozitif ve negatifin sentezi, kişilerin güçlü yönleri ile zayıflıklarını farklı alanlar olarak değerlendirmeyip kişinin gelişimini sağlayabilmesi için birlikte ele alınması gereğine dayanmaktadır. Pozitif psikolojinin unutulmaması gereken en

önemli özelliklerinden bir tanesi pozitif ve negatifin sentezine vurgu yapılması ve olabildiğince pozitif mesajın iletilmesi gereğidir (Joseph ve Linley, 2005, s. 264).

Tarihsel geçmiş ve mevcut bilgilere dayandırma: Pozitif psikoloji optimum insan deneyimi çalışmalarına yeni bir bakış açısı ve özgün bir kimlik getirmektedir. Daha önce psikoloji bilimi adına gerçekleştirilen çalışmaların göz ardı edilmemesi pozitif psikolojinin doğru bir şekilde çalışılmasını sağlamaktadır. Pozitif psikoloji aynı zamanda psikoloji, ekonomi, sosyoloji, antropoloji gibi diğer bilimsel araştırma alanlarından bilgiler sentezleyerek diyalogun daha aktif olmasına ve uygulamaya yönelik çalışmaların yapılmasına önem verilmektedir. Yapılan birçok araştırmada ekonomistler insanoğlunun mutluluğu ile ilgilenen pozitif psikolojinin diğer bilimlerle ilişkili olduğunu göstermiştir (Frey ve Stutzer, 2000, s. 80).

Analiz seviyelerini birleştirme: Psikolojik ve sosyal belirleyiciler aracılığı ile pozitif psikoloji kavramını bütünsel olarak incelemek gerekmektedir. Pozitif psikolojinin çeşitli alanlardaki diğer bulgular ile birlikte ele alınması ve bilimsel bütünleşmesi sonucu yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Linley, vd., 2006, s. 12).

Toplumsal olarak ele alınması: Pozitif psikolojinin bireyler üzerinde etkili olduğu kadar toplumlar üzerinde de etkili olması gerektiği hakkında değerlendirmeler mevcuttur. Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, s. 10) pozitif psikolojinin sosyal gelişim için yapıcı bir güç haline gelmesinde pozitif psikoloji düzeylerinden olan pozitif kurumların önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak pozitif psikolojinin kişisel düzeyde ele alınmasından olayı pozitif sosyoloji veya pozitif antropoloji gibi kavramlardan henüz bahsedilmemektedir. Pozitif örgütsel araştırmalar akımının başlaması ile pozitif örgütlerden bahsedilmeye başlanmış ve böylelikle pozitif kurumlar veya pozitif toplumların anlaşılmasında etkili olabilmektedir. Pozitif örgütsel araştırmaları bir sonraki bölüm de daha detaylı bir şekilde incelenecektir (Linley vd., 2006, s. 12).

Açıklama ve yönerge içermesi: Pozitif psikoloji biliminin açıklaması ile yönergesi arasındaki ayrımlar dikkat çekicidir. Açıklayıcı bir bilim tanımları, betimlemeleri ve bulgulara dayanmasını ifade ederken değer yargılarından etkilenmemektedir. Ancak pozitif psikoloji de değer yargılarından söz etmemek mümkün değildir. Örneğin Diener ve Sulh (1997, s. 189) Brock'un 1993 yılında yaptığı felsefi çalışmasında kişilerin "iyi"yi nasıl tanımladıklarını incelediğini belirtmiştir. Kişilerin seçimleri iyi kavramını nasıl algıladıklarını göstermektedir. Ekonomik bakış açısına göre eğer bir kişi sürekli aynı şeyi tercih ediyor ise onun iyi olduğunu düşündüğü içindir. Sosyal psikoloji bakış açısına göre ise kişiler normlara, inançlarına ve kültürel geleneklere dayanan değer sistemleri ile iyinin tanımı yapılmaktadır. Pozitif psikoloji

iyinin tanımının hangi koşullar altında yapıldığının ve hangi kültürel değerlerin parçası olduğunun belirlenmesi yönündeki soruları ile yeni bir tartışmaya sebep olmuştur. Bundan sonra yapılan çalışmalarda pozitif psikologlar “pozitif” ve “iyi” kavramların farklılıklarını birlikte ele alan yeni ilkeler keşfedebilirler ve böylelikle pozitif psikoloji kavramının sınıflandırılmasına yardımcı olabilmektedirler (Linley vd., 2006, s. 14).

Bu bölümde psikolojik sermayeye temel olan pozitif psikoloji detaylı bir şekilde incelenmiş ve pozitif psikolojinin gelişmesine yardımcı olacak önerilere yer verilmiştir. Pozitif psikolojinin örgütsel düzeyini ifade eden psikolojik sermaye kavramı ve bu kavrama benzer pozitif örgüt yaklaşımları bir sonraki bölümde incelenecektir.

1.2 Pozitif Örgüt Yaklaşımları

Örgütsel davranış, örgütler içerisinde yer alan çalışanların davranışlarının incelenmesidir. Örgütsel davranış alan yazını incelendiğinde, psikoloji alanında pozitif olgulara gereken önemin gösterilmemesine benzer olarak örgütsel davranış alanının da pozitif olgulara çok fazla odaklanılmadığı anlaşılmaktadır.

Literatür incelemesi sonucu pozitif psikoloji akımının örgütsel anlamdaki etkileri 3 ayrı yaklaşımda toplanmıştır. Bu üç yaklaşım; pozitif örgütsel psikoloji, pozitif örgütsel bilim ve son olarak pozitif örgütsel davranış şeklindedir. Bahsedilen yaklaşımlar bu bölümde ele alınacaktır.

1.2.1 Pozitif Örgütsel Psikoloji

Literatürde pozitiflik kavramının incelenmesinin bir sonucu olarak son 10 yılda örgüt kavramı ile pozitif yaklaşımı birleştiren konulardan biri de pozitif örgütsel psikolojidir. Pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı henüz net bir şekilde tanımlanmamış olduğu için literatürde çok kullanılan bir yaklaşım değildir (Donaldson ve Ko, 2010, s. 178). Pozitif örgütsel psikoloji genelde işyerinde psikoloji, pozitif işyeri ve pozitif örgüt gibi farklı kavramlar adı altında incelenmiştir (Martin, 2005, s. 114; Turner vd., 2002, s. 715; Wiegand ve Geller, 2004, s. 4).

Peterson (2006, s. 20) kişisel gelişimin sağlanmasında pozitif psikoloji düzeylerinden öznel ve bireysel düzeylerin grup düzeyinin oluşumuna katkı sağladığını belirtmektedir. Bu bağlamda pozitif örgütsel psikoloji, pozitif kurumların veya örgütlerin pozitif öznel deneyimler ve kişilik özellikleri ile ilgili bilimsel çalışmalar yapması sonucu örgütlerde yaşam kalitesinin ve verimliliğin artmasına katkı sağladığı şeklinde yorumlanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010, s. 178).

1.2.2 Pozitif Örgütsel Bilim

Literatür incelendiğinde pozitif örgütsel bilim yaklaşımının pozitif örgütsel davranış yaklaşımı kadar benimsenmediği görülmektedir. Yine de pozitif örgütsel bilimin literatüre katkıları göz ardı edilmemelidir. Pozitif olguların örgütsel çalışmalarda yeterince yer verilmemesine rağmen pozitif örgütsel bilim yaklaşımı örgütsel çalışmalardaki belirli bazı yetersizlikleri gidermiştir. Örgüt araştırmalardaki pozitif çalışmaların yetersizlikler aşağıda gibidir;

- Geçerli ve güvenilirliği ölçülebilir ölçek eksikliği,
- Örgütlerin pozitiflik ile ilişkisine yönelik değerlendirme yetersizliği ve
- Kişilerin negatif olaylardan pozitif olaylara oranla daha fazla etkilendiği düşüncesidir (Baumeister vd., 2001, s.357).

Psikoloji alanında pozitifliğin ölçülmesi için ölçekler geliştirilmesine rağmen örgütsel anlamda ölçülebilirliğe dair çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir (Cameron ve Caza, 2004, s. 733). Çok az sayıdaki çalışmalar pozitif örgütsel olguları kantitatif ölçekler ile incelemiştir.

Pozitif örgütsel bilim öncelikle pozitif çıktılar, süreçler ve örgüt üyelerinin niteliklerini incelemektedir. Pozitif örgütsel psikoloji sadece tek bir teoriyi temsil etmemektedir; mükemmellik, başarı, gelişme, refah, dayanıklılık ve erdem gibi kavramlara odaklanmıştır (Cameron vd., 2003, s. 4). Pozitif örgütsel okul; örgütlerdeki pozitifliği, canlılığı ve gelişimi ifade etmektedir. Pozitif örgütsel bilimde pozitif kelimesi olayların yorumlanmasının değiştirilmesini ifade etmektedir. Örneğin, zorluklar ve engeller birer problem olarak yorumlanmaktan ziyade fırsat ve güç veren deneyimler olarak yorumlanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim teriminin kelimelerini ayrı ayrı incelediğimizde; örgütsel kelimesi ile örgütsel bağlamda ilişkili olan pozitif durum ve süreçler ifade edilmektedir. Örgütler içindeki veya örgütler arasındaki pozitif olayların yanı sıra pozitif nitelikteki örgütsel durumlar da incelenmektedir. Bilim kelimesi ile de pozitif olaylar karşısında özenli, sistematik ve teoriye dayalı esaslar üzerinde odaklanma ifade edilmektedir (Cameron ve Speitzer, 2011, s. 2).

Pozitif örgütsel bilim, örgütsel araştırmalarda göz ardı edilmiş ve bunun sonucunda sistematik olarak çalışılmamış ya da değer görmemiş pozitif örgütsel olguların önemini vurgulamayı amaçlamıştır. Pozitif örgütsel bilim; ifadelerin dikkatli bir şekilde tanımlanmasını, gerekçeli tavsiyeleri, bilimsel prosedürlerde tutarlılığı, teorik bir gerekçeyi ve geçmiş akademik çalışmalar ile uyumlu olmayı gerektirmektedir (Cameron, vd., 2003, s. 4; Cameron ve Caza, 2004, s. 731). Pozitif örgütsel bilim pozitif düşüncüyü ve olguları savunmakla

birlikte örgütlerin negatif, zorlu ya da aykırı yönlerinin varlığını da göz ardı etmemektedir. Aslında örgütlerde var olan gelişme, yaşama sevinci ve güçlü yönler gibi pozitif olgular ile problem, gerilim ve zorluklar arasında denge kurulmasını sağlamaktadır (Cameron ve Speitzer, 2011, s. 2).

1.2.3 Pozitif Örgütsel Davranış

Günümüzde örgütler birçok problem ile karşılaşmakta ve bunun sonucunda örgütsel yaşam değişmek zorunda kalmaktadır. Söz konusu değişimler ise örgütlerin sürekliliğinin sağlanması için küreselleşme, yeni teknolojiler, değişen kültürel farklılıklar, çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarının ve değerlerinin değişmesi, etkinlik ve verimlilik sağlama gibi konularda örgütleri gelişmeye zorlamaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanların sağlığını ve mutluluğunu etkileyebilmekle birlikte yeni arayışlara yöneltmektedir (Rodríguez-Carvajal vd., 2010 s. 235).

Western Elektrik Şirketinin Hawthorne araştırmaları ile başlayan örgütsel davranış çalışmalarında çalışanların pozitif duyguları ile performansları arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel davranış çalışmaları ilerledikçe pozitif pekiştirme, çalışanların pozitif tutumları ve mizahın bile performans üzerinde olumlu etkisi olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel davranış alanındaki bu etkili başlangıç ile kendine güvenen, mutlu ve iyimser çalışanların performans artışının diğer çalışanlara göre daha fazla olmasına rağmen, yönetimin ve çalışanların örgütteki yetersizlikleri ve problemleri daha fazla dikkat çekmiştir (Luthans, 2002a, s. 57).

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde çalışanların pozitif duyguları ve performansları arasındaki ilişkinin incelendiği görülmüştür. Ancak genele bakıldığında yapılan çalışmalarda örgütlerin ve çalışanların pozitif yönleri yerine negatif yönlerine daha fazla odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin yararlı stresin (eustress) aksine tükenmişlik ve stres, değişimin kabul edilmesi yerine değişime karşı direnç gösterme, yöneticilerin ve çalışanların gelişimi ve performansı için pozitif psikoloji ve güçlü yönleri yerine yetersizlikleri ve zayıflıkları incelenmiştir. Örneğin Robinson ve Bennet'in (1995, s. 557) çalışanların işyerinde sapkın davranışları ile ilgili tipoloji geliştirmesi bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir (Luthans, 2002b, s. 703).

Geçmişte örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi hakkında yapılan çalışmaların temel esaslarının problemler ve negatif olgular üzerine olması nedeniyle örgütsel davranış alanında yeni arayışlara girilmiştir (Luthans vd., 2007, s. 8). Söz konusu yeni arayışlar sonucunda pozitif psikoloji kavramından etkilenen ve örgütsel davranış alanı için aynı esaslara dayanan bir yaklaşımın gereksinimine vurgu yapılmıştır (Luthans, 2002b, s. 697).

Pozitif psikolojinin temellerine dayanan pozitif örgütsel davranış; çalışanların öz-yeterliliklerine sahip olması, örgüt içinde kendilerini mutlu hissetmesi ve olumsuz hislere kapılmaması şeklindeki tanımı ilk kez Fred Luthans tarafından ortaya atılmıştır. Pozitif örgütsel davranış günümüz insan kaynaklarının güçlü yönlerine ve psikolojik kapasitelerine önem veren, örgüt çalışanlarının performansını artırmak için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilen bir çalışma ve uygulama şeklinde tanımlanmıştır (Luthans, 2002a, s.59; Luthans, 2002b, s.698; Luthans vd., 2007, s.10). Performans etkisi için geliştirilen pozitifliğin çok daha doğrudan tanımlanması için pozitif psikolojinin bileşenleri üzerinde durulmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

Pozitif örgütsel davranış örgütlerdeki performans artışı için gelişen ve yönlendirilen pozitif kapasitelere, durumsal güçlere ve pozitif davranışlara odaklanan mikro düzeydeki incelemeler sonucunda oluşmaktadır. Pozitif örgütsel bilim ise örgütlere ve onların makro düzeylerine odaklanması nedeniyle pozitif örgütsel davranıştan farklı olarak incelenmektedir (Luthans, 2002b, s. 698).

1.2.3.1 Pozitif Örgütsel Davranış Kriterleri

Pozitif psikoloji yaklaşımından etkilenen ve Luthans tarafından 2002 yılında ortaya atılan pozitif örgütsel davranış yaklaşımının diğer örgüt yaklaşımlarından (pozitif örgütsel bilim) ve pozitif psikolojiden farklı olmasına sebep olan önemli kriterleri ise şu şekildedir (Luthans, 2002a, s.59; Luthans, 2002b, s.698; Luthans ve Youssef, 2007, s.323; Luthans vd., 2007, s.11, Luthans ve Avolio, 2009b, s.299):

- Pozitiflik,
- Teori ve araştırmaya dayanması,
- Geçerli bir ölçüm aracı olması,
- Durumsallık (state-like) özelliği (karakteristik özelliğin “trait-like” zıttı) ve
- Performans etkisidir.

Pozitiflik kriteri: Klinik psikolojinin çalışma alanlarından olan hastalıklar ve eksikliklere odaklanılması nedeniyle psikolojik iyi oluşun öneminin anlaşılmasında başarısız olunmuştur. Geleneksel olarak örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımları; etkisiz liderleri, etik olmayan çalışanları, stres ve çatışmayı, işlevsiz tutum ve davranışları, zarar verici örgütsel yapıları, stratejileri ve kültürleri incelemiştir. Bu tür bir negatif yaklaşım ile örgütsel davranış çalışmaları üstün bir performanstan, sürekli öğrenme ve gelişmeden, proaktiflikten, stratejik değişme ve uyumluluktan yoksun kalmaktadır (Luthans vd., 2007, s. 11).

Günümüzde örgütsel davranış koşulları düşünüldüğünde pozitifliği daha iyi anlayabilmek için negatifliğin bulgularından bir anlam çıkabilir mi sorusu akla gelmektedir. Ancak bu sorunun cevabı tahmin edildiği gibi basit değildir. Çünkü yıllar önce Frederick Herzberg iş tatminsizliğinin azaltılmasının iş tatminin artmasına yardımcı olacağı şeklinde düşünülmemesi gerektiğini belirtmiş ve bu iki tutumun da farklı faktörler tarafından etkilendiğini belirtmiştir (Luthans vd., 2007 s. 11).

Teori ve araştırmaya dayalı olma kriteri: Pozitifliğin sezgisel etkisi pozitive yönelik popüler kişisel gelişim kitaplarında artışa neden olmuştur. Günümüzde popüler kültür tarafından en çok satanlar listesine giren yönetim ve kişisel gelişim kitapları da pozitif örgütsel davranış çerçevesinde şekillenmektedir. Çok satan kişisel gelişim kitapları pozitifliğin ilerlemesinde ve önemli bir boşluğun doldurulmasında etkili olmasına rağmen, çok sınırlı katkısı olmuştur. Çünkü bilimsel teori ve araştırmaya dayanmayan kişisel gelişim kitapları kanıtlanabilir nitelikte değildir. Bazen bu kitapların tanımlayıcı bulgular vermelerine rağmen bilginin neye dayandığını belirtmekten yoksundur (Luthans vd., 2007, s. 12). Ayrıca bu kitapların kişisel değerlendirme sorularının geçerliliği olabilmekte ancak ampirik olarak geçerli bir geçerlilikten ve ispatlanabilir bilgiden yoksun olmaktadır (Luthans, 2002a, s. 59). Söz konusu bu popüler kitaplar yerine pozitif psikoloji bilimine dayanan pozitif örgütsel davranışın teori ve araştırmaya dayalı olması sonucu popüler kişisel gelişim kitaplarından ayrı tutulması gerektiği belirtilmiştir (Luthans, 2002b, s. 698). Örgütsel davranış alanında yapılan pozitif çalışmaların kişisel gelişim kitaplarından ayrılan en önemli özelliklerinden biri teoriye dayandırma ve elde edilen araştırma bulguları ile uygulamaya sürecinin bilimsel şekilde ilerlemesidir (Luthans, 2002a, s. 58). Sonuç olarak pozitif örgütsel; davranış sürdürülebilir şekilde aktarılan bilimsel yaklaşıma, liderlik için etkili olan bilgi kaynağına, insan kaynakları gelişimi ve performans artışına önemli katkıda bulunmuştur (Luthans vd., 2007, s. 11).

Geçerli ölçüm kriteri: Ölçülebilirlik, bilimsel araştırma ve uygulamanın her zaman en önemli parçasıdır. İş ile ilgili yapıların ölçülmesi için gerekli olan güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanmış ölçekler genellikle örgütsel davranış ile artmaktadır. Geçerli bir ölçüm aracı ile sistematik analizler, öngörüler ve kontrol etme olasılığı güçlenmektedir. Pozitif psikolojinin öncülüğünde pozitif örgütsel davranış, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış ölçekler içeren bir yapıya sahip olmaktadır. Pozitif örgüt araştırmalarının geçerliliğinin sağlanması için kesin olmayan nitelikler, pozitif kişisel özelliklerin anlatıldığı gelişim kitapları, belirli gözlemlerden hareketle bir kavramı tanımlama sürecini ve değerlendirmeyi içeren felsefi meta yapılar pozitif örgütsel davranış kapsamının dışında tutulmalıdır (Luthans vd., 2007, s. 12).

Durumsallık kriteri: Durumsallık kriteri pozitif örgütsel davranışın belki de en çok göz ardı edilen kriterlerden biri olarak sayılmaktadır. Durumsallık, değişmesi zor olan öğelerden oluşan karakter özellikleri, davranışları ve diğer örgütsel davranış yaklaşımlarında genelde sabit özellikler gösteren pozitif yapıları; başka bir ifadeyle kişilik, öz değerlendirme, etki ve motivasyon gibi kavramları ayırmada kullanılan bir yöntemdir (Luthans ve Avolio, 2009b, s. 299).

İnsan kaynakları yönetiminde araştırmaya dayalı çok çeşitli ölçüm araçları mevcuttur. Örneğin performans ve tutuma dayalı iş çıktıları arasındaki ilişkiyi gösteren beş faktör kişilik özelliği (Barrick ve Mount, 1991, s. 3), temel öz-değerlendirme (Judge ve Bono, 2001, s. 81), kişilik özellikleri gibi kişilik özellikleri mevcuttur. Pozitif psikoloji biliminden farklı olarak pozitif örgütsel davranış özellikleri değişebilmekte ve böylece kişilerin yaşamı boyunca gelişen ve değişen deneyimleri, belirli uyarıcılar ve dürtüler ile mümkün olmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere durumsallık gösteren psikolojik sermaye bileşenleri; karakteristik özellik gösteren beş faktör kişilik özellikleri veya öz-değerlendirmenin tam aksine durağan olmayan ve değişime açık bileşenlerdir ve durumsallık özelliğinin karakteristik özellikten en önemli farkı anlık ve duruma özgü olmasıdır (Luthans vd., 2007, s. 544).

Günümüzde yüksek iş gücü devir oranları nedeniyle, sürekli gelişme ve öğrenme eğrileri, yaratıcılık odaklı uzun dönemli girişimler, işe yönelik yeteneklerin geliştirilmesi, karakter özellikleri, pozitif erdemler gibi diğer durumsal kişilik özelliklerin ilerlemesi maliyetlidir. İnsan kaynakları etkili işe alım, işe seçme ve uygun işe yerleştirme girişimlerine önem vermektedir. İşe alımlarda doğru kişileri seçme ve doğru pozisyonlara yerleştirme insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir ancak bu süreçler etkin şekilde yönetilememektedir. Bilginin, yeteneklerin ve teknik kabiliyetlerin gelişmesinin yanında pozitif örgütsel davranışın değişebilen ve durumsal pozitif psikolojik kapasitelerini içeren özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Luthans vd., 2007, s. 12). Durumsallık niteliği taşıyan pozitif kapasiteler; kısa eğitim programları, iş yerindeki faaliyetler ile kısa ve büyük oranda odaklanılmış mikro müdahaleler ile gelişime açıktır (Luthans vd., 2006, s. 388).

Belirli koşullar karşısında uygulanabilir ve zaman içerisinde istikrarlılık gösteren pozitif kişisel özelliklerin aksine değişmeye ve gelişmeye açık pozitif durumsallık özelliği günümüz iş çevresinin çabuk değişen, esnek ve gelişen koşullarına uyum sağlamak açısından oldukça önemlidir. Sonuç olarak pozitif psikolojik kapasitenin değişime ve gelişime açık olması, çalışanları arasında rekabete dayalı organizasyonlar olmasını sağlamakta ve böylece performans artışında önemli ilerlemeler kat edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 326).

Durumsallık kriteri pozitif örgütsel davranışın pozitif psikolojiden ve pozitif örgütsel bilimden ayıran en belirleyici özellik olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle pozitif örgütsel davranışın daha iyi anlaşılması ve durumsallık kriteri ile karakteristik özellik arasındaki farkın anlaşılması faydalı olacaktır. Durumsallık özelliği ile karakteristik özelliği arasındaki farklar şu şekildedir (Luthans vd., 2007, s. 544):

- Durumsallık kapasitesi: Anlık ve kolaylıkla değişen duygularımızı yansıtmaktadır. Örneğin, memnuniyet, pozitif ruh hali ve mutluluk gibi duygular durumsallık kapasitesi içinde yer almaktadır.
- Durumsallık: Değişime ve gelişime açık, yapısında sadece öz-yeterlilik, umut, iyimserlik kavramları bulunmamakta aynı zamanda bilgelik, iyi oluş, minnettarlık, bağışlayıcılık ve cesaret kavramları durumsallık özellikleri arasındadır.
- Karakteristik özellik: Durumsallığa göre nispeten daha sabit ve değişmesi zor kişisel faktörleri ve güçlü yönleri ifade etmektedir. Örneğin beş faktör kişilik özellikleri, öz değerlendirme, güçlü karakter özellikleri ve erdemlilik karakteristik özellikler arasından sayılmaktadır.
- Pozitif karakter: Pozitif karakter özellikleri ise çok durağan ve değişmesi zor özelliklerdendir. Örneğin zekâ, yetenek ve pozitif kalıtsal özellikler pozitif karakter özellikleri arasındadır.

Luthans ve arkadaşları tarafından özellikle durumsallık (state-like) olarak adlandırılan örgütsel davranışın pozitif kapasitelerine dayanan bu kriter kişilik özellikleri ile birlikte uzun bir süreci yansıtmaktadır (Luthans, 2002a, s.59; 2002b, s. 698). Luthans ve arkadaşları (2007, s.14) tarafından durumsallık özelliklerini sıklıkla değişiklik gösteren ve anlık duyguları yansıtan (zevk, pozitif duygu durumu ve mutluluğun pek çok tanımı gibi) pozitif özellikler olarak belirtilmiştir. Bahsedilen durumsal kapasiteler, değişimi zor ve genellikle sabit olan kişilik özelliklerinden (kişiliğin beş büyük boyutu, temel öz değerlendirmeler ve karakter güç ve erdemleri) sonra gelmektedir. Karakteristik özellik ise sabit, değişmesi oldukça zor olan pozitif kişisel özellikleri (akıl, yetenek ve pozitif kalıtsal özellikler) ifade etmektedir.

Performans etkisi kriteri: Birçok ilgi çeken yatırımlar, örgüt içerisindeki kıt kaynakların kullanılmasında ve insan kaynakları gelişim uygulamalarının getiri sağlamasında örgütsel performans açısından önemli bir rol oynamaktadır. Birçok insan kaynakları yatırımının verimli bir getiri potansiyeli yüksektir. Ancak yine de belirsizlikler ve getirilerin niteliği örgütlerin insan kaynaklarına gerekli yatırımları yapmamasına yöneltmiştir. Fiziksel, finansal ve teknolojik kapasite gibi değerlere önem verilmiştir. Aslında işe seçme sürecinde pozitif psikolojik kapasitelerin karşılanması performans kriterine uyum sağlandığını göstermektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken şey pozitif örgütsel davranışın sadece performansı etkileyen pozitif kapasiteler üzerinde etkili olmaması diğer faktörlerin pozitif örgütsel davranış üzerindeki olumlu etkisinin de üzerinde durulmasıdır (Luthans vd.,2007, s. 14).

Son kriter olan performans artışı, pozitif örgütsel davranışın hem popüler kişisel gelişim literatüründen hem de pozitif psikolojiden ayrılan bir özelliktir. Söz konusu kriterin pozitif örgütsel davranış araştırmalarını sınırlandırdığı söylenebilir ancak buradaki asıl amaç pozitif örgütsel davranışın performansı olumlu yönde etkilemesidir. Ancak performansa ek olarak pozitif örgütsel davranış alanında negatif çıktıların yanında birçok öncül, yönlendirici, aracı ve geniş çeşitlilikte bağımlı değişken ve çıktılar mevcuttur (Luthans ve Avolio, 2009b, s. 299).

1.2.4 Pozitif Örgütsel Davranış ile Pozitif Örgütsel Bilim Arasındaki Farklılıklar

Pozitif psikoloji akımının örgütsel düzeydeki sonuçları pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilimdir. İki yaklaşım da yakından incelendiğinde benzer yönleri olduğu kadar önemli farklılıkları da bulunmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim pozitif psikoloji temeline dayanan ve işle ilgili başarılarla önem veren kavramlardır (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 148). Bir diğer ortak noktası da bilginin gelişmesi için bilimsel sürecin öneminin vurgulanmasıdır (Donaldson ve Ko, 2010, s. 179).

Ölçülen, geliştirilen ve etkin bir şekilde yönetilen insan kaynaklarının, güçlü yönleri ve psikolojik kapasitelere gereken önemi vermesi gerekmektedir. Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmalarıyla ortaya atılmış olan pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002a s. 59; Luthans, 2002b s. 698) ile örgütlerde pozitiflik, mutluluk ve hayat dolu olma kavramları üzerine yoğunlaşan Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılan pozitif örgütsel bilim (Cameron ve Caza, 2004, s. 731) yaklaşımı arasındaki farklılıklar ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1.1 Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Örgütsel Bilim Arasındaki Farklar

	Pozitif Örgütsel Davranış	Pozitif Örgütsel Bilim
Çalışma Konuları	Mikro düzeyde çalışanlara odaklanmıştır.	Makro düzeyde örgütlere odaklanmıştır.
Performans	Performans odaklıdır.	Performans odaklı değildir.
Araştırma Yöntemi	Niceldir.	Nitel ve niceldir.
Durumsallık - Karakteristik Özelliği	Durumsallık özelliği ile değişime ve gelişime açıktır.	Karakteristik özelliği ile sabit ve değişmesi zordur.

Pozitif örgütsel davranış ile pozitif örgütsel bilim arasındaki ilk göze çarpan farklılıklardan bir tanesi çalışma konularıdır. Pozitif örgütsel davranış; çalışanların davranışlarını, pozitif kişilik özelliklerini ve psikolojik durumlarını geliştirmeye, performans artışının etkili olmasına önem verirken (Luthans, 2002b, s. 703) pozitif örgütsel bilim örgütsel düzeyde çalışanların pozitif yönlerini etkileyen pozitif yaklaşımlara önem vermektedir (Cameron, 2005, s. 317). Pozitif örgütsel davranış ile pozitif örgütsel bilim arasındaki bir diğer farklılık ise performans artışına verilen önemdir. Pozitif örgütsel davranış çalışanların pozitif yönlerine ve niteliklerine odaklanarak performans artışını hedeflemekte iken pozitif örgütsel bilim için örgütsel başarı performans artışından daha önemli bir konumdadır (Luthans, 2002b s. 699).

Ayrıca her iki pozitif örgüt yaklaşımı da farklı araştırma yöntemleri ile ilgilenmektedir. Pozitif örgütsel davranış ölçülebilir ve geçerliliği olan ölçüm araçları ile birey ve grup düzeyinde veri toplama yöntemini belirlemekte iken pozitif örgütsel bilim birey ve örgüt düzeyinde nitel ve nicel veri toplama yöntemlerini benimsemiştir (Luthans ve Avolio, 2009b, s. 302; Luthans ve Youssef, 2007, s. 336). Ancak bu durum pozitif örgütsel davranışın sadece bireysel düzeyde ya da pozitif örgütsel bilimin örgütsel düzeyde veri topladığı anlamına gelmemelidir. Her iki yaklaşım da çoklu düzeyde veri toplamaktadır. Pozitif örgütsel davranış bireyden gruba ve gruptan örgüte doğru tümevarım yöntemini kullanmakta iken, pozitif örgütsel bilim örgütten gruba ve gruptan kişiye indirgeyerek tümdengelim yöntemini kullanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2009a, s. 325). Diğer önemli farklılık ise pozitif örgütsel davranışın durumsallık özelliği nedeniyle umut, iyimserlik, öz-yeterlilik, aidiyet, bağlılık gibi konular ile ilgilenirken; pozitif örgütsel bilimin karakteristik özelliği nedeniyle şefkat, şükran, affetme, ilişkiler ve enerji gibi durağan ve gelişmesi zor karakter özellikleri ve erdemler ile ilgilenmektedir (Luthans ve Avolio, 2009b, s. 293).

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilimin pozitif psikoloji esaslarına dayanması ve çalışanların iş başarılarının farklı şekilde ve pozitif yaklaşımı ile değerlendirilmesi her iki yaklaşım arasında bir köprü kurulmasını sağlamakta ve pozitif örgütsel davranışın pozitif

bireysel düzeydeki katkıları ile pozitif örgütsel bilimin pozitif örgüt düzeyindeki katkılarını birleştirmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008, s. 149).

1.3 Psikolojik Sermaye

Örgütlerin başarılı olabilmesi için insan kaynaklarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Ancak günümüz koşullarında örgütlerin performansını artırmak için önerilen geleneksel yöntemler ihtiyacı tam olarak karşılamamaktadır. Teknolojinin gelişmesi, küresel rekabet koşulları ve hızlı bilgi akışı sonucu insan kaynaklarını değerlendirmede yeni arayışlara yönelik eğilimler başlamıştır.

Yeni arayışlar sonucunda sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmak için yapılması gerekenler nedir? Örgütler ve bireyler küresel rekabet ortamında nasıl başarıya ulaşacaktır? Bu sorular hem örgütler açısından hem de bilim adamları tarafından üzerinde tartışılması gereken en önemli sorular haline gelmiştir. Pozitif psikoloji yaklaşımının temellerinden etkilenecek kişilerin değişen, gelişen pozitif değerlerine yönelen ve psikolojik sermaye kavramı olarak adlandırılan sermaye çeşidi bu sorunları çözüme ulaştıracak yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Luthans vd.,2007, s. 3; Luthans vd., 2004, s. 45).

Psikolojik sermayenin tanımında bireylerin pozitif psikolojisine ve güçlü yönlerine vurgu yapılmaktadır. Psikolojik sermayenin dört bileşenini içeren kapsamlı tanım şu şekildedir (Luthans vd., 2007, s. 3):

- Zorlayıcı durumlarda başarılı olmak için gerekli mücadele gücünü gösterebilme öz güvenine sahip olmak (öz-yeterlilik),
- Şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair pozitif beklenti içinde olmak (iyimserlik),
- Belirlenen amaca ulaşmak için gerekli çabayı göstermek ve eğer gerekliyse amaca ulaşmak için yeni yollar denemek (umut),
- Sorunlar ve sıkıntılar ile karşılaşıldığında dahi başarılı olmak için zorlukların üstesinden gelmek ve yılmadan başarılı olma yolunda ilerlemek (dayanıklılık) şeklinde tanımlanır.

Yukarıda bahsedilen her bir bileşen psikolojik sermayenin önemli yapılarını oluşturduğu için ve örgütlerin başarılı olmasında etkin olduğunu kanıtlayan araştırmaların var olması nedeniyle bir sonraki bölümde daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.3.1 Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Psikolojik sermaye insan kaynaklarının yönetilmesi ve anlaşılmasında yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısının günümüzde kabul edilen diğer örgüt yaklaşımlardan ayırt

etmeye yarayan farklı özellikleri mevcuttur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11):

Psikolojik sermaye beşeri sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir: Pozitif örgütsel davranış sadece iş başında elde edilen deneyim ya da eğitim ve geliştirme programları aracılığı ile şekillenen bilgi, beceri ve eğitimden ibaret değildir. Aynı zamanda psikolojik sermaye yöneticilerin ve çalışanların zamanla oluşturdıkları, sosyalleşme sürecine kendilerini de dâhil eden ve söz ile dile getirilmeyen örtülü bilgiyi de içermektedir (Hitt vd., 2001, s. 14).

Psikolojik sermaye sosyal sermayeden daha fazlasını ifade etmektedir: Psikolojik sermaye; bireyler, gruplar ve kuruluşlar arasında sosyal ilişkiler ve iletişim aracılığı ile sağlanan yeni ve heyecanlı fırsatlar sunmaktadır (Adler ve Kwon, 2002, s. 24). Diğer bir deyişle, psikolojik sermaye etkili grup iletişimi ve faydalı ve fonksiyonel ilişkiler kuran bireylerden daha fazlasını ifade etmektedir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11).

Psikolojik sermaye pozitif bir kavramdır: Pozitif psikoloji; klinik psikologların sınıflandırma sistemlerinde yer alan patoloji üzerine kurulu negatif bir anlayıştan uzak bir yaklaşım benimsemiştir. Aynı şekilde psikolojik sermaye de görevini yerine getirmeyen çalışanlardan, işyerindeki olumsuz gerginlikten, yeteneksiz liderlerden, stres ve tartışmadan, etik olmayan davranışlardan, işlevsiz stratejilerden, negatif örgüt yapılarından ve kültürlerden uzak bir şekilde yeni ve pozitif bir yaklaşım sunmaktadır. Her ne kadar araştırma ve uygulama açısından negatif olgular önemli olsa da problemleri ve sorunları çözmeye çalışmak kişilerin iş başarıma potansiyelini açıklamak anlamına gelmemektedir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11).

Psikolojik sermaye orijinaldir: Psikolojik sermaye; benzersiz ve yenilikçi bir teorik çerçeve oluşturarak yeni bir bakış açısı getirmiştir. Psikolojik sermaye zamanla kavramsal olarak daha çok kabul edilecektir. Bu şekilde özgünlüğü zaman içinde değişecektir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11).

Psikolojik sermaye teori ve araştırma tabanlıdır: Kişisel gelişim kitapların henüz ispatlanmamış bilgilere yer vermesi sonucu psikolojik sermayenin bilimsel yöntemlere dayanması dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi ve Synder'in ümit teorisi olarak bilinen teorik çerçeveler üzerine kurulmuştur. Örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve performans artışı için bilimsel araştırma yöntemleri ve tüm dengeli yöntem kullanılmaktadır (Nelson ve Cooper, 2007, s. 11).

Psikolojik sermaye ölçülebilirdir: İnsan kaynakları yatırımlarının getirisini ölçmek için birçok ölçüm yöntemi mevcuttur ancak "soft" yumuşak faktörleri ve test edilmemiş öz

değerlendirmeleri ölçen bir ölçüm yöntemi olmaması gibi herhangi bir araştırmayı destekleyen ya da anlamlı kantitatif analizler sunan araştırmalarda büyük eksiklik vardır. Psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenlerin her birini ölçen geçerli ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler bulunmaktadır. Bu ölçekler Parker'ın (1998) öz-yeterlilik ölçeği, Snyder ve arkadaşlarının (1996) ümit ölçeği, Scheier ve Carver'in (1985) iyimserlik ölçeği ve Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık ölçeğidir.

Psikolojik sermaye durumsaldır bu nedenle gelişmeye açıktır: Birçok kişilik özelliklerinin performans artırma ile ilişkili olduğu kabul edilmiştir. Pozitif psikoloji literatürü incelendiğinde de birçok doğuştan gelen kişilik özellikleri olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan psikolojik sermaye kısa süreli ancak etkin mikro müdahaleler ile kanıtlanmış bir dizi gelişimsel ve değişimsel durumsallık özelliklere sahiptir. Örgütlerdeki insan kaynakları potansiyelini anlamak için daha olumlu bir yaklaşım ile birlikte durumsal özellikleri içeren psikolojik sermaye yapıları oluşturulmuştur (Luthans vd., 2007, s. 543).

Psikolojik sermaye iş performansı üzerinde etkilidir: Bugüne kadar yapılan araştırmalarda psikolojik sermaye hem bireysel bileşenler düzeyinde (kendine güven, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) hem de toplam psikolojik sermaye düzeyinde performans artışı ile yakından ilişkili olduğu ispat edilmiştir (Luthans vd., 2005, s. 251; Luthans vd., 2006, s. 388). Bu ilişki sonucunda yapılan analizler ile örgütsel katkılar hedeflenmektedir. (Luthans vd., 2006, s. 391). Bu sayede psikolojik sermaye anlamlı ve doğruluğu ispat edilen bir yaklaşım olarak kabul edilmekle birlikte performans artışında ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada etkili olmaktadır.

1.3.2 Psikolojik Sermayenin Boyutları

Psikolojik sermaye genel itibarıyla örgüt çalışanların kim olduğu (çalışanların psikolojik benliğini) ve gelecekte ne olacağı ile ilgili kavramdır (Luthans vd., 2007, s. 3). Psikolojik sermaye umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik boyutlarından oluşan bir yapıdır (Luthans vd., 2008, s. 820).

Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış kriterlerini karşılayan üst seviyede çekirdek bir yapıdır. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm boyutları birbirleri ile ilişkili, gelişen ve yönlendirilen boyutlar olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sermayenin boyutları tek başına da etkili olsa da tüm boyutları kişinin pozitif yönlerini daha iyi açıklamaktadır. Kişilerin sadece iyimser, dayanıklı umutlu ve kendine güvenli olması mümkün değildir. İyimser kişiler aynı zamanda umutlu olabilmekte ve kendine güvenmesi sonucu zorluklara karşı dayanıklı

olabilmektedir (Luthans vd., 2006, s. 19). Psikolojik sermayenin örgüte ve çalışanlara olan etkisini daha iyi anlamak için psikolojik sermaye boyutları detaylı bir şekilde incelenecektir.

1.3.2.1 Öz-Yeterlilik

Albert Bandura tarafından ilk kez 1977 yılında “Bilişsel Davranış Değişimi” adlı çalışma ile ortaya atılan ve “sosyal-bilişsel öğrenme teorisi”ne dayanan öz-yeterlilik kavramı psikolojik sermayenin boyutlarından bir tanesidir. Öz-yeterlilik; güçlü bireysel yeterlilik duygusunu; daha sağlıklı olmayı, daha çok başarılı olmayı ve daha sosyal bütünleşmeyi ifade etmektedir. Bandura’nın teorik temeline dayanan ve gelişim sürecini oluşturan öz-yeterlilik kavramının literatüre kazandırması ile birlikte kapsamlı ve kabul edilir bir kavram haline gelmiştir (Luthans vd., 2006, s. 390).

Öz-yeterlilik kavramı psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutları kadar merkezi bir konumda olmasa da etkili ve gelişen bir performans yönetimi için önemli bir insan kaynakları gücü konumundadır (Luthans, 2002a, s. 59). Öz-yeterlilik; bireyin kendine inanması, kendini motive edebilmesi ve bilişsel kaynaklar ile verilen işi başarıyla yerine getirebilme konusundaki inancı şeklinde ifade edilmiştir. Öz-yeterliliği yüksek olan kişiler yeteneklerine de güvenmekte ve bu sayede zorlu görevlerin üstesinden gelerek hedeflerini gerçekleştirmek için karşısına çıkan engeller ile yılmadan mücadeleye devam etmektedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998, s. 66). Öz-yeterlilik kişinin performansını düzenleme ve yerine getirme yeteneğini değerlendirmesini ve yeterli olma inancını temsil etmektedir. Öz-yeterlilik kişinin yeteneklerini ifade etmekten ziyade kişinin yetenekleri doğrultusunda yapabilme gücü ve inancı ile ilgilidir.

Psikolojik sermayenin önemli boyutlarından biri olan öz-yeterliliğin, iş performansını artırmayı inceleyen çalışmalarda etkili bir kavram olduğu görülmüştür. Öz-yeterlilik kavramının örgüt içerisinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur. Stajkovic ve Luthans’ın (1998, s. 73) yaptığı literatür incelemesinde öz-yeterlilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulgulanan 114 adet çalışmanın olduğunu ifade etmiştir. Öz-yeterlilik kavramının hedef belirleme gibi birçok faktörler arasından iş performansını pozitif yönde daha fazla etkilediği ifade edilmiştir.

Öz-yeterlilik: Kişinin etkili inancı ile psikolojik uyumu, fiziksel sağlığı ve güdülenmiş davranış değişikliği stratejilerini de etkilemektedir. Öz-yeterlilik kavramını daha iyi anlamak için öz-yeterliliği diğer ilişkili kavramlardan ayıran özellikleri belirlemek gerekmektedir. Öz-yeterliliğin ne anlama geldiği kadar ne anlama gelmediğini de ifade eden açıklamalar aşağıdaki gibidir (Maddux, 2002, s. 277):

- Öz-yeterlilik algılanan bir yetenek değildir.
- Öz-yeterlilik inancı, davranışlar ile ilgili tahminde bulunma şeklinde değerlendirilmemelidir.
- Öz-yeterlilik inancı nedensel özellikler ile ilişkili değildir. Nedensel özellikler bir olayın ya da davranışın açıklaması ve sonuçları ile ilgilidir. Öz-yeterlilik kişinin yapabilme kapasitesine olan inancını ifade etmektedir.
- Öz-yeterlilik belirli bir davranışı gerçekleştirme veya hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlama anlamına gelmemelidir.
- Öz-yeterlilik ile öz saygı farklı kavramlardır. Öz saygı kişilerin çeşitli durumlar karşısında kendi öz değerlendirmelerini ifade etmektedir (Gist ve Mitchell, 1992, s.185).
- Öz-yeterlilik bir güdü, dürtü ya da kontrol ihtiyacı değildir.
- Öz-yeterlilik inancı davranışların sonucunda oluşan beklenti olarak düşünülmemelidir.
- Öz-yeterlilik kişisel bir özellik değildir.

Öz-yeterlilik psikolojik bir yaklaşım çevresinde sadece kişinin kendine olan inancını ifade eden bir kavram değildir. Gelişmeye açık bir kavram olmasının yanında, kişilerin kendine güvenmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda aşağıda belirten konularda kişiler kendilerine daha çok güvenmekte ve inanmaktadır. Öz-yeterliliğe sahip kişiler (Luthans, 2002b, s. 700);

- Verilen görevi başarıyla yerine getirmek için çaba gösteren ve zorluklar ile baş eden,
- Başarılı olmak için yeterli çaba ve motivasyona sahip olan ve
- Zorluklar ile karşılaştığında bile kararlı bir şekilde devam eden kişilerdir.

Öz-yeterliliğin başarılı bir şekilde hayat boyu devam etmesini sağlayan birçok yaklaşım mevcuttur. Öz-yeterlilik dört temel bilgi kaynağı tarafından geliştirilen bir kavramdır. Bu dört temel bilgi kaynağı şu şekildedir (Bandura, 2000, s. 184; Maddux, 2002, s. 280; Nelson ve Cooper, 2007, s. 14):

Gerçekleşen performans ve kazanılan deneyim: Güçlü öz-yeterliliğin gelişmesine yardımcı olan en etkili kaynaklardan biridir. Eğer kişiler kolay başarılar elde eder ise başarısızlık durumunda cesaretlerini kolayca kaybedilebilmektedir. Bu nedenle öz-yeterlilik sayesinde zorluklar karşısında sabırla mücadele ederek yeni deneyimler kazanılmaktadır. Başarı, hatalardan öğrenilenlerle elde edilmektedir (Bandura, 2000, s. 185). Kişi kendi davranışlarını, duygularını ve düşüncelerini değerlendirerek öz gözlemlene yapabilmektedir. Başarılı girişimler sonucu kişilerin öz-yeterlilikleri güçlenmekte ancak başarısızlıklar

sonucunda da öz-yeterlilik daha az hissedilmektedir. (Bandura, 1997'den akt. Maddux, 2002, s. 280).

Temsili öğrenme-modelleme: Gerçek deneyim süreci zor olduğunda ya da riskli hale geldiğinde temsili öğrenme-modelleme yöntemine başvurulmaktadır. Temsili öğrenme ile yönetici ve çalışanlar performanslarının gelişmesi amaçlanmakta ve verilen iş ve rol modellerinin gözlemlenmesi kişinin gözlemsel kapasitesini artırmakta ve verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmektedir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 14).

Sosyal ikna: Eğer kişi kendine inanır ise daha fazla çaba göstermeye istekli olacaktır. Bu durum kişinin başarısını artırmada da etkili olmaktadır (Bandura, 2000, s. 186). Kişinin öz-yeterliliğinin sağlamlaşması için başarılı durumlardaki algı ve tutumların benimsenmesi gerekmektedir. Sosyal, fiziksel ve psikolojik durumların hepsini içeren deneyimler öz-yeterlilik gelişiminde söz sahibi olmaktadır. Motive edici ifadeler de kişinin kendisini yeterli hissetmesini ve başarılı olacağına dair inançlı olmasını sağlamaktadır (Maddux, 2002, s. 280).

Psikolojik ve fiziksel durum: Öz-yeterliliğin diğer kaynakları kadar etkili olmasa da psikolojik ve fiziksel durumda da gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Kişilerin fiziksel ve duygusal durumu kendi öz-yeterliliklerini değerlendirmede etkilidir. Gerginlik, kaygı ve yorgunluk gibi negatif durumlar birer eksiklik olarak algılanmaktadır. Pozitif bir ruh hali ile kişi yüksek öz-yeterliliğe sahip olduğunu düşünmekte ve kendine inanmaktadır (Bandura, 2000, s. 186).

1.3.2.2 Umut

Umut kavramı günlük yaşamda her şeyin iyi olacağına inanmayı ifade eden bir kavram olmasının yanında; psikolojik sermayenin boyutlarından biridir. Kansas Üniversitesinde ünlü bir psikolog olan C. Rick Snyder tarafından ortaya koyulan ve teorik bir altyapısı bulunan umut teorisinden bahsetmek de umut kavramını açıklama açısından yararlı olacaktır. Umut; ne istediğini bilmek, istenilen şeye ulaşmak için farklı çözümleri düşünmek ve amaçlara ulaşmak için yılmadan devam etmektir (Boniwell, 2006, s. 22). Umut kişiyi başarıya ulaşmasında teşvik eden ve bu amaç doğrultusunda gerekli çabayı göstermesine motive eden bir kavram olarak ifade edilmektedir (Synder ve Lopez, 2007, s. 189). Umut sadece kişinin amacına ulaşmasında ve başarılı olmasında belirleyici değil; aynı zamanda başarıyı getirecek planların formüle edilmesinde de belirleyicidir. Umut; başarıya ulaşma yollarını araştırmayı, belirlenen hedefler doğrultusunda kişinin motivasyonunu artırmayı ve hedefe ulaşılacağına inanılmasını sağlamaktadır (Luthans, 2002a, s. 62).

Hedeflenen amaca ulaşma algısı olarak ifade edilen umut kavramı amaca yönelik iki bileşenden oluşmaktadır. Bu iki bileşen şu şekilde açıklanmıştır (Snyder vd., 1991, s. 287);

- İlk olarak hedeflere ulaşmada kararlılığın korunması ve umudun teşvik edici gücü ile harekete geçme arzusu (willpower),
- İkinci olarak ise çeşitli engeller ve zorluklarla karşılaşıldığında hedefe ulaşmak için alternatif yollar ve çözümler getirerek proaktif bir yaklaşım benimsemek ve kararlı olmaktır (waypower).

Umut teorisini oluşturan üç önemli unsur hedef, çözüm yolu düşünme ve hedefe ulaşma yolundaki istektir. Bu üç aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Hedefler: Hedef zihinsel eylem dizilerini amaçlar ve umut teorisinin bilişsel bir bileşenini sağlamaktadır. Zihinsel eylem dizileri görsel olduğu kadar sözel de olmaktadır. Hedefler zamansal çerçeve içerisinde birkaç dakikalık süre gibi kısa vadede ya da yıllar içerisinde oluşacak kadar uzun vadede şekillenmekte ancak bilinçli düşünce oluşması için yeterli değer ve etkide olması gerekmektedir. (Snyder, 2002, s. 250). Umudun oluşması için hedef belirleme önemli bir etkidir. Belirlenen hedefler özel, ölçülebilir ve zorlayıcı olabilmekte ve bu hedeflere ulaşmak için istek gücünün olması da başarılı olmayı sağlamaktadır. Hedef; kişiyi umutsuzluğa düşürmeden kişinin beceri ve ufkunu geliştirmektedir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 15).

Çözüm yolu düşünme: Tek bir çözümün her zaman başarıyı getirmemesinden dolayı farklı çözüm yolları düşünme, amaca ulaştıran yollar arama alternatif çözümler bulma açısından önemlidir. Umutlu bir kişi tek bir çözüme odaklanmamakta farklı alternatif arayışlarına girmektedir (Boniwell, 2006, s. 23). Bu şekilde geçmiş şimdiki etkilemekte şimdi de geleceğe yön vermektedir. Hedefe ulaşıldığında çözüm yolları daha belirgin olmakta kişiyi başarıya taşımaktadır. Umutlu kişiler daha az umutlu ya da umutsuz kişilere oranla hedeflerine daha kolay ulaşan başarılı kişilerdir (Snyder, 2002, s. 251).

Hedefe ulaşma yolundaki istek: Belirlenen amaçlara ulaşmada kullanılan alternatif yolları kullanma kabiliyetidir. Hedefe ulaşma yolundaki istek gücü kişinin kendi kendine referans olma (öz-gönderimsel) düşüncesini ifade etmektedir. Yüksek umutlu kişilerin “Ben bunu yapabilirim” gibi kendilerine söyledikleri öz-konuşmalar ile engellerle karşılaşıldığında dahi kişiyi motive eden bir güçtür (Snyder, 2002, s. 251).

Pozitif örgütsel davranış açısından umut kavramı da çalışanlar açısından önemlidir. Umut kavramı durumsal ve gelişmeye açık özellikleri sayesinde yöneticiler ve çalışanlar üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Umutlu çalışanlara ve yöneticilere sahip bir örgütün performans

artışı olmasına rağmen insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe yeterince dikkat çekmemiştir. Genel olarak pozitif örgütsel davranış incelendiğinde umut bileşeninin öz-yeterlilik ve iyimserlik ile benzer yönleri olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, umut kavramının harekete geçme arzusu ile öz-yeterliliğin beklentileri birbirine benzemektedir. Aynı zamanda umut kavramının yeni yollar düşünme unsuru ile öz-yeterlilik sonucundaki beklentiler de birbirine benzemektedir. Ancak umut kavramının psikolojik sermayenin diğer boyutlarından kavramsal ve ölçümsel olarak farklılık gösterdiği yönleri de bulunmaktadır. İyimserlik beklentileri, büyük ölçüde kişinin kendisi dışındaki kişilerden ve güçlerden oluşmaktadır. Ancak umut boyutundaki yeni yollar arama unsuru kişinin kendisinin belirlediği ve başlattığı bir süreçtir. Umut boyutu hedefe ulaşma yolundaki istek ve hedefe ulaşmak için alternatif yollar arama açısından da diğer boyutlardan ayrılmaktadır. (Luthans, 2002a, s. 63). Umutlu olmanın koşulları amaç belirleme, alternatif çözümler arama ve engellerin üstesinden gelme ile çalışanların hedeflerine ulaşmasında etkilidir. Bu şekilde çalışan umut düzeyleri artış göstermekte ve bu sayede psikolojik sermayelerinin gelişmesi sağlanmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 389).

1.3.2.3 İyimserlik

İyimserlik pozitif psikoloji hareketi içerisinde Seligman ve diğer psikologlar tarafından incelenmiş bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımında temel bileşen olarak kabul edilmesinin yanında günlük dilde de sıkça kullanılan ancak anlaşılması zor kavramlardan biridir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 153). İyimser ve karamsar kişileri birbirinden ayıran belirgin özellikler vardır. Birçok araştırmada iyimserliğin pozitif etkisi sonucunda akademik, politik ve mesleki başarının sağlandığı belirtilmiştir. Aynı şekilde karamsarlık ise pasiflik, gerginlik, başarısızlık, sosyal yabancılaşma ve depresyona yol açabilmektedir (Luthans, 2002a, s. 64).

İyimser kişiler pozitif olaylar ile karşılaştıklarında bu olayları içsel, kalıcı ve genellenebilir şekilde algılamakta iken negatif olayları dışsal, geçici ve duruma özgü sebepler şeklinde algılamaktadırlar (Seligman, 2006, s. 207). Diğer bir ifade ile iyimser kişiler kötü olaylarla karşılaşsalar dahi bunun süreklilik göstermeyeceğini, kontrolü dışında koşullar nedeniyle gerçekleştiğini düşünerek kendilerini suçlamazlar. Karamsar kişiler ise kötü olaylar ile karşılaştıklarında sebep olarak kendilerini görmekte ve geçici olmadığını düşünmektedirler. İyimser kişilerin bu şekilde kendi öz saygısı ve morali artmakla birlikte hayatlarındaki pozitif olayların olacağına dair inanç taşımaktadırlar.

İyimserlik kavramının psikolojik sermayedeki önemi en az diğer bileşenler kadar dikkat çekmektedir. İyimserlik kavramı psikolojik örgütsel davranışın pozitif, özgün, ölçülebilir ve performans artışı sağlayıcı özellikleri taşımaktadır. Bu şekilde iyimser çalışan ve yöneticiler işyerinde pozitif bir güç olarak örgütün performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örneğin iyimser çalışanlar daha kolay motive olmuş şekilde çalışmakta, daha yüksek moralli olmakta ve memnuniyet duymaktadırlar. Ayrıca zorluklar ve engeller karşısında sabırlı davranıp ileriye dönük hedeflere ulaşmada kararlı olmakta ve kişisel başarısızlıkları gidermede azimli davranmaktadırlar. Ancak iyimserlik kavramının olumlu yönleri olduğu negatif etkileri olduğuna dair eleştiriler de mevcuttur. Örneğin örgüt içindeki iyimser bir çalışan veya yönetici başarıya ulaşmada alması gereken tedbirleri almayacak ve herhangi bir engel karşısında hazırlıksız davranabilecektir. Bu eleştiriler sonucunda iyimserlik kavramı pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde gerçekçi ve esnek bir yaklaşım arayışı içine girmiştir (Luthans, 2002a, s. 64).

1.3.2.4 Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık pozitif psikoloji hareketi içerisinde kabul edilmiş olmasına rağmen pozitif örgütsel davranış alanında son on yıl içerisinde sıkça incelenmiştir. Psikolojik sermayenin diğer boyutları gibi bu boyutu da klinik psikolojiden etkilenecek kullanılmıştır. Dayanıklılık ile ilgili ilk araştırmalar yapıldığında, dayanıklılık çok az kişinin sahip olduğu sıra dışı özel bir yetenek olarak görülürken, günümüzde toplumların ve kişilerin beşeri kapasitesinde yer alan ve yetkinliğini kazanmasında ve geliştirmesinde büyük etkisi olan bir özellik olarak kabul edilmektedir. Dayanıklılık belirli bir tehlike ve zor koşullar karşısında kişinin sahip olduğu pozitif uyumdur (Masten, 2001, s. 228). Diğer bir ifadeyle dayanıklılık, zorluklar ve riskli koşullar altında hatta önemli bir değişim meydana geldiğine dahi verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmek için kararlı bir şekilde hareket etme kabiliyeti anlamına gelmektedir. Bu kabiliyet, birey ve çevre faktörlerinin katkısı ile zamanla gelişmektedir (Stewart vd., 1997, s. 22). Dayanıklılık zor şartlar altında kendini toparlayabilme gücünü sağladığı kadar sorumluluk gerektiren görünüşte kötü olarak algılanan ancak pozitif olaylar karşısında da pozitiflik veya bu olaylara karşı güçlü olmak şeklinde ifade edilmiştir.

Masten ve Reed'e (2002, s. 74) göre dayanıklılık, belirli şartlar içerisinde oluşan risk ve stresli anlarda pozitif yönde düşünmeyi sağlayan bir olgudur. Dayanıklılık kavramı öz-yeterlilik ve umut kavramları gibi sıkça kullanılmakta ve birbirine benzer özellikleri bulunmaktadır ancak birbirinden ayrılan özellikleri de mevcuttur. Öz-yeterlilik ve dayanıklılık arasındaki en önemli fark dayanıklılığın daha dar bir alanda etkili olması ve proaktif

olmasından ziyade tepkisel olmasıdır (Luthans, 2002b, s. 702). Dayanaklı kişiler; değişime açık, gerçekleri kabul eden, güçlü değerlere sahip kendine inanan kişiler olmakla birlikte zorluklara karşı pozitif bir tutumla doğaçlama yaparak uyum gösterme yeteneğine sahip hayat dolu kişilerdir (Coutu, 2002, s. 48).

Psikolojik sermaye boyutlarından olan dayanıklılık boyutu; kişinin pozitif veya negatif olaylar karşısında yılmadan pozitif bir bakış açısıyla devam etme gücü olarak ifade edilmektedir. Nelson ve Cooper (2007, s.16) örgütsel düzeyde dayanıklılığın süreçsel ve yapısal dinamikleri olduğunu; riski göze alma, güçlü olma ve tutarlılığını koruma gücü sayesinde çalışanların performansını olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca insan kaynakları gelişiminde dayanıklılığın gelişmesini sağlayan üç ana faktör vardır. Dayanıklılığın gelişmesini sağlayan faktörler varlık odaklı stratejiler, risk odaklı stratejiler ve süreç odaklı stratejilerdir (Masten ve Reed, 2002, s. 76).

Varlık odaklı stratejiler: Kişinin ölçülebilir kişilik özelliklerinin ve içinde bulundukları durumun gelecekte belirli bir pozitif sonuç doğuracağı algısını oluşturmaktadır. İstikrar ve artan değişim ile birlikte liderler ve çalışanlar da dâhil tüm örgütü ilgilendiren çeşitli değerlerin desteklenmesini ve teşvik edilmesini sağlamaktadır. Bu değerler örgütsel düzeyde yapısal, finansal, teknolojik varlıklar ile bireysel düzeyde beşeri, sosyal ve psikolojik sermayedir. Bu varlıklar sayesinde zorluklar ve engeller karşısında pozitif bir yaklaşım ile mücadele gücü ve başarı elde edilmektedir (Nelson ve Cooper, 2007, s. 17). Risk odaklı strateji benimsemiş bir insan kaynakları gelişimi, örgütün kötü olaylar ile karşılaşmamasını sağlarken kaçınılmaz krizlere karşı çalışanların mevcut kaynaklarını kullanarak riski azaltmasını sağlaması yönünden önemli bir konumdadır. Özellikle varlık odaklı insan kaynakları gelişim stratejisi çalışanlarına eğitim giderlerini karşılama, seminerler düzenleme ve eğitimi teşvik etme gibi faaliyetler ile çalışanlarına istihdam olanakları sağlamaktadır (Luthans vd., 2006, s. 34).

Risk odaklı stratejiler: Risk arzu edilmeyen bir durumun meydana gelmesi olasılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Risk faktörü ise kişilerin özellikleri ve içinde bulundukları durumun negatif bir sonuç doğuracağı algısını oluşturmaktadır. Stresli bir yaşam risk faktörüne örnek gösterilmektedir (Masten ve Reed, 2002, s.76). Risk odaklı stratejiler birçok koruyucu mekanizma aracılığı sayesinde risk ile karşılaşılmasını engellemeyi ve risk faktörlerinin gelişmemesini amaçlamaktadır (Nelson ve Cooper 2007, s. 16).

Süreç odaklı stratejiler: Son olarak süreç odaklı strateji ise zorluklar ile yüzleşme kaçınılmaz olmasına rağmen, etkili bir şekilde mücadele etme dayanıklılığını gösterme açısından önemlidir. Süreç odaklı stratejiler, dayanıklılığı oluşturan diğer faktörleri

etkilemekte ve mücadelecı davranarak psikolojik sermayeye katkı sağlamaktadır (Masten ve Reed, 2002, s. 76). Örgüt düzeyinde incelendiğinde ise zor koşullarla baş edebilmek için örgütün ve çalışanın kaynaklarını artırmada ve riskleri yönetebilmede etkin olmaktadır. Psikolojik sermayenin boyutlarından umut, öz-yeterlilik ve iyimserlik kavramları birbirinden bağımsız bir şekilde gelişmekte ve dayanıklı bireylerin oluşmasında sürece katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2006, s. 34). Öz-yeterlilik kavramı bireyin dayanıklı olmasını sağlayan en önemli özellik olma durumundadır. Öz-yeterliliğe sahip kişiler sıkıntılar karşısında dayanıklılık göstererek hedefe ulaşmada başarılı olabilmektedirler.

1.3.3 Psikolojik Beşeri ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Örgütler, sürekli değişen rekabet ortamlarında mücadele etmek durumundadırlar. Örgütlerin temel amaçlarından biri olan sürekliliklerini sağlamak için etkili kaynaklarını kullanmaları gerekmektedir (Hitt ve Ireland, 2002, s.3). Örgütlerin etkili kaynaklarının beşeri ve sosyal sermaye olmasının yanında psikolojik sermaye de örgütlerin önemli kaynaklarından kabul edilmektedir. Bu nedenle psikolojik sermaye ile beşeri ve sosyal sermaye arasındaki benzerlikler ve farklılıkları belirtmek gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının öneminin artması ile birlikte teorik, araştırma ve uygulama alanlarında beşeri sermaye ve sosyal sermayeden oldukça bahsedilmiştir. Ancak günümüze kadar pozitif psikolojik sermaye hem bilim adamları hem de uygulayıcılar tarafından göz ardı edilmiştir. Çünkü geleneksel olarak örgütlerin kullandığı kaynaklar finansal ve duran varlıklar şeklinde ekonomik sermaye açısından ele alınmıştır. Sermaye terimi, kaynakların tüketiminden ve gelecekte beklenen sürekli getirilere yatırım yapma amacı gibi ekonomik kavramlardan dolayı kullanılmaktadır. Örgütler başarılı olmak için sadece maddi ve fiziksel kaynaklardan yararlanmamalı; maddi olmayan beşeri sermayeden de yararlanmalıdır. Beşeri sermaye kavramında kullanılan beşeri terimi ise örgütün tüm seviyelerindeki çalışan kişileri, sermaye teriminin kelime anlamı da gelecekte beklenen getiri için yapılan yatırımların tüketiminden geriye kalanı şeklinde tanımlanmıştır (Luthans vd., 2004, s. 45).

Beşeri sermaye genellikle bilgi, beceri, yetenek, eğitimle kazanılan yetkinlikler, deneyim, özel olarak tanımlanan yetenekler ile ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 146). Örgütlerin, bireylerin kişisel yetenek ve bilgi düzeylerini geliştirmek için eğitim programları sağlaması ve örgüte katkı sağlayabilecek doğru kişileri seçmesi de beşeri sermaye kavramı ile yakından ilişkilidir (Larson ve Luthans, 2006, s. 76).

Teknolojik gelişmeler, maddi varlıklar gibi somut varlıklarla ifade edilen ekonomik sermayeler örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli olmasının yanında beşeri

sermayeye yatırım konusunda da katkıda sağlamaktadır. Ancak bütün bunların yanında günümüz koşullarındaki ihtiyaçların yeni yetenek ve beceriler ile karşılanması için yeni bir sermaye kavramı olan sosyal sermaye kavramını ortaya çıkarmıştır (Luthans vd., 2004, s. 46; Luthans ve Youssef, 2004, s. 149).

Sosyal sermaye, değer yaratan ve faaliyetleri kolaylaştıran örgütler ile kişiler arasındaki ilişkileri içermektedir. Kişilerin birlikte hareket etmelerini sağlayan sosyal sermaye, kişiler ve örgütler arasındaki var olan kaliteyi ve değeri yansıtmaktadır (Hitt ve Ireland, 2002, s. 5). Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiler sağlıklı ise iletişim, norm ve güven ile şekillenmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 149). Psikolojik sermaye ile beşeri ve sosyal sermaye arasındaki ilişki şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1.1 Rekabet Üstünlüğü İçin Sermaye Çeşitleri

Kaynak: Luthans vd., 2004, s. 46

Psikolojik sermaye kişinin kim olduğu sorusuna cevap aradığı ve pozitif psikolojik gelişmelerinin incelendiği bir sermaye türüdür. Psikolojik sermaye, beşeri ve sosyal sermaye gibi kişinin neyi ya da kimi bilmesinden öte kim olduğunu bilmesini ifade etmektedir. Kişilerin kendilerini nasıl tanımladıklarına sorusuna cevap verilirken aynı zamanda psikolojik sermaye boyutları umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık oluşturulmuştur (Luthans ve Youssef., 2004, s. 149).

1.3.4 Psikolojik Sermaye ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Luthans ve Youssef (2004)'un pozitif psikoloji akımından etkilenmesi sonucu ortaya koydukları psikolojik sermaye kavramı, örgüt çalışanlarının pozitif psikolojik durumunu inceleyen bir kavramdır. Özellikle yabancı literatürde psikolojik sermaye kavramına ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır (Avey vd., 2011, s. 129).

Luthans (2002a) örgütsel davranışı pozitif bir yaklaşım ile inceleyerek yöneticilerin ve çalışanların zayıflıkları ve eksiklikleri yerine pozitif duygularına önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Pozitif örgütsel davranış kavramının oluşmasına neden olan bu yaklaşım sonucu

insan kaynakları gelişiminin ve iş performansının çalışanların özellikle umut, iyimserlik, iyi oluş, öz-yeterlilik ve duygusal zekâ kavramları ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

Luthans ve Youssef (2004) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermaye kavramının kişilerin yetenekleri, güçlü yönleri, verimlilik, etik, sürdürülebilir sonuçlar ve rekabet avantajı sağlamada etkili olduğunu belirtmişlerdir. Luthans ve arkadaşları (2004) tarafından ifade edilen psikolojik sermaye boyutları ölçülebilir, gelişime açık ve yönetilebilir kavramlardan oluşmaktadır.

Luthans ve arkadaşları (2005), ampirik çalışmasını Çin’de üç ayrı fabrikadaki 422 fabrika çalışanı üzerinde yürütmüştür. Yaptıkları çalışmada çalışanların psikolojik sermayeleri ile performansları arasında ilişki incelenmiştir. Çalışmada psikolojik sermayenin umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının performans ile ilişkisi ayrı ayrı incelenmiş ve her bir boyutun performans ile arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca fabrikadaki çalışanların psikolojik sermayeleri ile performans sonucu alınan ücret arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Avey ve arkadaşları (2006), “Çalışan Devamsızlığının Pozitif Psikolojik Sermayeye Etkisi” adlı çalışmasında psikolojik sermaye ile zorunlu ve gönüllü işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Psikolojik sermayenin umut ve iyimserlik boyutları ile zorunlu ve gönüllü işe devamsızlık arasında negatif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ancak dayanıklılık ile gönüllü devamsızlık arasında negatif bir ilişki olmasına rağmen zorunlu devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca öz-yeterlilik boyutu ile zorunlu devamsızlık arasında negatif bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.

Jensen ve Luthans (2006), Amerika’da 148 girişimciye uyguladıkları çalışmalarında girişimcilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile otantik liderlik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Clapp-Smith ve arkadaşları (2009) ise otantik liderlik, güven, psikolojik sermaye ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Giyim sektöründe 89 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada otantik liderliğin performans ve güven ile ilişkili olduğu, otantik liderlere sahip çalışanların söz konusu liderlerine güvendiği ve çalışanların psikolojik sermayesi ile güven algıları arasındaki pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2011), otantik liderlik ile psikolojik sermaye ve güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gooty ve arkadaşları (2009), Midwestern Üniversitesinden 190 kişinin katıldığı çalışmada çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Luthans ve arkadaşları (2006), psikolojik sermaye müdahaleleri uygulayarak amaçlarının sadece katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini artırmaya yönelik bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir. İşletme bölümünden seçilen öğrenciler arasında yapılan müdahale, bir saatlik küçük bir müdahaleden oluşmaktadır. Deney gurubu ve kontrol grubu şeklinde rastgele seçilen öğrenciler arasında yapılan müdahalede deney grubuna bir saatlik bir müdahale yapılmış, ancak kontrol grubuna ise psikolojik sermaye ile ilgisi olmayan bir konuda (çölde sağ kalma egzersizi) müdahalede bulunulmuştur. Müdahale sonucunda deney grubunun psikolojik sermaye seviyeleri artarken kontrol grubundaki öğrencilerin psikolojik sermayelerinde bir artış olmamıştır. Ayrıca müdahalenin geçerliliğini artırmak için gönüllü olarak katılan ve farklı örgütlerde çalışan yönetici grubuna 2 saatlik psikolojik sermaye müdahalesi uygulanmış ve psikolojik sermaye düzeylerinde artış gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Luthans ve arkadaşları (2008), çalışmalarında psikolojik sermaye müdahalesinin web tabanlı eğitim ile gerçekleşmesinde insan kaynakları gelişimini incelemişlerdir. Çalışma ön-test, son-test, kontrol grubundan oluşmaktadır. Çalışma devlet ve özel sektörde çalışan 364 kişi üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada 2 saatlik bir müdahale sonucu 187 kişiden oluşan deney grubunun psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir artış olurken, rastgele seçilen ve deney grubundan farklı ancak ilgili konu ile müdahalede bulunulan kontrol grubu katılımcılarının psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir artış gerçekleşmemiştir.

Luthans ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan çalışma, 404 işletme öğrencisi, 163 sigorta şirketi çalışanı ve ileri teknoloji imalat sektöründe çalışan 170 mühendis üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışmada psikolojik sermayenin çalışan sonuçları ile destekleyici örgüt iklimi arasında aracı rolü araştırılmıştır. Üç farklı örneklemin kullanıldığı bu çalışmada çalışanların psikolojik sermayesinin performans, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık ile arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Avey ve arkadaşları (2009), işten ayrılma niyeti ve çalışan stresinin psikolojik sermaye ile ilişkisini incelemiştir. Farklı iş kollarında çalışan 416 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile stres belirtileri ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtilmiştir. Bunun yanında işten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye arasında stres belirtilerinin aracılık ettiği bulgulanmıştır. Ayrıca kişilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile iş arama davranışları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Norman ve arkadaşları (2010), çalışanların sapkın davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel kimlikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçların geçerliliğini artırmak amacıyla birden fazla sanayi ve

kuruluşlardan rastgele seçilen 199 yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sermayenin çalışanların sapkın davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel kimliğin aracı rolde olduğu bulunmuştur. Ayrıca en güçlü örgütsel kimliğe sahip ve psikolojik sermaye düzeyleri en yüksek olan çalışanların aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen ve daha az sapkın davranışlarda bulunan çalışanlar olduğu belirtilmiştir.

Avey ve arkadaşları (2010), psikolojik sermaye düzeyi ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır. Bu çalışmanın özelliği psikolojik sermayenin zaman içerisinde etkisinin belirlenmesi ve çalışanların psikolojik iyi oluş sonuçlarının test edilmesidir. Farklı sektörlerde çalışan ve farklı mesleklere sahip 280 çalışanın yer aldığı çalışmada, psikolojik sermaye üç hafta ara ile iki aşamada ölçülmüştür. İki farklı zamanda ölçülen psikolojik sermaye düzeylerinin ikinci kez ölçülmesi sonucunda çalışanların psikolojik iyi oluşuna ve genel sağlığına katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Roberts ve arkadaşları (2011), iş stresinin nezaketsiz davranışlara etkisini ve psikolojik sermayenin aracı olup olmadığını incelemişlerdir. Farklı sektörlerde çalışan 390 çalışan ile yapılan araştırmada psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, psikolojik sermaye düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha az nezaketsiz davranış gösterdikleri ve iş stresinin nezaketsiz davranışa etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolde olduğu belirtilmiştir.

Nguyen ve Nguyen (2012) Vietnam'daki pazarlamacılar arasında yürüttüğü çalışmada 364 pazarlamacı katılmıştır. İş performansı ve iş yaşam kalitesinde psikolojik sermayenin etkisi araştırılan çalışmada psikolojik sermayenin hem iş yaşam kalitesine hem de iş performansına pozitif anlamlı etkisi olduğunu ifade edilmiştir.

Sweet (2012), 350 sağlık merkezindeki toplam 843 çalışandan rastgele seçtiği 500 kişi üzerinde yürüttüğü çalışmada psikolojik sermaye ile öğrenen örgütler arasında anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Peng ve arkadaşları (2013), tükenmişlik sendromu ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çin'deki 437 hemşire arasında yapılan çalışmada psikolojik sermaye ile tükenmişlik sendromu arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın aracı rolü incelemiş ve psikolojik sermaye ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık ettiği belirlenmiştir.

Pedreira ve Munico (2013), farklı sektörlerde çalışan 301 kişinin katıldığı araştırmasında psikolojik sermaye ve işkoliklik arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Aynı

zamanda psikolojik sermaye düzeyinin ve işkolikliğinin iş yeri maneviyatı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Boamah ve Laschinger (2014), Kanada'daki hastanelerde yaptıkları çalışmada yeni mezun 907 hemşireye ulaşmış ve 342 hemşireden geri dönüş sağlamıştır. İki aşamalı olan çalışmanın ilk aşamasında hemşirelerden iş yaşamına yönelik sorular içeren anket doldurmaları istenmiştir. İkinci aşamada, bir yıl sonra ilk aşamaya katılan çalışanlara tekrar ulaşılmış, bu sefer 205 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile iş yerindeki güçlendirmenin, çalışanların işe tutkunluğunun %38'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

2.1 Sosyalleşme Kavramı

Sosyalleşme; sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönleri bulunan ve dolayısıyla birçok bilim dalını ilgilendiren bir kavramdır (Balcı, 2003, s. 1). Sosyalleşme, toplumun değer yargılarının ve ideallerinin kişiler tarafından kabul edilmesi ve zaman içinde sosyal hayattaki çeşitli rollere göre davranmayı öğrenme sürecidir. Başka bir ifadeyle sosyolojik ve psikolojik açıdan bireyin sosyalleşmesi bir öğrenme sürecidir. Sosyalleşme sayesinde kişiler toplumun ve grupların normlarına uyum göstererek sağlıklı bir sosyal düzenin olmasını sağlamaktadır. (O’Sullivan, 1997, s. 220). Sosyalleşme kişinin yeni bir durumun parçası olma sürecinde toplumdan biri olmayı sağlayan bir değişimdir (Balcı, 2003, s. 10).

Sosyalleşme süreci örgüt düzeyinde ele alındığında ise toplumsal sosyalleşmede olduğu gibi çalışanlar yeni girdikleri topluluk içerisinde kendilerine verilen rollere uyum sağlamayı ve bu doğrultuda yetenek ve becerilerini geliştirmeyi öğrenmektedirler. Örgütlerin başarılı olması için birbiri ile uyumlu çalışan örgüt üyelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sosyalleşme düzeyleri örgüt performansını etkilemekte ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

2.2 Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme en genel anlamı ile bir bireyin örgütsel rol üstlenmesi için gerekli sosyal bilgi ve beceriler kazanmasını ifaden eden bir süreçtir. Örgütsel rolleri yerine getirmek için bu süreçte; hızlı, öz-güdümlü ve deneme yanılma gibi pek çok durumu içeren uzun bir hazırlık döneminin geçirilmesinin yanında birçok ayrıntılı eğitim döneminin de tamamlanması gerekmektedir (Van Maanen ve Schein, 1977, s. 3).

Örgütsel sosyalleşme ya da başka bir ifade ile “insan işleme”, örgütteki çalışanlar tarafından düzenlenen yeni bir örgütsel pozisyonun, statünün ya da rolün deneyimler ile öğrenilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Van Maanen, 1978, s. 19). Araştırmalar ise örgütsel sosyalleşme hakkında iki husus üzerinde hem fikirlerdir: örgüte katılma aşamasında sosyalleşmenin önemli bir adım olduğu ve örgütte sosyalleşme ve uyum sürecinin yeni gelen çalışanlar için stresli olmasıdır (Nelson, 1987, s. 311).

Örgütsel sosyalleşmeyi çalışanların işyerine, sorumluluklara ve örgüt kültürüne uyum sağlaması şeklinde ifade eden Schein (1978'den akt. Kakabadse, Bank ve Vinnicombe, 2004, s. 38) ise örgütsel sosyalleşmenin sürecinin beş önemli hususunu şu şekilde açıklamıştır:

- Örgütün gerçek şartlarını kabul etmek (örgüt içerisindeki kısıtların çalışanların davranışlarına yön vermesi)
- Değişime karşı direncin üstesinden gelmek (kişisel fikir ve düşüncelerin başkaları tarafından kabul edilmesindeki sorunlar)
- Büyük ya da küçük ölçekteki örgütlerle baş edebilme ve iş tanımını tam olarak bilmek için yeni işin nasıl yapılacağını gerçekçi bir şekilde öğrenmek (mevcut geri dönüş ve imtiyazlar)
- Yönetici ile anlaşabilmek ve teşvik sistemini öğrenmek (performans artışının içeriğini bilmek ve karar verme aşamasındaki özgür davranabilme düzeyi)
- Kişinin örgüt içerisindeki yerini bilmesi ve örgüt içerisindeki kimliğini tanımasıdır (kişinin örgüte ne kadar uygun bir çalışan olmasının belirlenmesi).

Feldman (1981, s. 309) örgütsel sosyalleşmeyi dışarıdan gelen kişinin örgüt içerisindeki işleyişi öğrenerek örgütün etkin bir üyesi haline dönüşme süreci olduğunu belirtmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci;

- Örgüte uygun bir dizi rollerin edinilmesini,
- İşle ilgili beceri ve yeteneklerin geliştirilmesini,
- Örgütün norm ve değerlerine uyum gösterilmesini içermektedir.

Pascale (1985, s. 27) örgütsel sosyalleşmeyi, grubun bir üyesi haline gelmeyi, ipuçlarını öğrenmeyi ve örgüt içerisindeki verilen işleri yapmak için nasıl iletişim kurulacağını ve etkileşim içine girileceğini öğreten bir süreç olarak tanımlamıştır.

Nelson (1987, s. 311) ise örgütsel sosyalleşme süreci iki konu üzerinde önemli durulması gerektiğini belirtmiştir. Bu konular; sosyalleşmenin örgüte katılmada önemli bir nokta olması ve örgüte yeni katılanlar için sosyalleşmenin bir stresli olduğudur.

Morrison (1993a, s. 173) örgütsel sosyalleşmeyi örgüt içerisinde verilen rolleri gerçekleştirmek için gerekli tutum ve davranışların öğrenilmesi süreci olduğunu belirtmiştir.

Schein (1988, s. 2) örgütsel sosyalleşmeyi örgüt kültürünün, inançlarının ve işin tam olarak nasıl yapıldığının ve amaçlarının öğrenilmesi süreci olarak ifade etmiştir. Örgütsel sosyalleşme süreci yeni bir örgüte girildiğinde yaşandığı gibi örgüt içerisindeki rol değişimi ve terfi etme gibi süreçlerde de yaşanmaktadır.

Çelik (1998, s. 192) örgütsel sosyalleşmeyi, iş görenin değer, norm, kural ve uygulamaya yönelik ilkeleri öğrenmesi, tanınması ve kültürlenmesi şeklinde yorumlarken; Salisbury (2006, s. 17), örgüte yeni katılan çalışanların örgütün bir parçası olmasında tutum, davranış ve ilkelerin öğrenilmesinin önemini belirtmiş ve böylelikle örgüt içerisinde sorunsuz bir sosyalleşmenin olacağını belirtmiştir.

Hellriegel ve Slocum (2011, s. 499) örgütsel sosyalleşmeyi, örgütün eski çalışanlarından örgüte yeni gelen çalışanlarına kadar örgüt içindeki herkesin kapsadığını, örgütsel kültür etkileşimin benimsenmesi ile örgütsel rol ve görevlerin yerine getirilmesinde söz sahibi olan sosyal bilgi ve yeteneklerin çalışanlara kazandırılması süreci şeklinde tanımlamıştır. Sosyalleşme, örgütün temel değerlerini ve inançlarını güçlendirip geliştirerek örgüte yeni gelenlerin örgütün bir üyesi haline gelmesi ve örgüte uyum sağlamasıdır. Aynı zamanda örgütsel sosyalleşme; örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına öğretilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi sürecidir. Örgütsel sosyalleşme çalışanların davranışlarını etkileyen, örgütsel kültürün devam etmesine ve yeniden şekillenmesine yardım eden bir süreçtir (Champoux, 2010, s. 127).

Chao ve arkadaşları (1994, s. 731) ise örgütsel sosyalleşmeyi örgüte yeni katılan ya da örgütte rolü değişen çalışanların örgütle uyumlu çalışabilmesi için gereken bilgi ve becerenin kazandırılması olarak ifade etmiştir. Ancak Taormina (2004, s. 77) örgütsel sosyalleşmenin sadece çalışanların örgüt içerisindeki işleyişi öğrenmesi değil aynı zamanda örgüt kültürüne uygun şekilde davranmasını ve örgüt tarafından kabul edilmesini de içerdiğini belirtmektedir. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin sadece örgüte yeni katılanlar için geçerli olmadığını örgütteki herkesi kapsayan bir süreç olduğunu belirtmiştir. Toplum içerisinde sosyalleşmede birçok farklı rollerin zaman içerisinde öğrenilmesi ve bu öğrenme sürecinin süreklilik göstermesi (Morrison ve Hock, 1986'dan akt. Taormina, 2004, s. 77) gibi örgütsel sosyalleşme de uzun dönem bir süreci oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme sadece örgüte yeni katılanları değil aynı zamanda örgütte görev alan her çalışan için geçerlidir.

2.3 Örgütsel Sosyalleşmenin Önemi ve Amacı

Örgütün üyesi çalışanların örgütün bir parçası haline gelerek örgütle bütünleşmesi için sosyalleşme sürecini tamamlaması gerekmektedir. Örgütlerdeki yeni çalışanların sosyalleşmesi, örgüte katılım ile başlayan ve devam eden bir süreci ifade etmektedir (Nelson, 1987, s. 317).

Örgüt üyeleri, örgüt amaç ve değerlerini, örgütteki formel sosyalleşme uygulamalarını ve örgüt kültürünü informal sosyalleşmeyi sağlayan örgüt dilinden öğrenmektedirler. Böylelikle

örgütsel sosyalleşme sayesinde çalışanlar örgüt değerlerini, normlarını ve misyonunu öğrenmektedir (Doğan, 1997, s. 69).

Çalışanların örgüte uyumu, başarısı, kariyerinde yükselmesi ve iş doyumu sosyalleşme sürecinin işlevlerindendir. Başarılı bir sosyalleşme süreci sonucu çalışanların işe bağlılığı, başarısı ve uyumu artacaktır. Tam tersine başarısız bir sosyalleşme ise işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir. Bu sonuçtan da hem örgüt hem de çalışanlar zarar görmektedir. Bu durum sosyalleşme sürecinin çalışanlar ve örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır (Balcı, 2003, s. 12). Başarısız bir sosyalleşme sürecinde çalışan kişiler ise örgütü verimsiz çalışmalarla başarısızlığa yönlendirmektedir. Örgütsel sosyalleşme süreci aslında yaratıcı çalışanlardan oluşan bir örgüt ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Can, 1994, s. 313).

Örgütsel sosyalleşmenin amacı, çalışanın verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken örgütle uyumlu ve etkili bir üye olması için gerekli yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasını sağlamaktır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin amaçları aşağıdaki gibidir (İshakoğlu, 1998, s. 80-82):

İşin gereklerini öğrenmek: Çalışanların örgütün kendisinden beklenen görevleri yerine getirmeyi öğrenme sürecidir. Çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecinde işiyle ilgili hangi araçları kullanacağını, hangi başarı ölçütlerine göre çalışıp değerlendirileceğini, hangi yetenek ve bilgilerini kullanacağını öğrenmesidir.

Örgüt içerisindeki bireyler ile sağlıklı ilişkiler kurmak: Örgüte yeni katılan çalışanların eski çalışanlar ile tanışıp formel ve informal iletişim kurması sonucu örgüt, sorumluluklar ve görevler hakkında bilgi edinmeye çalışmasıdır.

Örgüt içi güç odaklarını tanımak: Örgüt çalışanları örgüt içinde farklı pozisyonundaki çalışanların uzmanlık konularını öğrenerek örgütte kimin hangi işi daha iyi yaptığını, uzmanlık gerektiren işleri yapanlar arasında kimin öncü olduğunu, kimin informal lider olduğunu ve kimin örgüt içerisinde güç sahibi olduğunu öğrenmektedir.

Ortak örgüt dilini öğrenmek: Örgüt içinde çalışanlar tarafından öğrenilen ve kullanılan teknik terimleri, jargonu ve kısaltmaları içeren mesleki dile hâkim olmak sosyalleşme açısından önemlidir.

Örgütsel amaç ve değerleri öğrenmek: Örgütün var olma amacının ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi sosyalleşmenin önemli unsurlarından bir tanesidir.

Örgüt tarihini öğrenmek: Örgütün kurulmasından günümüze kadar gelinen süreçte benimsenen değerler, amaçlar, gelenekler, görenekler ve özel günler gibi örgütün varoluş

amacının belirtildiği örgütsel tarihin örgüte yeni katılan çalışanlar tarafından öğrenilmesi örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından biridir.

Örgütsel sosyalleşme amaçlarının gerçekleşmesi sonucu örgüt çalışanları arasındaki uyumsuzluk ve çatışmalar minimum seviyede olmaktadır (Doğan, 1997, s. 69; Sökmen, 2007, s. 171). Ashforth ve arkadaşlarının (2007, s. 2) belirttiği gibi sosyalleşme örgüte yeni katılanlar için de önem arz etmektedir. Örgütün hakkında bilgi sahibi olmak ve örgüt için neyin önemli olduğunu, değerlerini ve normlarını keşfetmek örgütün işleyişini kolaylaştırmada, uzun vadeli başarıyı sağlamada ve örgüt çalışanlarının kariyer hedeflerini belirlemede etkin rol oynamaktadır.

2.4 Örgütsel Sosyalleşme Özellikleri

Örgütsel sosyalleşmenin göze çarpan beş tane özelliği vardır (Kartal, 2007, s. 5):

Tutum, değer ve davranışların değişimi: Örgütsel sosyalleşmede değişim süreklilik arz eder. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçilmesini ve yeni tutum ve değerlerin benimsenmesini ifade etmektedir. Örgütün temel amaçlarını ve amaçların gerçekleşmesini, işin sorumluluklarını ve etkili performans için gerekli davranışları ve örgüt kurallarını ve değerlerini öğrenmeyi açıklamaktadır.

Sosyalleşmenin sürekliliği: Örgütsel sosyalleşme süreci süreklilik gerektirmekte ve bir anda başlayan ve biten bir süreç değil yavaş yavaş gerçekleşen bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği hakkında iki önemli husus vardır. Birincisi, sosyalleşme süreci genellikle kişinin örgüte girmeden önce, işe uygun olarak tercih edilen nitelikleri ve seçim ile başlar. İkincisi, sosyalleşmenin karşılaşma aşamasının olduğu evrede yeni çalışan, örgütün özelliklerini anlar ve örgütün etkin üyesi olabilmek için girişimlerde bulunur. Değişim aşamasında, yeni üye gerçekten örgüte uyumda gerekli kazanımları edinir. Başkalaşma adımı, çalışanlar meslektaşlarından ayrı kalma endişesi bunalım yaşayabilirler. Çalışanlar işlerinde uzmanlaştıkça meslektaşları ile uyumlu olabilmektedirler.

Yeni iş, çalışma grubu ve örgütsel uygulamalara uyum: Sosyalleşmede çalışanın işe uyumu kadar örgütteki uygulamalara olan uyumu da önemlidir. Yeni üye örgüte girdiği zaman, birkaç farklı süreçle karşılaşmaktadır. Bu süreçler; işte yetenek ve becerilerinin gelişimi, uygun rol ve davranışların kazanılması, çalışma grubuna ve onların kurallarına uyum ve örgütsel değerlerin öğrenilmesidir.

Grup ve grup normlarına uyum: Örgüte yeni katılan çalışanların grup normlarına uyum sürecinde; kişilerarası ve gruplar arası çatışmalar, işte kariyer ilerlemesi ile ilgili fırsat ve imkânlar, örgüte giriş törenleri ve yeni çalışanın örgüt içinde sosyalleşmesi etkili olmaktadır.

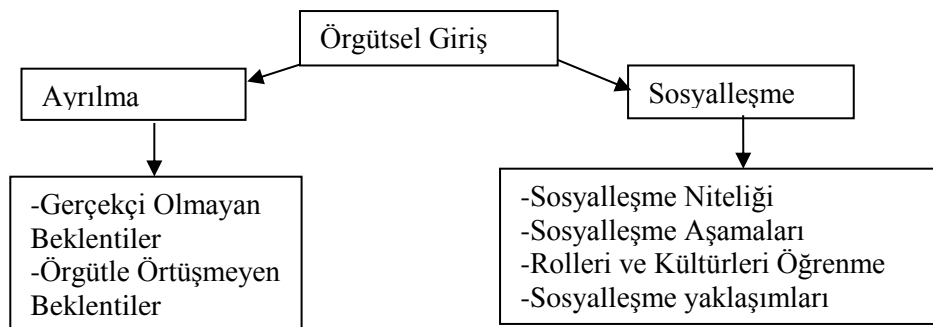
Yeni çalışanlar ile yöneticiler arasında etkileşim: Yeni çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iki yönlü iletişim örgütsel sosyalleşmenin karşılıklı etkileşimini göstermektedir. Örgütler çalışanların işe uyumlarını sağlamak için onların güçlü yönlerini öne çıkarıp zayıf yönlerini minimize etmeye çalışmaktadır. Mesleki gelişim planları, yönlendirme programları ve işle ilgili davranışların kazandırılması ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi amaçlanmaktadır.

Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi: İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde çalışanların ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığı yaşadıkları görülmektedir. Yeni çalışanların çoğunun ilk yıllarda işlerini sevmedikleri, çalışmalarında rutin ve teknik konuların dışında çalıştıkları tespit edilmiştir. Örgütün çalışanların isteklerini karşılamaması da çalışanların performansını etkilemektedir.

2.5 Örgütsel Sosyalleşme Süreçleri

Örgütler eski ve yeni çalışanlar için uygun ve değişik sosyalleştirme yöntemleri uygulamaktadır. Örgütlerin çalışanlar için sosyalleştirme süreçleri farklılık gösterse de ortak sayılabilecek süreçler şu şekilde sıralanmaktadır (Louis, 1980b, s. 227):

Giriş Aşaması: Örgüte yeni giren bireyler yeni bir göreve geldiklerinde öncelikle örgütün değer, tutum ve beklentileri ile karşılaşmaktadırlar. Böylece örgüt ve iş hakkında bilgi edinmektedirler. Örgüte girişte ayrılma ve sosyalleşmeden oluşan iki temel perspektif Şekil 2.1’de sunulmaktadır (Louis, 1980b, s. 226).



Şekil 2.1 Örgütsel Girişteki Yaklaşımlar

Kaynak: Louis, 1980b, s. 227

Ayrılma: Bireylerin örgütten ayrılma sebeplerinden biri beklentilerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gereken hususlardan biri de eski çalışanlar ile yeni çalışanlar arasında işten ayrılma nedenlerinin farklılık göstermesidir. Örgüte yeni gelenlerin işten ayrılması çalışanın isteği ya da kontrolü dışında gerçekleşebilmektedir. Özellikle örgüte yeni katılan çalışanların beklentileri ile işten ayrılma isteği arasında önemli bir ilişki vardır. Örgüte yeni katılanların beklentilerinde iki farklı yaklaşım vardır. İlk olarak yeni çalışanların örgütten kendi isteği ile ayrılmalarının nedeni gerçekçi olmayan beklentilerdir. İkincisi ise yeni gelenlerin beklentileri ile iş deneyimleri arasındaki farklılıklardır. Bu durum da karşılanmayan beklentilerden kaynaklanmaktadır (Louis, 1980b, s. 227).

Gerçekçi olmayan beklentiler: İşle ilgili gerçekleşmeyen beklentiler örgüte yeni gelen üyenin örgüt hakkında elde ettiği bilgilerin gerçekte örgütle uyuşmamasına dayanmaktadır. Bu bulgulara dayanarak işe girme öncesinde çalışanların beklentilerinin doğru bir şekilde oluşması ve gerçekçi iş beklentilerini aktarmak için gerçekçi iş görüşmeleri adı verilen bir strateji geliştirilmiştir. Bu yöntemi kullanılarak yeni çalışanların broşür kitapçık, film gibi işi ve kurumu tanıtıcı araçları inceleyerek beklentilerin daha gerçekçi olması sağlanmaktadır (Wanous, 1976, s. 23).

Karşılanmayan beklentiler: Başlangıçtaki beklentiler, ihtiyaçlar ve gerçek iş deneyimleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Karşılanmamış beklentiler işten ayrılma isteğine neden olmaktadır. Gerçekçi olmayan beklentiler gibi karşılanmayan beklentiler de olumsuz deneyimler ve hayal kırıklıkları nedeniyle tatminsizlik ve işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. Ayrılma ile ilgili her iki yaklaşım da örgüte girişteki beklentilerin rolüne odaklanmıştır. Gerçekçi yaklaşım örgüte girişteki ilk beklentiler ile ilgiliyken; karşılanmayan beklentiler ise örgüte yeni gelen çalışanların iş sırasındaki olumsuz deneyimlerinin derecesi ile ilgilidir. Beklentilerin karşılanması iş tatminini artırırken, karşılanmaması çalışanın kendi isteği ile işten ayrılmasına yol açmaktadır (Louis, 1980b, s. 228).

Sosyalleşme perspektifi: Örgütsel sosyalleşme dört temel konu ile şekillenmiştir. İlki sosyalleşmenin doğası; ikincisi sosyalleşme aşamalarıdır. Son olarak yeni gelen çalışana ne aktarıldığını içeren sosyalleşmenin niceliği ve sosyalleşme uygulamalarıdır.

Sosyalleşme niteliği: Kişilerin önceki sosyalleşme deneyimlerine bakılmaksızın her bir yeni örgüte geçiş ya da rol değişimi sosyalleşmenin yeni bir rol ve düzenlemesini gerektirmektedir. Genellikle, yeni bir örgütte veya rol değişimindeki sosyalleşme deneyimleri şaşkınlık, yabancılaşma ve bir tür aşırı duygusal yük ile ifade edilmektedir. Aynı zamanda yeni

bir örgüte girişte zaman ve yer sorunu yaşanmakta yani fiziksel ve sosyal dünya değişmekte ve bu durum da gerçeklik şokunun yaşanmasına neden olmaktadır. Sosyalleşme sürecinde işin en ince ayrıntılarını bilmek için örgüt kültürünü tanımak gereklidir çünkü kültürler örgütten örgüte hatta aynı örgüt içerisinde farklı rollerde dahi farklılık göstermektedir (Louis, 1980b, s. 230).

Sosyalleşme aşamaları: İşe yeni başlayan kişi örgütü tanımadığı için farklı sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Örneğin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenmeyeceği, örgüte uyum sağlayamayacağı gibi endişeler duyulmaktadır. Uyum sağlama süreci, yeni gelenlere örgüt içinde var olan rollerin verilmesi sonucu sosyalleşmenin tamamlanmasına yönelik eylemlerdir. Örgüte yeni katılan çalışanların örgütün bir parçası olarak kabul edilmesi için; çalışanlara sorumluluklar ve imtiyazlar verilmesi, öncelikli işlere görevlendirilmesi, informal iletişim ağlarına dâhil edilmesi ve örgütü temsil etmek için teşvik edilmesi uygulamaları ile sosyalleşme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Ancak her örgüt farklı sosyalleşme yöntemleri ile çalışanlarını örgütün bir üyesi haline getirmektedir (Louis, 1980b, 230). Örgüte yeni katılan çalışanların örgüte ve rollere uyum sürecini kapsayan ve gerekli kabiliyetleri kazanımını sağlayan sosyalleşme aşamaları ileriki bölümde daha detaylı şekilde incelenecektir.

Sosyalleşme içeriği: Örgütsel sosyalleşme sürecinde iki temel rol öğrenilmektedir. İlki işle ilgili rollerin öğrenilmesi, ikincisi ise örgütün genel kültürünün öğrenilmesidir. Sosyalleşme sırasında yeni gelenlerin rolleri ile ilgili yetenekleri tanımlanmalı, başkalarının beklentileri aktarılmalı ve üzerinde düşünülmelidir. Teşvikler ve yaptırımlar, başarılı iş performanslarını sağlamada motive edici unsurlar olarak kabul edilmektedir (Louis, 1980b, s. 232). Örgüte yeni katılanlar temel ve önemli rol davranışlarını tanımlamak amacıyla önemli örgütsel değerleri anlamalı bu sayede de riske girmeden verilen görevleri gerçekleştirmektedirler (Schein, 1971, s. 412). Örgüte yeni katılanlar işi en ince ayrıntılarına kadar ipuçları ile öğrendiklerinde aslında örgüt kültürünü de öğrenmeye başlamaktadırlar. Örgüt kültürü değerler, faaliyetler, amaçlar ve normları şekillendiren üyeler tarafından örgüt içinde benimsenmektedir. Farklı örgüt kültürü içinde çalışanların örgütsel misyonları ve rolleri farklılık göstermektedir. Örneğin bir örgütte çalışanlar için refah önemliyken diğer çalışanlar için örgüte karşı ömür boyu sadık kalmak önemlidir. Örgüte yeni katılanlar, önemli örgütsel değerleri, rolleri ile ilgili yeteneklerini, misyonları, yorumlayıcı düzenlemeleri anlayıp değerlendirmek için örgüt kültürünü anlamalıdır (Louis, 1980b, s. 233).

Sosyalleşme uygulamaları: Sosyalleşme uygulamaları belirli alanlarda kullanılmaktan ziyade sosyalleşmenin yapısına odaklanarak sosyalleşme uygulamalarını genel yönleri ile

incelenmektedir. Örneğin, yeni üyeler işlerinin ipuçlarını ve detaylarını öğrenmede diğer deneyimli üyelerinden yardım alınmaması durumunda kolektife karşı bireysel ve ayırıcıya karşı seri sosyalleşmenin etkileri oluşmaktadır. Örgütsel sosyalleşme uygulamaları örgüte yeni katılan üyelerin örgüte uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Louis, 1980b, s. 233).

2.6 Örgütsel Sosyalleşme Boyutları

Yukarıda ifade edilen örgütsel sosyalleşme aşamaları dışında günümüzde de sosyalleşme aşamalarını ele alan ve sosyalleşme düzeyini ölçen farklı araştırmalar vardır. Chao ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme aşama modelinde görevle ilgili öğrenme, sosyal örgüt iklim bilgisi ve kültür aktarımını ifade eden altı boyut yer almaktadır. Önerilen ilk boyut olan örgüt geçmişi boyutu, yeni çalışanın örgüt içerisinde sosyalleşmesi ile örgütün uzun bir süredir süregelen gelenekleri ve göreneklere benimsenerek uyum sağlamasıdır. Birçok örgüt yeni çalışanlarına oryantasyon eğitimi sırasında geleneklerini aktarmaktadır (Chaou vd., 1994, s. 732). Örneğin Walt Disney Dünyası'ndaki çalışanlar Walt Disney'in kendi geçmişi ve başlangıçtaki örgüt gelenekleri hakkında bilgi edinmektedirler (Jex, 2002, s. 63). İkinci boyut olan örgüt dili boyutunda ise örgütler tarafından kullanılan ve örgüt üyelerinin bildiği belirli bazı terminoloji, kısaltmaları ifade etmektedir. Sosyalleşmenin bir üçüncü boyutu ise örgüt politikasıdır. Örgüte katılan yeni çalışanların sosyalleşmeleri ile birlikte örgüt davranışlarını yöneten yazısız kuralları anlaşılmaktadır. Yapılması istenen görevler başlangıçta basit görünmesine rağmen karmaşık bir durumdur. Sosyalleşmenin dördüncü boyutuna göre çalışanlar örgüt içinde belirli bir grup ya da bölüme bağlıdır ve bu sebeple bağlı olduğu kişiler ile iyi ilişkiler kurmalıdır. Bu şekilde örgütün geçmişi ve politikaları hakkında bilgi sahibi olmayı ifade eden boyut, örgütteki kişiler boyutudur. Örgüt üyeleri bütün emirleri tamamen söylendiği gibi yerine getirmek zorunda olmamasına rağmen örgütsel hedef ve değerleri öğrenmeli ve özümsemelidir. Örgütsel sosyalleşmenin beşinci boyutunu örgütsel hedef ve değerler oluşturmaktadır. Son boyut olan performans yeterliliğinde de çalışanlar verimli bir şekilde çalışmalıdır. Performans yeterliliği, iş görevleri ile ilgili anlayışı geliştirmenin yanı sıra bunları gerçekleştirmek için özel beceriler edinmeyi içeren bir süreçtir (Chaou vd., 1994, s. 732).

2.7 Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Sosyalleşme özünde bir öğrenme sürecidir; kişinin örgütçe onaylanan norm ve değerleri, sosyal tutumları ve davranışları öğrenmesidir. Kişi bir örgüte girdiğinde sosyalleşme yoluyla grup veya örgütün bir parçası olmaktadır. Sosyalleşme sadece bir anlık değil ömür boyu

devam eden bir süreçtir. Sosyalleşme esasen bireyle örgütü bütünleştirmektedir (Balcı, 2003, s. 5).

Bunun için örgütler yeni ve eski çalışan fark etmeksizin tüm çalışanların değişik rolleri ve sorumlulukları kazanmaları için çeşitli taktikler uygulamaktadır (Van Maanen ve Schein, 1977, s. 37; Ashford, 1986, s. 469; Allen ve Meyer, 1990, s. 847; Hart, 1991, s. 453; Kartal, 2007, s. 19).

Van Maanen ve Schein (1977, s. 36) çalışanların rollerini farklı şekilde yorumlayarak farklı şekilde tanımladıklarını belirtmiştir. Sosyalleşme taktiklerinin etkisiyle çalışanların bilgileneceği ve işini öğrenmesi sonucu örgütsel zorunluluklar karşısında bireylerin yapmaları gereken davranışlar öğretilmektedir.

Sosyalleşme taktiklerini en kapsamlı şekilde açıklayan Van Maanen ve Schein'in (1977, s. 37) sosyalleşme taktiklerinin tablolastırılmış hali, Jones (1986, s. 262) tarafından Tablo 2.1'de belirtildiği gibi oluşturulmuştur.

Tablo 2.1 Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsal	Bireysel
Bağlam	Kolektif	Bireysel
	Formel	İnformel
İçerik	Ardışık	Tesadüfi
	Sabit	Değişken
Sosyal Görüş	Seri	Ayrımcı
	Atama	Yoksun Bırakma

Kaynak: Jones, 1986, s. 262

Jones'a (1986, s. 263) göre sosyalleşme; bağlam, içerik ve sosyal görüş alanlarından oluşmaktadır. Tablo 2.1'de gösterilen sosyalleşme taktiklerine yönelik açıklama aşağıdadır (Van Maanen ve Schein, 1977, s. 37; Ashford, 1986, s. 469; Allen ve Meyer, 1990, s. 847; Hart, 1991, s. 453; Saks ve Ashforth, 1997, s. 236; Jex, 2002, s. 67; Kartal, 2007, s. 19; George ve Jones, 2008, s. 345):

Kolektif ve bireysel sosyalleşme taktiği: Bu sosyalleşme taktiği bağlam kategorisinde yer almakta ve çalışanlara bilgi sağlanmasını ifade etmektedir. Kolektif taktik ile rol oryantasyonları üretilmekte ve bu sayede gözlem olanağı sağlanacağından çalışan kendisine verilen rol ve görevleri kabul etmiş olmaktadır. Sosyalleşme ile mevcut durum anlaşılmakta ve örgütün sağlayacağı desteklerle çalışanların işe yönelik yeni beceriler kazanması

sağlanmaktadır. Buna karşılık bireysel taktikte ise çalışanlar kendi işlerini öğrenmekle birlikte farklı deneyimler ile çeşitli rol ve görevler öğrenmektedir. Bu sayede çalışanlar sahip oldukları rol, misyon ve performans değerlendirme metotlarını değiştirme fırsatı bulmuş olmaktadır (Kartal, 2007, s. 19). Ayrıca kolektif taktikler özel seçimleri gerektirmektedir. Kolektif sosyalleşmede yeni yöneticiler etkinliklere birlikte katılmakta buna karşın bireysel sosyalleşme kasti olarak yapılaştırılabilir. Bireysel sosyalleşme üst düzeyde rol çatışmasına ve belirsizliğe neden olmakta ancak yenileşmeyi de güçlendirmektedir. Ancak kolektif ve yapılaşmış sosyalleşme bağlılığı ve iş doyumunu artırırken yaratıcılığı ve değişimi bastırmaktadır (Balcı, 2003, s. 13).

Formel ve informal sosyalleşme taktiği: Sosyalleşme taktiklerinin ikinci sınıflandırması olan formel ve informal taktik örgüte yeni katılanlara bilgi sunmayı amaçlamakla birlikte ilk taktikle yakından ilişkilidir. Formel taktik ile özel norm ve beklentiler kazandırılmaktadır. Örgütler formel taktikler uyguladıklarında yeni gelenler örgütün diğer çalışanlarından ayrılmakta ve örgüte yeni katılan çalışanlara rollerinin sorumlulukları öğretilmektedir. Informel taktikte ise yeni çalışanlar da örgütün bir parçası olarak görülmekte ve öğrenme süreci işi yaparken gerçekleşmektedir. Sonuç olarak formel taktik ile kolektif taktik birleştiğinde örgütteki sunulan durumların tanımlarını öğrenmeye yönelik bir eğilim artmaktadır. Bu artış ile çalışanların norm, değer ve tutumlara olan uyumları gelişmektedir. Informel ve bireysel taktikler çalışanların yenilikçi ve farklı fikirlerini büyük bir hoşgörü ile karşılamaktadır (Jones, 1986, s. 264). Oldukça formelleştirilmiş bir sosyalleşme belirli kurallar etrafında gerçekleşmektedir. Buna karşılık informal sosyalleşme daha çok yaratıcılık ve yenilikçi davranışları getirmektedir (Balcı, 2003, s. 14).

Ardışık ve tesadüfi sosyalleşme taktiği: Ardışık taktikler, örgütteki deneyimleri ve ardışık eylemleri içeren belirli bilgilerin açıkça belirtilmesidir (Jones, 1986, s. 265). Sosyalleşme içeriği bazen ardışık olmakta ve düzenli aşamaları, sıralamaları içermektedir. Örneğin yöneticiler; öğretim teftişi, bölge planlama ve bütçeleme, politika ve prosedürlerle ilgili bir yetiştirme programını sırasıyla tamamlamaktadır. Tesadüfi sosyalleşme taktiği ise çalışanların bazı bilgileri farkına varmadan belirli bir amaç olmaksızın öğrenmesini ifade etmektedir. Bu sosyalleşme içeriği genellikle esnek, belirsiz ve değişkendir (Balcı, 2003, s. 14). Ardışık sosyalleşmede bireylere sürekli bilgi verilerek yapacağı rollerle ilgili olarak örgütün değer, norm ve tutumları öğrenmeleri sağlanmaktadır. Ardışık ve tesadüfi sosyalleşme ile çalışanların örgüte ilişkin gerekli bilgileri öğrenmesi amaçlanarak örgütün bir parçası olması sağlanmaktadır (Kartal, 2007, s. 20).

Sabit ve değişken sosyalleşme taktiği: Sabit sosyalleşme taktiği her aşamayı tamamlamanın yanında kesin bilgileri içeren bir zaman çizelgesidir. Bu taktikte çalışanlara kendilerini geliştirme olanağı verilmez ancak ilerideki konumlarını bilerek örgütle uyumlu çalışabilmeleri sağlanmaktadır. Değişken örgütsel sosyalleşme taktiği ise yeni çalışanların belirli bir aşamaya ulaşmalarını sağlayacak öğrenme sürecindeki gerekli bilgileri sağlamamaktadır. Bu nedenle değişken koşullar altında çalışanlar gözlemlenmelidir. Bu durum çalışanın örgütle uyumlu çalışmasını engellemekte ve çalışanı belirsizliğe yönleltmektedir (George ve Jones, 2008, s. 346; Jones, 1986, s. 264).

Seri ve ayırıcı sosyalleşme taktiği: Seri yöntemlerde yeni çalışan rol model olarak belirlediği bir deneyimli çalışanın desteği ile kendini daha güçlü hissetmekte ve sosyalleşmektedir. Ancak ayırıcı sosyalleşme yönteminde ise çalışan kendi konumunu geliştirerek kişisel farklılığını ortaya koymaktadır. Her iki yöntemde de rol zorunluluğu olmaması nedeniyle ayırıcı süreçler aktiflikte ve gelişen rol uyumunda benzer sonuçlar doğurmaktadır (Kartal, 2007, s. 20). Örgüt içinde anlamalı bir rol modelinin olmaması sonucu çalışanlar yeni bir rol geliştirir ya da bir role anlamlı boyutlar kazandırmaktadır. Rol modelinin olmaması çalışanlara bir serbestlik kazandırması yanında beklenenler karşısında belirsizlik yaşanmasına neden olmaktadır (Balıcı, 2003, s. 15). Özetle seri taktik, mevcut örgüt üyeleri ile yeni gelen üyelerin sosyalleşmesini sağlamaktadır. Ayırıcı taktik ile yeni örgüt üyeleri kendini geliştirmek ve işi öğrenmek için kendi yöntemlerini keşfetmektedirler. Örgütteki deneyimli kişiler tarafından ne beklenildiği belirtilmemekte ve kişinin kendisinin öğrenmesi beklenmektedir. Seri taktik kurumsallaşmış oryantasyona neden olurken ayırıcı taktik ise bireysel oryantasyona neden olmaktadır (George ve Jones, 2008, s. 346).

Atama ve yoksun bırakma taktiği: Bu sosyalleşme taktiği örgüte yeni katılan çalışanın diğer çalışanlardan pozitif veya negatif sosyal destek almaları ile ilgilidir. Bu iki kategori sosyalleşme sürecinin sosyal ve kişilerarası ilişkilerini ifade etmektedir. Sosyal ve kişilerarası alanda, diğer örgüt üyeleri tarafından sunulan yorumlar yeni gelenlerin algılarını daha fazla etkilemektedir. Atama yöntemi ile çalışanların kendi yetkinliklerine daha fazla inandığı ve sonucunda yenilikçi roller sergiledikleri ifade edilmektedir. Ancak bireylerin olumsuz deneyimler yaşamaları ve iş tecrübelerinden yoksun bırakılmaları örgüte ve rollerine uyum göstermeyi engellemektedir (Kartal, 2007, s. 20). Mahrum bırakılma örgüt üyeleri içinde negatif ilişkiler oluşmasına yol açmaktadır. Örneğin bazı çalışanların diğer çalışanlar tarafından önemsenmemesi ve alay edilmesi mahrum bırakılma taktiğinin neden olduğu sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Mevcut örgüt üyeleri yeni gelen çalışanlardan kendilerini uzak tutarak yeni gelen çalışanların örgütün norm, kural ve ipuçlarını öğrenmesine kadar

geçen süreçte onlara karşı ilgisiz kalmaktadır. Atanma taktiği ise mahrum bırakılma taktiğinin aksine mevcut çalışanlar tarafından yeni çalışanlara pozitif desteğin verilmesinin yanında işin öğrenilmesi sürecinde yardımcı olmaktadır (George ve Jones, 2008, s. 347).

2.8 Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

Sosyalleşme üzerine yapılan araştırmalar genel olarak örgütsel, bireysel ve örgüt-birey etkileşimi olmak üzere üç farklı yaklaşıma odaklanmıştır. İlk yaklaşımda örgüte yeni katılan çalışanların sürecini ve sosyalleşme içeriğini inceleyen konulara odaklanılmıştır. Bu yaklaşımda sosyalleşme süreci ve örgüte yeni katılanların görev ve rolleri hakkında sınırlı bir değerlendirme vardır. Bir diğer yaklaşım da ise örgüt tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım ile içerikleri değişiklik gösteren sosyalleşme farklılıklarına önemli bir katkı sağlanmıştır. Ancak bu yaklaşımın sınırlılığı ise sosyalleşme sürecindeki yeni çalışanları proaktif değil tepkisel yaklaşan örgüt üyeleri olarak tanımlaması ve sosyalleşme aşamasındaki farklı şartların değişikliklerinin büyük oranda yok sayılmasıdır. Üçüncü ve son yaklaşımda ise çalışanların yeni katıldığı örgütü anlamlandırmaya ve baş etmeye çalıştığı bilişsel süreç üzerinde odaklanılmıştır. Bu yaklaşım diğer yaklaşımların aksine örgüte yeni katılan çalışanların kendisine odaklanmıştır (Morrison, 1993a, s. 173).

Ancak sosyalleşme sürecini açıklamaya çalışan pek çok araştırmada sosyalleşme aşama model ve perspektif terimleri birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Perspektif sözlükte inanç ve tecrübelerle dayalı düşünce biçimi olarak tanımlanırken model ise gerçeğin nasıl olduğunu gösteren, sürecin nasıl işlediğini anlamaya yarayan kurumsal bir betimleme şeklinde tanımlanmıştır. Bu sebeple örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamaya çalışan ve literatürde bazen perspektif, bazen de model olarak anılan; hatta bir yazar tarafından model olarak adlandırılan sosyalleşme sürecinin kurumsal açıklamaları diğer bir yazar tarafından perspektif olarak anılmaktadır (Balcı, 2003, s. 67). Sosyalleşme sürecindeki bu karışıklığı gidermek için öncelikle sosyalleşme aşamaları ve literatürde kabul gören örgütsel sosyalleşme modelleri incelenecektir.

2.8.1 Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Son yıllarda örgütsel sosyalleşme üzerine pek çok araştırma yapılmasına rağmen farklı bakış açıları ile ele alınan teoriler geliştirilmemiştir. Bunun yerine örgütsel sosyalleşme aşama modeli olarak adlandırılan ve sosyalleşme sürecini anlatan bir yaklaşım hâkim olmuştur (Saks ve Ashforth, 1997, s. 235).

Sosyalleşme, çalışanların örgüte girmeden önceki ve girdikten sonraki sürecini kapsamaktadır. Çalışanların örgütle tam uyumlu hale gelmesi için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir (Kartal, 2003, s. 21).

Ön sosyalleşme: Çalışanların örgüte girmeden önceki süreci ifade eden ön sosyalleşme aşaması, işe alım sürecinde gerçekleşen ve başvuru yapanların örgüt hakkında bilgi toplamasının yanında hem örgüt hem de işe uygunluğunu araştırdığı aşamadır. Ancak bazı durumlarda ön sosyalleşme aşaması çok daha erken ortaya çıkmaktadır. Örneğin staj, sezonluk işler ya da buna benzer deneyimler yoluyla mesleği deneme fırsatı sağlanmaktadır (Jex, 2002, s. 65). Bunun yanında Feldman (1981, s. 310) ise ön sosyalleşme aşaması için dört aşamanın gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir:

1. Örgüt hakkında gerçeklik: Örgütün ikliminin ve amaçlarının gerçekte tam ve doğru bir şekilde anlaşılmasıdır.
2. İş hakkında gerçeklik: Yeni görevlerin tam ve doğru bir şekilde öğrenilmesidir.
3. Yetenek ve becerilerin uyumu: İşe uygun yetenek ve beceriler ile görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasıdır.
4. İhtiyaç ve değerlerin uyumu: Yeni örgütün paylaşılan değerleri ile örgüt tarafından karşılanan kişisel ihtiyaçların uyumudur.

Seçme: Bu aşamada işe en uygun kişiyi seçmeye çalışılmaktadır. Seçme sürecinde ortak değerlere sahip olanların bulunması amaçlanmaktadır. Birey örgüte girerken işe uygun beceri ve yeteneklere sahip ise performansının daha verimli olacağı düşünülmektedir (Balcı, 2003, s. 19). Örgütün seçme süreçleri açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi sosyalleştirmeye temel olan oryantasyon, eğitim ve uyum süreçlerinin gerçekleşmesi zorlaşmaktadır. Tam tersine seçme oranı düşük kriterlere göre yapılır ise sosyalleşme ihtiyacı daha fazla oluşmakta ve uyum süreci daha etkin olmaktadır. Örgütün iyi bir seçme süreci ile bireyleri seçip örgütteki görevlerine başlatır ise birey-örgüt uyumu sağlanmaktadır. (Chatman, 1991, s. 463).

Yerleştirme: Örgüte yeni katılan çalışanlar örgütün bir parçası olur. Yöneticiler çalışanları iş başında gözlemleyerek, onların yeteneklerini değerlendirilmeli ve bu şekilde işin gereklikleri ile yeteneklerin uygunluğunu gözden geçirmelidir. Ayrıca bu kavram örgüt içinde yatay ve dikey hareketliliği de sağlamaktadır. Örgüt, yetenekli çalışanların terfi etmelerini de sağlayarak onların verimli olabilecek konumlara yerleşmelerini sağlamaktadır (Balcı, 2003, s. 25).

İş başında yetiştirme: Bu aşamada örgüt ile birey arasında önemli bir bağ kurulması nedeniyle örgütsel sosyalleşme sürecinde merkezi bir öneme sahiptir (Chatman, 1991, s. 463). Yetiştirme yoluyla örgüte yeni gelenlerin örgütte uyumu hızlanmakta ve sosyalleşme süreci tamamlanmaktadır. Ayrıca yetiştirme sayesinde daha önce iş deneyimi olmayan çalışanlara iş öğretilmekte ve bazı performans alanlarındaki yetersizlikleri giderilmektedir (Saks, 1996, s. 431). Örgüte yeni katılan çalışanların örgüt yetiştirme sürecinde formel ve kolektif bir şekilde örgütsel aktiviteleri artarken, sorumluluk kazanarak mevcut konumunun zorlukları ile kurumsal yetiştirme programları sayesinde mücadele etmektedirler. Bu şekilde çalışanların örgütsel bağlılığı artarken kendi rolleri ile ilgili karışıklık ve belirsizlikle ilgili korkusu da azalmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 848; Jones, 1986, s. 265; Kartal, 2007, s. 27).

Yetiştirme gerçekleşmesi yetiştirme programlarının bireyin beklentilerini karşılama düzeyidir. Çalışanların yetiştirme aşamasını tamamlaması sonucunda hala beklentileri tam olarak karşılanmamakta ise olumsuz tutum değişimi ve kötü yetiştirme tepkileri oluşabilmektedir. Beklentilerin karşılanmaması; iş doyumsuzluğuna, düşük düzeyde işe adanmaya ve hatta işten ayrılmayı istemeye neden olmaktadır. Ayrıca karşılanmamış beklentilerin yetiştirmenin etkinliğinde önemli rol oynadığı anlaşılmıştır. Bireyin yetiştirme öncesindeki beklentileri ile yetiştirme sonundaki düşünceleri arasındaki farkın çok olması yetiştirmenin tamamlanmasına engel olmaktadır (Tannenbaum vd., 1991, s. 760).

Sosyalleşme aşamalarından yetiştirme aşaması çalışanların kendilerini örgütün bir parçası hissederek, verilen işi öğrendiği, performansını artırdığı ve sosyalleşme sürecini güçlendirdiği bir aşamadır.

Arkadaş ve iş grupları: Arkadaş ve iş grupları, örgütsel normların benimsenmesi açısından çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecini olumlu etkilemektedir. Destekleyici örgüt gruplarının olması örgüte pozitif yönde etkilediği gibi bireyin teşvik edilmesinde de etkilidir (Kartal, 2007, s. 28)

İş arkadaşları desteği kavramı çalışanın verilen işi kaygı, korku ve şüphe olmaksızın tamamlayabilmesi için örgüt çalışanları tarafından finansal bir bedeli olmadan duygusal, manevi ve etkili yardımlar sağlamasıdır. Buna göre iş arkadaşları desteği üç ana destek içermektedir. Bu destekler, iş arkadaşları desteğinin önemli aşaması olarak kabul edilen duygusal ve manevi destek; sözel teşvik (terfi almak vb.) ve hatta davranışsal tesellidir. Sosyal desteğin birçok farklı temsilcisi olmasına rağmen iş arkadaşları gibi yakın kişiler esas temsilcilerdir. Çünkü sosyal etkileşimlerin çoğu aynı kademede çalışan kişiler arasında olmaktadır (Taormina, 1997, s. 37).

Sinama ve Yanılma: Sinama ve yanılma yöntemi, çalışanın örgüt içerisindeki sosyalleşme imkânını deneme yoluyla tamamen şansa bırakılmasıdır (Balci, 2003, s. 20). Örgütlerin birey üzerinde tamamen kontrolü sağlamaları zordur. Kişi örgüte girdikten sonra örgütsel davranışları tesadüfen ya da kendisi uygulayarak öğrenmektedir. Sosyalleşme bu şekilde diğer sosyalleştirme faaliyetleri gibi bir düzen içinde olmasa da en az düzeyde maliyeti içerir. Her örgüt sosyalleşme aşamalarının başarı ile tamamlanmasını ister. Bu sosyalleşme aşamaları yeni çalışanlar için rahatça bir uyumu sağlayacak bir program içermelidir. Bu program işte yetiştirmeyi de kapsadığı için sinama ve yanılma aşaması bunun bir parçası olarak düşünülmektedir. Sinama ve yanılma, kişilerin ilk mesleki yaşamlarının sonraki tecrübelerini etkilemeleri açısından önemlidir (Kartal, 2007, s. 29).

Örgütsel sosyalleşme bir süreç içinde gerçekleşmekte ve örgüte yani katılan çalışanlardan örgütte uzun yıllar çalışanlara kadar örgüt içerisinde herkesi kapsamaktadır. Yukarıda sıralanan örgütsel sosyalleşme aşamaları örgüte yeni katılan çalışanlar kadar örgütteki her çalışanı etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın henüz işe başlamadan örgüt hakkında elde ettiği bilgileri içeren ön sosyalleşme aşamasıyla başlayan bu süreç çalışanın işe seçilmesi ve işin niteliklerine uygun olarak yetiştirilmesi ile birlikte iş arkadaşları ve grubu ile girdiği etkileşimde onların desteğini alarak sosyalleşme bir süreç içinde devam etmektedir.

Yukarıda belirtilen örgütsel sosyalleşme aşaması yanında literatürde birçok farklı aşama modeli bulunmaktadır. Wanous ve arkadaşları (1984, s. 672) tarafından düzenlenen ve literatürde yer alan aşama modellerinin içeriği Tablo 2.2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.2 Örgütsel Sosyalleşme Aşama Modelleri

Feldman'ın 3 Aşamalı (1976) Modeli	Buchanan'ın 3 Aşamalı (1974) Erken Kariyer Modeli	Porter, Lawler ve Hackman'ın 3 Aşamalı (1975) Giriş Modeli	Schein'in 3 Aşamalı (1978) Sosyalleşme Modeli	Wanous'un Sosyalleşme (1980) Aşamalarına Bütüncü Yaklaşımı
1. Aşama Ön Sosyalleşme: Gerçekçi beklentilerin geliştirilmesi. Yeni gelen çalışanlar ile uyumun kararlaştırılması.	1. Aşama İlk Yıl: Temel eğitim ve işe başlama. Yeni gelen çalışan için rol açıklığının sağlanması. Eş çalışanlar ile uyumun sağlanması, Diğer çalışanlar ile ilişkilerin açığa kavuşturulması, Beklentilerin doğrulanması, Örgütsel sadakat.	1. Aşama Geliş Öncesi: Örgüte yeni katılan çalışanın beklentilerinin oluşması. Davranışların ödüllendirilmesi ve ya cezalandırılması	1. Aşama Giriş: Doğru ve gerçek bilgiyi araştırmak. Karşılıklı düzenlemelerin iklimi. İki tarafın da yanlış beklentiler oluşturmaları İş seçiminde yanlış bilginin temel olması.	1. Aşama Yüzleşme ve Örgütsel Gerçeğin Kabulü: Beklentilerin doğrulanması/ doğrulanmaması. Örgütsel iklim ile kişisel değerler arasındaki çatışma. Ödüllendirilen ya da cezalandırılan davranışların keşfi.
2. Aşama Uyum: İşe başlama. Kişilerarası ilişkiler kurulması. Rollerin açıkça netleştirilmesi. Birey ve örgütsel performans değerlemelerin uyumu.	2. Aşama Performans: İşteki ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar: Örgütün normlarına göre örgütsel bağlılık Örgüt ile benlik imajının güçlendirilmesi Çatışmaların çözümü Kişisel önem duygusu.	2. Aşama Karşılama: Beklentilerin karşılanması/ karşılanmaması, davranışların ödüllendirilmesi ve ya cezalandırılması	2. Aşama Sosyalleşme: Örgütsel gerçeğin kabulü. Değişime karşı direnç ile baş etme. Örgüt iklimi ve kişisel ihtiyaçların uyumu. Örgüte yeni gelen çalışanın performans değerlendirilmesi. Çok fazla belirsizlik ve yapılaşma ile baş etmek	2. Aşama Rol Açıklığının Başarılması: İşin görevlerini yerine getirme. Kişilerarası rollerin tanımlanması. Değişime karşı direnç ile baş etme. Birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyumu. Yapı ve belirsizlikle baş etme.
3. Aşama Rol Yönetimi: Bireyin iş dışındaki ilgileriyle örgütün taleplerinin uyum derecesi. İş yerindeki çatışmaların çözümü.	3. Aşama Örgütsel Güvenilirlik: Beşinci yıl ve sonrası. Bu aşama tüm başarılı yılları kapsar. Bireysel deneyimlerden doğan farklılıklar.	3. Aşama Değişim/ Kazanım: Örgüte yeni katılan çalışanın benlik imajının değişimi Yeni ilişkiler şekillendirilmesi Yeni değerlere uyum Yeni davranışların kazanımı	3. Aşama Karşılıklı Kabul: Örgütsel kabulün sinyalleri. Yeni gelen çalışanın kabulünün sinyalleri. Örgüte bağlılık. İşe bağlılık	3. Aşama Kendini Örgütsel Bağlama Yerleştirme: Örgüt talepleri ile uyumlu davranışları öğrenme. İş ve iş dışındaki çatışmaların çözümü İşin zorluğunun işe adanmaya yol açması. Yeni kişilerarası ilişkiler, yeni değerler ve değişen benlik imajı.
				4. Aşama Başarılı Sosyalleşme İşaretlerinin Değerlendirilmesi: Kurum güvenilirliği ve bağlılık. Yüksek bir doyuma ulaşma. Ortak kabul duyguları İşe katılım ve içsel motivasyonun artması.

Kaynak: Wanous vd., 1984, s. 671-672.

Yukarıda belirtilen aşama modelleri genel olarak yeni gelenlerin örgüte uyum sağlama sürecinde dört aşamadan geçtiğini göstermiştir. Bu aşamalar örgütsel gerçeklik ve gerçeklik şoku sonucu kaygı ile karşılaşmayı içermektedir. Daha sonraki aşamalarda ise rol çatışmalarının çözümü, rol açıklığının sağlanması ve örgütsel bağlılık ile genel tatminin sağlanması ile ilgilidir (Wanous vd. , 1984, s. 673). Örgütsel sosyalleşme genellikle bir öğrenme ve değişim sürecini ifade etmektedir. Sosyalleşme sürecinin temel öğrenme kategorileri; kurumsal hedefler, kültür çalışma grubunun değerleri, normları ve ilişkileri, işin nasıl yapıldığı ve gerekli bilgi ve becerileri öğrenilerek; kimlik, benlik imajı ve motivasyon bakımından kişisel değişim ve gelişim şeklindedir. Çalışanlar işi başarı ile yapmak için ne öğrenmesi gerektiğini ve kimden öğrenmesi gerektiğini bilmelidir (Gruman ve Saks, 2013, s. 212).

Son yıllarda Taormina'nın (1997, s. 30; 2004, s.77) öne sürdüğü örgütsel sosyalleşme aşama modelinde ise sosyalleşme sürecinin sadece örgüte yeni katılan çalışanları değil örgütün tüm çalışanlarının dâhil olduğu bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Taormina örgütsel sosyalleşmenin dört ayrı boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu dört ayrı boyutlar: 1) yetiştirme, örgütün çalışanını işe hazırlamasını; 2) anlayış, çalışanın örgütün nasıl işlediğini ve nasıl yönetildiğini karşılaştırmasını; 3) çalışan desteği, çalışanın diğer çalışanlarla ilişkisinin nasıl olduğunu; 4) gelecek beklentisi, çalışanın uzun dönemli olarak örgütte kendisini nerede gördüğünü ifade etmektedir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere örgütsel sosyalleşme örgüte katılma ile başlayan, çalışanın kendini geliştirmesi, yeteneklerini ve bilgi düzeyini genişletmesi ve kendini örgütün bir parçası hissetmesi sonucu kendi performansını artırarak örgütün de başarılı olmasında büyük rol oynamaktadır.

2.9 Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Teorileri

Örgütsel sosyalleşme üzerine çok fazla araştırma olmasına rağmen sosyalleşme üzerine çok fazla teori geliştirilmemiş bunun yerine sosyalleşme aşama modellerine yer verilmiştir. Bu nedenle bu bölümde örgütsel sosyalleşme aşama modellerinden ayrı olarak teorik bir çerçeve çizen sosyalleşme modellerine yer verilmiştir ve sosyalleşme aşama modelleri ile teorileri arasındaki karmaşıklık giderilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme işleyişini inceleyen dört teorik model bulunmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997, s. 235). Bunlar; 1) Van Maanen ve Schein'in Sosyalleşme Taktikleri Modeli (Model of Socialization Tactics); 2) Belirsizliği Azaltma Modeli (Uncertainty Reduction

Theory); 3) Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory) ve 4) Bilişsel Keşifsel Teorisidir (Cognitive and Sense Making Theory).

2.9.1 Van Maanen ve Schein'in Sosyalleşme Taktikleri Modeli

Van Maanen ve Schein'in sosyalleşme taktikleri tipolojisi, örgütsel sosyalleşme süreçlerinin yapısı ve sonuçları hakkında birbiriyle ilişkili teorik önermeler kümesini açıklayan test edilebilir bir teoridir. Bu teoride sosyalleşme değişkenleri (taktik vb.) ve ortaya çıkan davranışsal tepkiler (eğitim vb.) arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Ayrıca örgütteki yeni çalışanların sosyalleşme deneyimlerini düzenleyen ve örgüt tarafından kullanılan iki kutuplu altı maddelik sosyalleşme taktikleri sunulmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1977, s. 37; Saks ve Ashforth, 1997, s. 236)

Bu teoriyle ilgili Jones (1986, s. 263) ise bu altı taktiği kurumsallaşmış (institutionalized) ve kişiselleşmiş (individualized) sosyalleşme yöntemleri şeklinde iki bölüme ayırmıştır. Kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri olan kolektif, formel, ardışık, sabit, seri ve onaylama taktikleri örgütteki yeni çalışanların kaygılarını azaltarak ve belirsizliğe karşı korurken; kişiselleşmiş (individualized) sosyalleşme taktikleri olan bireysel, informel, tesadüfi, değişken, ayırıcı ve yoksun bırakma sosyalleşme taktikleri de çalışanların işe yerleşmeden önce işi benimsemesi, görev ve sorumluluklarını kendi yaklaşımları ile geliştirmeyi ve böylelikle zorlu koşullar ile baş etme cesaretini kazanmasını sağlamaktadır.

2.9.2 Belirsizliği Azaltma Modeli

Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında en sık görünen teorik çerçevelerden biri belirsizliği azaltma modelidir. Örgüte giriş sürecinde çalışanlar belirsizliği yüksek düzeyde yaşamaktadırlar. Diğer tüm çalışanlar gibi yeni çalışanlar da belirsizliğin azaltılması için motive edilmelidir ve bu da çalışma ortamının daha öngörülebilir, anlaşılabilir ve kontrol edilebilir şekilde olması ile mümkündür. Örgütsel belirsizliğin azaltılması ile ilgili verilen görevleri yerine getirmede uyumlu olma, iş tatmininin yüksek olması, yöneticiler ve diğer çalışanlar ile daha yoğun bir sosyal etkileşimin gerçekleşmesi gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler ile örgütte kalma isteği artmakta ve çalışan performansı daha verimli olmaktadır. Belirsizliği azaltma modeli sosyalleşme taktikleri, eğitim ve bilgi edinme ile ilgili araştırmalarda temel olan bir modeldir (Morrison, 1993b, s. 558; Saks ve Ashforth, 1997, s. 236).

Sosyalleşme taktikleri yeni çalışanların belirsizliğinin azaltması için gerekli bilgi ve geribildirimlerin edinilmesinin sağlanmasına olanak kılmaktadır (Mignerey vd., 1995, s. 55). Ayrıca örgüt içindeki rollerin belirlenmesi sosyalleşme taktiklerinin önemli bir faktörüdür (Baker, 1995, s. 171).

2.9.3 Sosyal Bilişsel Teori

Sosyalleşme araştırmalarının temelini oluşturan üçüncü teori de Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi ve öz-yeterlilik teorisidir. Sosyal bilişsel teoriye göre insan davranışı ve psikososyal işlevsellik; bilişsel, kişisel ve davranışsal faktörler ile birlikte birbirlerini etkileyen çevresel olayların karşılıklı nedensellik ilişkileri şeklinde açıklanmaktadır. Bu teoride örgütsel faaliyetler; yeterlilik inançlarını üç önemli yaklaşım ile açıklayan öğrenme isteği (vicarious learning), amaç sistemleri (goal system) ve öz düzenleme modelleri ile ifade edilmektedir (Wood ve Bandura, 1989a, s. 363).

Öz-yeterlilik kişinin; belirli durumsal taleplerini karşılamak için gereksinim duyulan faaliyetleri, bilişsel kaynakları ve motivasyonu harekete geçirebilme inancı ve yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Wood & Bandura, 1989b, s. 408). Öz-yeterlilik teorisi aynı zamanda sosyalleşme ve eğitim konularıyla da bütünleşmiştir.

Aynı zamanda Ostroff ve Kozlowski (1992, s. 867) sosyal bilişsel teori ile sosyalleşme süreci arasındaki ilişkiyi incelemiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Yeni çalışanlar yöneticilerini ve meslektaşlarını gözlemleyerek örgüt hakkında bilgi elde etmektedirler.
- Bilgi edinmenin en önemli kaynağının görev ve roller ile olduğu kabul edilmektedir.
- Yeni çalışanlar çalışma grubu ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olduklarına inanırlar ancak zamanla görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olmaktadır.
- Gözlem ve deneyim bilgi elde etmek için en çok kullanılan yöntemlerdir.
- Bir bilgi kaynağı olarak yöneticiler, görev ve sorumluluklar hakkında pozitif sosyalleşme çıktıları sağlayan ve en çok kullanılan kaynaktır.
- Üstlerden bilgi elde etmenin yanında verilen görevler hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça pozitif sosyalleşmeler de meydana gelmektedir.

Bu sonuçlar bilgi edinme ve uzmanlık arasındaki ilişkilerin; uzmanlık ve sonuçları arasındaki ilişkilerin sosyalleşme modelleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir.

2.9.4 Bilişsel Anlamlandırma Teorisi

Louis (1980b, s. 235) bilişsel anlamlandırma teorisinde çalışanların sosyalleşme sırasında karşılaşılabilecek sürprizleri anlamlandırmaya veya belirsizlikleri keşfetmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Anlamlandırma (sense-making); örgütün ilgili süreçleri ve bilişsel değişimleri aracılığı ile örgüte yeni katılanların sürprizleri anlamlandırmasına ve yorumlamasına yönelik bir düşünce sürecidir. Yeni gelen çalışanlar sosyal etkileşim yolu ile örgütsel gerçekliğin ve rol kimliklerinin durumsal tanımlarını yapmaya çalışmaktadır.

Bu yaklaşım kişinin örgütsel ortamda yorumlayıcı şemasını ya da bilişsel haritasını geliştiren bir süreçtir. Bilişsel anlamlandırma teorisine göre insanoğlunun sosyalleşme potansiyeli büyüktür. Bilgi işleme ve anlamlandırma sürecinde rol oynayan bilişsel faktörlerin incelenmemesinin yanında bu teori bilgi arama ve elde etme ile ilgili araştırmalara da yol göstermektedir (Saks ve Ashforth, 1997, s. 238). Benzer şekilde Baker (1995, s. 183) işle ilgili yetki etkileşimlerinin sosyalleşme taktikleri için önemli bir faktör olduğunu belirtmiş ancak bu tür etkileşimlerin bilişsel örgüt tanımları ve anlamlarına nasıl dönüştüğünün açıklanamadığını ifade etmiştir.

Bilişsel Anlamlandırma Teorisi'ne göre örgüt çalışanları örgüt içi ve dışındaki olaylardan etkilenerek rol kimliklerinin ve örgüt içinde meydana gelen olayların durumsal tanımlarını farklı fikir ve düşünceleri ile yorumlamaktadır (Saks ve Ashforth, 1997, s. 238).

2.10 Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Tüm örgütler ve gruplar yeni üyelerini farklı şekillerde sosyalleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak sosyalleştirme sürecinin açıklığı, kapsamı, uygunluğu ve süresi farklılık göstermektedir. Hızlı sosyalleşme genellikle bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Örgüt çalışanlarının işle ilgili kaygılarını ve kendilerini belirsiz hissetmelerini önemli oranda azaltmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında ise yeni çalışanların hızlı bir şekilde işte verimli olmasını sağlamaktadır. Etkili kültüre sahip örgütlerde çalışanların sosyalleşmesi etkin bir şekilde gerçekleşmekte ve başarıyı getirmektedir. Eğer örgüt kültürünün değişimine ihtiyaç duyulursa, güçlü bir örgütsel sosyalleşme ihtiyaç duyulan değişikliklerin beklentilerini mantıklı seviyelere düşürmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 502).

Sosyalleşmenin amacı var olan örgüt kültürünü devam ettirmek olsa da, sürecin etkilerinin değişmez olmadığı da unutulmaması gereken bir konudur. Çalışanlar aynı davranışa karşı farklı tepkiler verebilmekte ve böylece sosyalleşme taktiklerinden farklı birleşimler oluşturularak örgütsel başarı hedeflenmektedir (Schein, 1990, s. 19).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin ölçülmesinde hem davranışsal hem de tutumsal kriterler etkili olmaktadır. Sosyalleşme sürecinin davranışsal kriterleri (Feldman, 1981, s. 310):

- Görev ve rolleri güvenilir ve adil bir şekilde yürütmek,
- Örgüte bağlı kalmak,
- Örgütün rol tanımlarının belirlenmesinin yanında örgütsel amaçların başarılması için yenilikçi ve işbirliği içinde davranmak şeklindedir.

Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin sonuçları arasında (Hackman ve Oldham, 1976, s. 254-256);

- Genel memnuniyet: Çalışanın işiyle ilgili tatmininin ölçülebilmesi
- İçsel iş motivasyon: Kişinin işi etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için kendini motive etmesi,
- İşe Bağlılık: İşe katılım ve bağlılık yer almaktadır.

Sosyalleşme süreci çeşitli şekillerde çalışanları ve örgüt başarısını etkilemektedir. Tablo 2.3'te olası sosyalleşme sonuçları listelenmiştir. Bu sonuçlar, sadece örgütsel sosyalleşme sürecinden kaynaklanmamaktadır. Örneğin iş tatmini, işle ilgili görevler, bireyin kişiliği ve ihtiyaçları, yönetimin niteliği, fırsat ve ödüllendirme gibi birçok farklı unsur sonucunda meydana gelmektedir. Başarılı bir sosyalleşme süreci iş tatminine katkıda bulunduğu gibi başarısız bir sosyalleşme de iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 502).

Tablo 2.3 Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
İş doyumu	İş doyumsuzluğu
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışma
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
Kültürü anlama, kontrolü algılama	Kültürü anlayamama, gerginlik ve kontrol eksikliğini algılama
Yüksek oranda işe katılım	Düşük oranda işe katılım
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık eksikliği
İşinde kalabilme hakkı	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerleri içselleştirme	Değerleri reddetme

Kaynak: Hellriegel ve Slocum, 2011, s. 502.

Örgütsel sosyalleşmenin kişisel ve örgütsel olmak üzere iki temel sonucu vardır. Bu sonuçlar değişen sosyal sistem ve dinamikler ile uyum sağlamaktadır. Sosyalleşmenin özellik ve taktiklerinden oluşan uyumun sonuçları kişisel ve örgütsel düzeyde olacağı

tahmin edilmektedir. Bu durum daha çok prensiplerin kabul edilmesi ile birlikte gerçekleşmekte ve üç genel kabul düzeyinde yer almaktadır. Bunlar; memnuniyet, tepki ve rol hoşnutluğudur (Hart, 1991, s. 464). Örgütsel sosyalleşmenin kişisel ve örgütsel sonuçlarını içeren bilgi Tablo 2.4'teki gibidir.

Tablo 2.4 Örgütsel Sosyalleşme Sonuçları

Özellikleri	Sonuçları
Koruma	
Meşguliyet	Kişisel gelişme
Tepki	Kişisel rol gelişiminin olmaması
Örgütsel değişme	
Kararlı oluş	Memnuniyet/ rol yeniliği
Araştırma	Memnuniyet/ rol yeniliği ve kişisel gelişme

Kaynak: Hart, 1991, s. 466.

Geçmiş deneyimlerden kaynaklı oluşan sorumluluklar en fazla statik sonuç yaratan çıktılardır. Bu durumun nedeni geçmişte kazanılan bilgilerin daha çok korunması gerektiğidir. Başarılı mimikler, değerler, inançlar ve rolün tanımlanmasını içeren ve korunmasını gerektiren bu bilgiler çalışanlar için bir mirastır. Ancak kabul edilen roller tüm yönleriyle genellikle değişmeden kalmaktadır. Rol yeniliği, kişinin yeni prensipleri ile rolünü gerçekleştirmesi için çeşitli değişiklikleri yerine getirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Rol yeniliği, yeni bir prensibin geleneksel değerleri ve normları kabul edilerek bilgi temelinde taktik ve görevlerin kullanılmasıdır. Ancak bu durum geleneksel duruma her zaman uygun olmamaktadır. Yeni fikirler ve yenilikler de bazen strese neden olmaktadır. Yenilikler denetim bölümleri tarafından yapılandırılmakta ve planlandırılmaktadır. Bu şekilde sosyalleşme taktikleri yenilikleri desteklemektedir (Kartal, 2007, s. 91). Örgüt amaçları ve misyonu istenilen düzeyde olduğunda, rol yeniliği en yenilikçi sonuçları sağlamaktadır. Sosyalleşme bireysel, informel, rastgele olduğunda ise güçlü ve yenilikçi roller ile sonuçlanacağı belirtilmektedir (Hart, 1991, s. 465).

2.11 Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sosyalleşme araştırmaları genellikle iki temel grupta toplanmıştır. İlk grup sosyalleşme süreçleri araştırmalarından oluşmakta ve genellikle sosyalleşme aşamaları ile ilgilidir (Chao vd., 1994, s. 730; Balcı, 2003, s. 44). Sosyalleşme süreçleri araştırmalarında örgüte yeni katılanların örgütün bir parçası olma aşamaları daha çok incelenmiştir (Feldman, 1976; Louis 1980b; Reichers, 1987; Van Maanen ve Schein, 1977). İkinci grup olan sosyalleşme içeriği ile ilgili araştırmalarda ise daha çok sosyalleşme alanında öğrenilenler

incelenmiştir. Bu araştırmalarda genellikle sosyalleşme içeriği ve boyutlarına önem verilmiş ve sosyalleşme içeriği ile sosyalleşme süreç ve çıktıları arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmemiştir. Bunun sonucunda da araştırmalar genellikle ikinci derecede ölçümler üzerinden yürütülmüştür. Örneğin; yeni gelenlerin sosyalleşme düzeyleri ile örgütte çalışma süresi arasındaki ilişkiler araştırılmış ve örgütte uzun süre çalışanların kısa süreli çalışanlara göre sosyalleşme düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chao vd., 1994, s. 731).

Örgütsel sosyalleşme araştırmaları ile ilgili bir diğer husus da araştırmaların örgüte yeni gelenler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Ancak sosyalleşme kişilerin işe ilk başladıkları süreçte değil kariyerleri boyunca yaşayacakları bir kavramdır (Louis, 1980a, s. 331). Bu nedenle örgütsel sosyalleşme kavramı örgüte yeni katılanlardan, örgütte uzun yıllar çalışanlara kadar örgüt üyesi herkesin katıldığı bir süreçtir. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili literatür taramasında ise aşağıdaki çalışmalara ulaşılmıştır.

Jones (1986) tarafından yapılan çalışmada örgütlerin kullandığı sosyalleşme taktikleri, örgüt içerisindeki roller ve sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda rol oryantasyonu üzerindeki öz-yeterliliğin etkileri de araştırılmıştır. Araştırma iki aşamalı olup işletme mezunu 110 kişi üzerinde yürütülmüştür. İlk aşamada öğrencilerin ilk işe başladıkları zaman ve ikinci aşamada ise işe başladıklarındaki beşinci ayda örgütsel sosyalleşme ile ilgili soruları yanıtlamaları istenmiştir. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin rol oryantasyonuna, bireysel taktiklerin de yenilikçi rol oryantasyonlarına yol açtığı belirtilmiştir. Ayrıca öz-yeterliliğin öğrenme sürecine aracılık ettiği ve işe yeni başlayanların öz-yeterliliklerinin düşük olması durumunda, sosyalleşme taktiklerinin daha çok gözleme dayalı rol oryantasyonu şeklinde olduğu bulgulanmıştır.

Chatman (1991) Amerika'nın en büyük finans kuruluşlarından birinde yeni işe giren 171 muhasebeci üzerinde yürüttüğü çalışmada örgüt- birey uyumu ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen veriler sonucunda en güçlü sosyalleşme deneyimi yaşayan çalışanların örgüt değerlerine en hızlı şekilde uyum sağladığı bulgulanmıştır. Ayrıca örgüt değerleri ile kişinin kendi değerleri uyumlu hale geldiğinde örgütte kalma isteğinin arttığı ifade edilmiştir.

Taormina (1994) tarafından eğitim, üretim, hizmet gibi farklı sektörlerde farklı pozisyonlarda yer alan mavi yakalı ve beyaz yakalı 369 çalışan arasında yapılan çalışmada örgütsel sosyalleşmenin aşamalardan değil bir süreçten ibaret olduğunu belirtilmiştir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin iş arkadaşları desteği, gelecek beklentisi, anlayış ve eğitim unsurlarından oluştuğu ifade edilmiştir. Taormina 2004 yılında Chao ve arkadaşları (1994)

tarafından geliştirilen altı boyutlu örgütsel sosyalleşme ölçeği ile Taormina'nın (1994) geliştirdiği dört boyutlu örgütsel sosyalleşme ölçeğini ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık sorularını içeren anketi Hong Kong'daki bankacılık, ticaret, üretim, kamu hizmeti, eğitim ve telekomünikasyon dâhil farklı birçok sektörde çalışan 193 çalışanın yanıtlamasını istemiştir. Elde edilen sonuçlarda örgütsel sosyalleşme düzeyinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Liang ve Hsieh (2008) tarafından yapılan çalışmada tükenmişlik sendromu ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yolu ile Tayvan'da bir emniyet kurumu, yirmi yedi sosyal yardım derneği, üç lise ve dört hastane seçilmiş ve toplamda 713 çalışana ulaşılmış olup 507 kişi araştırmaya katılıma olumlu yanıt vermiştir. Anket yöntemi ile toplanan veriler sonucunda tükenmişlik sendromunun boyutlarını oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı unsurlarının örgütsel sosyalleşme ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Kişilerin çevre ile etkileşimi ve örgütsel sosyalleşme düzeyinin tükenmişlik sendromunu azalttığı bulgulanmıştır.

İplik (2009) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. TÜROB'a bağlı dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları müdürlerine ulaşarak otellerindeki yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşme taktiklerini içeren anketi yanıtlamaları istenmiştir. Sosyalleşme taktiklerini başarısız bulan insan kaynakları müdürlerinin bağlı olduğu otellerin tamamının bağımsız ve yerli zincir oteller oldukları ortaya çıkmıştır. Yabancı zincir otellerin insan kaynakları müdürleri de yeni iş görenlerin sosyalleşme programlarından memnun olduklarını ifade etmişlerdir. İş görenlere yönelik olarak düzenlenen sosyalleştirme sürecinde taktiklerin kolektif, biçimsel, ardışık, sabit ve atama olmak üzere geleneksel rol uyumunu amaçlayan kurumsal sosyalleşme taktikleri ile sadece kopuk boyutunda yaratıcı rol uyumunu amaçlayan bireysel sosyalleşme taktiklerinin uygulandığı tespit edilmiştir.

Filstad (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı örgüte yeni gelenlerin örgütsel bağlılık ve öğrenme süreçlerinde örgütsel sosyalleşmenin rolünün belirlenmesidir. Norveç'teki devlet kurumlarından seçilen Oslo Üniversitesi ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda iki yıldan daha az süre çalışan iş görenler üzerinde yürütülen çalışmada kurumların kurumsal sosyalleşme taktikleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır. Ancak duygusal bağlılık ile sosyal destek arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yeni gelenlerin rol modellerinin belirlenmesi ve

deneyimli çalışanların desteği yeni gelenlerin örgüte bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

Allen ve Shanock (2013) işe yeni alınanların örgütte kalmalarını nasıl sağlamalı sorusundan yola çıkarak sosyalleşme taktiklerinin bağlılık ve işi bırakma üzerindeki etkisinin önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Amerika’da 27 ayrı noktada mağazaları bulunan şirkette birinci yılını tamamlayan 2412 çalışandan 500 çalışana ulaşılmıştır. Çalışmada sosyalleşme taktiklerinin örgütsel bağlılığın artmasında ve işi bırakma oranının düşmesinde pozitif yönde etkili olduğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda sosyalleşme taktikleri, algılanan örgütsel destek ve işte kalma sürelerini olumlu etkilemektedir.

Poohongthong ve arkadaşları (2014), etik liderlik, iş-yaşam dengesi, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi öğretmenler arasında incelemiştir. Öğretmenler üzerinde yürütülen çalışmada etik liderlik, iş-yaşam dengesi ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışını %14.3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ancak sadece örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda etik liderliğin örgütsel sosyalleşme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar örgütte mutlu ve başarılı olurlar ise iş-yaşam dengeleri pozitif bir şekilde etkilenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK

Yaratıcılık insan yaşamı üzerinde etkili olduğu kadar çalışanların örgüt içerisindeki performansının artmasında da önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Küresel rekabetin giderek artması ve öngörülemeyen hızlı teknolojik değişimler karşısında örgütlerin uzun vadede başarılı olması için yenilik ve yaratıcılık konularına önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların yaratıcılığı örgütün hayatta kalmasına ve örgütsel yeniliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Florida, 2002, s. 16; Shalley vd., 2004, s. 933). Kıt kaynaklar içerisinde, örgütün verimli şekilde çalışmasını sağlayan etkenlerden yararlanması ve örgütün küresel ekonomide söz sahibi olması için yaratıcılığın öncüllerini belirlemek gerekmektedir (House, 2003, s. 34). İşletmeler değişikliklere karşı ayakta kalabilmek ve başarılı olmak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek çalışanların yeni fikirler üretmesine ve yaratıcılıklarını ortaya koymasına olanak sağlamalıdır. Bu nedenle bu bölümde yaratıcılık kavramının tanımından hareketle yaratıcılık süreçleri, yaratıcılık modelleri ve bireysel ve örgütsel düzeydeki yaratıcılık kavramlarından bahsedilecektir.

3.1 Yaratıcılık Tanımı ve Yaratıcılık ile İlişkili Kavramlar

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiillerinden türetilen “Créativité” kelimesinin Türkçeye çevrilmiş halidir (Budak, 1998, s. 77). Birçok farklı yaratıcılık tanımı olmasına rağmen yaratıcılık teriminin tam karşılığını belirlemek zordur. Psikoloji, bilişsel bilim ve yönetim bilimi dâhil birçok araştırma alanı yaratıcılık tanımı üzerinde durmuştur. Uygulama alanına bağlı olarak mevcut literatür incelendiğinde yaratıcılığın farklı yönlerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Bu çeşitliliğe rağmen, araştırmalar yaratıcılığın bazı temel özellikleri üzerinde hem fikirdir. Yaratıcılığın farklı kaynaklardan gelen mevcut bilgi parçalarını yeniden birleştirmesi ve yorumlaması anlamına geldiği yönünde genel bir kanı vardır (Garavelli ve Gorgoglione, 2006, s. 10).

Yaratıcılık tanımının daha iyi anlaşılması için literatürde geçen tanımlara yer verilerek yaratıcılık kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

Amabile ve arkadaşları (1996, s. 1155) yaratıcılığı yeni ve yararlı fikirlerin belirli bir alana yönelik üretilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Yenilikçilik yaratıcı fikirlerin gelişmesi ile oluşmakta ve yeni bir ürünün, programın ya da hizmetin başarılı olması için bireysel veya örgütsel düzeyde “iyi” fikir üretilmesine bağlıdır.

Yaratıcı fikirler sorun çözme, süreç iyileştirme, yeni hizmetler ve/veya ürünler geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca bireysel yaratıcılık; örgütsel yenilik, uzun vadeli örgütsel yaşam ve başarı için zorunludur Örgütler uzun vadede sürekliliğin artması için de örgütsel yaratıcılığı desteklemelidir (Woodman vd., 1993, s. 294).

Oldham ve Cummings (1996, s. 607) üretilen fikirlerin ve ürünlerin yaratıcı olması için iki koşulun sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. İlk koşul, fikirlerin yeni ve özgün olması gerektiği; ikinci koşul ise yararlı ve örgütü ilgilendiren bir konu olması gerektiğidir. Söz konusu fikirlerin tamamen yeni olması şart değildir. Var olan fikir ya da ürünlerin yeniden düzenlenmesi veya var olan ile yeni üretilen fikirlerin birleştirilmesiyle de yeni ve yaratıcı fikirler üretilmektedir. Yapılan iş düzeyinde yaratıcı olmak için sadece yaratıcılık gerektiren işler değil örgütün her kademesinde ve aşamasında çalışanlar tarafından üretilen yeni fikirler de yaratıcı olarak değerlendirilmektedir.

Yaratıcılık tanımı genel olarak incelediğinde yeni ve özgün fikirler ortaya koyma, sorunlara yeni çözüm önerileri getirme, yararlı ve kullanışlı fikirler üretme gibi ortak özellikleri olduğu belirtilmiştir. Yaratıcılık tanımının ne olduğundan ayrı ne olmadığı ve yaratıcılığa nelerin dâhil olmadığını belirtmek kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Yaratıcılık kavramındaki önemli noktalar şu şekildedir (Amabile, 1996, s. 2):

Alışagelmemiş olması özelliği: Yaratıcı bir iş, sadece yeni değil aynı zamanda uygulanması mümkün olmalıdır. Belirli bir davranışın, fikrin ve ürünün sonucunda oluşan yaratıcı düşüncenin faydalı olması gerekmektedir.

Yöntem çeşitliliği: Yaratıcılık insan faaliyetinin herhangi bir alanındaki yeni ve yararlı davranışları içermektedir. Yaratıcılığın olduğu alanlar yönetimden bilimsel araştırmaya ve sanatın çeşitli kollarına kadar farklılık göstermektedir.

Zekâ: Zekâ yaratıcılığı olumlu etkilemekte ancak yaratıcılık zekâdan da fazlasını gerektirmektedir. Gerçekte yüksek IQ seviyesi ile yaratıcılık arasında net bir ilişki söz konusu değildir.

İyimserlik: Yeni ve amaca uygun davranışlar yıkıcı ve kötü sonlara neden olabilmekle birlikte aynı zamanda da iyi, uygun ve yapıcı sonuçlara da yol açabilmektedir.

Sternberg ve Lubart (1999, s. 3) yaratıcılığı yeni (özgün ve beklenmedik) ve uygun (yararlı, görev kısıtlamalarına uyumlu) çalışmalar üretme şeklinde tanımlamışlardır. Higgins ve Morgan (2000, s. 118) ise yaratıcılığı değer katan ve pratik bir şekilde kullanılan yeni fikirler ile mevcut fikirlerin birleşmesi veya üretilmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

Yaratıcılık genel itibariyle birey ya da birlikte çalışan bireylerin oluşturduğu gruplar tarafından üretilen, kavramsallaştırılan ve geliştirilen yeni ve yararlı fikirleri, süreçleri ve prosedürleri içermektedir. Bu nedenle yaratıcılık küçük uyarlamalardan büyük atılımlar arasında değişen yaratıcı faaliyetleri içermektedir (Shalley vd., 2000, s. 215). Ayrıca Shalley (1995, s. 484) yaratıcı bir çözüm ve stratejinin faaliyet ya da görev alanına bağlı olarak değişmekte olduğunu ancak tüm yaratıcı davranışların oluşmasında belirli amaca ulaşmak için iyileştirmelerin ve orijinal fikirlerin belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamasında çalışanlar önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Çünkü örgüt problemlerine ve değişen koşullara uygulanabilecek yeni fikirler çalışanlar tarafından getirilmektedir. Yaratıcılığın zihinsel bir işlev ve düşünceye ait olması, söz konusu düşüncenin derinliğinin ve genişliğinin de bireyin sahip olduğu bilgi birikimine bağlı olması örgütlerdeki insan kaynağının önemini vurgulamaktadır. Çalışanlar tarafından yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi diğer çalışanların da kendi fikirlerini üretmesini ve geliştirmesini sağlamakta ayrıca çalışanlar kendi fikirlerinin diğer çalışanlar tarafından da uygulanacağını ve geliştirileceğini düşünmesi, yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve kullanılmasını artıracığından örgütün güçlü olmasını sağlayacaktır (Oldham, 2002, s. 243).

Shalley ve arkadaşları (2004, s. 947) yaratıcılık kavramının bir süreç olduğunu belirtmiş ve beklentileri karşılamak, hizmet ve ürünleri tanımlamak, görevleri yerine getirmek için yeni prosedürler ve süreçlerin de göz ardı edilmemesi gereği üzerinde durmuştur. Aynı zamanda yaratıcı girişimler, verimliliğin artışı amacıyla mevcut prosedürlerin ve süreçlerin geliştirilmesi (örneğin bir görevi tamamlamak için gerekli kaynakların azaltılması) şeklinde oluşmakta ya da alternatif fikirler ve süreçlerin kullanılmasını daha etkin hale getirmektedir.

Rice (2006, s. 233) ise yaratıcılığı bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Bireysel boyutta çalışanın yaratıcı olmasının nedenleri ve yaratıcılığın engellenmesine neden olan kişilik özellikleri incelenmiş, örgütsel boyutta ise yaratıcılığı etkileyen örgütsel faktörler belirlenmiştir.

İraz (2010, s. 3) yaratıcılığın karar alma süreçlerinde kullanılan ve en doğru kararın verilmesinde değişik birçok alternatifin ortaya çıkmasını sağlayan fikir ve düşünceler olarak tanımlamıştır. Bu anlamda yaratıcılığın bir problem çözme yöntemi olarak gören ve tanımlayan yaklaşımlar mevcuttur. Aynı zamanda yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunanlardan ziyade yaratıcı olmanın öğrenilebileceği ve bu yeteneğin zamanla değişip gelişebileceği yönünde genel bir kanaat vardır.

Yaratıcılık ürün ve hizmetlerin farklılaştırılmasında çok sayıda fırsatın elde edilmesi nedeniyle faaliyet gösteren işletmeler açısından önem arz etmektedir. İşletmeler açısından yaratıcılık yeni ve uygun olan fikir, süreç ve çözüm önerilerinin üretilmesini benimseyen yaklaşımlardır. Yaratıcılık tek bir sonuç oluşturmaktan ziyade süreklilik arz eden devamlı bir süreçtir. Yaratıcı olmak belirsizlikleri doğru bir şekilde yönetmeyi ve gidermeyi, var olan fırsatları doğru bir şekilde kullanmayı sağlamaktadır (Ireland vd., 2003, s. 968).

Mumford ve arkadaşları (2012, s. 4) yaratıcılık kavramında dikkat edilmesi ve kaçırılmaması gereken beş temel özellik olduğunu vurgulamıştır. İlk özellik yaratıcılığın birey veya gruplar tarafından sergilenen herhangi bir performans olması; dolayısıyla özgün, yüksek kaliteli ve problem çözümü üretimlerini etkileyen uzmanlık, kişilik ve motivasyon gibi birçok değişken ile karıştırılmaması gerektiğidir. İkinci özellik ise problem çözmenin bir sonucu olarak yaratıcı çalışmanın aslında insan bilişinin bir ürünü olmasıdır (Marcy ve Mumford, 2007, s.124). Bu sebeple yaratıcılık çalışmaları her ne kadar başka değişkenler tarafından etkilense de bir bilişsel üretim faaliyeti söz konusudur. Bir diğer özellik ise yüksek seviyeli bilişsel olarak açıklanan yaratıcı problem çözme özelliğidir. Üst düzey biliş ile birlikte insanlar bilinçli bir karar verirken yaratıcı problem çözme yöntemini kullanarak kısıtlı kaynaklar ile yatırım yapmaya istekli olup olmadığının kararını vermektedirler. Beşinci olarak ise, problem çözmek için yaratıcı fikirler ortaya konmalı ve bu süreç birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşmelidir (Mumford, vd., 2012, s. 4). Özetle yaratıcılık yeni, özgün, kullanılır, yararlı fikir ve düşüncelerin üretildiği, geliştirildiği ve karar alma sürecinde ile problem çözmede etkin olduğu söylenebilir.

3.2 Yaratıcılık ve Yenilik İlişkisi

Yaratıcılık ile birlikte kullanılan bazen de yaratıcılık yerine de kullanılan ve eş anlamı olduğu sanılan kavramlardan biri de yenilik kavramıdır. Ancak yaratıcılık ile yenilik arasında bazı farklılıklar vardır. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması sürecini ifade ederken; yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle; yenilik yeni fikirlerin paraya dönüştürülme süreciyle ilgilidir. Örneğin; yaratıcılık bir bilim adamının veya resimle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan fikirler olarak da anlatılmaktadır. Yenilik, yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların emeğini de gerektiren bir süreçtir (Durna, 2002, s. 115). Yenilik uygulamaları ile hedeflenen faydalar; ekonomik kazanımlar, kişisel gelişim, daha iyi örgütsel iletişimin yanı sıra verimlilik ve artan memnuniyet şeklinde sıralanabilir. Yeniliklere; yeni ürünler gibi teknolojik değişiklikler, yeni üretim süreçleri, yeni bilgisayar hizmetleri ve yeni insan kaynakları yönetimi örnek verilmektedir. Yaratıcı düşünce ise

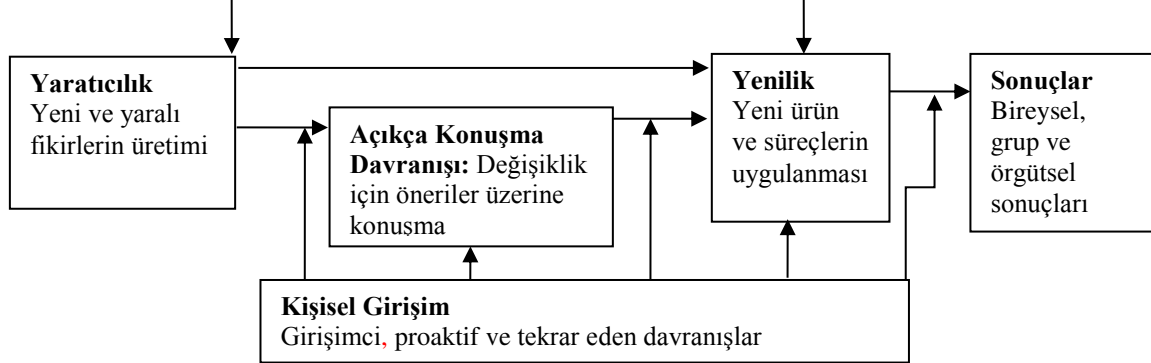
uygulamanın düşünülmesi ve değişikliklerin yapılması için başlangıçtaki amaçları yerine getirme sırasında oluşmaktadır (West, 2002, s. 357).

Amabile ve arkadaşları (1996, s. 1155) ise yaratıcılık ve yenilik kavramları arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmiştir. Yaratıcılık kavramı herhangi bir alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi şeklinde ifade edilmiş; yenilik kavramı ise örgüt içindeki gruplar ya da bireyler tarafından yaratıcı fikirlerin uygulanmaya başlanması süreci olarak tanımlanmıştır. Yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası konumundadır. Yaratıcılık, yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılarının kaynağıdır. Yeniliğin oluşması ve uygulamaya konması için yaratıcılığın olması gerekmektedir. Başarılı yenilik uygulamaları başka unsurlardan da etkilenmektedir. Yenilik, sadece örgüt içindeki yaratıcı fikirlere bağlı kalmamakta örgüt dışından sağlanan destek ile (teknoloji transferleri vb.) de yaratıcı fikirler uygulanmaktadır.

Yaratıcılık ve yenilik uygulamalarının başarılı olması için bireylerde olması gereken kişisel özellikler aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir. Tablo 3.1 incelendiğinde kişilik etki alanında orta düzeyde de olsa dışa dönük kişisel özelliğin yaratıcılığın bir belirleyicisi olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Dışadönüklük özelliği, yeni fikirlerin örgüt ve diğer paydaşlar tarafından kabul edilmesinde de etkin rol oynamaktadır (Kuhl, 1992, s.104). Ayrıca, yaratıcılık ve yenilik, motivasyon kavramları açısından değerlendirildiğinde yenilikçilerin hareket odaklılık özelliğinin daha çok olması gerektiği görülmektedir. Duygusal değişikliklerin etkilerini belirlemek amacıyla George ve Zhou (2002, s.687) tarafından yapılan çalışmada belirli koşullara bağlı olarak pozitif ve negatif duygu durumunun yöneticilerin yaratıcılık değerlendirmelerini etkilediği tespit edilmiştir. Yaratıcılık performansının gerekli tanımlamaları yapıldığında, ödüllerin yüksek olması durumunda ve duyguların net olması durumunda negatif duygu durumu ile yaratıcı performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Öfke gibi negatif ruh halinin moral bozucu eksiklikler karşısında yenilikçi özellikleri ortaya çıkarttığı bulgulanmıştır. Çevresel etkiler değerlendirildiğinde ise yaratıcılığın basit ve talepkar olmayan bir çevre gerektirdiğini ancak yenilik uygulamalarının tam tersini gerektirdiğini, stresli bir çevrede yenilikçi özelliklerinin ortaya çıktığı belirtilmiştir (West, 2002, s. 366).

Tablo 3.1 Yaratıcı ve Yenilik Kişilikleri Özellikleri

	Potansiyel Ayırt Edici Yaratıcılık Öncüllerinin Örnekleri	Potansiyel Ayırt Edici Yenilik Öncüllerinin Örnekleri
Kişilik	Orta düzeyde dışa dönüklük	Yüksek düzeyde dışa dönüklük
Motivasyon	Orta düzeyde hareket odaklılık	Yüksek düzeyde hareket odaklılık
Çevre	Orta düzeyde dışsal talepler	Yüksek düzeyde dışsal talepler
Liderlik	Orta düzeyde karizmatik liderlik	Yüksek düzeyde karizmatik liderlik
Kültürlük	Düşük düzeydeki belirsizlikten kaçınma Yüksek bireysellik Yüksek entelektüel özerklik	Orta düzeyde belirsizlikten kaçınma Orta bireysellik Orta entelektüel özerklik



Kaynak: Rank vd., 2004, s.521.

Mumford ve arkadaşlarına (2002, s. 715) göre karizmatik liderlik, yeni fikirler üretmek yerine uygulanmasına daha çok fayda sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin takipçileri kendi fikirlerini öne sürmek yerine liderlerinin vizyonuna bağlı kalmaktadırlar. Ayrıca yaratıcı kişilerin belirsizliklerden kaçınması yenilikçilik özellikleri taşıyan kişilere göre daha azdır. Çünkü yenilik sürecinde somut bir sonuca ulaşılırken yaratıcılık sürecinde ise soyut fikirler elde edilmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s. 62).

3.3 Yaratıcılık Süreci

Literatürde yaratıcılık kavramının tanımı ve sürecine ilişkin farklı birçok yaklaşım vardır. Yaratıcılık süreci aniden oluşan bir durum değil belirli hazırlık sürecinden geçen, gerekli bilgilerin edinildiği, yeni ve yararlı fikirlere odaklanıldığı ve sonucunda yeni veya alternatif fikir ve ürünlerin olduğu bir süreçtir. Bu bağlamda literatürdeki farklı yaratıcılık süreci yaklaşımları ele alınacaktır.

Yaratıcılığın ortaya çıkması ve gelişmesi kalıplaşmış düşüncelerden uzak bir yaklaşımın benimsenmesi ile mümkündür. İlk olarak Graham Wallas tarafından 1926 yılında yayımlanan “Düşünce Sanatı” adlı çalışmada yaratıcılık sürecinin hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve kontrol olmak üzere 4 aşamadan meydana geldiği belirtilmiştir. Kişi zihnindeki düşüncelerini farklı anlamlar ile değerlendirerek neden ve sonuç gibi farklı

ilişkiler kurması sonucu kendi zihninde konumlandığı düşüncelerden etkilenecek yaratıcı fikirler üretmektedir (Torrance, 1988, s.44).

Bazı yaratıcılık süreçlerinde yaratıcılık şansa bağlı bir süreç gibi görünmesine rağmen, yaratıcılık modellerinin hayal gücünü ve analiz yeteneğini dengelemeye çalışması sonucu yeni fikirler ortaya çıkmakta ve teori daha anlaşılır ve geçerli olmaktadır. Rossman'ın 1931 yılında 710 girişimcinin katıldığı çalışmasında yaratıcılığın 7 aşamadan oluştuğu bilgisine varmıştır. Bu aşamalar; a) ihtiyacın gözlemi b) ihtiyaç analizi c) mevcut bilgilerin incelenmesi d) tüm çözümlerin gözden geçirilmesi e) çözümlerin avantaj ve dezavantajlarının içeren analizin yapılması f) yeni bir fikrin, buluşun ortaya çıkması g) en iyi çözümün seçilmesi ve denenmesi ve son şeklini alması şeklindedir (Plsek, 1996, s. 2).

Zhou ve George (2003, s. 551) ise yaratıcılık literatürünü gözden geçirerek süreç modeli, kavramsal çalışmaları ve işyerindeki yaratıcılık faaliyetlerinin sebeplerini inceledikten sonra örgüt içerisinde oluşan yaratıcılık sürecini tanımlama, bilgi toplama, fikir üretme, fikirlerin değerlendirilmesi ve değiştirilmesi, fikirlerin uygulanması olarak beş aşamada ele almıştır. Tanımlama aşamasında, yaratıcılık proaktif bir yaklaşımla (fırsat tanınması durumunda) ya da reaktif bir yaklaşım ile (sorunun tanınması durumunda) tanımlanabilmektedir. Sorunun tanımlanması ile insanların normalde elde ettiği günlük bilgilerin benimsendiği ve yorumlanması ile yeni fikirlerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Fikirlerin değerlendirilmesi ile tüm koşullar ve alternatif seçenekler göz önüne alınarak uygun fikir bulunmakta ve fikrin sonuçları göz önünde bulundurularak avantaj ve dezavantajları değerlendirilip fikrin uygulama aşamasına geçilmektedir.

Yaratıcılık sürecinin nasıl oluştuğunu inceleyen birçok farklı yaklaşım olsa da Wallas tarafından 1926 yılında ortaya atılan yaratıcılık süreç modeli en eski yaklaşım olmasına rağmen en genel kabul görmüş süreçtir ve diğer süreçleri de etkisi altına almıştır. Bu durumda Wallas tarafından hazırlanan süreci detaylı bir şekilde açıklamak faydalı olacaktır (Puccio ve Gonzalez, 2004, s. 398).

3.3.1 Hazırlık Süreci

Hazırlık belirli bir zaman gerektirmekte ve bir sorun ile karşılaşılmasında dahi hedeflenen amacı gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Burada aynı zamanda bilginin elde edilmesi için ikincil ve birincil kaynaklara yönelim gerçekleşmektedir. Hazırlık sürecinin amacı, araştırmanın devam etmesi ve araştırma konusu çerçevesinde bakış açısının genişleyebildiği kadar genişlemesidir. Buradaki önemli husus, probleme yaratıcı bir çözümün getirilmesi için yetenekleri ve bilgiyi kullanabilen donanımlı kişilere duyulan

ihtiyaçtır. Birçok araştırma göstermiştir ki yeni ve uygun çözüm yolları yaratmak sadece geleneksel metotlar ve esaslardan doğmamaktadır (Dawson ve Andriopoulos, 2014, s. 21).

3.3.2 Kuluçka Aşaması

Bu aşamada kişi probleme odaklanmış bilinçten ziyade bilgileri bilinçaltına işlemektedir. Bilinçaltı ile geniş bir bilgi birikimi depolanarak yeni bilgiler ile etkileşim sağlanmakta ve yeni fikirlerin üretilmesine yol açılmaktadır (Dawson ve Andriopoulos, 2014, s. 21). Kuluçka aşaması, kişilerin görevlerinde değişiklik meydana geldiğinde veya rahatladığında oluşmaktadır ve sorunları çözme bilişsel süreci üstü kapalı bir şekilde devam etmektedir. Kişi sorunları çözmede başarısız olabilir ancak bir süre ara verdikten sonra daha fazla yaratıcı düşünce üretebilmekte ve başarılı olacağı düşüncesi hâkim olmaktadır (Kristensen, 2004, s. 90).

3.3.3 Aydınlanma Aşaması

Yaratıcılık; anlık sezme, aydınlanma halinde gelişmekte ve sorun hakkında yaratıcı düşünceler üretilmektedir. Her bir yaratıcı fikir en iyisi olarak algılanmakta ancak daha sonra üretilen yeni fikirlerin de daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Zihin, çevresinden yeni algılar elde ettikçe yeni düşünceler de tekrar tekrar ortaya çıkmaktadır (İraz, 2010, s. 19). Aynı zamanda kuluçka aşamasından sonra “eureka” anı olarak bilinen aydınlanma aşaması ile kişi birden sorunun çözümüne ulaşmaktadır. Bu süreçte fikirlerin ve kuluçka evresinde elde edilen bilgilerin birleşmesi ile plansız bir şekilde yeni fikirler üretilmektedir (Kristensen, 2004, s. 90).

3.3.4 Değerlendirme ve Uygulama

Yaratıcı fikir yaratmanın merkezinde bulunan hazırlık sürecinin hedefleri ve sonuçları karşılaştırılmalıdır. Bu bağlamda kapsamlı analiz ve değerlendirme, amaç ve değerlerin birbirlerini karşıladığının anlaşılması açısından gereklidir. Bu aşamada işlemler hazırlık sürecinin işlemleri ile benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle çözüm, problemin ihtiyacını gidermeli ve birbirine uyumlu hale gelmelidir (Dawson ve Andriopoulos, 2014, s. 22). Hazırlık aşaması bilgilenme ile başlar iken, değerlendirme ve uygulama aşamaları bilgilenme ve uygulama ile bitmektedir (Kristensen, 2004, s. 90).

3.4 Yaratıcılık Düzeyleri

Örgütler açısından değerlendirdiğimizde ise örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmesinde insan kaynaklarının rolü büyüktür. Yaratıcılığın örgütte hâkim olması için yaratıcı bireylerin

olması gerekmektedir. (İraz, 2010, s. 28). Literatür incelendiğinde yaratıcılık düzeyleri bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.4.1 Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcı faaliyetler yaratıcı kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yaratıcılık üzerine çalışan nerdeyse her araştırmacı bu fikri benimseyerek bireysel farklılıklar üzerine odaklanmıştır. Yaratıcı insanlar nasıldır ve diğer insanlardan farklı olan tarafları nelerdir? Bu sorular ile yaratıcı insanların geçmişleri, özellikleri ve çalışma yöntemleri hakkında önemli bilgiler elde edilse de yaratıcılığın çevresel faktörlerden, zamandan ve çalışma alanından etkilenmesi göz ardı edilmemelidir (Amabile, 1997, s. 42).

Örgütler genellikle yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen bir örgüt ortamına ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt ortamına sahip olmak kolay olmamakla birlikte yaratıcılığı teşvik eden, sosyal ve psikolojik bir ortam yaratılması hususunda birçok model önerilmektedir. Literatürde birçok yaratıcılık modeli olmasına rağmen, yaratıcılık teorisi önemli kavramsal alanlarla daha belirgin şekilde tanımlanmasını sağlayacak ortak unsurlar şu şekildedir: 1) motivasyon 2) kişilik özellikleri 3) sosyal ilişkiler (DiLiello ve Houghton, 2006, s. 322).

Kişiliklere bağlı olarak bir kişi ya da örgütün az ya da çok yaratıcı olup olmasını kişilik özelliği belirlemektedir. Aslında yaratıcı bir kişide olması gereken kişisel özelliklerinin önemi oldukça fazladır. Oldham ve Cummings (1996, s. 608) ise kişide yaratıcı kişilik özelliklerinin olması yaratıcı fikir üretiminde daha etkin olduğunu belirtmiştir.

3.4.1.1 Yaratıcı Bireylerin Özellikleri

Yaratıcılık birçok faktöre sahip karmaşık bir olgudur (Shalley vd., 2009, s.490). Yaratıcılık nispeten zorlu ve yoğun bir çaba gerektirdiğinden kişilerin kendi çalışmalarında yaratıcı olmak için hangi sebeplere ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir (Shalley ve Gilson, 2004, s. 34). Uzun yıllar boyunca yaratıcılık araştırmalarında, yaratıcı başarıları öngören bireylerin özelliklerini belirlemeye odaklanılmıştır (Barron ve Harrington, 1981, s. 439).

Kişilerin yaratıcılıkları incelenirken iş ile ilgili öğrenme ve gelişme isteği dikkate alınmalıdır. Daha önceki araştırmalarda küresel bireysel farklılıklar (yaratıcı kişilik ve bilişsel tarz) işe özel bireysel farklılıklara oranla daha çok incelemiştir. Örneğin yapılan iki çalışmada (Oldham ve Cummings, 1996, s. 626; Zhou ve Oldham, 2001, s. 162) yaratıcı

kişiliğe sahip destekleyici yöneticilerin çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bireysel yaratıcılık; öncelikli koşullardan (geçmişe yönelik destekler ve biyografik değişkenler), bilişsel stil ve yeteneklerden (farklı düşünme, düşünsel akıcılık), kişisel faktörlerden (öz-saygı, kontrol odağı), motivasyon, sosyal etkiler (sosyal rahatlama, sosyal ödüller) ve durumsal etkilerden (fiziksel çevre, görev ve zaman kısıtları) oluşmuştur (Woodman vd., 1993, s. 295). Woodman ve arkadaşlarının (1993, s. 301) etkileşimsel yaratıcılık modelinde bireysel yaratıcılığın öncül koşullarının bilişsel stil, yetenek, motivasyon faktörleri, kişilik ve bilgi olduğu belirtilmektedir. Bu koşullar ile birlikte örgütün uzun dönemli sürekliliğini sağlaması için bireysel yaratıcılığa da odaklanması gerekmektedir. Bireysel yaratıcılık iki ayrı unsurdan oluşmaktadır:

- Yaratıcılık potansiyeli ve
- Yaratıcılık davranışı (DiLiello ve Houghton, 2006, s. 320).

Yaratıcılık potansiyeli bireyin yaratıcı beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir. Diğer yandan yaratıcı davranışlar ya da yaratıcı çıktılar yaratıcı çabanın ölçülebilen bir sonucudur. Bir örgütün çalışma ortamı yaratıcılığı teşvik etmezse yaratıcılık potansiyelinin yaratıcı davranış olarak sonuçlanması mümkün değildir. Örgütler yaratıcılığı ve yeniliği desteklemez ise kullanılmayan önemli kaynaklara sahip olması muhtemeldir (DiLiello ve Houghton, 2006, s. 320).

Ford (1996, s. 1121) bireysel yaratıcılığın; fikir üretimi, motivasyon, bilgi ve yetenek bileşenlerinden oluştuğunu, yaratıcılık yeteneğinin öz-yeterlilik, kendine güven, öz saygı kavramları ile ilişki olduğunu ve başarıya ulaşılmış alışkanlıkların ve alışkanlık haline gelmiş faaliyetlerin avantajlı olduğunu belirtmiştir. Cesaret verici bir kültür tarafından sağlanan duygusal iklimin yaratıcılık üstünde pozitif bir etkisi vardır.

Yaratıcı bireylerin özellikleri: McFadzean (2000, s. 55) göre yaratıcı bireylerin özellikleri şu şekildedir:

- Kişiler belirli bir amacı başarılı bir şekilde ulaşma ya da kazanma arzusu taşımalıdır.
- Kişiler işe karşı güçlü motivasyona sahip, adanmışlık ve bağlılık düzeyi yüksek şekilde çalışmalıdır.
- Yaratıcı kişiler kendine güvenli, risk alabilen ve başarısızlığı da hazır olmalıdır.
- Yaratıcı kişiler farklı unsurlar arasındaki ilişkiyi görmeli ve anlamalıdır.

- Kişiler başarısızlıkla sonuçlanan projeler ile ilgili negatiflikleri benimsemeli ve hatalardan ders çıkarmalıdır.
- Kişiler belirli bir durumun mevcut paradigmalarını ve durum ile ilgili farklı bakış açılarını yeniden düzenleyebilmelidir.
- Kişiler yeni bir bakış açısı ile gelen fırsat ya da problemleri kavramsallaştırma yeteneğini geliştirmelidir.
- Kişiler nereye ulaşmak istediğini bilen kararlı bir vizyona sahip olmalıdır.
- Kişiler, yaratıcılık sürecinin kuluçka aşamasının gelişmesi ile birlikte zor çalışma ve dinlenmeyi içeren bir çalışma tarzını benimsemişlerdir.
- Kişiler tek başına çalışmanın yanı sıra grup halinde çalışırken de yaratıcı olmalıdır.

Kişilik özelliklerinin faktör analizi sonucu; nevrotik, dışadönüklük, sorumluluk sahibi, uyumlu ve deneyimlere açık olmak üzere beşe ayrılan kişilik kavramı; hayal gücü, estetik hassasiyet, içsel duyguların farkındalığı, hareketlerde çeşitlilik ihtiyacı, entelektüel merak ve açık fikirli değer sistemi ile tanımlanan deneyimlere açıklık alt faktörünün yaratıcılık ve özgünlük ile daha yüksek ilişkisi olduğu bulgulanmıştır (Dollinger vd., 2004, s. 45; Feist, 1998, s. 298; George ve Zhou, 2001, s. 520).

Barker ise bireysel yaratıcılığın özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Barker, 2001, s. 41):

- Kişisel Estetiklik: Belirli bir amaca ulaşma ya da sorunu çözme sırasında ve belirsizlik karşısında sabırlı davranılmakta ve olaylar basitleştirilerek olaylar arasında ilişki kurulmaktadır.
- Sorunları arama yeteneği vardır: Çözilemeyen sorunların üzerine gidilmektedir. Özgüvenin yüksek olması sayesinde sorunlar çözülmekte ve bir sonraki olası sorun araştırılmaktadır.
- Zihinsel hareketlilik vardır: Belirli bir durum ya da soruna karşı farklı bakış açıları getirilerek sorunlar farklı açılar ile değerlendirilmektedir. Alışagelmemiş yöntemler, kelime oyunları ile yeni fikirler üretilmektedir.
- Risk alınır: Risk almaktan korkulmaz ve yeni, keşfedilmemiş alanlara doğru bir yönelim vardır. Başarısızlık karşısında alınan riskin farkında olunduğu için güçlü bir şekilde atlatılmaktadır.

- Yapılan işler objektif olarak değerlendirilir: Yapılan işlere yönelik eleştiriler göz önünde bulundurularak bir sonraki işte yine başkalarının fikirlerine önem verilmektedir.
- Öz motivasyon vardır: İş gerçekleştirmek için içsel bir motivasyon taşınmaktadır. Performansın dış motivasyonu öz motivasyonu olumsuz etkilememektedir.

Günümüzde yukarıda bahsedilen özellikleri taşıyan yaratıcı kişiler örgütlerin başarılı olmasında önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yaratıcı kişileri kazanması ve yaratıcı kişileri doğru iş ile buluşturmaları gerekmektedir.

3.4.2 Örgütsel Yaratıcılık

Günümüzde en iyi bilgiye sahip olan ve bunu en iyi şekilde kullanan örgütlerin başarıya ulaştığı açıktır. Örgütlerin en çok önem verdikleri kaynaklar, maddi kaynaklardan daha değerli olarak düşündükleri insanın düşünce gücüne dayanan sermayeleridir. Yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğu vurgulanmıştır (İraz, 2010, s. 48). Örgütsel yaratıcılığın örgüte olumlu bir katkı sağlayabilmesi için öncelikle bireysel yaratıcılığın gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

Yaratıcılık anlayışında olduğu gibi örgütsel yaratıcılıkta da bir şeyin yaratıcı olarak değerlendirilmesi için yenilik yaratması, faydalı ve orijinal olması gerekmektedir. Örgütsel yaratıcılık anlayışında da üretilen yaratıcı fikir ve düşüncelerin yeni ve orijinal olmasından ayrı yararlı olması önem arz etmektedir (Zhou ve George, 2003, s. 547).

Örgütün yaratıcı özelliklere sahip olması için gerekli teşviklerin ve insan kaynakları uygulamalarının gerçekleşmesi gerekmektedir (İraz, 2010, s. 44). Örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılığa göre daha karmaşık ve uygulaması zor bir kavramdır. Çünkü örgüt çalışanları yaratıcılıklarını sadece somut kavramlar üzerinden ifade edememekte örgüte bir faydası olan ve örgütün başarısına katkı sağlayan yaratıcı fikirleri de üretmelidir. Bu süreçte, birçok örgütsel faktör tarafından etkilenen çalışanların yaratıcılık düzeyleri olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olan örgütsel faktörler şu şekildedir: Yetki devri, katılımcı liderlik uygulamaları, takdir edilme, işbirliği, ödüllendirme sistemi ve yeterli kaynak kullanımıdır (Andriopoulos, 2003, s. 376).

Ryhammar ve Smith (1999, s. 278) örgütlerde yaratıcılığı etkileyen faktörlerin; örgüt yapısı, kültür, iklim, kaynaklar, iş yükü baskısı ve liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kişilik özellikleri ile sosyal çevrenin de yaratıcılığı etkilediğini ifade etmişlerdir.

Amabile'ye göre örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında örgütsel iklim oldukça önemli bir etkidir. Örgütteki yaratıcılığı olumlu ve olumsuz etkileyen unsurları belirlemek amacıyla yaratıcılık için iklim değerlendirmesi ölçeği geliştirilmiştir. Yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörlerin; örgütsel cesaretlendirme, grup ve yönetici desteği olduğu belirtilmiştir. Ayrıca özgürlük ve özerkliğin, yeterli kaynak sağlamamanın, yapılan yaratıcı faaliyetleri desteklemenin yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi varken; iş yükü baskısı, zaman ve kaynak azlığı gibi sorunların yaratıcılığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Amabile, 1998, s. 79). Ayrıca örgütlerdeki yaratıcılığın olumsuz etkilenmemesi ve geliştirilmesi için aşağıda belirtilen hususların dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir (Amabile, 1998, s. 81-84);

- Yöneticilerin doğru işe doğru kişiyi getirmesi örgütteki yaratıcılığın gelişmesinde en etkili yollardan biridir. Çalışanların uzmanlıkları, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel motivasyonuna uygun olan bir görev verilmesi örgütün başarısını olumlu etkilemektedir.
- Çalışanlara yaratıcı düşünme desteğinin özgür bir ortamda verilmesi gerekmektedir. Burada önemli olan sonuca bağlı kalarak özgürlük tanımak değil sürecin tümünde özgür bir ortam sağlamaktır.
- Yaratıcılığın etkilendiği diğer önemli kaynaklar is zaman ve paradır. Yaratıcılık bu kaynakların dikkatli bir şekilde paylaşılmasından önemli oranda etkilenmektedir.
- Yaratıcılığın gelişmesi için örgüt içinde kurulan grupların farklı uzmanlıklar içeren, farklı düşünme yeteneklerine sahip çalışanlardan oluşması gerekmektedir. Bu şekilde örgütte daha yaratıcı fikirler gündeme gelecektir.
- Yaratıcılık motivasyonunun artması için tüm örgüt tarafından yaratıcılığın cesaretlendirilmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Denetleyici teşvik araç ve yöntemleri geliştirilmelidir.

Ekvall ve Ryhammar (1999, s. 304) yaratıcılığa ortam hazırlayan bir örgütün özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Amaçlar ve kurumsal görevler doğrultusunda yapılan işin anlamlı olduğuna inanan çalışanların örgütün sürekliliğinin sağlanmasındaki öneminin anlaşılması,
- Çalışanların fırsatları değerlendirebildiği, inisiyatif kullanabildiği ve formel iletişim yerine iletişimin açık ve belirgin olduğu,
- Yeni fikirlerin ve inisiyatif kullanılmasının desteklenmesi ve çalışanların birbirlerini cesaretlendirdiği,

- Çalışanların birbirine güvenmesi sonucu yeni fikir ve görüşleri ifade etme cesaretine sahip olması ve örgütün çalışanlarına bu güveni hissettirdiği,
- Tartışma ve fikirlerin paylaşılmasına imkân sağlandığı ancak kişisel çatışmalardan uzak durulduğu,
- Belirsizliğe karşı tolerans göstererek çalışanların risk almasının desteklendiği bir örgüt ortamı sağlanmalıdır.

Hicks'e (1979) göre, bir örgüt büyüme, şöhretini arttırma, yenilik yaratma ve problem çözme gibi konularda başarılı olmuşsa, yaratıcı olma konusunda bazı genel özelliklere de sahiptir. Örgütsel düzeyde yaratıcı kişiliğin oluşmasında birkaç çalışan etkili olabileceği gibi örgütün birçok üyesinin ya da tümünün etkili olması da mümkündür (İraz, 2010, s.46). Burada önemli olan yaratıcılığa katkı sağlayanların rakamsal çoğunluk değil, örgütte yaratıcılığın ne oranda gerçekleştiğidir. Başka bir ifade ile nicele değil nitele bakılarak örgütsel yaratıcılığın ne düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Yaratıcı örgütlerin özellikleri ile yaratıcı bireylerin özellikleri birçok yönden birbirine benzemektedir. Bu benzerlikler Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2 Yaratıcı Birey ve Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Yaratıcı Birey	Yaratıcı Örgüt
Kavramsal açıklığa sahiptir. Çok sayıda düşünceyi hızlı bir şekilde üretebilir.	Düşünen bireylere sahiptir. İletişim yolları açıktır. Ek bir sorumluluk getirmeden, öneri ve düşünce sistemlerinin işlenmesini sağlar. Dış çevreyle ilişki kurmayı destekler.
Özgündür ve sıra dışı düşünceler üretir.	Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler çalıştırılır. Problem çözümlerinde uzman olmayanları ayırır. Sıra dışı yöntemlerin kullanılmasına izin verir.
Düşünceleri kaynağına göre değil, değerine göre göz önünde tutar. Problemlerin çözümü için motive olur ve nerede olursa olsun takip eder.	Objektif bir yaklaşım sergiler. Düşünceleri statüye göre değil, değerine göre göz önünde bulundurur. Seçim ve yükselmeyi yalnızca değerine göre yapar.
Açıklama ve analiz yapmak için önemli vakit harcar.	Temel incelemeye yatırım yapar. Esnek ve uzun vadeli planlar oluşturur. Yeni düşünceler konusunda, analiz yapmadan ve araştırmadan karar vermez. Her konuda değişim olabileceğini kabul eder.
Otoriteyi fazla kabul etmez ve esnektir. Var olan dürtüyü kabullenir ve yönetsiz araştırma yapar.	Kendi kendine yönetimi destekler. Hataları sıfıra indirmek için kaynak ve zaman sağlar. Risk alınmasını diler, kabullenir ve hoş görür.
Karar özgürlüğüne sahiptir. Sıklıkla kabul edilen düşüncelerin dışına çıkar ve kendini farklı görür.	Özerk ve bağımsız bir yapıya sahiptir. Özgün ve farklı amaçları bünyesinde barındırır.

Kaynak: Hicks, 1979, s.279'dan akt. İraz, 2010, s. 46.

3.5 Yaratıcılık Modelleri

Literatür incelendiğinde yaratıcılık modellerinin hem kişisel hem de bağlamsal faktörleri ele aldığı görülmüştür. Kişisel yaklaşımların yanında örgütsel ve çevresel yaklaşımları da göz önünde bulundurarak geliştirilen yaratıcılık modelleri aşağıda belirtildiği gibi özetlenmektedir (Alencar, 2012, s. 89; Agars vd., 2012, s. 274):

- Çağdaş Yaratıcılık Teorisi (Amabile, 1997)
- Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Yaklaşımı (Woodman vd., 1993)
- Çoklu Sosyal Alanlar Kuramı (Ford, 1996)
- Yaratıcılık Sistem Yaklaşımı (Csikszentmihalyi, 1996)
- Yaratıcılığın Yatırım Teorisi (Sternberg ve Lubart, 1996; Sternberg, 2003)
- Yaratıcılığın Anlamlandırılması Teorisi (Drazin vd., 1999)
- Çalışma Grubu Yaratıcılıkları ve Yenilik Uygulamaları Bütünleştirici Modeli (West, 2002) şeklindedir.

3.5.1 Çağdaş Yaratıcılık Teorisi

Amabile'nin çağdaş yaratıcılık teorisinde önem arz eden tamamlayıcı üç unsurun bulunduğunu belirtmiştir. Bu unsurlar: uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel motivasyondur. Bu teoriye göre kişilerin yetenekleri ile güçlü içsel ilgileri (en büyük tutkuları) örtüştüğünde yaratıcılık oluşmakta ve yaratıcılığın üç unsurunun her düzeyinde hissedilmektedir. Yaratıcılık bileşenlerini oluşturan; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel motivasyon unsurları aşağıda açıklanmaktadır (Amabile, 1997, s. 42).

Uzmanlık: Uzmanlık, tüm yaratıcılık çalışmalarının temelidir. Uzmanlık, belirli bir problemi çözmek ya da verilen bir görevi gerçekleştirmek için takip edilen bilişsel yollar kümesi olarak ifade edilmektedir. Uzmanlık bileşeni, stratejik yönetim gibi hedeflenen çalışma alanındaki özel yetenekleri, teknik yeterlilikleri ve bilgi düzeyini içermektedir. Kişinin sahip olduğu bilgi birikimi yaratıcı faaliyetin hayata geçmesi için bir ön koşuldur (Amabile, 1997, s. 42-44; Woodman vd., 1993, s. 301). Yaratıcı kişiler yeni fikirleri herhangi bir temeli olmadan üretmemekte iyi gelişmiş beceriler ve amaca uygun bilgi birikiminden faydalananarak üretmektedir (Simonton, 2000, s. 152). Bu yüzden uzmanlık unsuru sorun çözme sürecinde etkili olmaktadır. Birçok çalışma göstermiştir ki sorunlara yönelik özgün çözüm getirilmesi ve çözümlerin kalıcı olması için kullanılan kişisel

yetenekler, kişinin uzmanlığı tarafından yönlendirilmektedir (Muñoz-Doyague vd., 2008, s. 23).

Yaratıcı düşünme yeteneği: Bu bileşen yaratıcı performansı daha çok etkilemektedir. Gerekli bilgi birikimi ve mevcut uzmanlığın yanında kişinin bir etkinliği gerçekleştirme isteği var ise performansı “iyi”, “yeterli” ya da “kabul edilir” düzeyde olmaktadır. Ancak uzmanlık bileşeni yüksek düzeyde olsa bile kişinin yaratıcı düşünme yeteneği yok ise yaratıcı fikir ve düşüncelerin üretimi mümkün değildir. Yaratıcı düşünme becerilerine karşı yeni bakış açıları getiren bilişsel yöntemlerin dâhil olduğu gibi yeni bilişsel yöntemlerin keşfedildiği ve çalışmaların kalıcı olmasını sağlayan elverişli yöntemlerin bulunduğu unsurlar da oldukça önem arz etmektedir. Yaratıcı düşünme yeteneği aracılığı ile kişisel özellikler ve yaratıcı yetenekler sorunlara yönelik yeni fikirlerin üretilmesini kolaylaştırmaktadır. Eğer kişide yaratıcılık becerileri az ise entelektüel bağımsızlık ve esnek bilişsel gelişim ve öğrenme teknikleri ile yaratıcılık becerisinin düzeyini artırmak mümkündür (Amabile, 1997, s. 42-44).

İçsel motivasyon: Yaratıcı olmak için kişiler hem konu ile ilgilenmeli hem de çözüm üretmek için motive olmalıdır. Yaratıcılık zihinsel bir aktivite gerektirmesinden dolayı kişiler başarıya ulaşmak için çok çalışmaya motive olmalıdırlar (Shalley, 1995, s. 484). Motivasyon genel itibariyle içsel (kişisel sorunlarla başa çıkma, merak ya da eğlence tarafından çalışmalarda yoğun katılımı ve ilgiyi sağlayan) ve dışsal (bir ödül elde etme, bir toplantıyı düzenleme ya da yarışmayı kazanma gibi iş dışındaki belirli amaçları elde etmez arzusu sağlaması) olmak üzere iki şekilde de gerçekleşmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon birleşimi yaygın olmasına rağmen belirli bir görev yerine getiren kişi için birincil olan motivasyon farklılık gösterebilmektedir (Amabile, 1993, s.198). Birçok araştırmada içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre yaratıcılığın oluşmasına daha çok olanak sağladığı kanıtlanmıştır (Amabile, 1997, s.44). İçsel motivasyon yaratıcılığı desteklerken dışsal motivasyonun yaratıcılığı kısıtladığı ifade edilmektedir (Amabile, 1985, s. 393). Dolayısıyla içsel motivasyon yaratıcılığın önemli bir unsuru olarak birçok araştırmacı tarafından öne sürülmüştür (Barron ve Harrington, 1981; Amabile, 1998). Kişi içsel motivasyonu sağladığında, dışsal motivasyon bir itici güç olarak sinerji yaratmakta ve kişinin yaratıcı performansına olumlu katkısı olmaktadır. Ancak, kişi içsel olarak düşük bir motivasyonda olduğunda ya da hiç motive olmadığında dışsal motivasyon unsurları (para, terfi, tanınma vb.) yaratıcı performansı negatif yönde etkilemektedir (Amabile, 1997, s. 45). Ancak Amabile ve arkadaşlarına (1996, s. 1162) göre dışsal motivasyon her koşulda yaratıcı düşünceye zarar vermemekte bir kontrol mekanizması gibi algılanmaktan ziyade bilgilenme

ve yaratıcılığa fırsat tanıma olarak algılandığında yaratıcı düşünceler üretmeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca kişinin yaratıcı fikir ve ürünler üretme sürecinde gerekli bilgiye ulaşmasında ve belirli bir soruna çözüm yolları bulunmasında dışsal motivasyon olumlu etki sağlamaktadır. Ancak yaratıcılık sürecinin başlangıç aşamasında sorunun belirlenmesi ve çözüme yönelik fikir üretilmesi aşamalarında dışsal motivasyondan ziyade içsel motivasyon etkili olmaktadır. İçsel motivasyon yaratıcı düşünme yeteneğin ve uzmanlığın eksikliklerinin giderilmesinde etkili olmaktadır. Kişinin istemesi sonucu oluşan içsel motivasyon yaşayan kişiler etki alanındaki gerekli becerileri kazanabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler (Amabile, 1997, s. 44).

3.5.2 Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Yaklaşımı

Örgütsel yaratıcılığın etkileşimci yaklaşım modeli ilk defa Woodman ve Schoenfeldt tarafından ortaya koyulmuş, Woodman ve arkadaşları tarafından da geliştirilmiştir. Örgütsel yaratıcılık modelinin anlaşılabilmesi için;

- yaratıcılık sürecinin,
- yaratıcı ürünün,
- yaratıcı kişinin,
- yaratıcı durumun ve
- tüm yaratıcılık modelinin bileşenlerin her birinin diğerleri ile etkileşiminin anlaşılması gerekmektedir (Woodman vd., 1993, s. 294- 301).

Bu modelde yukarıda belirtilen bileşenlerin sosyal ve çevresel faktörlerden etkilenerek oluşmasının (Woodman vd., 1993, s. 301) yanı sıra kişinin kendi bilişsel yeteneklerinin ve kişiliğinin hem sosyal hem de ilişkisel etkileri tarafından etkilenmesine odaklanılmıştır. Daha sonraki aşamada bu etkiler bağlamsal etkenlere yardımcı olan ve kişiye geribildirim sağlayan yaratıcı davranışı etkilemektedir (DiLiello ve Houghton, 2006, s. 324). Örgüt çalışanlarının yaratıcı davranışları, geçmiş olayların yanı sıra mevcut durumun belirgin yönleri tarafından etkilenen karmaşık bir iş-durum etkileşimidir. Kişinin hem bilişsel (bilgi, bilişsel beceriler ve bilişsel stiller) hem de bilişsel olmayan (kişilik) yönleri yaratıcılık davranışı ile ilgilidir (Woodman vd., 1993, s. 296).

Ayrıca yaratıcılığa olanak sağlayan en etkili faktör olan bilişsel stil faktörü, karmaşık problemleri anlamaya ve problemlere çözüm ararken zihinsel engellemelerden uzak durmaya olanak sağlamaktadır (Woodman vd., 1993, s. 298). Bir faaliyet gerçekleştirilirken bazı güdülerin olduğu varsayıldığında, gerekli uzmanlık ve bilgi düzeyi sağlandığında faaliyetin gerçekleşmesi teknik olarak yeterli düzeyde olacaktır. Bunun dışında iyi bir

uzmanlığın olmasına rağmen yaratıcılık kabiliyeti gelişmemiş bir kişi yaratıcı fikirler ve ürünler üretemez. Bilişsel stilin de dâhil olduğu bu yaratıcı yetenekler, yeni bilişsel yöntemleri arama sırasında tündengelim kapasitesi kullanarak problem çözerken yeni bir bakış açısı getirilmesine olanak sağlayan yöntem olarak ifade edilmektedir. (Muñoz-Doyague vd., 2008, s. 24).

3.5.3 Çoklu Sosyal Alanlar Kuramı

Birden fazla sosyal etki bulunduğunu ifade eden çoklu sosyal alanlar kuramı modelinde ise yaratıcı ve alışkanlık haline gelmiş eylemlerin kavramsal olarak rekabetçi ve bağımsız davranış seçenekleri olduğunu ifade etmektedir. Bu modele göre eylemler sezme kabiliyeti, motivasyon, bilgi ve yeteneğin ortak etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu üç sürecin içerisindeki her faktör ve üç süreç arasındaki ilişki, bu etkileşimlerin genellikle karmaşık ve doğrusal olmadıklarını göstermektedir. Bu modelde beklentiler, duygular ve kişilik özellikleri yapılması gereken ve düşünülmüş yaratıcılıkları önermektedir. Yaratıcılık yaratıcı olmak için güdülenen kişilerden beklenmelidir. Bu modelin etkileşimleri yaratıcı faaliyetlerin potansiyel tuzaklar ile dolu olduğunu göstermektedir. Ancak iyi tarafından bakıldığında, alışkanlıkların bir davranışın gerçekleştiği süre boyunca tek bir stratejik aksama ile üstesinden gelineceği düşünülmektedir. Bunun yanında yaratıcı performansın bizzat ilgili, motive olmuş insanlardan beklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Geçmiş tecrübelerle dayalı beklentilerin geliştirilmesi ve pozitif sonuçlanan davranışların gelecekte de aynı şekilde pozitif etkiler yayması kişileri daha yaratıcı kılmaktadır. Cesaret verici bir kültür tarafından desteklenen duygusal iklim yaratıcılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Ford, 1996, s. 1117).

Bu süreçlerin biri belirli bir davranış açısından yetersiz ise, bu davranışın etkisiz bir şekilde desteklenen davranışların neden olabileceğini göstermektedir. Örneğin kişi bir problemi çözmekte başarısız olduğunda, bundan sonraki süreçte problemi çözmeye yönelik fikirler ile katkıda bulunmaması mümkündür. Tam tersine kişinin önerdiği fikir ile problemin çözümü sağlanır ise bundan sonraki süreçte katkıda bulunmaya devam edecektir. Başka bir ifade ile belirli motivasyon ve koşullar yaratıcı eylemleri destekledikçe kişiler benzer alışkanlıkları seçmeye yönelik davranışları sergilemektedir (DiLiello ve Houghton, 2006, s. 325).

Genel olarak yaratıcı düzeyini belirleyen üç ayrı unsur uzmanlık, içsel motivasyon, yaratıcı yetenek bilişsel stil ve kişiliktir (Amabile, 1997, s. 42; Muñoz-Doyague vd., 2008, s. 22; Shalley, 1995, s. 484; Woodman vd., 1993, s. 298). Yaratıcılık modelleri incelendiğinde

daha çok kişisel özelliklere odaklandığı ve yaratıcılığı etkileyen önemli faktörlerden birinin kişilik olduğunu belirtmiştir ancak günümüz yaratıcılık modelleri incelendiğinde kişisel özelliklerin yanında sosyal çevrenin de etkili olduğunu ortaya koymuştur.

3.5.4 Sistem Yaklaşımı

Csikszentmihalyi (1996, s.27; 1999, s. 313) tarafından ortaya atılan sistem yaklaşımında kişilerin kendisi kadar çevresinin de yaratıcılıklarında önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Bu nedenle yaratıcılık yaklaşımlarının bireysel düzeyde mutlaka kişilerin faaliyet gösterdiği çevreyi de kapsayan bir anlayışın getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Faaliyet gösterilen bu çevrenin iki belirgin özelliği şu şekildedir: kültürel ve sembolik yönü ifaden eden etki ve sosyal yönü ifade eden alandır. Bu teoriye göre yaratıcılık kişi, etki ve alanın etkileşiminden oluşan üç alt sistem ile gözlemlenmektedir (Csikszentmihalyi 1999, s.314). Etki kavramı genel olarak kültürü, bir toplum tarafından paylaşılan ortak sembolik bilgileri, dili, geleneksel uygulamaları ve bir bütün olarak insanoğlunun kavramları ile tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1996, s. 28). Var olan belirli bir örnek olmadan değişimden söz edilemez bu nedende etki bileşeni yaratıcılık için oldukça önemlidir. “Yeni” kavramı ancak “eski” kavramı olduğunda anlamlıdır. Özgün fikirler bir dizi mevcut nesneler, kurallar ve temsillerin yeniden yorumlanması ile oluşmaktadır. Kurallar olmadan istisnalar; gelenek olmadan da yenilik oluşmamaktadır (Csikszentmihalyi 1999, s.314). Yaratıcılığın ikinci bileşeni olan alan ise etki bileşeni yapısından etkilenmiş kişileri ifade etmektedir. Alan kavramı; etki bileşeni ile anlamlandırılan kuralların bilinmesi ve fikirlerin yaratıcı olarak tanımlanması için gerekli kuralları ve bilgi birikiminin takipçisi olmak ile ilgilidir (Csikszentmihályi, 1990, s. 201). Bir başka deyişle alan terimi bütün bir disiplini belirlemek için kullanılmaktadır. Yaratıcılığın alan bileşenini oluşturan kişiler ise genellikle yaratıcı ürünler olup olmadığını değerlendiren kişilerdir (Csikszentmihalyi, 1996, s. 28). Yaratıcılık testleri ile yaratıcılık ölçümü ancak yaratıcılığın ne anlama geldiğinin anlaşılması ile mümkündür. Nobel ödülü adaylığından dört yaşındakilerin resimlerine kadar her seviyede, yaratıcılığın alan bileşeni yeni ürünlerin değerlendirilmesi ve yaratıcı olup olmadığı ile ilgilenmektedir (Csikszentmihalyi 1999, s.316). Son olarak sistem yaratıcılığın üçüncü bileşeni ise bireylerdir. Müzik, mühendislik, işletme ya da matematik gibi belirli bir etki alanındaki sembollerini kullanan kişilerin yeni bir fikir üretmesi ve bu yeniliğin ilgili alana dâhil edilmesi için seçilmesi ile yaratıcılık gerçekleşmektedir. Örnek olarak; Galileo deneysel fizik alanında ve Freud ise psikanaliz alanında fikirler üretmişlerdir. Ancak Galileo ve Freud farklı alanlardan bir araya gelen bilim adamlarının desteklerini almadan kendi ilgi alanlarını geliştiremeyecek ve fikirlerinin etkisi daha az olacak hatta gelecek nesilleri dahi

etkilemeyecekti. Ancak bilim adamlarının desteğinin alınması ile birlikte bugün hala Galileo ve Freud'un ortaya koyduğu fikirler tartışılmakta ve desteklenmektedir. (Csikszentmihalyi, 1996, s. 28). Sonuç olarak sistem yaklaşımına göre yaratıcılık, herhangi bir eylem, fikir ya da ürünün var olan etki alanının değişmesi ya da yeni bir etki alanına dönüşmesidir. Yaratıcı kişiler ise düşüncelerinin ve eylemlerinin sonucunda etki alanını değiştiren ya da yeni bir etki alanı belirleyen kişilerdir. Diğer bir deyişle bir kişinin yaratıcı olması için ürettiği yeniliğin ilgili etki alanı tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık, ilgili etki, alan ve birey tarafından birlikte ortaya çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 1996, s. 29).

3.5.5 Yaratıcılık Yatırım Teorisi

Yaratıcı olmak için kararlı olunması gerektiğini ifade eden yaratıcılık yatırım teorisine göre “düşük satın alma ve yüksek fiyata satma” düşüncesi etkili olmaktadır. Düşük satın alma ile anlatılmak istenen öne sürülen fikirlerin başlangıçta bilinmediği ve desteklenmediği; ancak fikirlerin gerçekte gelişme potansiyeli taşımasıdır. Çünkü çoğu zaman önerilen fikirlerin ikna edilmesinde bir direnç ile karşılaşmaktadır. Bir başka deyişle en etkin yaratıcı düşüncelere gereken değer verilmemekte ve bu nedenle düşüncelerin önemi ve katkıları fark edilmemektedir. Bir fikir daha çok desteklendikçe değeri daha az kabul edilebilmektedir. Yaratıcı fikirler az desteklendiğinde dahi değerinin korunması için bir potansiyel taşımakta ve diğer fikirlere göre değeri artmaktadır. Yaratıcı fikrin insanlar tarafından kabul edilmesi ile birlikte henüz popüler olmayan yaratıcı fikirlerin de faydalı olduğu düşüncesini kabul ettirmek kolaylaşmaktadır (Sternberg ve Lubart, 1991a, s. 608; Sternberg ve Lubart, 1991b, s. 1; Sternberg ve Lubart, 1996, s. 229; Sternberg, 2003, s. 106).

Yaratıcılık yatırımı teorisine göre yaratıcılık altı ayrı ancak birbiriyle ilişkili kaynaklardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar entelektüel yetenekler, bilgi, düşünme tarzı, kişilik, motivasyon ve çevresel etkilerdir (Sternberg ve Lubart, 1996, s. 229; Sternberg, 2003, s. 106; Sternberg, 2012, s. 5).

Entelektüel yetenekler: Yaratıcılık için entelektüel yetenekler gerekli olmasına rağmen yaratıcılık üzerinde büyük etkisi yoktur. Yaratıcılıkta önemli olan özellikler; yeni yollar ile sorunları fark etmek ve geleneksel düşünce sınırlılıklarından uzak durmak için sentetik yeteneği, hangi fikirlerin devam etmeye değer olduğunu anlamak için analitik yeteneği; değerli fikirlerin kabul edilmesi için ikna gücünün kuvvetli olmasını sağlayan pratiklik ve bağlamsallık yeteneğidir. Analitik yeteneği, sentetik ve bağlamsallık yeteneğinin eksik olması durumunda kullanılmakta ancak yaratıcılık ve düşünmede çok etkin değildir. Sentetik yeteneği diğer iki yeteneğin yoksunluğunda yeni fikirlerin detaylı incelenmesi gerektiğinde;

pratik-bağlamsal yetenek ise diğer iki yeteneğin yoksunluğunda fikirlerin yayınlanmasını sağlamakla birlikte sadece fikirlerin iyi olması değil aynı zamanda güçlü ve etkin bir şekilde sunulmasını da gerektirmektedir. Yaratıcı olmak için öncelikle yeni fikirler üretmeye kararlı olunmalı ve bu fikirlerin analiz edilerek başkalarına kabul ettirilmesi sağlanmalıdır (Sternberg, 2012, s. 5).

Bilgi: Belirli bir alana yaratıcı fikirler ile katkıda bulunmak için öncelikle gerekli bilgi birikimine sahip olmak gerekmektedir. Bilgi sahibi olunmayan konular ile karşılaşıldığında problemi değerlendirmek ve konunun önceliklerini belirlemek zorlaşmaktadır. Ancak bilgi sahibi olmanın olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de mevcuttur. Konuya yönelik bilgi ne kadar fazla ise sorunları yeni bakış açıları ile değerlendirmek ve yeni yollar ile çözmek o oranda zorlaşmaktadır. Fazla bilgi sahibi olmak kişileri belirli düşünce kısıtları etrafında sınırlamakta ve yaratıcı fikirler üretmede her zaman olumlu etkisi olmamaktadır. Bu nedenle bilgi bir engel olarak değil yaratıcı olmaya yardımcı bir unsur olarak kabul edilmelidir (Sternberg ve Lubart, 1996, s. 229).

Düşünme tarzı: Düşünme tarzı kişinin yeteneklerini kullanma yollarını tercih etmektedir. Düşünme tarzlarına göre yaratıcı olmak için yeni ve farklı yöntemleri düşünerek bir karara varılması tercihidir. Bu tercih ile yaratıcı düşünme ve yetenek kavramları arasındaki farkın ayırt edilmesi gerekmektedir. Örneğin; kişiler bir konu hakkında yeni yöntemler geliştirebilir ancak bu yöntemler yaratıcı ve iyi düşünceler ile oluşmayabilir. Dolayısıyla, yaratıcı düşünce hangi problemlerin önemli olduğunu ve öncelik arz ettiğinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Sternberg, 2003, s. 108).

Yaratıcı kişi sadece problemlere karşı yeni yöntemler üretmemeli aynı zamanda yaratıcı düşünceyi benimseyerek problemleri yerel düzeyde değil küresel düzeyde ele alarak yeni bakış açıları getirmelidir (Sternberg ve Lubart, 1996, s. 229).

Kişilik: Yaratıcı kişiler, zorlukların üstesinden gelmeye istekli, mantıklı riskler alabilen, belirsizliğe karşı toleranslı ve öz-yeterliliği yüksek özellikler taşımaktadırlar. Kısa dönem içerisinde yaratıcı olan kişilerin bu özelliklere sahip olması her zaman gerekmemekte ancak uzun dönemde yaratıcı olmuş kişilerin bu özellikleri taşıdığı anlaşılmaktadır. Zorluklar ile karşılaşmak yaratıcı düşüncenin en çok karşılaştığı durumlardan biridir. Çünkü her yaratıcı girişim sabit ve değişmez tehlikeler içermektedir. Bunun yanında yaratıcı fikirlerin başarılı olacağı kanısına varmanın kesin olmaması nedeniyle risk almak kaçınılmaz olmaktadır. Yeni fikirler üretmenin olumlu sonuçları kadar olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı şekilde kişiler yaratıcı fikirlerini ortaya koydukları süre içerisinde karşılaştıkları olguları anlama, ilişkilerini ortaya koyma ve sonuca ulaşma gibi durumlarda

kaygı ve belirsizlik ile mücadele etmelidirler. Ancak bu şekilde kişiler ürettikleri yaratıcı fikir ve düşünceler ile kimse ilgilenmese dahi kendilerine inanarak gelişime ve yeniliğe karşı cesaretli olmalıdırlar (Sternberg ve Lubart, 1996, s. 230).

Motivasyon: Amabile tarafından da (1999) ifade edildiği üzere içsel motivasyonun yaratıcılık koşullarından biri olduğu kabul edilmektedir. İşe bağlı olmanın yanında yaratıcı olmak için de motivasyon önemli bir etkidir. Motivasyon kişinin doğasında bulunmamakta kişi ve nesneler tarafından motive edilmektedir (Sternberg, 2012, s. 6).

Çevresel etkiler: Son olarak, kişilerin destekleyici ve ödüllendirici bir ortamda bulunmaları yaratıcılıklarını olumlu düzeyde etkilemektedir. Tüm iç kaynaklara sahip olmanın yanında yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir çevrede bulunmak da yaratıcı düşüncelerin üretilmesini sağlamaktadır (Sternberg ve Lubart, 1996, s. 229).

Yaratıcılığın yatırım teorisi örgütler açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların yeni fikirler üretmesi için motive edilmesi ve ödüllendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgüt ikliminin yaratıcı fikirlere yönelik teşvik edici uygulamaları ve destekleyici kararları ile çalışanları etkili düşünme tarzları ve bilgi birikimleri sayesinde çalışanların yaratıcılıkları gelişmektedir.

3.5.6 Yaratıcılığı Anlamlandırma Teorisi

Drazin ve arkadaşları (1999, s. 290) tarafından ortaya konulan teoride yaratıcılığın sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olduğu belirtilerek yaratıcılığın nasıl ortaya çıktığı incelenmiştir. Yaratıcı faaliyetler ile ilgili olarak bireylerin ve örgütlerin gelişim süreçlerine ve kişilerin nasıl motive edildiğine odaklanılmaktadır. Anlamlandırma yaklaşımı diğer yaratıcılık yaklaşımlarından farklı olarak kişileri örgütsel yaşamın merkezi olarak görmesinin yanında onlara farklı roller tanımlamakta ve bu yaklaşımda kişilerin birbirleriyle etkileşimi ile sosyal konumları hakkında anlamlar yaratılmaktadır.

Bu teoriye göre yaratıcılık üç farklı kavramdan oluşmaktadır. Yaratıcılık düzeyleri; bireysel, iki ya da daha fazla kişiden oluşan grup ya da özneler arası seviye ve özneler arası seviyeye karşı değişimin oluşmasını ifade eden kolektif düzey şeklinde farklı düzeylere ayrılmıştır. Buradaki amaç her bir düzeyin bağımsız ve etkileşimli olarak büyük ölçekteki örgütlerin zaman içerisinde yaratıcı süreçleri nasıl etkilediğini incelemektir (Drazin vd., 1999, s. 290-293).

3.5.7 Çalışma Grubu Yaratıcılıkları ve Yenilik Uygulamalarının Bütünleştirici Modeli

West (2002, s. 356) tarafından ileri sürülen bu modelde örgütlerdeki grupların yaratıcı ve yenilikçi uygulamalarının oluşması ve anlaşılması süreci ifade edilmektedir. Yaratıcılık bu süreç içerisinde dört önemli unsur tarafından etkilenmektedir. Bu unsurlar; görev özellikleri, bilgi çeşitliliği ve beceriler, dış taleplerin kapsamı ve bütünleşik grup sürecidir. Bilgi ve becerilerin çeşitliliği yeniliğin güçlü bir belirleyicisidir; ancak birleşen grupların süreçleri ve yetkinlikleri de yaratıcılığın meydana gelmesinde gereklidir (West, 2002, s. 355).

Örgütlerin gerçekleştirdiği görevler; grupta bulunan kişilerin rollerinin belirlenmesi, birlikte nasıl çalışılması gerektiğinin belirtilmesi, görevlerin niteliği ve süreçleri bireysel ve grup halinde gerçekleşmesi açısından yapısal, süreçsel ve işlevsel gereksinimlerin yerine getirilmesini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde yer alan gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmeyi amaçlayan, birbirlerinden bağımsız olarak çalışan ve birbiriyle etkileşim içinde olmaları sonucu yaratıcılık ve yenilik düzeylerinin etkilenmesine neden olan bir örgüt iklimi içinde bulunmalıdırlar. Çalışanların bilgi ve becerilerinin çeşitliliği unsuru ise grup sürecinin gelişimine bağlı olarak yenilik ve yaratıcılığa katkı sağlamaktadır. Grupların farklı mesleki geçmişe, bilgi, beceri ve yeteneklere sahip insanlardan oluşması sonucunda sorunlara farklı bakış açıları getirerek örgüt içinde yaratıcılık düzeyini artırmaktadırlar. Başka bir ifade ile bilgi ve beceriler yaratıcılığın gelişmesinde teşvik edicidir. Yaratıcılığı etkileyen bir diğer önemli unsur ise dış taleplerdir. Grup çalışmalarının çevreden gelen içeriklerini ifade eden bu kavram; örgütsel iklim, destek sistemleri, pazarlama çevresi ve çevresel belirsizleri kapsamaktadır. İnsanlar, gruplar ve örgütler dış tehditler karşısında kısmen de olsa yenilikçi davranmalarına rağmen tehdit ve talepler karşısında yaratıcılıkları olumsuz şekilde etkilenmektedir. Dış talepler grupların yaratıcılığını veya fikir üretimini zorlaştırırken yeniliklerin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Yaratıcılık, kişilerin baskı altında olmadığı, kendini güvende hissettiği ve pozitif bir etki içinde olduğu süre içerisinde gerçekleşmektedir. Yaratıcılık, basit ve talep oluşmamış bir ortam gerektirirken yenilik tam tersini gerektirmektedir. Son olarak, yaratıcılığı etkileyen dördüncü unsur grup sürecidir. Grup süreci, görev özellikleri etkilerinin takım çalışmasına; bilgi çeşitliliğinin üretime; yeni ve geliştirilmiş ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin ve çalışma şeklinin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan süreçtir. Bilgi çeşitliliği ve dış talepler genellikle ortak hedeflerin gelişmesi, katılım, çatışma yönetimi, grup azınlıklarının etkisi ve yeni şeyler üretmenin yollarını bulmak için fikirlerin desteklenmesinde grup süreçlerini etkilemektedir (West, 2002, s. 358-369).

Shalley'e (2002, s. 407) göre ise örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi uygulamalarının yapılması için güçlü grup etkileşiminin ve yüksek düzeydeki grup içi güvenliğinin sağlanması gerekmektedir. Grup üyelerinin etkin bir şekilde çalışması için ise psikosoyl iklimin ve uygun grup sürecinin (amaçların açıklanması, teşvik edici katılım, yapıcı tartışmalar ve yenilik için destek) gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu sayede yenilik uygulamalarında artış olmasının yanı sıra örgüt üyelerinin psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilenmektedir.

3.6 Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Günümüz iş dünyasında örgütün başarılı olmasındaki temel unsur değişikliklere adapte olabilmesidir. Yenilik ve yaratıcılık içeren değişiklikleri doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık, kişilik özellikleri, sosyal çevre, iş çevresi gibi çeşitli şartlar karşısında etkilenmektedir. Yaratıcılık kavramı ise karmaşık ve geniş konu olmasından dolayı yaratıcılığı engelleyen kavramlar üzerine odaklanılmıştır (Wong ve Pang, 2003, s. 29).

3.6.1 Bireysel Engeller

Birçok bilim adamı yaratıcılığın doğuştan geldiğini belirtmiş ancak geçmişte yaşanan sosyal baskılar nedeniyle toplum içerisinde yaratıcı fikirlerin düşünülmesi ve geliştirilmesinin engellendiğini ifade etmiştir. Yaratıcılığı etkileyen engeller genellikle; öğrenme ve alışkanlık, kurallar ve gelenekler, kavramaya yönelik engeller, kültürel engeller ve duygusal engeller şeklinde sıralanmaktadır. Yaratıcılığı olumsuz etkileyen bu engeller kısaca açıklanmaya çalışılacaktır (Davis, 1999, s. 166):

Öğrenme ve Alışkanlık: Yaratıcı düşünmeyi en çok etkileyen engellerden bir tanesi düşünme yaklaşımıdır. Kişiler hayatları boyunca doğru davranışı, doğru düşünceyi, her şeyin olması gereken halini ve olan halini deneyimlemişler ancak bu durumda yeni olasılıkları görmeleri zorlaşmakta ve yaratıcılık yeteneği körelmektedir. Deneyimler ile kazanılan alışkanlıklar ve günlük rutin davranışlar yaratıcı bir davranışı sergilemeyi engellemektedir.

Kurallar ve Gelenekler: Yaratıcılığın önündeki bir diğer engel de kurallar ve geleneklere uyulmasının beklenmesidir. Örneğin; çalışanların karar alma sürecine dâhil olmaması ve fikirlerin beğenilmemesi gibi korkular nedeniyle yeni fikirler önermekte isteksiz olunmaktadır.

Kavrayışla İlgili Engeller: Kişilerin kavramaları sonucu gerçek sorunu görememekte ve dolayısıyla yanlış bir durum analizi yapmaktadırlar. Böylece benzer fikirler ve düşüncelere odaklanarak gerçek resim anlaşılamamakta ve yeni, yararlı fikirlerin üretilmesi engellenmektedir.

Kültürel Engeller: Kültürel engellere alışkanlıklar, kurallar, gelenekler, sosyal etkiler ve beklentiler gibi birçok kural ve normlar dâhil edilmektedir. Farklı olmak, kabul edilmiş düşünce ve davranış kalıplarının dışına çıkarak yeni fikirlere odaklanmak her zaman kabul edilmemektedir.

Duygusal Engeller: Kişileri etkileyen birçok duygu yaratıcılığın oluşmasına engel olmaktadır. Örneğin risk almaktan ve belirsizlikten korkan bir kişi yeni, farklı ve yararlı düşüncelere yönelememektedir.

Kaynak Engelleri: Kaynak engelleri her ne kadar yaratıcılığı olumsuz etkilemediği düşünülse de çalışan yetersizliği, zamansızlık, yeterli bilginin olmaması gibi kaynak eksiklikleri yaratıcı düşünmeyi ve yaratıcı uygulamaları olumsuz etkilemektedir.

Manion ve Haukkala (1994, s. 14) kişilerin daha yaratıcı olmasını engelleyen birçok normal insan eğilimleri olduğunu ve beynin yaratıcılığı azaltan bazı fizyolojik durumların olduğunu belirtmiştir. Yaratıcılığa engel olan bireysel faktörler şu şekilde sınıflandırılmıştır:

Değişime karşı direnç: Yaratıcılık değişikliğin gerekli olduğu değişim sonucu oluşan bir kavramdır. Hem yaratıcılık hem değişim yeni yöntemlere yol açmakta, hem de belirsizlik ve risk ile ilişkili olmaktadır. Diğer yandan değişim pozitif bir durumdur çünkü değişim ile birlikte kişinin mevcut durumu gelişmekte ve böylelikle kişi kendini daha iyi hissetmektedir. Örgütlerdeki değişim genellikle terfi ile sonuçlanmadığı zaman kişiler hayal kırıklığına uğramakta ve daha az verimli olmaktadır.

Sosyal kabul: İnsanoğlu doğası gereği ait olma ihtiyacı duyduğu için herhangi bir grup tarafından kabul edilen değerleri, normları ve davranışları benimsemektedir. Bu durum grup ile fikir ayrılığına düşmemek için yaratıcılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Alışkanlık: Alışagelmiş davranışlar yaratıcılığı ve değişimi ciddi oranda etkilemektedir. Sahip olunan alışkanlıklar kendiliğinden yapılan karmaşık eylemlerdir. Bu sebeple alışılmış davranışları sergilemek yaratıcı davranışların oluşmasına engeldir.

Uzmanlık: Kişilerin başkalarının uzmanlıklarını küçümsemesi yaratıcılığın olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Yeni uzmanlıklar yaratıcılığı ve değişikliği artıran güçlü kaynaklar arasındadır.

İlk çözümün kabul edilmesi: Herhangi bir problemin çözümünde zihin akla gelen ilk çözümü kabul etmekte ve başka çözümler aramamaktadır. Başka bir ifade ile her durumun zihinde tek bir açıklaması olması ve bu açıklamanın değişmesi zor olması nedeniyle yeni ve yaratıcı açıklamalar düşünülmemektedir.

Otel işletmelerinde işle ilgili yaratıcılık engellerini inceleyen Wong ve Pang (2003, s. 30) ise çalışan yaratıcılığını engelleyen unsurları:

- Örgütsel bağlılığın düşük olması,
- Değişim ve eleştiriye karşı korku,
- Zaman ve iş baskısı ve
- Örgütün katı kuralları şeklinde belirtmişlerdir.

Turizm sektörünün diğer sektörlerden ayrılan özellikleri otel işletmeleri çalışanlarının yaratıcılıklarını zorlaştırmakta ve olumsuz yönde etkilemektedir. Otel işletmelerindeki yüksek devir hızı çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemekte ve ast üst ilişkisinde hiyerarşik yapının güçlü olması çalışanların fikirlerini beyan etmeyi zorlaştırmakta ve emek yoğun bir hizmet sunulması nedeniyle çalışanların kısa zamanda çok iş başarmaları beklenmektedir. Tüm bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda çalışanların yaratıcılıkları olumsuz bir şekilde etkilenmektedir.

3.6.2 Örgütsel Engeller

Örgütler sosyal sistem içerisinde uzun süre var olan geleneklere sahiptirler. Örgüt, yenilikçi olduğu kadar katı kurallara da sahip olan karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yaratıcılık kavramı örgütler için büyük önem arz etmektedir. Örgüt yapısı içerisinde yaratıcılığı engelleyen birçok faktör örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Ulatowska ve Marek, 2014, s. 409). Literatür incelendiğinde yaratıcılığı engelleyen örgütsel faktörleri araştıran birçok çalışma olduğu anlaşılmıştır. Yaratıcılığı engelleyen örgütsel kavramlar bu bölümde incelenecektir.

Ayrıca Amabile ve Gryskiewicz (1989, s.237) tarafından geliştirilen iş çevresi ölçeğinde yaratıcılığı engelleyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- Zaman baskısı,
- Değerlendirme,
- Mevcut durum,
- Politik sorunlar.

Yaratıcılığı engelleyen faktörlerden biri olan zaman baskısı ile az zaman içerisinde çok fazla işin gerçekleştirilmesi gereği ifade edilmektedir. Değerlendirme faktörü ile ifade edilmek istenen; çalışanlara yönelik olumsuz eleştirilerin yıkıcı olması ve değerlendirme yapılmasından korkulmasıdır. Mevcut durum faktörü ise risklerden kaçılması, yapılan işin her zamanki şekilde yapılması ve karşıt fikirlerin tartışılması ile karar alınmasının engellenmesi olarak açıklanmaktadır. Politik sorunlar faktörü ile çalışanların yıkıcı bir rekabet içine girmesi, siyasi sorunlar nedeniyle çalışanların birbirlerinin çalışmalarını engellemesi şeklinde tanımlanarak yaratıcılığı engelleyen faktörler belirtilmiştir (Amabile ve Gyskiewicz, 1989, s. 237).

Ayrıca yaratıcılığı engelleyen çevresel faktörleri şu şekilde belirtilmiştir (Amabile ve Gyskiewicz, 1987, akt. Wong ve Pang, 2003, s. 30):

- Uygunsuz ödül sistemleri,
- Özgürlüğün kısıtlanması,
- Örgütsel ilgisizlik,
- Zayıf bir yönetim,
- Değerlendirme eksikliği,
- Yetersiz kaynaklar ve
- Rekabettir.

Yaratıcı faaliyetlerin ödüllendirilmesi işletmeler açısından oldukça önemlidir. Yaratıcı faaliyetlerin finansal ödüller gibi farklı ödül sistemleri ile cesaretlendirilmesi reaktif faaliyetlerden ziyade proaktif faaliyetlerin gerçekleşmesinde etkili olmakta ve çalışanlar bu şekilde motive edilmelidir (Walton, 2003, s. 155). İşletmelerin çalışanlarına adil ve uygun bir ödüllendirme sistemi getirmemeleri durumunda çalışanların yaratıcılıkları ve motivasyonları olumsuz etkilenecektir.

Çalışanların yaptıkları işle ilgili özgür olduklarını hissetmeleri sonucu çalışanların önerdiği yaratıcı ve yeni fikirler ile imtiyazlıkları arasındaki pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır (Shalley vd., 2000, s. 216). Örgüt içerisinde özgür bir ortamın aksine baskıcı ve sıkı bir denetimin olduğu örgütlerde çalışanlar yaratıcı yönlerini ortaya koymaktan çekinmektedirler.

Örgütün çalışanlarına karşı ilgisiz davranışları yaratıcılık düzeyini azaltmaktadır. Örgütler destekleyici olması ve yöneticilerin çalışanları dinleyip onları ilgilendiren kararlar alınırken çalışanların da fikirlerinin alınması yaratıcılığı artırmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda yaratıcılık ile örgütsel destek ve teşvikler arasında pozitif bir ilişki olduğu

bulgusuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, destekleyici bir çalışma ortamı yaratıcılık ile ilgili gerekliliklerini tamamlamalıdır (Andrew ve Farris, 1967, s. 514). Bu sebeple örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması, çalışanlar ile yatay iletişime önem verilmesi, yönetimin güçlü ve destekleyici olması çalışanların yaratıcı fikirlerinin gelişmesini sağlamaktadır.

Örgüt içerisindeki iç rekabetin ve endişe veren değerlendirmelerin olması; çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin olumsuz etkilenmesine, sorunlara çözüm yolu aramak ve yaratıcı fikirler önermek yerine her zamanki rutin işlerin yapılmasına yol açmaktadır (Amabile ve Grtskiewicz, 1989, s. 233).

Yaratıcılık için para ve zaman iki önemli kaynak olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin bu kaynakları dikkatli bir şekilde tahsis etmeleri gereklidir. Gereğinden az ya da çok kaynak kullanmak yaratıcılığı engellemektedir. Ancak, çalışanlara yaratıcı denemelere yönelik yeterince kaynak ve zaman verilmesi, işletmede yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkması açısından önemlidir (Amabile, 1998, s. 82).

3.6.3 Toplumsal Engeller

Bireyler örgütlerden etkilendiği kadar içinde bulundukları toplumdan da etkilenmektedir. Örgütler de toplumların bir parçası olduğu için toplum değerlerini paylaşan; siyasal, tarihsel ve kültürel koşulların etkisi altında kalan örgütler haline gelmektedir. Örgütlerin toplumsal değerlerden ve kültürel yapıdan etkilenmesi sonucu yönetim tarzlarında dahi yaratıcılık olumsuz şekilde etkilenebilmektedir (Mumford, 2012, s. 94).

Ford'a göre yaratıcılığı engelleyen toplumsal özellikler topluma uyum sağlamaya verilen değerler şeklinde ifade etmiştir. Yaratıcılığı etkileyen faktörler (Ford, 1996, s. 1131):

- Fantezi ve hayal etme zaman kaybının olduğunun benimsenmesi,
- Oyun oynamanın sadece çocuklar için olduğu,
- Sorunların çözümünde tek bir doğrunun olduğu düşüncesi,
- Akıl, mantık ve sayıların iyi; sezgi, heyecan, yanılma ve başarısızlığın kötü olduğu düşüncesi şeklindedir.

Yaratıcılığı etkileyen bir başka faktör ise çok kültürlülüğün yaratıcılığa olan etkisidir. Farklı ülkelerin kültürel unsurlarının yaratıcılığı geliştirdiği veya bastırdığı yönünde az da olsa araştırma yapılmıştır. Çok kültürlü yaratıcılık çalışmalarında yaratıcılığı kolaylaştıran ya da zorlaştıran farklı kültürlerin özelliklerinin ortaya çıkarılması yararlı olacaktır. Ancak aynı ülkede içinde bile farklı kültürlerin varlığı, yaratıcılığın ortaya çıkmasında etkili olan

kişilik özelliklerini ve sosyal bağlamları etkilediği göz ardı edilmemelidir (Mumford, 2012, s. 106). Leung, Au ve Leung (2004, s. 117) tarafından kültürler arası farklılıkların yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiş ve farklı kültürlerin yaratıcılık kavramlarını farklı algıladıkları belirtilmiştir. Weiner (2000, s. 140) ise toplumun kültürel değerlerinin yaratıcılık tanımında farklılığa yol açtığını belirtmiştir. Batı toplumlarındaki yaratıcılık kavramında Amerikan ideolojisinden etkilenilmesi sonucu yaratıcılık; faydalı ve özgün fikir veya ürün yaratma şeklinde tanımlanmıştır. Örneğin bireyselliğin ve ifade özgürlüğünün güçlü olması sonucu Amerikalılar geleceği düşünerek mevcut sınırları aşmaya, hayal etmeye teşvik edilmektedir. Ancak Batının yaratıcılık kavramının aksine Doğunun daha farklı kültüre sahip olması yaratıcılık ile ilgili daha farklı değerlendirmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin; Batıda estetik sanatın, insan figürleri ve nesneler ile zıtlık oluşturması yaratıcılık olarak değerlendirilirken; Doğu Asya'da özellikle Çin'de doğa ile uyumlu olan ve geleneklere saygı gösteren değerler ve ürünler yaratıcı olarak kabul edilmektedir (Leung, Au ve Leung, 2004, s. 115-117).

Yaratıcılığın toplumsal değerler sonucu etkilenebileceği ve farklı yorumlanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak her zaman toplumsal değerler yaratıcılığa bir engel oluşturmamakta; örgüt dışından sağlanan destek ve bilgi akışı sayesinde yaratıcı ve yenilik gerektiren konulara daha iyiye ulaşmayı da sağlamaktadır. Ayrıca teknolojinin gelişmesi ve bilgiye kolay ulaşılması ile örgütler yaratıcı fikir üretiminde daha etkin olmaktadır.

3.7 Yaratıcılık ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Velthouse (1990), yaratıcılık ve güçlendirme kavramlarının birbirlerinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Yaratıcılığın ve güçlendirmenin örgütsel çevreden etkilendiğinin belirtildiği çalışmada bilgi paylaşımının sağlandığı örgütlerde yaratıcılığın ve güçlendirmenin pozitif yönde etkilendiğini belirtmiştir. Güçlendirme ve yaratıcılığın birbirini tamamladıkları ve her iki kavramın da ortak örgüt ve davranış özelliklerine sahip olduğu ifade edilmiştir.

Madjar ve arkadaşları (2002), çalışanların yaratıcılık performansları ile iş (çalışma arkadaşları/yöneticiler) ve iş dışındaki (aile/arkadaşlar) kaynaklardan yaratıcılık için alınan desteği incelemişlerdir. Ayrıca çalışanların duygu durumunun yaratıcılık desteğine etkisi ve yaratıcı kişilik özelliklerin bu ilişkilere aracı rolü incelenmiştir. Araştırma giyim mağazalarında çalışan genel müdürler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre iş ve iş dışındaki destek ile yaratıcı performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Pozitif duygu durumunun ise daha az yaratıcı

kişilik özelliklerine sahip çalışanların aile, arkadaş ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde aracılık ettiği bulgulanmıştır.

Lapierre ve Giroux (2003) tarafından yapılan çalışmada iş çevresi ile yaratıcılık arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Yüksek teknoloji firmalarında uygulanan bu çalışmaya 122 çalışan katılmıştır. Çalışmada yaratıcı çevre boyutlarını oluşturan çalışma atmosferi, dikey işbirliği, otonomi/özgürlük, saygı, düzen ve yatay işbirliği boyutları; sosyo-psikoloji ve yönetsel faktörler olmak üzere iki faktöre ayrılmıştır. Araştırma sonucunda bütün boyutların yaratıcılık ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada çalışma atmosferi ve yatay işbirliğinin yaratıcılık üzerinde en çok etkili olan boyutlar olduğu tespit edilmiştir.

Jaskyte ve Kisieliene (2006), kar amacı gütmeyen kuruluşlardan rastgele seçilen altmış kuruluş üzerine yapılan çalışmada bilişsel stil, içsel motivasyon, liderlik davranışları, iş tasarımı, farklılıkların kültürel normları ve grup ilişkileri ile çalışan yaratıcılıkları arasında ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya katılan 120 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada bilişsel stillerin, içsel motivasyonun ve farklılıkların kültürel normlarının çalışan yaratıcılığını %41.5 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca yaratıcılık, iş tasarımı, farklılıkların kültürel normları ve grup ilişkilerinin yaratıcılık ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Muñoz-Doyague ve arkadaşları (2008) tarafından bireysel özelliklerin (içsel motivasyon, deneyim, bilişsel stil) çalışan yaratıcılığına etkisinin incelendiği araştırma, otomotiv sektöründeki 110 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda yenilikçi stil ve içsel motivasyonun çalışan yaratıcılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bireysel özellikler ile yaratıcılık arasında da anlamlı bir etki olduğu belirtilmiştir.

Amabile ve Khaire (2008) tarafından yapılan çalışmada liderlerin yaratıcılık rollerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Liderlerin yaratıcılıklarının güçlendirilmesi için çalışanların güçlendirilmesi, yaratıcı fikirleri oluşturmaya yönelik bir yaklaşımın benimsenmesi, yaratıcı fikirleri desteklenmesi ve örgütte işbirliğinin sağlanması gerektiğini sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların yaratıcılığını artırmak için yaratıcı fikirlerin kolayca ifade edilmesi için gerekli entelektüel değişimin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Coelho ve Augusto (2010), müşteri ile yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların yaratıcılıkları ile iş özelliklerini etkilerini incelemiştir. Çalışma hastanelerde çalışan 460 kişi arasında yürütülmüştür. Çalışmaya göre, görev çeşitliliği çalışanların farklı yeteneklerini ortaya koyması ve başardıkları işi anlamlı ve değerli hissetmesi ile birlikte içsel motivasyonun artması sonucu yaratıcılıklarını olumlu etkilemektedir. Yaratıcılığı etkileyen

bir diğer kavram olan görev kimliği ise verilen görevin belirli bir tanım ve bütünlük içinde olması ile birlikte çalışanın işin sürecini görebilmesidir. Bu durumda çalışanların yaratıcılığını ve yeni fikirlerin üretilmesine yol açmaktadır. Ayrıca çalışanlar performanslarının sonucu hakkında bilgi edinmek ve farklı çalışma yolları geliştirmek için işi anlamalı ve öğrenmelidir. Böylece çalışanların ilgi alanındaki yetenekleri teşvik edilmekte ve yaratıcılıklarına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Çalışanlara işin yapılmasına ilişkin sürecin bütün olarak ifade edilmesi ve karar almada gereken özgürlüğün tanınması anlamına gelen mesleki özerkliğe sahip çalışanlar iş talepleri karşısında kendini güvenli hissederek sadece kurallar çerçevesi içinde değil talepleri karşılamak için anlık gelişen yaratıcı çözümlerin de üretildiği ifade edilmiştir.

Geng ve arkadaşları (2014), müşteri ile yüz yüze iletişim halindeki çalışanların yaratıcılığı ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Çin restoranlarında çalışan 416 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ile yaratıcılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Derinden rol yapma boyutu ise yaratıcılığı pozitif bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda yüzeysel rol yapma ile iş stresi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.8 Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık İlişkisi

Pozitif psikolojiden esinlenerek son yıllarda örgütsel davranış alanında ortaya çıkan ve örgüt üyelerinin pozitif psikoloji özelliklerine odaklanan psikolojik sermaye kavramına yönelik çalışmalar artmıştır (Youssef ve Luthans, 2007, s. 775). Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamasında yaratıcı çalışanlar büyük ölçüde etkilidir (Oldham ve Cummings, 1996, s. 607). Yaratıcılığı etkileyen motivasyonel mekanizmaların psikolojik sermaye ve boyutları olduğu ifade edilmiştir (Sweetman vd., 2011, s. 5). Bu nedenle psikolojik sermaye düzeyleri yüksek çalışanlar pozitif duygu ve düşüncelere sahip olacağı için yaratıcılıklarının olumlu şekilde etkilendiği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde yaratıcılık ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına rağmen kişilerin psikolojik kaynakları ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar oldukça az sayıdadır. Psikolojik sermaye ve yaratıcılığın ele alındığı araştırmalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Sweetman ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sermaye ve yaratıcı performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Eğitim, finans, üretim, pazarlama ve sosyal hizmet alanlarında çalışan farklı pozisyonlardaki 899 çalışan üzerinde yapılan

çalışmada ilk olarak psikolojik sermaye sorularını içeren anket internet üzerinden çalışanlara gönderilmiştir. Bir hafta sonra ise yaratıcılık anketi çalışanlara gönderilmiştir. Araştırma sonucunda umut ($r = .19, p < .001$), öz-yeterlilik ($r = .21, p < .001$), dayanıklılık ($r = .23, p < .001$) ve iyimserlik ($r = .24, p < .001$) boyutları ile yaratıcı performans arasında pozitif ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Avey ve arkadaşları (2012), liderlerin pozitif yaklaşımının çalışan yaratıcılığına etkisini incelemiştir. Araştırmaya işletme sahibi ve yöneticilerden oluşan 208 kişi katılmıştır. Araştırmada kartopu örnekleme modeli uygulanarak öncelikle evrene ait kişilerden birisi ile temasa geçilmiş ve temas kurulan kişilerin yardımıyla diğer kişilere ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre liderlerin psikolojik sermaye boyutlarını çalışanlara aktardıklarında takipçilerin psikolojik sermayeleri pozitif bir şekilde etkilenmektedir.

Gupta (2012), liderlik ve yaratıcı performansı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma ar-ge çalışmaları yapan 11 kuruluş içinde 1260 kişiye ulaşılmış ancak 987 çalışan anketi yanıtlamıştır. Liderlik davranışları ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu durumun da yaratıcılık ile pozitif yönde bir ilişkiye yol açtığı bulgulanmıştır. Liderlerin belirli davranışları (işe yönelik liderlik, yetkilendirme, takım kurma ve yönetme) sonucu çalışanların psikolojik sermayeleri arttığında yaratıcılıkları da artmaktadır. Bulgular psikolojik sermayenin liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri işteki yaratıcılıklarında oldukça etkili olduğu belirtilmiştir.

Rego ve arkadaşları (2012a) iyimserliğin hem doğrudan ilişkisini incelemiş hem de pozitif etki ve pozitiflik oranının aracık rolünün çalışanların yaratıcılığına etkisi incelenmiştir. Pozitiflik oranı ile anlatılmak istenen pozitif ve negatif duygulanım durumlarının sıklığı arasındaki orandır. Perakende sektörüne uygulanan bu çalışmaya tamamı satış danışmanı olan 595 kişi katılmıştır. Araştırma sonucuna göre pozitif etkinin iyimserlik, yaratıcılık ve pozitiflik oranı ile arasında pozitif bir ilişki varken negatif etki ile negatif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Aynı zamanda iyimserlik ile yaratıcılık arasında güçlü pozitif ilişki bulunmuştur.

Rego ve arkadaşları (2012b) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik sermaye ve yaratıcılıklarının otantik liderliğine etkisi incelenmiştir. Çalışma 201 çalışan arasında yürütülmüş ve çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin de çalışanların yaratıcılıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmaya göre, otantik liderlik, hem doğrudan hem de psikolojik sermayenin aracı rolü aracılığı ile çalışanların yaratıcılığını

pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların psikolojik sermaye ve yaratıcılıkları arasında pozitif bir ilişki raporlanmıştır. Bu nedenle psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların daha yaratıcı olduğu, psikolojik sermaye ve yaratıcılık düzeyleri yüksek olan yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin daha fazla olduğu bulgulanmıştır.

Tamannaefar ve Motaghedifard (2014) tarafından yapılan çalışmada öznel iyi oluş ve türlerinde yaratıcılık ve öz-yeterliliğin rolü incelenmiştir. Araştırma 355 üniversite öğrencileri tarafından yapılan çalışmada yaratıcılık ve öznel iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun dışında mutluluğun önemli bir kaynağı olarak görülen öz-yeterlilik ve öznel iyi oluş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ve öznel iyi oluşun etkisi ile öz-yeterlilik ve yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Rego ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin çalışan yaratıcılığını etkilemede umut ve pozitif etkinin rolü incelenmiştir. Araştırmaya göre çalışanların pozitif etkisi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak çalışanların umut düzeyi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

3.9 Örgütsel Sosyalleşme ve Yaratıcılık İlişkisi

Literatür incelendiğinde örgütsel sosyalleşme ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği ampirik çalışmaların dışında teorik temele dayalı çalışmalara da yer verilmiştir. Örgütsel sosyalleşme ve yaratıcılık arasında ilişkilerin incelendiği çalışmaların bulguları aşağıda belirtildiği gibidir.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili araştırmalar genellikle kişinin örgüte uyum sağladığını, dışarıdan biri olarak görülürken örgüt üyesi olarak kabul edilmesini belirtmek için rol açıklığı, iş tutumları, iş performansı üzerine odaklanılmıştır (Bauer vd., 2007, s. 707; Saks vd., 2007, s. 415). Çalışmalarda sosyalleşmenin uyum sonuçlarının öneminin yanında örgüte yeni katılanlardan eski örgüt üyelerine kadar örgütteki çeşitli pozisyonlardaki kişilerin yeni ve özgün öneriler ve yaklaşımlar getirmesi de örgüt açısından son derece önemlidir (Harris vd., 2014, s. 599).

Eğer çalışanlar örgüte girişlerinden itibaren sosyalleşme sürecini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirirler ve özgün bakış açılarını kullanırlar ise yaratıcılıklarını ve karar alma yetkilerini kullanabileceklerdir (Van vd., 2003, s. 1371).

Örgütsel sosyalleşme taktikleri ile yeni gelenlerin tecrübeleri örgütün diğer üyeler tarafından yapılaştırılmaktadır. Sosyalleşme taktikleri yeni gelenlerin yeni bir yaklaşıma sahip olmasına sağlamakla birlikte koruyucu olmalarını da sağlamaktadır. Sosyalleşme araştırmalarında örgütsel sosyalleşme taktikleri, iş tutumlarını ve yaratıcılığı pozitif yönde etkileyebildiği gibi negatif yönde de etkilemektedir (Ashforth ve Saks, 1996, s. 171). Bireysel sosyalleşme göreceli olarak rol çatışmasına ve belirsizliğe yol açmaktadır.; ancak yenileşmeyi ve yararlı fikirler üretmeyi güçlendirmektedir. Kolektif ve oldukça yapılaşmış etkinlikler, örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu artırmakta, ancak yaratıcılığı ve yeniliği güçleştirmektedir. Aynı zamanda örgütsel sosyalleşmede formel bir sosyalleşme statükocu, buna karşılık informal sosyalleşme ise daha çok yaratıcı fikirlerin ve yeniliklerin uygulanmasına yol açmaktadır. Yaratıcılığı etkileyen bir başka sosyalleşme taktiği ve stratejisi ise mentorluktur. İşe yeni başlamış yöneticiler atanmış bir mentor ile çalışmaktadırlar. Bu durum yönetici ile mentor arasında formel bir sosyalleşmenin olmasına yol açmaktadır. Bu sosyalleşme taktiğinin olumsuz yanı geleneksel ve yaratıcı olmayan davranışı güçlendirmesidir. Ancak mentor ile yönetici arasındaki ilişkinin informal olması gerekmektedir (Jones, 1986, s. 264-266; Van Maanen ve Schein, 1977, s. 30-31).

Örgütsel sosyalleşme ile örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançların çalışanlar tarafından benimsenmesi (Chatman, 1991, s. 460; Louis, 1980b, s. 232); formel ve informal sosyalleşme süreçlerinin sonucu çalışanlar tarafından örgüt kültürüne uygun davranışların benimsenmesi sağlanmaktadır (Louis, 1980b; s. 232). Yaratıcılık ve yeniliğe yönelmiş yeni bir örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi yeni çalışanlar ile eski çalışanların sosyalleşmesi aracılığı ile sağlanmaktadır (Tesluk vd., 1997, s. 37).

Gilson ve Shalley (2004) tarafından yapılan çalışmada yaratıcılık sürecinin iş takımlarına katılımının etkisi araştırılmıştır. Çok uluslu şirketlerdeki çalışanlar üzerinde yürütülen araştırma sonucuna göre daha yaratıcı takımların; kendilerine verilen işin yaratıcılık gerektirdiğini inandıkları, görev bağlılığının ve paylaşılan hedeflerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda problem çözme ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin olduğu belirtilmiştir. Ayrıca daha yaratıcı takımların iş arkadaşları ile iş sırasında ve iş dışında daha çok sosyalleştikleri tespit edilmiştir.

Handzic ve Chaimungkalanont (2004), örgütsel yaratıcılık üzerinde sosyalleşmenin etkisini incelemişlerdir. Bilgi işlem sektöründeki 96 çalışanın katıldığı çalışmanın sonuçlarına göre yaratıcılık ve sosyalleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel sosyalleşmeye göre informal sosyalleşmenin yaratıcılık üzerinde daha fazla pozitif etkisi olduğu anlaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE ve ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN YARATICILIK ile İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan yöneticilerin psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisinin incelenmesine ilişkin uygulama yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacına ulaşmasını sağlayacak anket çalışmasının metodolojisi açıklanarak, çalışma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmekte ve araştırmanın bulgularına ve değerlendirmelerine yer verilmektedir.

4.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu; Alanya’daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan çeşitli kademelerdeki yöneticilerin psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisinin belirlenmesidir.

Turizm sektörünün büyük ölçüde emek yoğun bir sektör olması otel işletmeleri açısından insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır. Öte yandan turizmde hizmet kalitesinin artırılmasında ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde insan faktörü göz ardı edilmemesi gereken bir konudur. Bu bağlamda çeşitli kademelerdeki yöneticilerin bilgi ve becerilerini doğru bir şekilde kullanması örgütün başarısında etkin rol oynamaktadır. Yöneticilerin başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri için pozitif yönlerinin ve güçlü özelliklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Başka bir ifade ile örgütler açısından psikolojik sermaye kavramı oldukça önem arz etmektedir. Psikolojik sermayenin yüksek olması çalışan performansının artmasına neden olmakta bu durumun ise çalışan yaratıcılığını olumlu etkilediği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde psikolojik sermaye kavramının henüz yeni bir konu olduğu görülmüştür ve turizm sektöründe psikolojik sermayeyi konu alan çalışmaların son derece az olduğu tespit edilmiştir

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel sosyalleşme kavramı tüm işletmeler için geçerli olduğu gibi turizm işletmeleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeyleri, örgüte karşı tutumların oluşmasında ve verilen işin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme hakkında pek çok çalışma olmasına rağmen yaratıcılık ile ilişkisini inceleyen çalışma neredeyse yok denecek kadar azdır. Örgütsel sosyalleşme çalışmalarında sadece sosyalleşme taktiklerinden bazılarının yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda otel yöneticilerinin

örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaratıcılıkları arasında ilişki olup olmadığını belirleyerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Son olarak tez çalışmasının son değişkeni yaratıcılık kavramıdır. İşletmelere rekabetçi üstünlük sağlayacak yaratıcı düşüncelerin artırılması otel işletmelerinin hizmet farklılaşmasında etkili olmaktadır. Yaratıcılık literatürü incelendiğinde turizm sektörüne yönelik pek çok çalışması bulunmasına rağmen yaratıcılığın psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme ile ilişkisini ayrı ayrı ya da birlikte inceleyen benzer bir çalışmaya ulaşılmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Alanya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin farklı kademelerindeki yöneticilerinin psikolojik sermayeleri ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisini incelemektir. Araştırmanın amacının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda belirtildiği üzere alt amaçlara ayırmak mümkündür:

- Otel yöneticilerinin psikolojik sermayeleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi görmek,
- Otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi görmek,
- Otel yöneticilerinin psikolojik sermayelerinin demografik bilgileri, yıllık çalışma düzenleri, günlük çalışma düzenleri, mesaiye kalıp kalmadıkları gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek,
- Otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin demografik bilgileri, yıllık çalışma düzenleri, günlük çalışma düzenleri, mesaiye kalıp kalmadıkları gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek,
- Otel yöneticilerinin yaratıcılıklarının demografik bilgileri, yıllık çalışma düzenleri, günlük çalışma düzenleri ve mesaiye kalıp kalmadıkları gibi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek.

4.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma Antalya ili, Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleşmiştir. Alanya Ekonomik Raporu (2012) tarafından alınan bilgilere göre 152 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Uygulamada anketler; otel işletmelerinin genel müdür, departman müdürü, departman müdür yardımcısı ve şeflerine e-posta ve elden dağıtılarak ulaştırılmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesini oluşturan dört ve beş yıldızlı otellerden bazılarının kapalı olması ve bazı yöneticilerin de araştırmaya katılmak istememesi nedeniyle evreninin tamamına ulaşılabilmesi araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın kişisel değerlendirmeye dayanması da araştırmanın bir diğer kısıtlarındandır. Araştırmada kullanılan anketlerin 2014 yılı Ekim ve Kasım aylarında yürütülmesi de zaman açısından bir kısıt oluşturmaktadır.

4.4 Araştırmanın Yöntemi

4.4.1 Araştırmanın Örneklemi

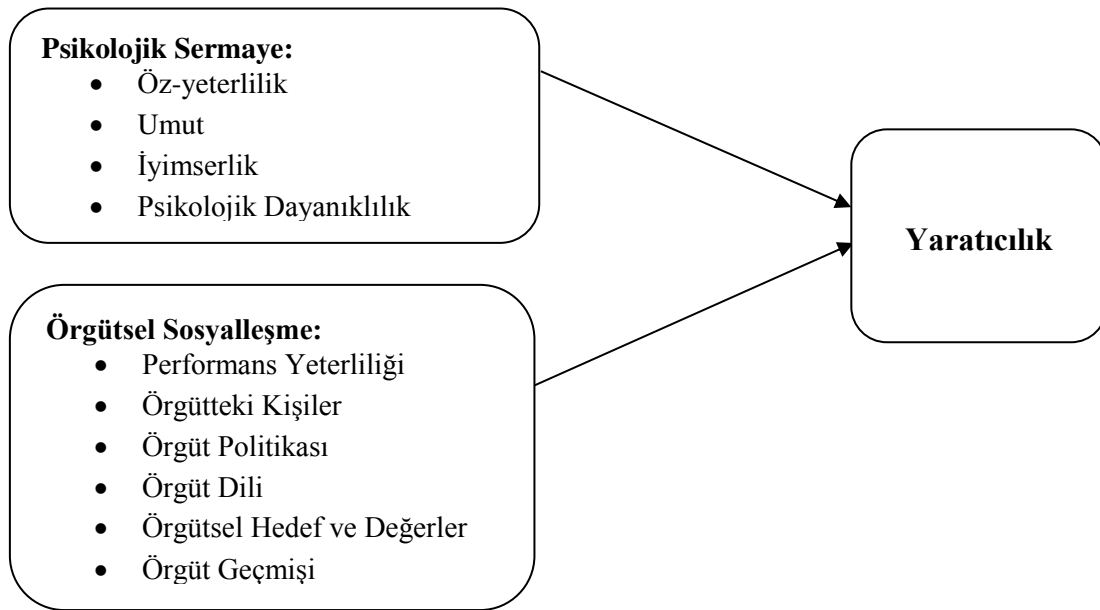
Araştırmanın evrenini Alanya ilçesinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni diğer otel işletmelerine göre daha kurumsallaşmış bir yönetim anlayışına sahip oldukları varsayımdır. Bir diğer nedeni de dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticilerin karar verme yetkisine diğer otel işletmelerine göre daha çok sahip olmaları ve böylelikle daha çok örgütsel deneyim yaşamaları düşüncesidir. Yönetici kademesinin seçilme nedeni ise otel işletmelerinde genellikle alt kademelere inildikçe verilen görevi yerine getirmenin dışında problem çözme ve karar alma yetkilerinin azaldığı düşüncesidir. Alanya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otelleri belirlemek için Alanya Ekonomik Raporu (2012) verileri temel alınmıştır. Alınan verilere göre ilçede toplam 152 adet dört ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırma öncesi otel işletmelerine telefon ya da e-posta ile ulaşılarak araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Görüşülen işletmelerden 48 tanesi araştırmaya olumlu yaklaşarak otellerinde araştırmanın yapılabileceğini belirtmiştir. Yapılan araştırmada evreni oluşturan otellerde çalışan genel müdür, departman müdürü, departman müdür yardımcısı ve şeflerin sayısına ulaşılacak herhangi bir kaynak bulunamamıştır. Bu nedenle evrende bulunan sayıyı tahmin etmek için dört yıldızlı on otelin ve beş yıldızlı on otelin insan kaynakları departmanı ile telefonda görüşülerek toplam kaç yöneticinin istihdam edildiği araştırılmıştır. Yapılan görüşmelerde beş yıldızlı otel işletmelerinin büyük ölçüde ön büro, yiyecek içecek, insan kaynakları, muhasebe, satış pazarlama, kat hizmetleri, teknik ve güvenlik departmanlarından oluştuğu, dört yıldızlı otel işletmelerinin ise ön büro, yiyecek içecek, muhasebe ve kat hizmetleri ve teknik departmanlarından oluştuğu anlaşılmıştır. Beş yıldızlı otel işletmelerinin genelinde muhasebe ve insan kaynakları departmanlarında departman müdürü ve departman müdür yardımcısı dışında şef pozisyonunun bulunmadığı tespit edilmiştir. Dört yıldızlı otel işletmelerinin çoğunun insan kaynakları ile muhasebe departmanını ve ön büro ile satış pazarlama departmanını birleştirerek bu departmanlarda bir departman müdürü ve bir departman müdür yardımcısını istihdam ettiği ortaya çıkmıştır. Bu

doğrultuda dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yüksek sezonda ortalama 20 yöneticinin bulunduğu tahmin edilmektedir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmaya 48 işletmeden 302 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan otellerden elde edilen verinin büyüklüğü; Sekaran'ın (1992, s.253) evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğü gösteren tablosuna göre 1.400 kişilik bir evreni temsil edebilecek düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın değişkenleri psikolojik sermayenin alt bileşenleri olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık; örgütsel sosyalleşmenin alt bileşenleri olan performans yeterliliği, örgütteki kişiler, örgüt politikası, örgüt dili, örgütsel amaç ve değerler, örgüt geçmişi ve yaratıcılıktır. Şekil 4'de araştırmanın modeli sunulmaktadır.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline yönelik olarak temel hipotezler şu şekildedir:

H₁: Yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi ve yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yöneticilerin umut düzeyi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Yöneticilerin iyimserlik düzeyi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Yöneticilerin psikolojik dayanıklılık düzeyi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Yöneticilerin performans yeterliliği algıları ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Yöneticilerin örgütteki kişilerle ilişkisi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Yöneticilerin örgüt politikası algıları ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Yöneticilerin örgüt dili bilgi düzeyleri ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Yöneticilerin örgütsel hedef ve değerler algısı ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Yöneticilerin örgüt geçmişi bilgisi ile yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Yöneticilerin psikolojik sermaye boyutları olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttıkça yaratıcılık düzeyleri artmaktadır.

H₁₂: Yöneticilerin örgütsel sosyalleşme boyutları olan performans yeterliliği, örgütsel hedef ve değerler, örgüt politikası algıları, örgütteki kişilerle ilişki ile örgüt dili ve örgüt geçmişi bilgi düzeyleri arttıkça yaratıcılıkları artmaktadır.

H₁₃: Kadın otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, erkek yöneticilerinkinden daha yüksektir.

H₁₄: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, turizm eğitimi almamış olan yöneticilerden yüksektir.

H₁₅: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, turizm eğitimi almamış olan yöneticilerden yüksektir.

H₁₆: Sezonluk çalışan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, 12 ay çalışan otel yöneticilerinden düşüktür.

H₁₇: Sezonluk çalışan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, 12 ay çalışan otel yöneticilerinden düşüktür.

H₁₈: 5 yıldızlı otellerde çalışan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerinkinden yüksektir.

H₁₉: Kadın otel yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri, erkek otel yöneticilerinden daha düşüktür.

H₂₀: Kadın otel yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri, erkek yöneticilerinkinden daha yüksektir.

H₂₁: Fazla mesaiye kalan otel yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri, fazla mesai yapmayan yöneticilerinkinden daha düşüktür.

H₂₂: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyleri, turizm eğitimi almamış olanlardan daha yüksektir.

H₂₃: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin umut düzeyleri, turizm eğitimi almamış olanlardan daha yüksektir.

H₂₄: 12 ay çalışan otel yöneticilerinin performans yeterliliği düzeyleri, sezonluk çalışan yöneticilerinkinden daha yüksektir.

H₂₅: Vardiyalı çalışan otel yöneticilerinin iyimserlik düzeyleri, normal mesai sistemiyle çalışan otel yöneticilerinkinden daha düşüktür.

H₂₆: İlköğretim mezunu otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, bu dereceye sahip olmayan yöneticilere göre daha düşüktür.

H₂₇: Genel müdürlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, diğer otel yöneticilerinden daha yüksektir.

H₂₈: Lisans mezunu otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyleri, lisans mezunu olmayan yöneticilere göre daha yüksektir.

H₂₉: İlköğretim mezunu otel yöneticilerinin umut düzeyleri, ilköğretim mezunu olmayan yöneticilere göre daha düşüktür.

H₃₀: Düşük gelirli yöneticilerin örgütteki kişilerle ilişki düzeyi, diğer gelir gruplarındaki yöneticilere göre daha düşüktür.

H₃₁: Üst gelir düzeyine sahip otel yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi, diğer gelir gruplarındaki yöneticilerden daha yüksektir.

H₃₂: Genel müdür pozisyonundaki otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyi, diğer otel yöneticilerine göre daha yüksektir.

Araştırmanın temel hipotezlerinin yanında katılımcıların demografik özellikleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için t-testi ve Anova analizleri yapılarak anlamlı çıkan sonuçlar sunulmuştur.

4.4.3 Verilerin Toplanması

Veri toplanmasında araştırma konusu olan psikolojik sermaye, örgütsel sosyalleşme ve yaratıcılık ile dolaylı ya da doğrudan ilgili olan akademik olarak güvenilir kitaplar, makaleler, raporlar ve ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşların yayınları kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında literatür incelemesi sonucunda ulaşılan hazır ölçeklerden en kapsamlı olanları değerlendirilmiştir.

4.4.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada konuya ilişkin güncel teorik bilgiler, yapılan literatür taramasında güvenilirliği yüksek kaynaklardan elde edilmiştir. Araştırmanın uygulama bölümünde verilerin elde edilmesi için anket metodu kullanılmıştır. Anketlerin uygulanmasında yüz yüze görüşme, e-posta ve internetteki anket siteleri kullanılmıştır. Hazırlanan anket toplam dört bölüm ve 83 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini ve otel işletmelerindeki durumlarını belirlemeye yönelik 14 soru sorulmuştur. Anketin diğer bölümlerinde ise sırasıyla yaratıcılık, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sermaye ölçekleri yer almaktadır. Anket formunda kullanılan ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

İkinci bölümde çalışanların yaratıcılıklarının ölçülmesi amacıyla Rice (2006) tarafından geliştirilen çalışan yaratıcılığı davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Rice'ın (2006) çalışan yaratıcılığı ölçeğinin oluşturulmasında; Ganesan ve Weitz (1996), Amabile vd. (1996), Mumford ve Gustafson (1988), Oliver ve Anderson (1994) çalışmalarından yararlanılmıştır. Ankette yer alan sorular; çalışan yaratıcılığı ölçeğinden ve araştırmacı tarafından hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre yaratıcılık ölçeği araştırma konusu çerçevesinden yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemede danışman öğretim üyesinden ve uzman akademisyenlerden yardım alınmıştır. Toplamda on bir maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Üçüncü bölümde Chao ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin; performans yeterliliği boyutunu; 5., 8., 19., 22., 24., maddeleri, örgütteki kişiler boyutunu; 4., 10., 13., 27., 31., 33., maddeleri, örgüt politikası boyutunu; 1., 7., 23., 26., 31., 33., maddeleri, örgüt dili boyutunu; 6., 12., 15., 18., 30., maddeleri, örgütsel hedef ve değerler boyutunu; 3., 11., 16., 17., 20., 25., 34., maddeleri ve örgüt geçmişi boyutunu 2., 9., 14., 21., 29., maddeleri oluşmaktadır. Ölçekte; 2., 4., 5., 6., 9., 10., 12., 15., 17., 22., 23., 26., 27. maddeleri ters kodlanmaktadır. Toplam otuz dört maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Dördüncü bölümde Luthans ve arkadaşları tarafından (2007) geliştirilen 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği; Snyder ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen umut, Scheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen iyimserlik, Parker (1998) tarafından geliştirilen öz-yeterlilik ve Wagnild ve Young (1993) tarafından geliştirilen psikolojik dayanıklılık ölçeklerinden derlenmiştir. Böylelikle psikolojik sermaye ölçeği umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarından oluşmaktadır. Psikolojik sermaye ölçeğinin umut boyutunu; 7., 8., 9., 10., 11. ve 12. maddeleri, iyimserlik boyutunu; 19., 20., 21., 22., 23. maddeleri, öz-yeterlilik boyutunu; 1., 2., 3., 4., 5. ve 6 maddeleri, psikolojik dayanıklılık boyutlarını; 13., 14., 15., 16, 17. ve 18. maddeleri oluşturmaktadır. Ölçekte; 13., 20. ve 23. maddeler ters kodlanmaktadır. Toplamda yirmi dört maddeden oluşan ölçek 6'lı Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ölçeğinin kullanılması için yazarlardan gerekli yazılı izin alınmış ve ekte sunulmuştur. İzin gereği ölçeğin yayınlanması yazar tarafından kısıtlandığı için ekteki anket formunda psikolojik sermaye ölçeğinin üç maddesine yer verilmiştir.

4.4.5 Çalışma Alanı

Araştırmada çalışma alanı Alanya ilçesi merkezi ve ilçe sınırları içerisindeki beldeler olarak belirlenmiştir. Bu evrende dört ve beş yıldızlı toplam 152 otel bulunmaktadır. Araştırma Alanya ilçesine bağlı beldelerde Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmıştır.

4.5 Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların başlıkları şu şekildedir:

- Demografik bulgular,
- Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri,
- Demografik özellikler ile katılımcıların çalıştığı otellerin özellikleri arasında seçilerek yapılmış bazı çapraz tablolar,
- Hipotezlere ilişkin analizler sonucu elde edilen bulgular,
- Katılımcıların demografik özellikleri ile birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki analizlerden elde edilen bulgulardır.

4.5.1 Katılımcıların Demografik Profili

Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Yaratıcılıklarına Etkisinin incelendiği çalışmanın anketi bütün otellere e-posta

yoluyla gönderilmiştir ve ayrıca ziyaret edilen 48 otele de toplam 500 adet anket dağıtılmıştır. Toplanan 327 anketin 25 tanesi araştırmacı tarafından yetersiz bulunup elenmiş, kalan 302 tanesi ise analize tabi tutulmuştur. Tablo 4.1’de ankete katılan yöneticilerin demografik bilgileri yer almaktadır.

Ankete katılan 302 yöneticinin % 29,5’i kadın, % 70,5’i erkektir. 302 katılımcının % 14,9’u 30 ve altı, % 38,7’si 31-37 yaş aralığında, % 24,5’i 38-44 yaş aralığında, % 21,9’u 45 ve üzeri yaşındadır. Medeni durum değerlendirildiğinde % 56’sı evli, % 44’ünün bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında zaman % 0,3’ü ilkokul, % 2’si ortaokul, % 46’sı lise, % 18,9’u ön lisans ve % 2,8’i lisans mezunudur. Ankette yer alan “*Turizm eğitimi aldınız mı?*” sorusuna katılımcıların % 36,8’i “*Evet*” cevabını verirken “*Hayır*” cevabını verenlerin oranı % 63,2’dir.

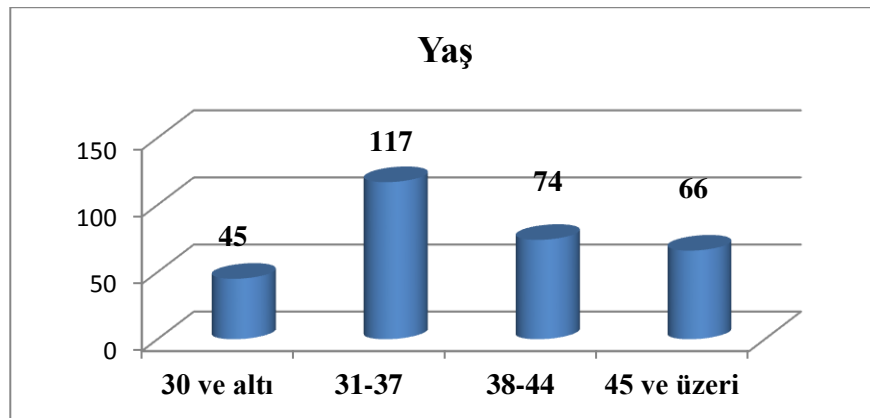
Ankete katılan 302 otel işletmesi yöneticisinin % 3’ü 1000 TL ve altında, % 49,3’ü 1001 TL ile 2000 TL arasında, % 37,1’i 2001 TL ile 3000 TL arasında, % 10,6’sı ise 3001 TL ve üzerinde geliri olduğunu belirtmiştir. Görevlere ilişkin soruda 302 kişinin % 4,6’sı genel müdür, % 40,1’i müdür, % 26,8’i müdür yardımcısı, % 28,5’i şefdir. Yıllık çalışma düzenlerine baktığımızda ise katılımcıların % 28,5’i sezonluk, %71,5’i 12 ay çalışmaktadır. Günlük çalışma düzenlerine ilişkin soruda 302 kişinin % 78,5 normal mesai, % 21,5’i vardiyalı çalışmaktadır. Ankette “*Sık sık mesaiye kalır mısınız?*” sorusuna katılımcıların % 68,2’si “*Evet*” cevabını verirken, % 31,8’i “*Hayır*” cevabını vermiştir.

Toplam çalışma tecrübesine bakıldığında katılımcıların % 16,6’sı 7 yıl ve altı, % 32,8’i 8-14 yıl arasında, %33,4’ü 15-21 yıl arasında, %17,2’si 22 ve üzeri yıl arasında çalışmıştır. Katılımcıların en son çalıştıkları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların % 45,4’ü 2 yıl ve altı, % 35,1’i 3 ve 5 yıl arasında, % 19,5’i 6 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında zaman % 29,8’i ön büro, % 22,2’si yiyecek içecek, % 17,2’si muhasebe, % 9,9’u kat hizmetleri, % 8,6’sı satış pazarlama, % 6’sı yönetim, % 4,3’ü insan kaynakları, % 2’si diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri

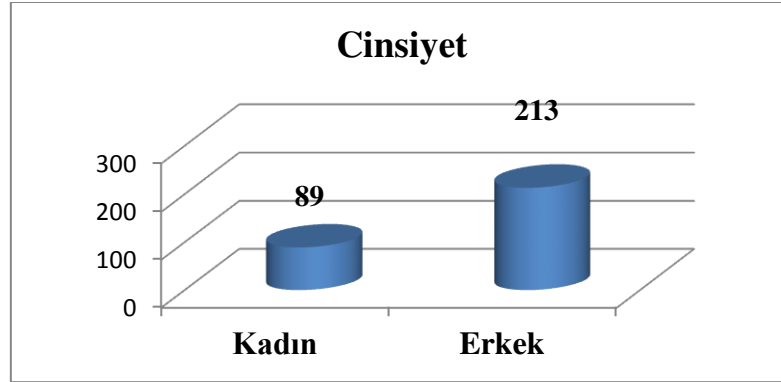
Değişken	f	%	Değişken	f	%
Yaş			Yıllık Çalışma Düzeni		
30 ve altı	45	14,9	Sezonluk	86	28,5
31-37	117	38,7	12 Ay	216	71,5
38-44	74	24,5	Günlük Çalışma Düzeni		
45 ve üzeri	66	21,9	Normal Mesai	237	78,5
Cinsiyet			Vardiyalı	65	21,5
Kadın	89	29,5	Mesaiye Kalma		
Erkek	213	70,5	Evet	206	68,2
Medeni Durum			Hayır	96	31,8
Evli	169	56	Toplam Çalışma Tecrübesi		
Bekâr	133	44	7 ve altı yıl	50	16,6
Eğitim			8-14 yıl	99	32,8
İlkokul	1	0,3	15-21 yıl	101	33,4
Ortaokul	6	2	22 ve üzeri yıl	52	17,2
Lise	139	46	İşletmedeki Çalışma Süresi		
Ön lisans	57	18,9	2 ve altı yıl	137	45,4
Lisans	99	32,8	3-5 yıl	106	35,1
Turizm Eğitimi Alma			6 ve üzeri yıl	59	19,5
Evet	111	36,8	Çalışılan Otelin Yıldızı		
Hayır	191	63,2	5 Yıldız	190	62,9
Gelir			4 Yıldız	112	37,1
1000 TL ve altı	9	3	Çalışılan Departman		
1001 TL- 2000 TL	149	49,3	Yönetim	18	6
2001TL- 3000 TL	112	37,1	Muhasebe	52	17,2
3001 TL ve üzeri	32	10,6	Yiyecek İçecek	67	22,2
Yöneticilerin Pozisyonu			Kat Hizmetleri	30	9,9
Genel Müdür	14	4,6	Ön Büro	90	29,8
Departman Müdürü	121	40,1	Satış Pazarlama	26	8,6
Dept. Müdür Yardımcısı	81	26,8	İnsan Kaynakları	13	4,3
Şef	86	28,5	Diğer	6	2

Ayrıca çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları otellerin % 62,9'unun 5 yıldızlı, %37,1'inin ise 4 yıldızlı otel olduğu belirlenmiştir.



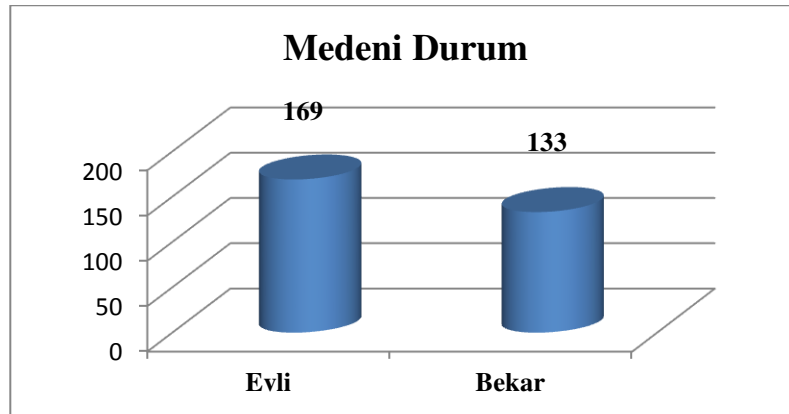
Grafik 4.1 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılım

Grafik 4.1’de ankete katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin yaşlarına göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemdeki kişilerin en fazla olduğu yaş aralığı 31-37 yaşları arasındadır. İkinci en fazla grup ise 38-44 yaş aralığındadır.



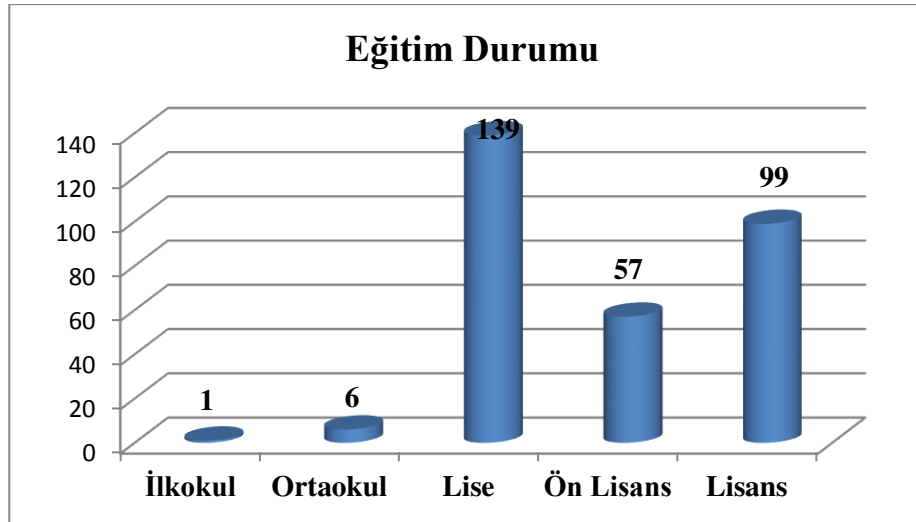
Grafik 4.2 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Grafik 4.2’de ankete katılan otel işletmeleri yöneticilerinin sayısal dağılımı gösterilmektedir. 302 katılımcının 89’u kadın, 213’ü ise erkekten oluşmaktadır.



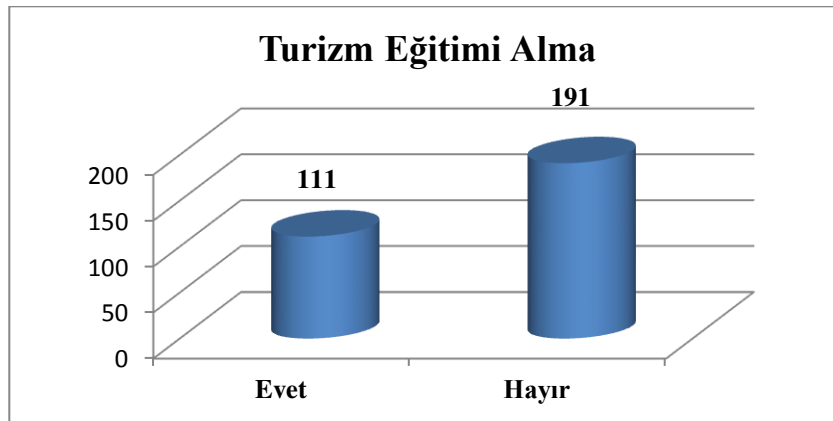
Grafik 4.3 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.3’te ankete katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin medeni duruma göre dağılımı gösterilmektedir. Örneklemdeki kişilerin 169’unun evli, 133’ünün bekâr olduğu görülmektedir.



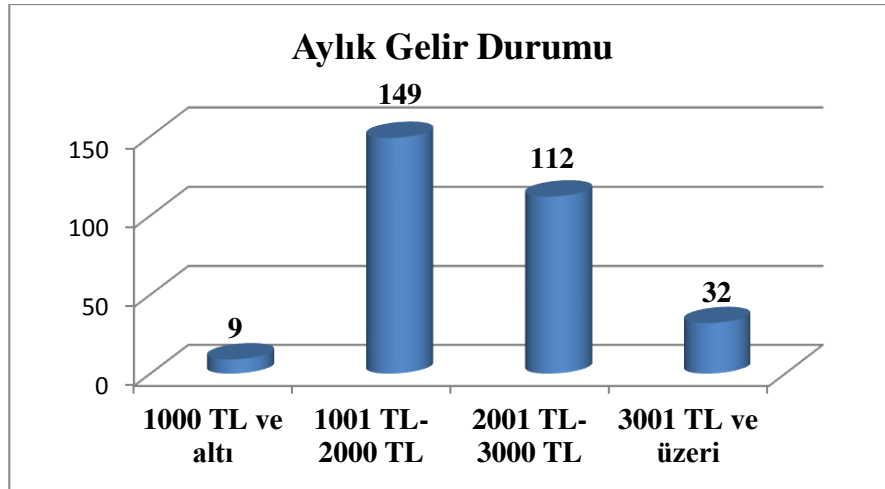
Grafik 4.4 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.4.'te dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim durumu dağılımı gösterilmektedir. En fazla sayıya sahip eğitim düzeyi 139 kişi ile lisedir. İkinci en fazla sayıya sahip eğitim düzeyi 99 kişi ile birlikte lisanslıdır. Diğer en fazla eğitim düzeyi ön lisanslıdır. En az sayıya sahip eğitim düzeyleri 6 kişi ile ortaokul ve 1 kişi ile ilkokuldur. Rakamlar bağlamında yöneticilerin yarısına yakınının 156 kişi ile ön lisans ve lisans olmak üzere üniversite mezunu olduğu söylenebilir.



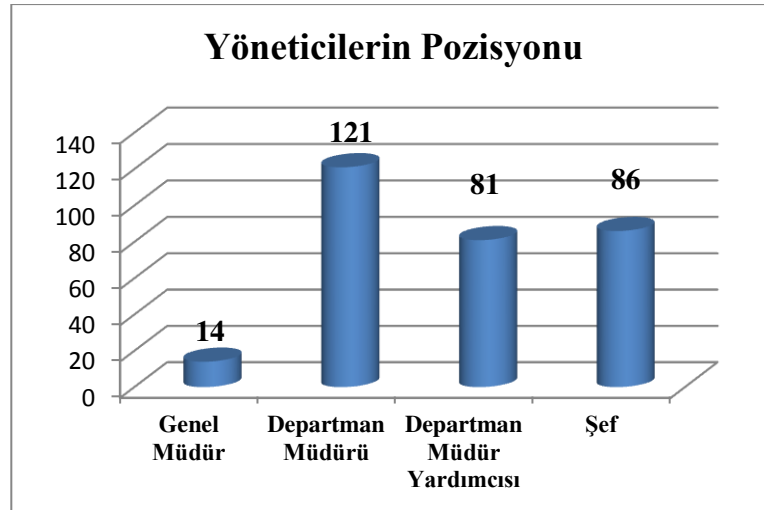
Grafik 4.5 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.5.'te dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim durumu dağılımı gösterilmektedir. Örneklemdeki kişilerin 111'inin turizm eğitimi aldığı, 191'inin ise turizm eğitimi almadığı olduğu görülmektedir.



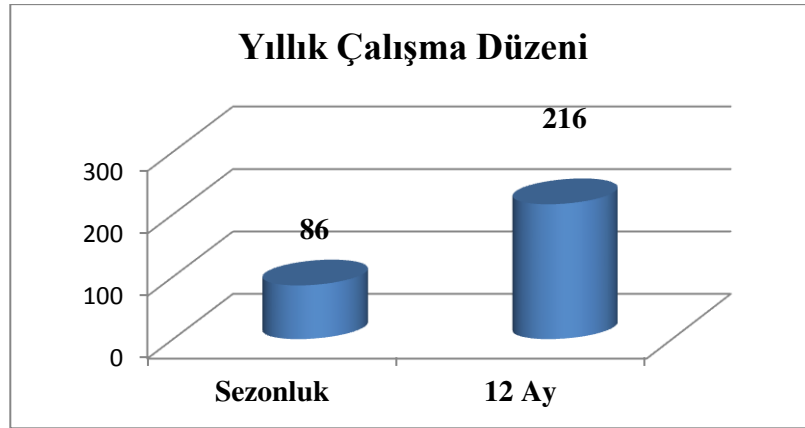
Grafik 4.6 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.6.'te yöneticilerin aylık gelir durumu dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 302 katılımcıdan en fazla kişinin dâhil olduğu gelir grubu 1001 TL ve 2000 TL arası olduğu anlaşılmaktadır. Alanya'daki dört ve bel yıldızlı otellerde çalışan katılımcıların yönetici pozisyonunda olmasına rağmen yüksek gelir grubuna girmedikleri dikkat çekmektedir.



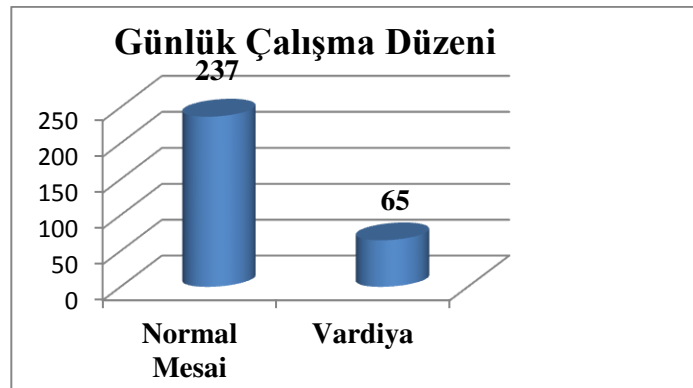
Grafik 4.7 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı

Grafik 4.7'te yöneticilerin gelir durumu dağılımı yer almaktadır. Katılımcılardan 14 kişi genel müdür, 121 kişi departman müdürü, 81 kişi departman müdür yardımcısı, 86 kişi şeftir. Ankete katılan katılımcıların büyük bir bölümünün departman müdürü olduğu görülmektedir.



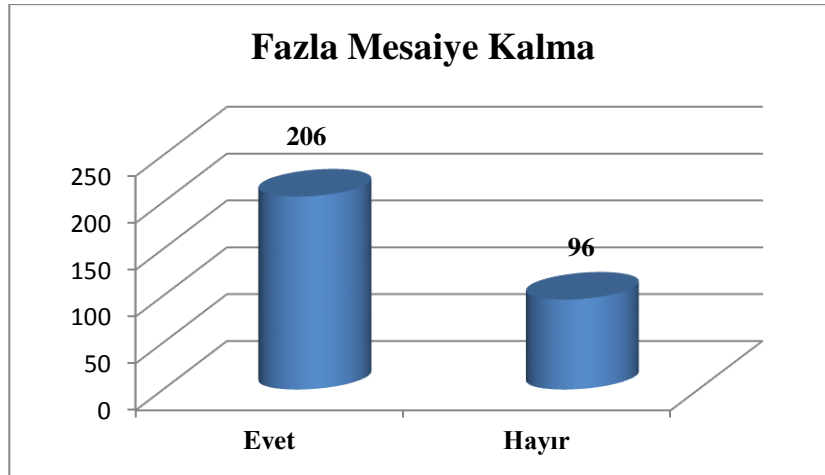
Grafik 4.8 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Dağılımı

Grafik 4.8’te yöneticilerin yıllık çalışma düzeni dağılımı yer almaktadır. Ankete katılan 302 otel yöneticisinden 216 kişi 12 ay çalışmakta iken 86 kişi sezonluk çalışmaktadır. Turizm sektöründe sezonluk çalışmanın yoğun olmasına rağmen, katılımcıların yöneticilerden oluşması nedeniyle 12 ay çalışma düzeninin daha fazla olduğu söylenebilir.



Grafik 4.9 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Dağılımı

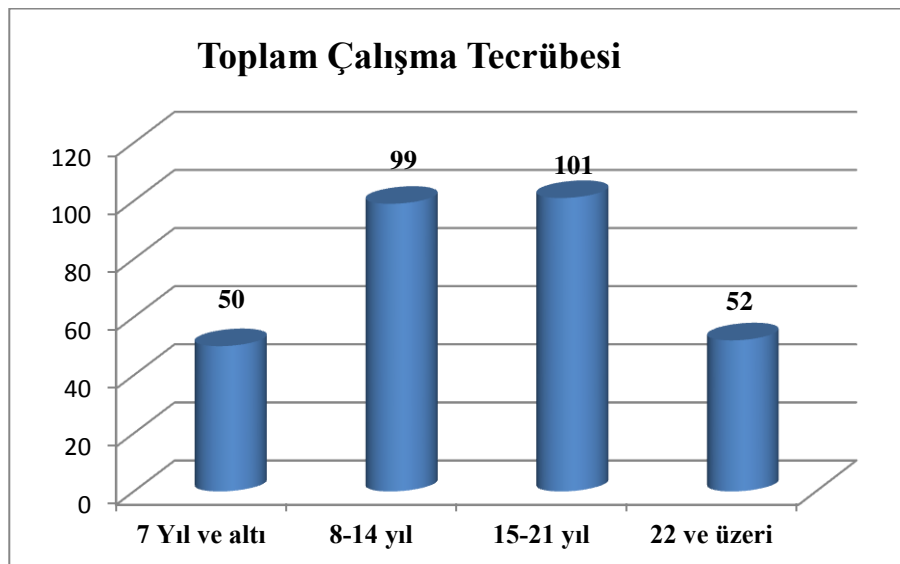
Grafik 4.9’da otel işletmeleri yöneticilerinin yıllık çalışma düzenine göre dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 302 katılımcı arasından 237 kişi normal mesai düzeni ile çalışmakta iken 65 kişi vardiyalı çalışma düzeninde çalışmaktadır. Anket çalışmasına katılan yöneticilerden normal mesai ile çalışanların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.



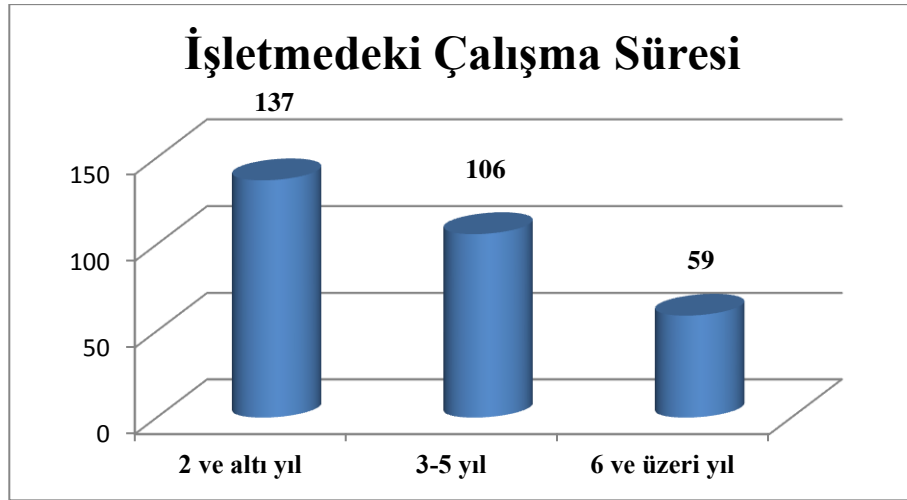
Grafik 4.10 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Fazla Mesaiye Kalmalarına Göre Dağılımı

Grafik 4.10’da otel işletmeleri yöneticilerinin fazla mesaiye kalmalarına göre dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 302 katılımcı arasından 206’sının fazla mesaiye kaldığı, 96’sının ise fazla mesaiye kalmadığı görülmüştür.

Grafik 4.11’de otel işletmeleri yöneticilerinin toplam çalışma tecrübelerine göre dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 7 yıl ve altı çalışan yöneticilerin 50 kişi, 8-14 yıl çalışan yöneticilerin 99, 15-21 yıl çalışan yöneticilerin 101 ve 22 ve üzeri yıl çalışan yöneticilerin 52 kişi olduğu görülmektedir.

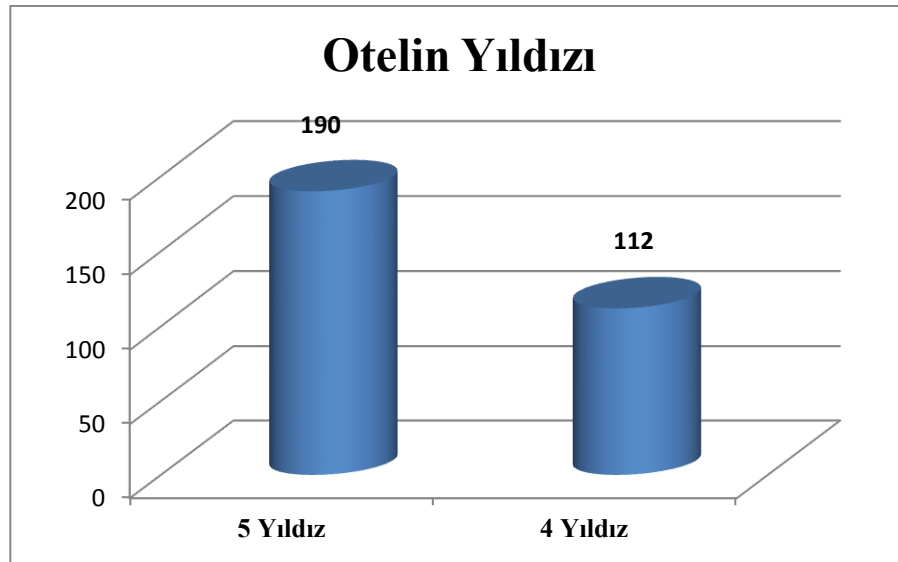


Grafik 4.11 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Çalışma Tecrübesine Göre Dağılımı



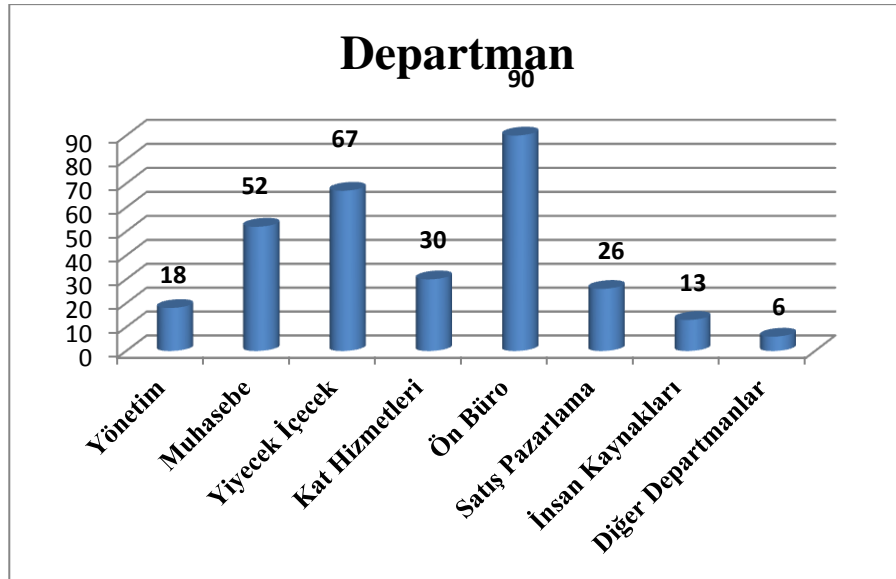
Grafik 4.12 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Grafik 4.12’de otel işletmeleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 2 ve altı yıl çalışanların sayısı 137 yönetici ile en fazla olduğu görülmektedir.



Grafik 4.13 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Grafik 4.13’te katılımcıların çalıştığı otellerin yıldız dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde 302 katılımcı arasından 190 kişinin 5 yıldızlı, 112 kişinin 4 yıldızlı bir otelde çalıştığı görülmektedir.



Grafik 4.14 Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Çalıştıkları Departmanlarına Göre Dağılımı

Grafik 4.14'te otel işletmeleri yöneticilerinin çalıştıkları departmanlara göre dağılımı gösterilmektedir. Grafik incelendiğinde katılımcıların en fazla 90 kişi ile ön büro departmanında çalıştıkları görülmüştür. Diğer departmanları oluşturan 6 kişinin 4'ünün güvenlik ve 2'sinin teknik departmanında çalıştıkları belirlenmiştir.

4.5.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Peter, 1979, s.6). Bir araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için iki soruya cevap aranmaktadır:

- Kullanıcıların ölçüm aracı (test, ölçek) farklı şartlar altında benzeri sonuçları veriyor mu?
- Farklı araştırmacılar tarafından, farklı durumlarda benzeri gözlemler yapılıyor mu?

Araştırmada kullanılan ölçüm aracının güvenilirliğini ölçmede içsel tutarlığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach's alfa olarak bilinen alfa katsayısı dikkate alınmıştır (Altunışık vd., 2007, s.115). Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Cronbach's alfa katsayısı 0 ile 1 arası değerler almaktadır.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 < \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.5.2.1 Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Psikolojik Sermaye ölçeğindeki önermelerin güvenilirliği için Cronbach's Alfa (α) değeri kullanılmıştır. Bu bağlamda Tablo 4.2'de görüleceği üzere psikolojik sermaye ölçeğinin Alfa değerinin 0,870 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2 Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	n	A.O.	Alfa
Psikolojik Sermaye	302	4,649	0,870

Psikolojik sermaye ölçeğinde kullanılan faktörlerin her biri için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Analiz sonucunda ölçekteki faktörlerinin tamamı oldukça veya yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

Tablo 4.3 Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu

Ölçeğin Faktörleri	n	A.O.	Alfa
1. Öz-yeterlilik	302	4,924	0,834
2. Umut	302	4,479	0,862
3. İyimserlik	302	4,501	0,744
4. Psikolojik Dayanıklılık	302	4,691	0,783

4.5.2.2 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sosyalleşme ölçeğindeki önermelerin güvenilirliği için Cronbach's Alfa (α) değeri kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin Alfa değerinin 0,801 olduğu yani yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	n	A.O.	Alfa
1. Örgütsel Sosyalleşme	302	4,130	0,801

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde yer alan faktörlerin her biri için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmektedir. Faktörler oldukça güvenilir sayılmaktadır.

Tablo 4.5 Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Faktörlerinin Güvenilirlik Tablosu

Ölçeğin Faktörleri	n	A.O.	Alfa
1. Performans Yeterliliği	302	4,268	0,751
2. Örgütteki Kişiler	302	3,876	0,749
3. Örgüt Politikası	302	4,126	0,630
4. Örgüt Dili	302	4,341	0,620
5. Örgütsel Hedef ve Değerler	302	4,127	0,674
6. Örgüt Geçmişi	302	4,097	0,624

4.5.2.3 Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin Tablo 4.6'da gösterilmiştir. Yaratıcılık ölçeği tek faktörle Alfa değerinin 0,770 olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek oldukça güvenilir çıkmıştır.

Tablo 4.6 Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu

Ölçek	n	A.O.	Alfa
1. Yaratıcılık	302	4,033	0,770

4.5.3 Yöneticilerin Ölçek Önermelerini Değerlendirme Düzeyleri

Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin, psikolojik sermaye, örgütsel sosyalleşme ve yaratıcılık ile ilgili önermelere verdikleri değerlendirme puanları bu bölümde sunulmuştur. Psikolojik sermaye ölçeğinin sonuçları Tablo 4.7'de, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin sonuçları Tablo 4.8'de ve çalışan yaratıcılığı ölçeğinin sonuçları Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tablo 4.7'de yöneticilerin psikolojik sermaye önermelerine katılım düzeyi gösterilmektedir. Ölçeğin kullanılması için yazar tarafından alınan izinde en fazla üç maddenin yayınlanabileceği belirtildiği için ölçek önermelerinin tümü dâhil edilmemiştir.

Tablo 4.7 Yöneticilerin Psikolojik Sermaye ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu

	Psikolojik Sermaye ile İlgili Önergeler (6lı Likert)			A.O.	S.S.
1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.			4,75	0,873
2	Öz-yeterlilik 2			4,96	0,668
3	Öz-yeterlilik 3			4,81	0,733
4	Öz-yeterlilik 4			5,00	0,885
5	Öz-yeterlilik 5			4,96	0,693
6	Öz-yeterlilik 6			5,07	0,838
7	Umut 1			4,37	0,800
8	Umut 2			4,55	0,664
9	Umut 3			4,76	0,725
10	Umut 4			4,41	0,846
11	Umut 5			4,38	0,845
12	Umut 6			4,40	0,669
13	Psikolojik Dayanıklılık 1 (R)			2,21	0,869
14	Psikolojik Dayanıklılık 2			4,71	0,779
15	Psikolojik Dayanıklılık 3			4,74	0,807
16	İşimle ilgili stresli durumları genellikle telaşa kapılmadan hallederim.			4,57	0,725
17	Psikolojik Dayanıklılık 5			4,56	0,748
18	Psikolojik Dayanıklılık 6			4,77	0,779
19	İyimserlik 1			4,34	0,782
20	İyimserlik 2 (R)			2,18	0,841
21	İşimle ilgili olaylara her zaman iyi tarafından bakarım.			4,25	0,828
22	İyimserlik 4			4,29	0,799
23	İyimserlik 5 (R)			2,03	0,798
24	İyimserlik 6			4,34	0,881
n	Ortalama (çevrilmiş)	Minimum (çevrilmiş)	Maksimum (çevrilmiş)	Aralık	
24	4,649	4,248	5,070	0,821	

Psikolojik sermaye ölçeğindeki önerme ortalamalarına göre katılımcı yöneticiler en çok öz-yeterlilik boyutunda puanlar verirken, en düşük ortalamalar iyimserlik boyutunda gözlemlenmiştir.

Tablo 4.8 Yöneticilerin Örgütsel Sosyalleşme ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu

	Örgütsel Sosyalleşme ile ilgili Önermeler (5li Likert)	A.O.	S.S.	
1	Otelimizde işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü öğrendim.	4,32	0,682	
2	Çalıştığım departmanın geçmişi hakkında çok az bilgiye sahibim. (R)	1,90	0,811	
3	Otelimizin iyi bir temsilcisi olabilirim.	4,14	0,697	
4	Birlikte çalıştığım kişilerin hiçbirini arkadaşım olarak görmüyorum. (R)	2,25	0,974	
5	İşimi nasıl yapmam gerektiğini henüz tam olarak kavrayamadım. (R)	1,72	0,763	
6	Mesleğimin özel terimlerine ve kelime dağarcığına hâkim değilim. (R)	1,66	0,743	
7	Otelimiz çalışanları içinde en nüfuzlu kişilerin kimler olduğunu bilirim.	4,14	0,815	
8	İşimi verimli bir şekilde başarıyla yerine getirmeyi öğrendim.	4,27	0,730	
9	Otelimizin geleneklerine, adetlerine, tören ve kutlamalarına aşina değilim. (R)	1,86	0,772	
10	Otelimizdeki diğer çalışanların düzenlediği sosyal faaliyetlere genelde davet edilmem. (R)	2,10	0,924	
11	Otelimizin hedefleri benim de hedeflerimdir.	4,10	0,802	
12	Otelimizde kullanılan mesleki terimlere ve jargona hâkim değilim. (R)	1,72	0,772	
13	Çalıştığım ekibin bir parçası olarak görülürüm.	4,05	0,849	
14	Otelimizin uzun zamandır var olan geleneklerini bilirim.	4,11	0,776	
15	Otel içinde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini pek anlamıyorum. Örnek: BB (Bed and Breakfast) (R)	1,73	0,777	
16	Çalıştığım otele iyi uyum sağladığıma inanırım.	4,16	0,776	
17	Otel tarafından belirlenen değerlere her zaman katılmam. (R)	2,02	0,876	
18	Uzmanlığım ile ilgili kelimelerin ve mesleki terimlerin özel anlamlarını anlarım.	4,39	0,729	
19	İşimin gerektirdiği görevlerde uzmanlaştım.	4,31	0,698	
20	Otelimizin hedeflerini iyi bilirim.	4,16	0,728	
21	Departmanımın geçmişi hakkında bilgi verecek iyi bir kaynak sayılabilirim.	4,05	0,759	
22	İşimi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli beceri ve kabiliyetleri tam olarak geliştirebilmiş değilim. (R)	1,82	0,765	
23	Otelimizdeki dengeleri iyi anlamış değilim. (R)	1,90	0,798	
24	İşimin gerektirdiği tüm görevlerin bilincindeyim.	4,29	0,731	
25	Otelimizin değerlerini temsil etmede iyi örnek olan bir çalışan sayılırım.	4,21	0,712	
26	İş alanımda en çok arzu edilen görevlerin bana verilmesi için ne yapmam gerektiğinden her zaman emin değilim. (R)	2,04	0,794	
27	Otelimizdeki çalışanların aralarında kurdukları gayri resmi grupların etkinliklerinin genellikle dışında tutulurum. (R)	2,11	0,920	
28	İş arkadaşlarımdan yaptıkları faaliyetleri yönlendiren sebepleri iyi bilirim.	4,00	0,780	
29	Otelimizin geçmişi hakkında bilgi sahibiyim.	4,10	0,765	
30	İşimde kullanılan çoğu kısaltmanın ne anlama geldiğini anlarım.	4,41	0,704	
31	Otelimizde oldukça popüler biriyim.	3,86	0,942	
32	Bu otelde işlerin yürümesini sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğunu bilirim.	4,23	0,718	
33	Çoğu iş arkadaşımın beni sevdiğini düşünüyorum.	3,81	0,829	
34	Otelimiz tarafından belirlenen hedefleri desteklerim.	4,14	0,759	
n	Ortalama (çevrilmiş)	Minimum (çevrilmiş)	Maksimum (çevrilmiş)	Aralık
34	4,130	3,745	4,414	0,669

Yöneticilerin örgütsel sosyalleşme ölçeğine verdikleri cevaplara göre Tablo 4.8’de 30. sıradaki “İşimde kullanılan çoğu kısaltmanın ne anlama geldiğini anlarım.” önermesi en yüksek ortalamaoya sahipken, 4. sıradaki “Birlikte çalıştığım kişilerin hiçbirini arkadaşım olarak görmüyorum.” sorusunun çevrilmiş hali en düşük ortalamaoya sahiptir.

Tablo 4.9 Yöneticilerin Yaratıcılık ile İlgili Önermelere Katılım Düzeyleri Tablosu

	Yaratıcılık ile ilgili Önermeler (5li Likert)	A.O.	S.S.
1	Yöneticim işimde yaratıcı olduğumu düşünür.	3,94	0,747
2	İşimi yaparken yeni yaklaşımlar denerim.	4,05	0,771
3	İşimin gereği etkileşimde bulunduğum herkesten yeni fikirler edinmeye çalışırım.	4,07	0,730
4	Yaptığım işte çok yaratıcı olduğuma inanıyorum.	4,00	0,675
5	İşimde olabildiğim kadar yaratıcı olmaya uğraşıyorum.	4,05	0,743
6	İşimde daha etkin olmamı sağlayacak yeni beceriler öğrenmek isterim.	4,60	0,589
7	İyi performans gösterdiğimde bilirim ki bu benim başarıma arzumun sonucudur.	4,42	0,625
8	İşyerimde ortaya çıkan yeniliklere ilk katılanlardan biriyim.	4,32	0,667
9	İşim beni kişisel olarak yeterince tatmin ettiği için yönetimin sağladığı ekstra teşviklere ihtiyaç duymam.	2,54	0,956
10	İşimle ilgili yeni fikirler üretmeyi severim.	4,25	0,632
11	İşimle ilgili en son çıkan yenilikleri ve uygulamaları takip ederim.	4,12	0,684
n	Ortalama	Minimum	Maksimum
11	4,033	2,536	4,599
			Aralık
			2,063

Yaratıcılık ölçeğindeki önermelerden Tablo 4.9’a göre 9. sıradaki önerme 2,54 ile en düşük ortalamaoya cevaplanırken, 6. sıradaki “İşimde daha etkin olmamı sağlayacak yeni beceriler öğrenmek isterim.” önermesi 4,60 ortalama ile otel yöneticileri tarafından en yüksek puanlarla değerlendirilen yaratıcılık ölçeği önermesi olmuştur.

4.5.4 Çapraz Tablolar

Çalışmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri arasında seçilerek yapılmış bazı çapraz tablolar aşağıdaki gibidir. Tablo 4.10’da katılımcıların cinsiyetleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Verilere göre kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek eğitim seviyesinde oldukları göze çarpmaktadır. Ancak çalışmaya katılan kadın yönetici oranının katılımcılar arasında sadece %29,47 olduğu unutulmamalıdır.

Tablo 4.10 Katılımcıların Cinsiyeti ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Cinsiyet		Eğitim Durumu				Toplam
		İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	
Kadın	n	0	27	18	44	89
	%	0,0	30,3	20,2	49,5	100,0
Erkek	n	7	112	39	55	213
	%	3,3	52,6	18,3	25,8	100,0
Toplam	n	7	139	57	99	302
	%	2,3	46,0	18,9	32,8	100,0

Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin cinsiyeti ile görevleri arasındaki çapraz dağılım, Tablo 4.11’de gösterilmiştir. Genel müdürlerin %85,7 gibi büyük bir oranda erkek olduğu, departman müdürlerinin de %74,4 oranında erkek olduğu gözlemlenmektedir. Bulgularda dikkat çeken hususlardan biri ise, departman müdür yardımcılarının %42 oranında kadın olduğudur.

Tablo 4.11 Katılımcıların Cinsiyeti ve Görevlerini Gösteren Çapraz Tablo

Cinsiyet		Görev				Toplam
		Genel Müdür	Departman Müdürü	Departman Müdür Yardımcısı	Şef	
Kadın	n	2	31	34	22	89
	%	14,3	25,6	42,0	25,6	29,5
Erkek	n	12	90	47	64	213
	%	85,7	74,4	58,0	74,4	70,5
Toplam	n	14	121	81	86	302
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.12’de çalışmaya katılan yöneticilerin cinsiyeti ile medeni durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre erkek otel yöneticilerinde evli olma oranının kadın yöneticilere göre nispeten daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 4.12 Katılımcıların Cinsiyeti ve Medeni Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Cinsiyet		Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekâr	
Kadın	n	43	46	89
	%	48,3	51,7	100,0
Erkek	n	126	87	213
	%	59,2	40,8	100,0
Toplam	n	169	133	302
	%	56,0	44,0	100,0

Tablo 4.13'te çalışmaya katılan yöneticilerin cinsiyeti ile günlük çalışma düzeni incelenmiştir. Verilere göre vardiyalı çalışanların sadece %15,4'ü kadın yönetici iken %84,6'sı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Otel işletmelerinde normal mesainin genellikle genel müdür, departman müdürü ve departman müdür yardımcıları arasında gerçekleştiği, vardiyalı çalışma düzeninin de genellikle şef pozisyonundan itibaren alt pozisyonlara inildikçe var olduğu unutulmamalıdır.

Tablo 4.13 Katılımcıların Cinsiyeti ve Günlük Çalışma Düzenini Gösteren Çapraz Tablo

Cinsiyet		Günlük Çalışma Düzeni		Toplam
		Normal Mesai	Vardiyalı	
Kadın	n	79	10	89
	%	33,3	15,4	29,5
Erkek	n	158	55	213
	%	66,7	84,6	70,5
Toplam	n	237	65	302
	%	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin departmanı ile cinsiyeti arasındaki ilişki Tablo 4.14'te incelenmektedir. Elde edilen bulgulara göre yönetim departmanında çalışan yöneticilerin tamamının erkek olduğu dikkat çekmektedir. Erkek yöneticilerin ikinci en çok çalıştığı departman ise yiyecek içecek departmanıdır. Kadın yöneticilerin en çok çalıştığı departmanlar ise sırasıyla % 69,2 ile insan kaynakları, %50 ile kat hizmetleri ve %46,2 ile satış pazarlama departmanıdır. Verilere göre diğer departman olarak ifade edilen bölüm ise güvenlik ve teknik departmanlarıdır. Bu departmanların genelinde erkek yöneticilerin çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.14 Katılımcıların Departmanı ve Cinsiyetini Gösteren Çapraz Tablo

Departman		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yönetim	n	0	18	18
	%	0,0	100,0	100,0
Muhasebe	n	17	35	52
	%	32,7	67,3	100,0
Yiyecek İçecek	n	8	59	67
	%	11,9	88,1	100,0
Kat Hizmetleri	n	15	15	30
	%	50,0	50,0	100,0
Ön Büro	n	28	62	90
	%	31,1	68,9	100,0
Satış Pazarlama	n	12	14	26
	%	46,2	53,8	100,0
İnsan Kaynakları	n	9	4	13
	%	69,2	30,8	100,0
Diğer	n	0	6	6
	%	0,0	100,0	100,0
Toplam	n	89	213	302
	%	29,5	70,5	100,0

Tablo 4.15'te katılımcıların yıllık çalışma düzeni ile medeni durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen verilere göre, evlilerin %59,3'ü 12 ay çalışmakta ve bekârların %52,3'ü sezonluk çalışmaktadır. Bu sonuçlara göre bekâr olan yöneticilerin evli olanlara nispeten daha düzenli çalışma düzenleri olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15 Katılımcıların Yıllık Çalışma Düzeni ve Medeni Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Medeni Durum		Yıllık Çalışma Düzeni		Toplam
		Sezonluk	12 ay	
Evli	n	41	128	169
	%	47,7	59,3	56,0
Bekâr	n	45	88	133
	%	52,3	40,7	44,0
Toplam	n	86	216	302
	%	100,0	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile eğitimleri arasındaki ilişki Tablo 4.16'da incelenmiştir. Bulgulara göre, evlilerin %64,9'u ön lisans ve % 61,9'u lise mezunudur. Bekârların ise %60,6 oranı ile en çok lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu

durum, yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe bekâr kalma oranının da yükseldiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.16 Katılımcıların Medeni Durumları ve Eğitimlerini Gösteren Çapraz Tablo

Medeni Durum		Eğitim Durumu				Toplam
		İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	
Evli	n	7	86	37	39	169
	%	100,0	61,9	64,9	39,4	56,0
Bekâr	n	0	53	20	60	133
	%	0,0	38,1	35,1	60,6	44,0
Toplam	n	7	139	57	99	302
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin oteldeki görevleri ile eğitim düzeyleri arasındaki çapraz dağılım, Tablo 4.17’de gösterilmiştir. Genel müdürlerin ağırlıklı olarak üniversite veya yüksekokul mezunu olduğu, şeflerin ise %58,1 oranında lise mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Bulgularda dikkati çeken bir diğer husus ise yöneticilerin oteldeki mevkileri yükseldikçe eğitim seviyesinin de nispeten arttığıdır.

Tablo 4.17 Katılımcıların Görevleri ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Görev		Eğitim Durumu				Toplam
		İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	
Genel Müdür	n	0	4	5	5	14
	%	0,0	28,6	35,7	35,7	100,0
Departman Müdürü	n	0	46	30	45	121
	%	0,0	38,0	24,8	37,2	100,0
Departman Müdür Yardımcısı	n	1	39	10	31	81
	%	1,2	48,1	12,4	38,3	100,0
Şef	n	6	50	12	18	86
	%	7,0	58,1	14,0	20,9	100,0
Toplam	n	7	139	57	99	302
	%	2,3	46,0	18,9	32,8	100,0

Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin yaşları ile eğitim düzeyleri arasındaki çapraz dağılım, Tablo 4.18’de gösterilmiştir. Yaşları 31-37 arasında olan yöneticilerin ağırlıklı olarak ön lisans ve lisans mezunu olduğu, yaş ilerledikçe eğitim seviyesinin nispeten düştüğü gözlemlenmektedir.

Tablo 4.18 Katılımcıların Yaşları ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Yaş		Eğitim Durumu				Toplam
		İlköğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	
30 ve altı	n	0	15	9	21	45
	%	0,0	10,8	15,8	21,2	14,9
31 - 37	n	1	33	25	58	117
	%	14,3	23,7	43,9	58,6	38,7
38 - 44	n	0	45	15	14	74
	%	0,0	32,4	26,3	14,1	24,5
45 ve üstü	n	6	46	8	6	66
	%	85,7	33,1	14,0	6,1	21,9
Toplam	n	7	139	57	99	302
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.19’da yöneticilerin turizm eğitim almaları ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Turizm eğitimi almış olan yöneticilerin %42,3’ünün lisans mezunu olması dikkat çekicidir. Ayrıca 35 yöneticinin turizm lisesi mezunu olduğu ve lise mezunlarının çoğunluğunun turizm eğitimi almadığı görülmektedir.

Tablo 4.19 Katılımcıların Turizm Eğitimi Almalarını ve Eğitim Durumlarını Gösteren Çapraz Tablo

Eğitim		Turizm Eğitimi		Toplam
		Evet	Hayır	
İlköğretim	n	0	7	7
	%	0,0	3,7	2,3
Lise	n	35	104	139
	%	31,5	54,5	46,0
Ön Lisans	n	29	28	57
	%	26,1	14,7	18,9
Lisans	n	47	52	99
	%	42,3	27,2	32,8
Toplam	n	111	191	302
	%	100,0	100,0	100,0

Çalışmaya katılan otel yöneticilerinin görevleri ile turizm eğitimi alma düzeyleri arasındaki çapraz dağılım, Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Elde edilen verilere göre dikkat çeken sonuçlar; şeflerin % 77,9’unun turizm eğitimi almadıkları, departman müdür yardımcılarının ise %46,9’unun turizm eğitim almış olmalarıdır.

Tablo 4.20 Katılımcıların Görevleri ve Turizm Eğitimlerini Gösteren Çapraz Tablo

Görev		Turizm Eğitimi		Toplam
		Evet	Hayır	
Genel Müdür	n	6	8	14
	%	42,9	57,1	100,0
Departman Müdürü	n	48	73	121
	%	39,7	60,3	100,0
Departman Müdür Yardımcısı	n	38	43	81
	%	46,9	53,1	100,0
Şef	n	19	67	86
	%	22,1	77,9	100,0
Toplam	n	111	191	302
	%	36,8	63,2	100,0

Tablo 4.21’de yöneticilerin görevleri ile gelirleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Genel müdürlerin %85,7’sinin 3001 TL ve üzeri geliri olduğu, 2001TL-3000TL arasında gelire sahip yöneticilerin çoğunluğunun departman müdürü olduğu gözlemlenmektedir. Ancak 1001TL-2000TL arasında gelire sahip yöneticilerin çoğunun departman müdür yardımcısı ve şef olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21 Katılımcıların Görevleri ve Gelirlerini Gösteren Çapraz Tablo

Gelir (TL)		Görev				Toplam
		Genel Müdür	Departman Müdürü	Müdür Yardımcısı	Şef	
1000 ve altı	n	0	0	0	9	9
	%	0,0	0,0	0,0	10,5	3,0
1001-2000	n	0	24	68	57	149
	%	0,0	19,8	84,0	66,3	49,3
2001-3000	n	2	79	11	20	112
	%	14,3	65,3	13,6	23,3	37,1
3001 ve üzeri	n	12	18	2	0	32
	%	85,7	14,9	2,5	0,0	10,6
Toplam	n	14	121	81	86	302
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.22’de yöneticilerin çalıştıkları otel yıldızı ile yıllık çalışma düzeni arasında ilişki incelenmiştir. Otelin yıldızı ile yöneticilerin sezonluk ya da 12 ay çalışması arasında önemli bir farklılık gözlemlenmemektedir.

Tablo 4.22 Katılımcıların Çalıştıkları Otellerin Yıldızı ve Yıllık Çalışma Düzenini Gösteren Çapraz Tablo

Yıllık Çalışma Düzeni		Otelin Yıldızı		Toplam
		5 Yıldız	4 Yıldız	
Sezonluk	n	53	33	86
	%	27,9	29,5	28,5
12 ay	n	137	79	216
	%	72,1	70,5	71,5
Toplam	n	190	112	302
	%	100,0	100,0	100,0

Yöneticilerin görevleri ve toplam iş tecrübesi arasındaki çapraz dağılım, Tablo 4.23'te gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre genel müdürlerin ağırlıklı olarak 22 yıl ve üzeri süre çalıştığını, şeflerin %40,7'sinin ise 15-21 yıl arasında çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.23 Katılımcıların Görevleri ve Toplam İş Tecrübesini Gösteren Çapraz Tablo

Görev		Toplam İş Tecrübesi (yıl)				Toplam
		7 ve altı	8 - 14	15 - 21	22 ve üstü	
Genel Müdür	n	0	2	1	11	14
	%	0,0	14,3	7,1	78,6	100,0
Departman Müdürü	n	14	46	42	19	121
	%	11,6	38,0	34,7	15,7	100,0
Departman Müdür Yardımcısı	n	21	27	23	10	81
	%	25,9	33,3	28,4	12,3	100,0
Şef	n	15	24	35	12	86
	%	17,4	27,9	40,7	14,0	100,0
Toplam	n	50	99	101	52	302
	%	16,6	32,8	33,4	17,2	100,0

4.5.5 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve ilişki var ise bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir (Kalaycı, 2010, s.115). Çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizleri sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 4.24 Psikolojik Sermaye ile Yaratıcılık Korelasyon Analizi Tablosu

	Yaratıcılık	Öz-Yeterlilik	Umut	Psikolojik Dayanıklılık	İyimserlik
Yaratıcılık	1				
Öz-yeterlilik	,205**	1			
Umut	,169**	,125*	1		
Psikolojik Dayanıklılık	,249**	,138*	,154**	1	
İyimserlik	,262**	,246**	,220**	,225**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (two tailed-çift kuyruklu).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (two tailed- çift kuyruklu).

Tablo 4.24'te psikolojik sermaye boyutları ile yaratıcılık arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin iyimserlik düzeyleri ile yaratıcılıkları arasında ($r:0,262$, $p<0,01$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir diğer ilişkinin ise psikolojik dayanıklılık ile yaratıcılık arasında ($r:0,249$, $p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik sermayenin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise öz-yeterlilik ($r:0,246$, $p<0,01$) ile iyimserlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda düşük düzeyde ilişkiler açıklanmasına rağmen psikolojik sermaye ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda H1, H2, H3, H4 hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 4.25 Örgütsel Sosyalleşme ile Yaratıcılık Korelasyon Analizi Tablosu

	Örgütsel Geçmiş	Örgütsel Dil	Örgütsel Politika	Örgütsel Kişiler	Örgütsel Hedef ve Değerler	Örgütsel Performans	Yaratıcılık
Örgüt Geçmişi	1						
Örgüt Dili	,205**	1					
Örgütsel Politika	,169**	,125*	1				
Örgütsel Kişiler	,249**	,138*	,154**	1			
Örgütsel Hedef ve Değerler	,262**	,246**	,220**	,225**	1		
Örgütsel Performans	,256**	,130*	,159**	,231**	,117*	1	
Yaratıcılık	,176**	,191**	,183**	,083	,159**	,135*	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (two tailed-çift kuyruklu).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (two tailed- çift kuyruklu).

Yapılan korelasyon analizinde örgütsel sosyalleşme boyutları ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, otel işletmeleri yöneticilerinin örgüt dili bilgi düzeyleri ile yaratıcılıkları ($r: 0,191$, $p<0,01$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca örgüt geçmişi bilgisi ($r:0,176$, $p<0,01$) ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel sosyalleşme boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde ise

örgüt geçmişi bilgi düzeyi ($r:0,262$, $p<0,01$) ile örgüt hedef ve değerleri algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda düşük düzeyde ilişkiler açıklanmasına rağmen örgütsel sosyalleşme boyutları ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu için H5, H7, H8, H9, H10 hipotezleri kabul edilmiştir ancak anlamlı ilişki göstermeyen örgütsel kişiler ($r:0,083$, $p>0,05$) ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirten H6 hipotezi reddedilmiştir.

4.5.6 Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010, s.199). Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak tanımlanmakta iken birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine çok değişkenli regresyon analizi olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007, s.203)

Tablo 4.26’da psikolojik sermaye ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre her üç model de istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,00 < \alpha = 0.05$). Anova analizinde modellerin üçü de istatistiksel olarak anlamlı olduğu için en çok katkısı olan 3. model seçilmiştir.

Tablo 4.26 Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık Regresyon Analizine İlişkin Model Özeti Tablosu

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminlemenin Standart Hatası
1	0,406 (a)	0,165	0,162	0,36159
2	0,429 (b)	0,184	0,179	0,35809
3	0,448 (c)	0,201	0,193	0,35500

(a) Tahmin: (sabit değişken), Umut

(b) Tahmin: (sabit değişken), Umut, Dayanıklılık

(c) Tahmin: (sabit değişken), Umut, Dayanıklılık, Öz-yeterlilik

Tablo 4.27’de gösterilen bulgulara göre bağımsız değişkenler olan umut, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik değişkenlerinin bağımlı değişken olan yaratıcılık değişkenini açıklama düzeyi istatistikî açıdan anlamlıdır ($R^2: 0,201$, $F: 24,950$, $p:0,000$). Bağımsız değişkenler olarak kullanılan umut ($B_1: 0,198$; $p: 0,000$), psikolojik dayanıklılık ($B_2: 0,105$; $p:0,008$) ve öz-yeterlilik ($B_3: 0,099$, $p:0,013$) boyutlarının bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Söz konusu değişkenlerin, bağımlı değişken olan yöneticilerin yaratıcılık düzeyi değişimi %20,1 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 4.27 Psikolojik Sermaye Boyutları ile Yaratıcılık Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Sabit Değer	2,164	0,000
Umut	0,198	0,000
Psikolojik Dayanıklılık	0,105	0,008
Öz-yeterlilik	0,099	0,013
İyimserlik	0,065	0,273
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,201	24,950	0,000

Tablo 4.28.'de örgütsel sosyalleşme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre her üç model de istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,00 < \alpha = 0.05$). Anova analizinde modellerin üçü de istatistiksel olarak anlamlı olduğu için en çok katkısı olan 3. model seçilmiştir.

Tablo 4.28 Örgütsel Sosyalleşme ve Yaratıcılık Regresyon Analizine İlişkin Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminlemenin Standart Hatası
1	0,191 (a)	0,036	0,033	0,38850
2	0,249 (b)	0,062	0,056	0,38392
3	0,275 (c)	0,076	0,067	0,38174

(a) Tahmin: (sabit değişken), Örgütsel Dil

(b) Tahmin: (sabit değişken), Örgütsel Dil, Örgütsel Politika

(c) Tahmin: (sabit değişken), Örgütsel Dil, Örgütsel Politika, Örgütsel Geçmiş

Tablo 4.29'daki analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken olan örgütsel sosyalleşmenin boyutlarından; örgütsel dil, örgüt politikası ve örgüt geçmişi değişkenlerinin yaratıcılık değişkenini açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2: 0,076$, $F: 8,148$, $p_1: 0,000$).

Tablo 4.29 Örgütsel Sosyalleşme Boyutları ile Yaratıcılık Arasındaki Regresyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Sabit Değer	2,577	0,000
Örgütsel Dil	0,124	0,010
Örgüt Politikası	0,125	0,011
Örgüt Geçmişi	0,097	0,036
Performans Yeterliliği	0,068	0,243
Örgütteki Kişiler	0,011	0,853
Örgütsel Hedef ve Değerler	0,069	0,251
R²	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,076	8,148	0,000

Bağımsız değişkenler olarak kullanılan örgütsel dil (B_1 : 0,124; p :0,010), örgüt politikası (B_2 : 0,125; p : 0,011) ve örgüt geçmişinin (B_3 : 0,097; p : 0,036) bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistikî açıdan anlamlıdır (R^2 : 0,076, F : 8,148, p :0,000). Söz konusu değişkenlerin, bağımlı değişken olan yöneticilerin yaratıcılık düzeyindeki değişimi % 7 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_{12} hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

4.5.7 T-Testleri

T-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. T-testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklılık olup olmadığını belirlemektedir. T-testi her zaman iki ortalamayı veya değeri karşılaştırmaktadır (Kalaycı, 2010, s.74). Çalışmanın hipotezleri bu bölümde test edilmiştir.

H_{13} : Kadın otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, erkek yöneticilerinkinden daha yüksektir.

Tablo 4.30’da yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t : -0,021; p : 0,983>0,05), kadın yöneticiler (A.O=4,13, S.S.=0,2517) ile erkek yöneticilerin (A.O=4,13, S.S.= 0,2998) örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H_{13} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.30 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Cinsiyet	n	A.O.	S.S.	t	p
Kadın	89	4,13	0,2517	-0,021	0,983
Erkek	213	4,13	0,2998		

H₁₄: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, turizm eğitimi almamış olan yöneticilerden yüksektir.

Tablo 4.31’de yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t: 2,828; p: 0,005<0,05), turizm eğitimi almış yöneticiler (A.O=4,74, S.S.= 0,4884) ile turizm eğitimi almamış yöneticilerin (A.O=4,59, S.S.= 0,3193) psikolojik sermaye düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark vardır. Bu nedenle H₁₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.31 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Turizm Eğitimi Alma	n	A.O.	S.S.	t	p
Evet	111	4,74	0,4884	2,828	0,005
Hayır	191	4,59	0,3193		

H₁₅: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, turizm eğitimi almamış olan yöneticilerden yüksektir.

Tablo 4.32’de yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t: 2,359; p: 0,019<0,05), turizm eğitimi almış yöneticiler (A.O=4,18, S.S.= 0,3322) ile turizm eğitimi almamış yöneticilerin (A.O=4,10, S.S.= 0,2511) örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark vardır. Bu nedenle H₁₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.32 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Turizm Eğitimi Alma	n	A.O.	S.S.	t	p
Evet	111	4,18	0,3322	2,359	0,019
Hayır	191	4,10	0,2511		

H₁₆: Sezonluk çalışan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, 12 ay çalışan otel yöneticilerinden düşüktür.

Tablo 4.33’te yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t: -1,874; p: 0,062>0,05), yıllık çalışma düzeni sezonluk olan yöneticiler (A.O=4,58, S.S.= 0,3636) ile yıllık çalışma düzeni 12 ay olan yöneticilerin (A.O=4,68, S.S.= 0,4054) psikolojik sermaye düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H₁₆ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.33 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Yıllık Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Yıllık Çalışma Düzeni	n	A.O.	S.S.	t	p
Sezonluk	86	4,58	0,3636	-1,874	0,062
12 Ay	216	4,68	0,4054		

H₁₇: Vardiyalı çalışan otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, normal mesai sistemiyle çalışan otel yöneticilerinininkinden daha düşüktür.

Tablo 4.34'te yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t: 1,445; p: 0,150>0,05), normal mesai çalışma düzeninde çalışan yöneticiler (A.O=4,14, S.S.= 0,2893) ile vardiyalı çalışma düzeninde çalışan yöneticilerin (A.O=4,09, S.S.= 0,2715) örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H₁₇ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.34 Örgütsel Sosyalleşme Düzeyinin Günlük Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Günlük Çalışma Düzeni	n	A.O.	S.S.	t	p
Normal Mesai	237	4,14	0,2893	1,445	0,150
Vardiyalı	65	4,09	0,2715		

H₁₈: 5 yıldızlı otellerde çalışan otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerinininkinden yüksektir.

Tablo 4.35'te yapılan t-testi analiz sonucuna göre (t: -1,284; p: 0,200>0,05) 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler (A.O=4,63, S.S.= 0,3581) ile 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin (A.O=4,69, S.S.= 0,4515) psikolojik sermaye düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H₁₈ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.35 Psikolojik Sermaye Düzeyinin Otelin Yıldızına Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Otelin Yıldızı	n	A.O.	S.S.	t	p
5 Yıldız	190	4,63	0,3581	-1,284	0,200
4 Yıldız	112	4,69	0,4515		

H₁₉: Kadın otel yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri, erkek yöneticilerinininkinden daha düşüktür.

Tablo 4.36’da yapılan t-testi analiz sonucuna göre ($t: -0,307$; $p: 0,759 > 0,05$), kadın yöneticiler ($A.O=4,68$, $S.S.=0,0513$) ile erkek yöneticilerin ($A.O=4,70$, $S.S.= 0,558$) psikolojik dayanıklılık düzeyi arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H19 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.36 Psikolojik Dayanıklılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Cinsiyet	n	A.O.	S.S.	t	p
Kadın	89	4,68	0,513	-0,307	0,759
Erkek	213	4,70	0,558		

H₂₀: Kadın otel yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri, erkek yöneticilerinkinden daha yüksektir.

Tablo 4.37’de yapılan t-testi analiz sonucuna göre ($t: -0,962$; $p: 0,337 > 0,05$), kadın yöneticiler ($A.O=4,00$, $S.S.= 0,380$) ile erkek yöneticilerin ($A.O=4,05$, $S.S.= 0,401$) yaratıcılık düzeyleri arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H20 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.37 Yaratıcılık Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	t	p
Kadın	89	4,00	0,380	-0,962	0,337
Erkek	213	4,05	0,401		

H₂₁: Fazla mesaiye kalan otel yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri, fazla mesai yapmayan yöneticilerinkinden daha düşüktür.

Tablo 4.38’de yapılan t-testi analiz sonucuna göre ($t: 1,558$; $p: 0,120 > 0,05$), fazla mesai yapan yöneticiler ($A.O=4,06$, $S.S.= 0,369$) ile fazla mesai yapmayan yöneticiler ($A.O=3,98$, $S.S.= 0,443$) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle H21 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.38 Yaratıcılık Düzeyinin Fazla Mesai Yapmaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Fazla Mesai	n	A.O.	S.S.	t	p
Evet	206	4,06	0,369	1,558	0,120
Hayır	96	3,98	0,443		

H₂₂: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyleri, turizm eğitimi almamış olanlardan daha yüksektir.

Tablo 4.39’da öz-yeterlilik düzeyinin turizm eğitim almaya göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan t-testi analizi bulgularına göre (t: 2,160; p: 0,032<0,05), turizm eğitimi alan yöneticiler (A.O=5,02, S.S0,6409) ile turizm eğitimi almayan yöneticiler (A.O=4,87, S.S0:0,5375) arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Turizm eğitimi almış yöneticilerin öz-yeterlilik düzeyi turizm eğitimi almamış yöneticilere göre daha yüksektir. Bu nedenle H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.39 Öz-Yeterliliğin Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi

Turizm Eğitimi Alma	n	A.O.	S.S.	t	p
Evet	111	5,02	0,6409	2,160	0,032
Hayır	191	4,87	0,5375		

H₂₃: Turizm eğitimi almış olan otel yöneticilerinin umut düzeyleri, turizm eğitimi almamış olanlardan daha yüksektir.

Tablo 4.40’ta yapılan t testi analiz sonucuna göre (t: 3,426; p: 0,001<0,05), turizm eğitimi alan yöneticiler (A.O=4,64, S.S= 0,6414) ile turizm eğitimi almayan yöneticiler (A.O=4,39, S.S= 0,5323) arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Turizm eğitimi almış yöneticilerin umut düzeyi turizm eğitimi almamış yöneticilere göre daha yüksektir. Bu nedenle H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.40 Umudun Turizm Eğitimi Almaya Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Turizm Eğitimi Alma	n	A.O.	S.S.	t	p
Evet	111	4,64	0,6414	3,426	0,001
Hayır	191	4,39	0,5323		

H₂₄: 12 ay çalışan otel yöneticilerinin performans yeterliliği düzeyleri, sezonluk çalışan yöneticilerinkinden daha yüksektir.

Tablo 4.41’te yapılan t testi analiz sonucuna göre (t: -2,629; p: 0,009<0,05), sezonluk çalışan yöneticiler (A.O=4,14, S.S= 0,5140) ile 12 ay çalışan yöneticiler (A.O=4,32, S.S= 0,5187) arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu nedenle H₂₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.41 Performans Yeterliliğın Yıllık Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Yıllık Çalışma Düzeni	n	A.O.	S.S.	t	p
Sezonluk	86	4,14	0,5140	-2,629	0,009
12 Ay	216	4,32	0,5187		

H₂₅: Vardiyalı çalışan otel yöneticilerinin iyimserlik düzeyleri, normal mesai sistemiyle çalışan otel yöneticilerinininkinden daha düşüktür.

Tablo 4.42’de yapılan t testi analiz sonucuna göre (t: 2,483; p: 0,014<0,05),normal mesai düzeninde çalışan yöneticiler (A.O=4,54, S.S= 0,5351) ile vardiya düzeninde çalışan (A.O=4,35, S.S= 0,5351) arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Normal mesai çalışma düzeninde çalışan yöneticilerin vardiyalı çalışan yöneticilere göre iyimserlik düzeyi daha yüksektir. Bu nedenle H₂₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.42 İyimserliğin Günlük Çalışma Düzenine Göre Karşılaştırıldığı T-Testi Bulguları

Günlük Çalışma Düzeni	n	A.O.	S.S.	t	p
Normal Mesai	237	4,54	0,5351	2,483	0,014
Vardiyalı	65	4,35	0,5571		

4.5.8 ANOVA Analizi

Yukarıda da belirtildiği üzere t-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. İki den fazla grubun karşılaştırılması için ise ANOVA analizi kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2007, s.182). Çalışmanın hipotezleri bu bölümde test edilmiş ve bulgular sunulmuştur.

H₂₆: İlköğretim mezunu otel yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri, bu dereceye sahip olmayan yöneticilere göre daha düşüktür.

Tablo 4.43’teki ANOVA analizine göre ilköğretim mezunu yöneticilerin (A.O: 4,36, S.S.: 0,1747) psikolojik sermaye düzeylerinin, lisans (A.O: 4,69, S.S.: 0,3645), ön lisans (A.O: 4,71, S.S.: 0,4744) ve lise (A.O: 4,61, S.S.: 0,3815) mezunlarına göre daha düşük olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark (F: 2,662; p: 0,048<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle H₂₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.43 Psikolojik Sermaye ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Eğitim Düzeyi	A.O.	S.S.	F	p
İlköğretim	4,36	0,1747	2,662	0,048
Lise	4,61	0,3815		
Ön lisans	4,71	0,4744		
Lisans	4,69	0,3645		

H27: Genel müdürlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri, diğer otel yöneticilerinden daha yüksektir.

Tablo 4.44.'teki ANOVA analizine göre genel müdürlerin (A.O: 4,24, S.S.: 0,3656) örgütsel sosyalleşme düzeylerinin, departman müdürü (A.O: 4,13, S.S.: 0,2764), departman müdür yardımcısı (A.O: 4,15, S.S.: 0,2497) ve şef (A.O: 4,10, S.S.: 0,3159) pozisyonundaki yöneticilere göre daha yüksek olduğu, ancak istatistiksel olarak anlamlı bir fark (F: 1,043; p:0,374>0,05) olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H27 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.44 Örgütsel Sosyalleşme ve Görev Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Görev	A.O.	S.S.	F	p
Genel Müdür	4,24	0,3656	1,043	0,374
Departman Müdürü	4,13	0,2764		
Departman Müdür Yardımcısı	4,15	0,2497		
Şef	4,10	0,3159		

H28: Lisans mezunu otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyleri, lisans mezunu olmayan yöneticilere göre daha yüksektir.

Tablo 4.45'teki ANOVA analizine göre ön lisans mezunu yöneticilerin (A.O: 5,09, S.S.: 0,6268) öz-yeterlilik düzeylerinin lisans (A.O: 4,98, S.S.: 0,5640), lise (A.O: 4,85, S.S.: 0,5371) ve ilköğretim (A.O: 4,19, S.S.: 0,5887) mezunlarına göre daha olumlu olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark (F: 6,877; p: 0,000<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Scheffe testi sonuçlarına göre sadece ilköğretim ile lise, ön lisans ve lisans arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu durumda H28 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.45 Öz-yeterlilik ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Eğitim Düzeyi	A.O.	S.S.	F	p
İlköğretim	4,19	0,5887	6,877	0,000
Lise	4,85	0,5371		
Ön lisans	5,09	0,6268		
Lisans	4,98	0,5640		

H29: İlköğretim mezunu otel yöneticilerinin umut düzeyleri, ilköğretim mezunu olmayan yöneticilere göre daha düşüktür.

Tablo 4.46'daki ANOVA analizine göre ilköğretim mezunu yöneticilerin (A.O: 4,10, S.S.: 0,2520) umut düzeylerinin ön lisans (A.O: 4,57, S.S.: 0,6799), lisans (A.O: 4,58, S.S.: 0,5676) ve lise (A.O: 4,39, S.S.: 0,5512) mezunlarına göre daha düşük olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık (F: 3,588; p: 0,014<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle H29 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.46 Umut ve Eğitim Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Eğitim Düzeyi	A.O.	S.S.	F	p
İlköğretim	4,10	0,2520		
Lise	4,39	0,5512	3,588	0,014
Ön lisans	4,57	0,6799		
Lisans	4,58	0,5676		

H30: Düşük gelirli yöneticilerin örgütteki kişilerle ilişki düzeyi, diğer gelir gruplarındaki yöneticilere göre daha düşüktür.

Tablo 4.47'deki ANOVA analizine göre 1000 TL ve altı gelir düzeyine sahip yöneticilerin (A.O: 4,41, S.S.: 0,3345) örgütteki kişiler ile ilişkisinin 3001 TL ve üzeri (A.O: 3,90 S.S.: 0,6290), 1001 TL-2000 TL (A.O: 3,88, S.S.: 0,6108) ve 2001 TL-3000 TL (A.O: 3,82, p:0,5893<0,05) geliri olan kişilere göre daha olumlu olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark (F: 2,746; p:0,043<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Ancak düşük gelirli yöneticilerin örgütteki kişilerle ilişki düzeyi daha yüksek çıktığı için, H30 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4.47 Örgütteki Kişiler ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Gelir Düzeyi (TL)	A.O.	S.S.	F	p
1000 ve altı	4,41	0,3345		
1001-2000	3,88	0,6108	2,746	0,043
2001-3000	3,82	0,5893		
3001 ve üzeri	3,90	0,6290		

H31: Üst gelir düzeyine sahip otel yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi, diğer gelir gruplarındaki yöneticilerden daha yüksektir.

Tablo 4.48'deki ANOVA analizine göre 3001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip yöneticilerin (A.O: 4,90, S.S.: 0,5419) psikolojik dayanıklılık düzeylerinin 1001 TL-2000 TL (A.O: 4,72, S.S.: 0,5436), 1000 TL ve altı (A.O: 4,61, S.S.: 0,4488) ve 2001 TL-3000 TL (A.O: 4,60, S.S.: 0,5385) geliri olan kişilere göre daha olumlu olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark ($F: 2,891$; $p: 0,036 < 0,05$) olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle H31 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.48 Psikolojik Dayanıklılık ve Gelir Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Gelir Düzeyi (TL)	A.O.	S.S.	F	p
1000 ve altı	4,61	0,4488	2,891	0,036
1001-2000	4,72	0,5436		
2001-3000	4,60	0,5385		
3001 ve üzeri	4,90	0,5419		

H32: Genel müdür pozisyonundaki otel yöneticilerinin öz-yeterlilik düzeyi, diğer otel yöneticilerine göre daha yüksektir.

Tablo 4.49.'daki ANOVA analizine göre genel müdürlerin (A.O: 5,12, S.S.: 0,5971) öz-yeterlilik düzeylerinin departman müdürü (A.O: 5,02, S.S.: 0,5211), departman müdür yardımcısı (A.O: 4,92, S.S.: 0,4542) ve şef (A.O: 4,75, S.S.: 0,7180) pozisyonundaki yöneticilere göre daha olumlu olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark ($F: 4,171$; $p: 0,006 < 0,05$) olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle H32 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.49 Öz-yeterlilik ve Görev Düzeyine İlişkin ANOVA Testi Bulguları

Görev	A.O.	S.S.	F	p
Genel Müdür	5,12	0,5971	4,171	0,006
Departman Müdürü	5,02	0,5211		
Departman Müdür Yardımcısı	4,92	0,4542		
Şef	4,75	0,7180		

SONUÇ

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürmelerinde en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilen insan kaynağının önemi giderek artmaktadır. Bir hizmet endüstrisi olarak turizm endüstrisinin emek yoğun bir sektör olması otel işletmeleri açısından da insan kaynağının önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin hizmet farklılaşmasını sağlayabilmesi için örgüt çalışanlarının güçlü ve pozitif yönlerine odaklanılarak örgüt ile uyumlu hale gelmeleri sağlanmalıdır.

Çalışmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan psikolojik sermaye kavramı pozitif psikoloji yaklaşımı çerçevesinde ele alınan ve pozitif örgütsel davranışın dikkat çeken konularından biri haline gelmiştir. Bu yaklaşım ile birçok araştırmaya konu olan negatif ve zayıf yönlerin incelenmesinin aksine pozitif ve güçlü özellikler ile erdemlere odaklanılmıştır. Bu durumun nedeni, negatif bir yaklaşım ile sorunların çözülemeyeceği anlayışının hâkim olmasıdır. Bu amaçla, tez çalışmasında otel işletmeleri yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olarak örgütsel sosyalleşme kavramı seçilmiştir. Örgütsel sosyalleşme, kişinin örgüt içindeki yerini bilmesi, değişime karşı direncin üstesinden gelebilmesi, yöneticisi ile anlaşabilmesi, işle ilgili becerilerini geliştirmesi ve örgütle uyumlu bir çalışan olmasını kapsayan bir süreçtir. Otel işletmelerinin birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmesi sonucu çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım kaçınılmaz hale gelmektedir. Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olmasının yanında uzun saatler çalışılması nedeniyle otel işletmelerinde yöneticilerin birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışması, bilgi ve becerilerini geliştirerek örgüt başarısına katkı sağlaması son derece önemlidir. Aynı zamanda yöneticilerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesinin örgütün başarısında etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme süreci otel işletmelerinin başarısında etkin bir rol oynamaktadır.

Son olarak çalışmanın bağımlı değişkeni olan yaratıcılık kavramı, turizm sektöründe olduğu gibi otel işletmeleri için de büyük öneme sahiptir. Temel unsuru insan olan turizm sektörü hızla değişen ve gelişen bir sektör olması nedeniyle hizmet kalitesinin artırılması ve yeni trendlerin takip edilmesi için yaratıcı bireylere gereksinim duymaktadır. Bu nedenle dinamik bir yapıya sahip otel işletmeleri de başarılı olmak için yaratıcı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır.

Tez çalışmasında, psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılık üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, psikolojik sermaye ile örgütsel sosyalleşmenin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek için Alanya ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, yaratıcılık, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sermaye ölçekleri ile oluşturulan anket formunun katılımcılara uygulanması sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler bulgulanmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve tüm ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla demografik bilgiler sunularak katılımcı profili ortaya çıkarılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu aşamanın ardından çapraz tablo, regresyon, t-testi ve Anova analizleri yapılarak elde edilen bulgular aşağıda belirtildiği gibidir.

Araştırmada yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleri ve yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sermayenin umut, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının yaratıcılık düzeyindeki değişimi %20.1 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin umut boyutu, yaratıcılığı en çok açıklayan boyut olarak tespit edilmiştir. Umut boyutu, başarıya ulaşma konusunda teşvik eden ve bu amaç doğrultusunda gerekli çabanın gösterilmesinde motive edici bir güç olarak ifade edilmektedir. Umut boyutu yöneticilerin yaratıcılıklarına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Belirlenen amaca ulaşmak için gerekli çabayı gösterme gücünü sağlayan umut boyutu, yöneticilerin kararlı olmasını sağlamakta ve yeni ürün, hizmet ve süreç gelişimine açıklayıcı etki sağlamaktadır. Ayrıca öz-yeterliliği yüksek yöneticilerin kararlı davranışları ve kendilerine güvenmeleri yeni yaklaşımlar benimsemelerini olanak kılmaktadır. Son olarak psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek yöneticiler, herhangi bir sorun ya da çıkmazla karşılaştıklarında bu durumun üstesinden gelebilmektedir.

Ayrıca örgütsel sosyalleşme ile yaratıcılık arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin örgüt dili, örgüt geçmişi ve örgüt politikaları boyutlarının yaratıcılık düzeyindeki değişimi %7,6 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel sosyalleşmenin örgüt dili boyutu, otel işletmelerinde sıkça kullanılan özel terimlerin (check-in, short vb.) ve kısaltmaların (B&B, F&B vb.) bilinmesini içermektedir. Bu noktada örgütlerin ortak dilinin bilinmesi kavram anlaşmazlığını engelleyerek yeni fikirlerin üretilmesine pozitif katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin otellerin geçmişi ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olması iş ile ilgili karar almasında önemli bir rol oynamakta ve yeni yaklaşımlar getirmesinde etkili olmaktadır. Yaratıcılığı açıklayan bir diğer örgütsel

sosyalleşme boyutu olan örgüt politikası ile ifade edilmek istenen yöneticilerin otel içindeki dengeleri bilmesi ve işini temel gereksinimlerini bilmesidir. Örgüt politikası bilgi düzeyi operasyon sürecini kolaylıkla ve yaratıcı fikirler ile yönetilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak elde edilen bulgular incelendiğinde psikolojik sermaye boyutlarından umut, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile yaratıcılık üzerindeki değişimin açıklanmasını sağlamıştır. Örgütsel sosyalleşmenin örgüt dili, örgüt politikası ve örgüt geçmişi boyutları da yaratıcılık üzerindeki değişimi açıklamaktadır.

Psikolojik sermaye kavramının otel işletmeleri açısından büyük önem taşıdığı unutulmaması gereken bir gerçektir. Psikolojik sermayenin önemi yöneticiler ve çalışanlar tarafından da ortaya konmalıdır. Bu bağlamda yapılması gereken ilk çalışma otel işletmeleri yönetici ve çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerinin tespit edilmesidir. Psikolojik sermaye düzeyi düşük çalışanların psikolojik sermayelerini arttırmaya yönelik çalışmaya giderek müdahalelerde bulunulmalıdır. Literatür incelendiğinde psikolojik sermaye müdahaleleri sonucu psikolojik sermaye düzeylerinde artış olduğu görülmüştür. Bu kapsamda otellerde psikologların bulundurulması bir çözüm olarak düşünülebilir. Ayrıca insan kaynakları departmanının bu konuda bir uzman bulundurması da bir çözüm olabilir.

Örgüte yeni katılan çalışanlardan örgütün mevcut üyelerine kadar herkesin dâhil olduğu bir süreci ifade eden örgütsel sosyalleşme kavramı örgütün başarılı olmasında etkin bir role sahiptir. Örgütsel sosyalleşme örgütlerin bir bütün içinde çalışmasında etkili olmasının yanında birey-örgüt uyumunun sağlanmasında etkili olmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların sosyalleşme düzeylerinin artırılması amacıyla çeşitli eğitim ve sosyal faaliyetler gerçekleştirilebilir. Ayrıca örgütsel iletişiminin formel olmasından ziyade informal olması örgütsel sosyalleşmenin artmasına etki etmektedir. Informel bir ortam örgütsel sosyalleşmenin artmasını sağlayacağı gibi yaratıcı fikirlerin üretilmesine de olanak kılacaktır. Çünkü çalışanlar ve yöneticiler arasındaki informal iletişim yeni ve yararlı fikirlerin herhangi bir baskı olmaksızın özgür bir şekilde ifade edilmesini sağlayacaktır.

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin genelde bağımsız değişken olarak araştırıldığı anlaşılmaktadır. Gelecekteki çalışmalarda psikolojik sermayenin bağımlı değişken ya da aracı değişken olarak da ele alınması faydalı olacaktır. Başka bir ifade ile psikolojik sermayenin öncüllerinin incelenmesi gerekmektedir.

Çalışmanın modelinde psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşmenin yaratıcılık üzerine etkileri araştırılmıştır. Ancak örgütsel sosyalleşme ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmemiştir. Yapılan literatür taramasında örgütsel sosyalleşme ile psikolojik sermaye

arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle gelecekte bu ilişkiyi ortaya koyacak bir çalışma literatüre katkı sağlayabilir.

Ayrıca bu çalışmada yaratıcılığın öncülleri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda yaratıcılığın öncülleri olan diğer kavramlar ile ilişkisi incelenebilir. Bu tez çalışmasının evreninin farklı sektörler ile değiştirilerek varsa sektörler arasındaki farklar karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P.S. and Kwon, S., ‘Social capital: Prospects for a new concept’, *Academy of Management Review*, 27, (2002), 17–40.
- Agars, M., Kaufman, J.C., Deane, A. and Smith, B., “Fostering individual creativity through organizational context: a review of recent research and recommendations for organizational leaders”, in Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier Inc, London, 271-291, 2012.
- Alencar, E.M.L.S., “Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors”, In: M.D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, 87-111, 2012.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P., “Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation”. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), (1990), 847-858.
- Allen, G.D. and Shanock, R.L., “Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees”, *Journal of Organizational Behavior*, 2012
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı." Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya s, 171 (2007).
- Amabile, T.M., “Motivation and creativity: effects of motivational orientation on creative writers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48 No. 2, (1985), 393-9.
- Amabile, T. M., “Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace,. *Human Resource Management Review*, 3, 1993, 185-201.
- Amabile, T. M., “Creativity and innovation in organizations”, Boston: Harvard Business School, Vol. 5, 1996
- Amabile, T. M., “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, Vol:40, No:1, (1997), 40-42.
- Amabile, T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., ve Herron M., “Assessing the Work Environment for Creativity”, *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, No.5, (1996), 1154-1184.
- Amabile, T. M., How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, September- October, 77, (1998).

- Amabile, T., ve Gyskiewicz, S. S., Creativity in the R&D laboratory. Center for Creative Leadership, 1987.
- Amabile T. M. ve Gyskiewicz, N. D., "The creative environment scales: Work environment inventory", *Creativity Research Journal*, 2:4, (1989), 231-253.
- Amabile, T. M. ve Khaire, M., "Creativity and the Role of the Leader". *Harvard Business Review*. October (2008), s.100-109.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F., "Supervisory practices and innovation in scientific teams". *Personnel Psychology*, 20: (1967), 497-575.
- Andriopoulos, C., "Six paradoxes in managing creativity: an embracing act", *Long range planning*, 36(4), (2003), 375-388.
- Ashford, S. J., "The role of feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective." *Academy of Management Journal*, 29, (1986), 465-487.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., ve Harrison, S.H., Socialization in organizational contexts. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley, (2007).
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S., "Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover." *Human Resource Management*, 48, (2009), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., ve Palmer, N. F., "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, (2010), 17-28.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. "The implications of positive psychological capital on employee absenteeism", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, . (2006), 42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22, (2011), 127-152.
- Avey, J. B., Richmond F. L., ve Nixon, D. R., "Leader Positivity and Follower Creativity: An Experimental Analysis." *The Journal of Creative Behavior* 46. 2 (2012): 99-118.
- Ashforth, B. E, ve Saks, A. M. "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment." *Academy of Management Journal*, 39, (1996), 149-178.
- Baker, W. K. "Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: A reanalysis and reinterpretation using structural equation modeling." *Human Relations*, 48, (1995), 169-186
- Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B., "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 2008, 147-154.

- Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Bandura, A. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, 1997.
- Bandura, A., ‘Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness’, in E. Locke (ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 120–36). Oxford: Blackwell, 2000.
- Barker, A., "Alchemy of innovation." İstanbul: MESS Publishing, 2001.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K., “The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis.” *Personnel Psychology*, 44, (1991),1-26.
- Barron, F. B., ve Harrington, D. M., “Creativity, intelligence, and personality”, *Annual Review of Psychology*, 32: (1981), 439-476.
- Bauer T.N., Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS., “Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods.” *Journal of Applied Psychology*, 92, (2007), 707–721.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D., “Bad is stronger than good”, *Review of General Psychology*, 5, (2001),323–370.
- Boamah, S. ve Laschinger, H., “Engaging New Nurses: The Role of Psychological Capital and Workplace Empowerment”, *Journal of Research Nursing*, 0, (2014),1-13.
- Boniwell, I., *Positive Psychology in a Nutshell: A Balanced Introduction to the Science of Optimal Functioning*, Second Edition, Pwbc, London, 2006.
- Bridges, S. ve Wertz, F. (2009). Abraham Maslow. In S. Lopez (ed.) *The Encyclopedia of Positive Psychology* Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Bryant, F. B., “Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savouring.” *Journal of Mental Health*, 12, (2003), 175-196.
- Bryant, F. B., Chadwick, E. D., & Kluwe, K. Understanding the processes that regulate positive emotional experience: Unsolved problems and future directions for theory and research on savoring. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), (2011),107-126.
- Budak, G. *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Cameron, K., & Caza, A. “Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship.” *American Behavioral Scientist*, 47, (2004), 731–739.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E., *Foundations of positive organizational scholarship. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. (Edt: Cameron, K. S. J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc. s. 3–13, 2003.

- Cameron, K. S., Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organisational scholarship. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 304–330). New York: Oxford University Press, 2005.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M., "Positive organizational scholarship handbook: Introduction. The Oxford handbook of positive organizational scholarship. (Edt: K.S. Cameron & G. M. Spreitzer). New York: Oxford University Press. pp. 1–14, 2011.
- Camgöz, S. M., "The Role Of Savoring In Work-Family Conflict." *Social Behavior And Personality*, 42(2), (2014), 177-188
- Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Champoux, J., *Organizational Behavior*. (Fourth Edition). Taylor&Francis Group, 2010.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P., "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79: (1994), 730–43.
- Chatman, Je. A., "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms," *Administrative Science Quarterly*, 36, (1991), 459-84.
- Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G., & Avey, J. B., "Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, (2009), 227–240.
- Coelho, F. ve Augusto, M., "Job characteristics and the creativity of frontline service employees." *Journal of Service Research* 13: (2010), 426–438.
- Compton, William, C., *Introduction to Positive Psychology*, Wadsworth Publishing, USA , 2005.
- Compton, W. C., & Hoffman, E., *Positive psychology: The science of happiness and flourishing* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- Coon, D., Mitterer J., *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*, 2010.
- Coutu, D.L. (2002) 'How resilience works', *Harvard Business Review*, 80, (May), 46–55.
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189–216.
- Csikszentmihályi, M., The domain of creativity. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 190–212). Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- Csikszentmihalyi, M., "Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention". New York: HarperCollins, 1996.

- Csikszentmihályi, M., Implications of a systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313–335). New York, NY: Cambridge University Press, 1999.
- Çelik, V. Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalizasyonu. *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(14), (1998), 191-208.
- Davis, G. Barriers to Creativity and Creative Attitudes. In Runco, M.A. and Pritzker, S.R (Eds.), *Encyclopedia of Creativity*. Vol. 1 (pp. 165-74). San Diego, Calif.; London: Academic Press, 1999.
- Dawson, P. ve Andriopoulos, C., “Managing Change, Creativity and Innovation”. Sage, London, 2010.
- DiLiello, T.C. ve Houghton, J. D., “Maximizing organizational leadership capacity for the future”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss 4, (2006), 319 – 337
- Doğan, S. “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü.” *Amme Gdaresi Dergisi*, 30(4), (1997), 53-74.
- Dollinger, S. J., Urban, K. K., ve James, T. A., “Creativity and openness: Further validation of two creative product measures”, *Creativity Research Journal*, 16, (2004), 35–47.
- Donaldson, S. I. ve Ko, I. “Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base.” *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3), (2010), 177–191.
- Drazin, R., Glynn, M.A., Kazanjian, R.K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective. *Academy of Management Review*. Vol. 24, No.2. pp.286-307, 1999.
- Duckworth, Angela Lee, Patrick D. Quinn, Martin E.P. Seligman. “Positive Predictors of Teacher Effectiveness.” *The Journal of Positive Psychology*. c.4. s.6: 2009, 540-547.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M., “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci.”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: 16, Sayı: 1, (2009), s. 57-71.
- Durna, U., *Yenilik yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Ekvall, G. ve Ryhammar, L., “The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University”, *Creativity Research Journal*, 12:4, (1999), 303-310,
- Emmons, R. A. ve McCullough, M. E. Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective wellbeing in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 2003, 377–89.
- Feist, G. J., “A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity”, *Personality and Social Psychology Review*, 2, (1998), 290–309.

- Feldman, D. C. "A contingency theory of socialization." *Administrative Science Quarterly*, 21, (1976), 433–452.
- Feldman, D. C. "The Multiple Socialization of Organization Members." *Academy of Management Review*, 6(2), (1981), 309-318.
- Filstad, C. "Organizational commitment through organizational socialization tactics", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 No. 6, (2011), 376-390.
- Florida, R., *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books, 2002.
- Ford, Cameron M., "A theory of individual creative action in multiple social domains." *Academy of Management review* 21., 4 (1996), 1112-1142.
- Fredrickson, B. L. Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention and Treatment*, 3. Retrieved January 20, 2001
- Fredrickson, B. L. "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions." *American Psychological Association*. Vol. 56. No. 3, (2001), 218-226
- Fredrickson, B. L. The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330-335, 2003.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M.; Waugh, C. E.; Larkin, G. R. What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001 *Journal of personality and social psychology* Feb 2003; 84(2), (2003b), 365–376.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. "Happiness prospers in democracy." *Journal of Happiness Studies*, 1, (2000), 79–102.
- Fordyce, M. W. A Program to Increase Happiness: Further Studies. *Journal of Counseling Psychology* 1983, Vol. 30, No. 4, (1983), 483-498
- Froh, J. J., Kashdan, T. B., Ozimkowski, K. M. and Miller, N. Who benefits the most from a gratitude intervention in children and adolescents? Examining positive affect as a moderator. *Journal of Positive Psychology*, 4(5): (2009), 408–22.
- Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A. and Asher, E. R. "What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events." *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), (2004), 228–45.
- Gable, S. & Haidt, J. "What (and why) is positive psychology?", *Review of General Psychology*. 9, (2005), 103-110
- Ganesan, S. ve Weitz, B. "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors." *Journal of Retailing*. Vol. 72, No 1. (1996), 31-56.
- Garavelli, A. C. ve Gorgoglione, M., "Supporting Creative Teams in Organizations", *Int. Studies of Mgt. & Org.* Vol.36, No.1, 2006, 8 – 23.

- Geng, Z., Liu, C., Liu, X. ve Feng, J. "The effects of emotional labor on frontline employee creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Iss 7, (2014), 1046 – 1064
- George, J. M., ve Jones, G. R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th edn). Addison-Wesley: New York, 2008.
- George, J. M., ve Zhou, J. "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach", *Journal of Applied Psychology*, 86, (2001), 513-524.
- George, J. M., ve Zhou, J., "Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings.", *Journal of Applied Psychology*, 87: (2002), 687–697.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. "A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes." *Journal of Management*, 30, (2004), 453–470.
- Gist, M.E. ve Mitchell, T.R. "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability." *Academy of Management Review*, (17), .(1992), 183–211.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., ve Snow, D. B. In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 353-367, 2009.
- Gruman, J. A. ve Saks, A. M. Organizational Socialization and Newcomers' Psychological Capital and Well-Being, in Arnold B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology* (Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1) Emerald Group Publishing Limited, pp.211 – 236, 2013.
- Grühn, D., Rebucal, K., Diehl, M., Lumley, M., Labouvie-Vief, G. Empathy Across the Adult Lifespan: Longitudinal and Experience- Sampling Findings. *Emotion*. 2008 December; 8(6): 753–765.
- Gupta, V. Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector, Working Paper Series, Indian Institute Of Management Calcutta, 2012.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, (1976), 16. 250-279.
- Handzic, M. ve Chaimungkalanont, M. "Enhancing organizational creativity through socialization." *Electronic Journal of Knowledge Management* 2. 1 (2004): 57-64.

- Harris, T.B., Li, N., Boswell, W.R., Zhang, X., & Xie, Z. Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67, (2014), 567–604.
- Hart, A.W. "Leader succession and socialization: a synthesis." *Review of Educational Research* 61, 4; (1991), 451-474
- Hefforen, K. ve Boniwell, I. "Positive Psychology : Theory, Research and Applications. Maidenhead, Berkshire, England : McGrawHill Open UniversityPress, 2011.
- Hellriegel, K. ve Slocum, J.W. *Organizational Behavior*. (Thirteenth Edition). West Publishing Company, 2011.
- Hicks, J.R., *Causality in Economics*, Oxford: Basil Blackwell, 1979.
- Higgins, M. ve Morgan, J., "The Role of Creativity in Planning: The 'Creative Practitioner.'" *Planning Practice and Research*, Vol. 15, No.1/2, (2000), 117-127
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. 'Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective', *Academy of Management Journal*, 44, (2001), 13–28.
- Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. "The essence of strategic leadership: managing human and social capital", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, (2002), pp. 3-14.
- House, D., "The top five profit drains and how to plug them", *Journal of Business Strategy*, 24(2), 2003, 32-35.
- İplik, F. N. "Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), (2009), 185-196.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Sirmon, D. G., "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions.", *Journal of Management*, Vol.29, No.6, (2003), 963, 989.
- İshakoğlu, G. *Örgüt birey uyumunun sağlanmasında personel seçimi ve sosyalleşmenin önemi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.
- İraz, R. *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, 2.Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010.
- Jaskyte, K., and Kisieliene, A., "Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States." *International Social Work* (2006). 49(2): 165–176
- Jensen, S. M., ve Luthans, F. Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, (2006), 254-273.

- Jex, S. M. *Organizational psychology: A scientist–practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Jones, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, (1986), 262–279.
- Joseph, S., ve Linley, P. A. Positive adjustment to threatening events: An organismic valuing theory of growth through adversity. *Review of General Psychology*, 9, (2005), 262–280.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. Relationship of core self-evaluations, traits—self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, (2001), 80–92.
- Kahneman, D., Edward Diener, and Norbert Schwarz, eds. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation, 1999.
- Kakabadse, A., Bank, J. & Vinnicombs, S. *Working in organizations*, Gower Publishing Company, USA, 2004.
- Kalaycı, Ş., “Basit Doğrusal Regresyon”, *SPSS uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Der. Kalaycı Ş., 199-203, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2008.
- Kartal, S., *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi, 2007.
- King, L. A. “The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), (2001), 798–807.
- Kristensen, T., "The physical context of creativity." *Creativity and Innovation Management* 13.2 (2004), 89-96.
- Kuhl, J., “A theory of self-regulation: Action versus state orientation, selfdiscrimination, and some applications.”, *Applied Psychology: An International Review*, 41, (1992), 97–129.
- Lapierre, J. ve Giroux, V.P. “Creativity and Work Environment in a High-Tech Context”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, No:1, (2003), pp.11-23.
- Larson M, ve Luthans F. “Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes.” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, . (2006), 44–61.
- Leung, K., Au, A., & Leung, B. W. C. Creativity and innovation: East–West comparison with an emphasis on Chinese societies. In S. Lau, A. N. N. Hui & G. Y. C. Ng (Eds.), *Creativity. When East meet West* (pp. 113–136). Singapore: World Scientific, 2004.
- Liang, S.-C., & Hsieh, A.-T. The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36, (2008), 197–216.

- Linley, A., Joseph, S., Harrington, S., Wood, A. M. Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, January 2006; 1(1): 3–16
- Louis, M. R. Career transition: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5: (1980a), 329–340.
- Louis, M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, (1980b), 226–251
- Luthans F, Avey JB, Avolio BJ, Norman S, Combs G. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, (2006), 387–393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, (2007), 541–572.
- Luthans, Fred, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio and James B. Avey, “The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate- Employee Performance Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, 2008, p. 219–238.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. More evidence on the value of Chinese workers’ psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, (2008), 818 – 827.
- Luthans, F. “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, (2002a), p. 59.
- Luthans, F. “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, (2002b), 695–706.
- Luthans, F., Luthans, K., ve Luthans, B. Positive psychological capital: Going beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, (2004), 45–50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- Luthans, K. W., Lebsack, S. A., ve Lebsack, R. R. Positivity in health care: relation of optimism to performance. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (2), (2008), 178 – 188.
- Luthans, F., Avey, J. B., ve Patera, J. L. “Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital.” *Academy of Management Learning & Education*, 7, (2008), 209–221.

- Luthans F, Avolio B, Walumbwa F, Li W. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, (2005), 247–269.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30, (2009a), 323–328.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. "The "point" of positive organizational behavior." *Journal of Organizational Behavior*, 30, (2009b), 291-307.
- Luthans, Fred, Gretchen R. Vogelgesang and Paul B. Lester, "Developing the Psychological Capital of Resiliency", *Human Resource Development Review*, Vol. 5, Issue 1, 2006, p. 25-44.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. 'Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage', *Organizational Dynamics*, 33, (2004), 143–60.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M.. "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, vol. 33, (2007), p. 321- 349.
- Maddux, J. Self-efficacy: The power of believing you can. *Handbook of positive psychology* (Ed: C. R. Snyder, & S. J. Lopez). New York: Oxford University Press. s. 74-88, 2002.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, (2002), 757–767.
- Manion, J. and Haukkala, E. "Breaking down the barriers to creativity", *Creative Nursing*, Vol. 1 (1994), No. 1.
- Marcy, R. T., ve Mumford, M. D., "Social innovation: Enhancing creative performance through causal analysis.", *Creativity Research Journal*, 19, (2007), 123–140.
- Martin, A.J. The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, (2005), 113–133.
- Masten, A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, (2001), 227–239.
- Masten, A. S., ve Reed, M.G. Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 74–88). New York, NY: Oxford University Press, (2002).
- Mayer, John, D., Peter Salovey and David R. Caruso, "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, Vol. 15, Issue 3, 2004, p. 197.

- McFadzean, E., "What can we learn from creative people? The story of Brian Eno", *Management Decision*, Vol. 38 Iss 1, (2000), 51 – 56
- Meyers, C., van Woerkom, M. ve Bakker, A. B. The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:5, (2013), 618-632,
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B., ve Gorden, W. I. Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), (1995), 54–85.
- Morrison, R.F. and Hock, R.R. 'Career Building: Learning from Cumulative Work Experience'. In Hall, D.T. (ed.) *Career Development in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 236–74, 1986.
- Mumford, M.D., Gustafson, S.B. Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychol Bull* (1988); 103:27– 43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., ve Strange, J. M., "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships.", *Leadership Quarterly*, 13, (2002), 705–720.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., ve Robledo, I. C. Creativity in organizations: Importance and approaches. *Handbook of organizational creativity*, 1, 3-16, 2012.
- Muñoz-Doyague M.F., González-Álvarez N., ve Nieto, M. An examination of individual factors and employees' creativity: the case of Spain. *Creat Res J*, 20, (2008), 21–33.
- Morrison, W. E. Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), (1993a), 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Nelson. D. 'Organizational socialization: A stress perspective'. *Journal of Occupational Behavior*, 8, (1987), 311-324.
- Nelson, D., & Cooper, C. *Positive Organizational Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- Nguyen, T. D., ve Nguyen, T. T. M. Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32, (2012), 87-95.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber-Pigeon, N. P. The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 17, (2010), 380–391.

- Oldham, A., ve Cummings, G. R., "Employee creativity: Personal and contextual factors at work.", *Academy of Management Review*, 39, (1996), 607–634.
- Oldham, G. R., "Stimulating and supporting creativity in organizations.", In S. Jackson, M. Hitt, & A. Denisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*: 243–273. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- Oliver, R.L. ve Anderson E. "An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems", *J Mark*, 58, (1994), 53 – 67.
- Ostroff, C., ve Kozlowski, S. W. J. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, (1992), 849–874.
- O'Sullivan, F. Learning organizations-reengineering schools for life long learning. *School Leadership and Management*. 17,2, (1997), 217-229
- Parker, S. Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 6, (1998), 835–52.
- Pascale, R. The paradox of 'corporate culture': Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2): (1985), 26-41.
- Pedreira, L., & Mónico, L. Workaholism and psychological capital: repercussions on workplace spirituality. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, *Revista de Psicología*, 1(2), (2013), 535-544
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., & Song, Y. The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *PloS one*, 8(12), (2013).
- Peter, J. P. "Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices." *Journal of marketing research* (1979): 6-17.
- Peterson, C. M. ve Seligman, M. E. P. Positive organizational studies: Lessons from positive psychology, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler. pp. 14–27, (2003).
- Peterson, C. A primer in positive psychology. New York: Oxford University Press, 2006.
- Plsek, P. E., "Models for the Creative Process", Working Paper, Georgia, U.S.A.: Plsek & Associates, 1996.
- Poohongthong, C., Surat, P., & Sutipan, P. A Study on the Relationships between Ethical Leadership, Work-life Balance, Organizational Socialization, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Northern Thailand. *International Journal of Behavioral Science (IJBS)*, 9(2), 2014.

- Puccio, G. J., ve Gonzalez, D.W., "Nurturing creative thinking: western approaches and eastern issues", In: Lau, S., Hui, A.N.N., Ng, G.Y.C. (Eds.), *Creativity: When East Meets West*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., s.393–428, 2004.
- Rank, J., Pace, L. V. ve Frese, M. "Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation and Initiative" *Applied Psychology: An International Review*, 53, (4), (2004), pp. 518-528
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, (2012a), 2.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ve Cunha, M. P. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, (2012b), 429–437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cinha, M. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), (2014), 200-210
- Reichers, A. E. "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates," *Academy of Management Review*, 12, 2, (1987), 278-287.
- Rice, G., "Individual Values, Organizational Context and Self Perceptions of Employee Creativity: Evidence from Egyptian Organizations.", *Journal of Business Research*, Vol.59, No.2. (2006), 233-241.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., ve Bowyer, C. J. Job stress and incivility: What role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, (2011), 449-458.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. A typology of deviantwork-placebehaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, (1995), 555–572.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., De Rivas, S., Bejarano, A., y Sanz-Vergel, A.I. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 235-253.
- Ryhammar, L. ve Smith, G. J. W., "Creative and Other Personality Functions as Defined by Percept-Genetic Techniques and Their Relation to Organizational Conditions", *Creativity Research Journal*, 12:4, (1999), 277-286,
- Saks, A. M. "The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Thaining and Work Outcomes." *Human Relations* 49.4 (1996): 429-451.

- Saks, A.M. ve Ashforth B.E., "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future", *Journal of Vocational Behavior*, 51, (1997), 234–279.
- Saks A.M, Uggerslev K.L, Fassina N.E., "Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model". *Journal of Vocational Behavior*, 70, (2007), 413–446.
- Salisbury, J., Organizational Socialization Of Adjunct Faculty Members At Baker College: A Correlational Analysis Of Content, Context, And The Dimensions That Affect Socialization Outcomes. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, USA, 2006.
- Salovey, P., Mayer. J. D. & Caruso, D. The Positive Psychology of Emotional Intelligence. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press, 2002.
- Scheier, M. ve Carver, C., 'Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies', *Health Psychology*, 4, (1985), 219–47.
- Schein, E. H. "The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme." *The Journal of Applied Behavioral Science* 7.4 (1971), 401-426.
- Schein, E. "Career dynamics: Matching individual and organizational needs" Vol. 24. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Schein, E. H., "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Sloan Management Review*, (1988), 30,1. E.T. : 07.11.2014 http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-socialization-and-the-profession-of-management/?use_credit=ef0917ea498b1665ad6c701057155abe
- Schein, E. H. "Örgütsel kültür" (Çev. A. Akbaba). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), (1990), 1-32.
- Schwarzer, R. ve Fuchs, R., "Self-efficacy and health behaviors. To appear in: Conner M, Norman P. Predicting Health Behavior: Research and Practice with Social Cognition Models", Buckingham: Open University Press, 1995. E.T: 05.09.2014 <http://userpage.fu-berlin.de/~gesund/publicat/conner9.htm>
- Sekaran, U. "Research methods for Business, John Wiley & Sons." Inc. New York, 1992.
- Seligman, M. E., "Learned optimism: How to change your mind and your life", New York: A division of Random House, Inc, 1998.
- Seligman, Martin E. P. Acacia C. Parks, Tracy Steen., "A Balanced Psychology and a Full Life", *Trans Royal Society*. c. 359, (2004), 1379-1381.

- Seligman, M., ve Csikszentmihalyi, M., "Positive psychology" *American Psychologist*, 55, (2000), 5–14.
- Seligman, M. Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In C.R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press, (2002).
- Seligman, Martin E. P., Tracy A. S., Nansook, P., Christopher, P., "Positive Psychology Progress Empirical Validation of Interventions", *American Psychological Association*. c.60. s.5: (2005), 410-421.
- Shalley, C. E., "Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity." *Academy of Management Journal*, 38, (1995), 483–503.
- Shalley, C. E. "How valid and useful is the integrative model for understanding work groups' creativity and innovation?" *Applied Psychology: An International Review*, 51, (2002), 406 – 410.
- Shalley, C. E. Gilson, L., ve Blum, T. C., "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave." *Academy of Management Journal*, 43, (2000), 215-223
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., ve Blum, T.C., "Interactive Effects of Growth Need Strength, Work Context, and Job Complexity on Self-Reported Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 52, (2009), 489-505.
- Shalley, C. E., ve Gilson, L. L., "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity" *The Leadership Quarterly*, 15(1), (2004), 33-53.
- Shalley, C.E., Zhou, J., ve Oldham, G. R., "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?", *Journal of Management*, 30, (2004), 933-958.
- Sheldon, K. M., & King, L., "Why positive psychology is necessary", *American Psychologist*, 56, (2001), 216–217.
- Sheldon, K. and Lyubomirsky, S., "How to increase and sustain positive emotion: the effects of expressing gratitude and visualizing best possible selves", *Journal of Positive Psychology*, 1(2): (2006), 73–82.
- Simonton, D. K., "Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects", *American Psychologist* 55(1), (2000), 151-158.
- Simonton, D. K. Creativity. . In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press, 2002.

- Sin, N. L. ve Lyubomirsky, S., "Enhancing wellbeing and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: a practice-friendly meta-analysis", *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), (2009), 467–87.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L., "Development and validation of the state hope scale", *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, (1996), 321–335.
- Snyder CR. *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press, 2000.
- Snyder, C. R., Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, (2002), 249-276.
- Snyder, C.R., Irving, L. and Anderson, J. 'Hope and health: Measuring the will and the ways', in C.R. Snyder and D.R. Forsyth. *Handbook of Social and Clinical Psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon, 1991.
- Snyder, C. R. ve Lopez, S. J., *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*, Sage Publication, USA, 2007.
- Sökmen, A., Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme, (2007), *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F., "Social Cognitive Theory and Self- Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches", *Organizational Dynamics*, 26 (4), (1998)., 2–74.
- Stangor, C. *Introduction to Psychology*. Flat World Knowledge, 2010.
- Sternberg, R. J. "The assessment of creativity: An investment-based approach." *Creativity Research Journal* 24. 1 (2012): 3-12.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I., "Creating creative minds", *Phi Delta Kappan*, (1991a), pp. 608-614.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I., "An invesment theory of creativity and its development", *Human Development*, 34, (1991b); 1-31.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I., "Investing in creativity", *American Psychologist*, 51, 1993677–688.
- Sternberg, R. J., Lubart, T. I., "The concept of creativity: Prospects and paradigms." In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3–15). New York. Cambridge University Press, 1999.
- Sternberg, R. J., *Wisdom, intelligence and creativity synthesized*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

- Stewart, M., Reid, G., ve Mangham, C., "Fostering children's resilience", *Journal of Pediatric Nursing*, 12, (1997), 21–31.
- Sweet, J. D., "The relationship between psychological capital and learning organization dimensions in a community medical center: An exploratory survey research study. George Washington University Faculty of the Graduate School of Education and Human Development. Yayınlanmış Doktora Tezi, 2012.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C., "Relationship between positive psychological capital and creative performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 2011, 4-13.
- Tamannaefar, M. R., ve Motaghedifard, M., "Subjective Well-Being and Its Sub-Scale among Students: The Study of Role of Creativity and Self-Efficacy", *Thinking Skills and Creativity* , 12, (2014), 37– 42.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A., "Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation", *Journal of Applied Psychology*, 76, (1991) 759-769.
- Taormina, R.J., 'The Organizational Socialization Inventory', *International Journal of Selection and Assessment*, 2, (1994), 133–45.
- Taormina, R. J. "Organizational socialization: A multidomain, continuous process model." *International Journal of Selection and Assessment* 5.1 (1997): 29-47.
- Taormina, R.J., "Convergent validation of two measures of organizational socialization", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, (2004), pp. 76-94.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L. ve Klein, S.R., "Influences of organizational culture and climate on individual creativity", *Journal of Creative Behavior*, 31 (1997), pp. 27–41
- Torrance, E. P., "The nature of creativity as manifest in its testing.", *The Nature of Creativity* Der. R. J. Sternberg (Ed.), (s. 43-75). Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1988. E.T.: 10.07.2014
<http://books.google.com/?hl=tr/thenatureofcreativity>
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715–728). New York: Oxford University Press.
- Ulatowska, R., & Marek, T., "36 Creativity Barriers, Creative. Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective, (2014), 409.

- Van, D., Ang, S. ve Botero, I. C., "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." *Journal of Management Studies*, 40, (2003), 1359-1392.
- Van Maanen, J., "People processing: Strategies of organizational socialization", *Organizational Dynamics*, 7(1), (1978), 19-36.
- Van Maanen, J., ve Schein, E.H. Toward a Theory Of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, (1979), 209-264.
- Velthouse, B. A., "Creativity and empowerment: a complementary relationship", *Review of Business*, 12(2), (1990), 13-18.
- Youssef, C. M. and Luthans, F. "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience" (2007). Management Department Faculty Publications. Paper 36.
- Zhou, J., ve George, J. M., "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The leadership quarterly*, 14(4), (2003), 545-568.
- Zhou, J., & Oldham, G. R., "Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality", *Journal of Creative Behavior*, 35, (2001), 151-167.
- Wagnild, G. ve Young, H., "Development and psychometric evaluation of the resiliency scale", *Journal of Nursing Measurement*, 1 (2), (1993), 165-78.
- Walton, Andre P., "The Impact of Interpersonel Factors on Creativity", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol:9, No:4, 2003, pp: 146-162
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A., "Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust", *Journal of Organizational Behavior*, 32, (2011), 4-24.
- Wanous, J. P., Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61, (1976), 22-29.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D., "Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective", *Academy of Management Review*, 9, (1984), 670-683.
- Weiner, R. P., *Creativity and beyond*. Albany: State University of New York, 2000.
- West, M. A., "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups.", *Applied Psychology: An International Review*, 51, (2002), 355-424.

- Wiegand, D.M., ve Geller, E.S., “Connecting positive psychology and organizational behavior management: Achievement motivation and the power of positive reinforcement”, *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, (2004), 3–25.
- Wong, C.-K. S., & Pang, W.-L. L., “Barriers to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), (2003), 29-37.
- Wood, R., & Bandura, A., “Social cognitive theory of organizational management”, *Academy of Management Review*, 14, (1989a), 361–384.
- Wood, R., & Bandura, A., “Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, (1989b), 407–415.
- Woodman, R.W., Sawyer, J. E., ve Griffen, R. W., “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol. 18 No. 2, (1993), 293-32.
- Wright, T.A., “The Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come”, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 24, (2003), 437-442.
-Alanya Ekonomik Rapor 2012, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Araştırma Yayınları, Özhür Ofset Matbaacılık, Alanya/Antalya, 2013.

EKLER

EK 1 – ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

T. C. AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, Alanya'daki konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel sosyalleşmeleri ile yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir. **Psikolojik sermaye**; zorlayıcı işlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterebilme özgüvenine sahip olma, başarılı olmaya dair pozitif beklenti içinde olma, belirlenen amaca ulaşmak için çaba gösterme, zorluklar ve sıkıntılar karşısında mücadeleci olma şeklinde tanımlanır. **Örgütsel Sosyalleşme**, çalışanların kurum içerisindeki işleyişi öğrenmesi, kurum kültürüne uygun şekilde davranması ve örgüt tarafından kabul edilmesidir. **Yaratıcılık**, yeni ve yararlı fikirlerin belirli bir alana yönelik üretilmesidir.

Araştırmada elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU
Akdeniz Üniversitesi
Alanya İşletme Fakültesi

Arş. Gör. Burcu KARASAKALOĞLU
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
E-posta: bkarasakaloglu@akdeniz.edu.tr

Katılımcı Bilgileri	
1. Yaşınız:	
2. Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
3. Medeni Durumunuz:	☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitiminiz:	☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans
5. Turizm Eğitimi Aldınız mı?	☐ Evet ☐ Hayır
6. Aylık Geliriniz (TL):	☐ 1000 ve altı ☐ 1001-2000 ☐ 2001-3000 ☐ 3001 ve üzeri
7. Göreviniz:	☐ Genel Müdür ☐ Müdür ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Şef ☐ Diğer (Lütfen yazınız.....)
8. Yıllık Çalışma Düzeniniz:	☐ Sezonluk ☐ 12 ay
9. Günlük Çalışma Düzeniniz:	☐ Normal Mesai ☐ Vardiyalı
10. Sık Sık Mesaiye Kalır mısınız?	☐ Evet ☐ Hayır
11. Toplam Çalışma Tecrübeniz:	 yıl
12. Bu Otelde Çalışma Süreniz:	 yıl
13. Otelinizin Yıldızı:	☐ 5 yıldız ☐ 4 yıldız
14. Çalıştığınız Departman:	☐ Yönetim ☐ Muhasebe ☐ Yiyecek İçecek ☐ Kat Hizmetleri ☐ Ön Büro ☐ Satış Pazarlama ☐ İnsan Kaynakları ☐ Diğer (Lütfen yazınız.....)

Aşağıdaki önermelere katılım derecenizi (X) işareti ile tabloda belirtiniz.

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

	Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği Önergeleri	1	2	3	4	5
1	Yöneticim işimde yaratıcı olduğumu düşünür.					
2	İşimi yaparken yeni yaklaşımlar denerim.					
3	İşimin gereği etkileşimde bulunduğum herkesten yeni fikirler edinmeye çalışırım.					
4	Yaptığım işte çok yaratıcı olduğuma inanıyorum.					
5	İşimde olabildiğim kadar yaratıcı olmaya uğraşıyorum.					
6	İşimde daha etkin olmamı sağlayacak yeni beceriler öğrenmek isterim.					
7	İyi performans gösterdiğimde bilirim ki bu benim başarıma arzumun sonucudur.					
8	İşyerimde ortaya çıkan yeniliklere ilk katılanlardan biriyim.					
9	İşim beni kişisel olarak yeterince tatmin ettiği için yönetimin sağladığı ekstra teşviklere ihtiyaç duymam.					
10	İşimle ilgili yeni fikirler üretmeyi severim.					
11	İşimle ilgili en son çıkan yenilikleri ve uygulamaları takip ederim.					

Aşağıdaki önermelere katılım derecenizi (X) işareti ile tabloda belirtiniz.

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Önergeleri	1	2	3	4	5
1	Otelimizde işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünü öğrendim.					
2	Çalıştığım departmanın geçmişi hakkında çok az bilgiye sahibim.					
3	Otelimizin iyi bir temsilcisi olabilirim.					
4	Birlikte çalıştığım kişilerin hiçbirini arkadaşım olarak görmüyorum.					
5	İşimi nasıl yapmam gerektiğini henüz tam olarak kavrayamadım.					
6	Mesleğimin özel terimlerine ve kelime dağarcığına hâkim değilim.					
7	Otelimiz çalışanları içinde en nüfuzlu kişilerin kimler olduğunu bilirim.					
8	İşimi verimli bir şekilde başarıyla yerine getirmeyi öğrendim.					
9	Otelimizin geleneklerine, adetlerine, tören ve kutlamalarına aşina değilim.					
10	Otelimizdeki diğer çalışanların düzenlediği sosyal faaliyetlere genelde davet edilmem.					
11	Otelimizin hedefleri benim de hedeflerimdir.					
12	Otelimizde kullanılan mesleki terimlere ve jargona hâkim değilim.					
13	Çalıştığım ekibin bir parçası olarak görülürüm.					
14	Otelimizin uzun zamandır var olan geleneklerini bilirim.					
15	Otel içinde kullanılan kısaltmaların ne anlama geldiğini pek anlamıyorum. Örnek: BB (Bed and Breakfast)					
16	Çalıştığım otele iyi uyum sağladığıma inanırım.					
17	Otel tarafından belirlenen değerlere her zaman katılmam.					
18	Uzmanlığım ile ilgili kelimelerin ve mesleki terimlerin özel anlamlarını anlarım.					
19	İşimin gerektirdiği görevlerde uzmanlaştım.					
20	Otelimizin hedeflerini iyi bilirim.					
21	Departmanımın geçmişi hakkında bilgi verecek iyi bir kaynak sayılabilirim.					

	Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Önergeleri	1	2	3	4	5
22	İşimi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli beceri ve kabiliyetleri tam olarak geliştirebilmiş değilim.					
23	Otelimizdeki dengeleri iyi anlamış değilim.					
24	İşimin gerektirdiği tüm görevlerin bilincindeyim.					
25	Otelimizin değerlerini temsil etmede iyi örnek olan bir çalışan sayılırım.					
26	İş alanımda en çok arzu edilen görevlerin bana verilmesi için ne yapmam gerektiğinden her zaman emin değilim.					
27	Otelimizdeki çalışanların aralarında kurdukları gayri resmi grupların etkinliklerinin genellikle dışında tutulurum.					
28	İş arkadaşlarımdan yaptıkları faaliyetleri yönlendiren sebepleri iyi bilirim.					
29	Otelimizin geçmişi hakkında bilgi sahibiyim.					
30	İşimde kullanılan çoğu kısaltmanın ne anlama geldiğini anlarım.					
31	Otelimizde oldukça popüler biriyim.					
32	Bu otelde işlerin yürümesini sağlayan en önemli kişilerin kimler olduğunu bilirim.					
33	Çoğu iş arkadaşımın beni sevdiğini düşünüyorum.					
34	Otelimiz tarafından belirlenen hedefleri desteklerim.					

Aşağıdaki önermelere katılım derecenizi (X) işareti ile tabloda belirtiniz.

(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Kesinlikle Katılıyorum)

	Psikolojik Sermaye Ölçeği Örnek Önergeleri	1	2	3	4	5	6
1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.						
16	İşimle ilgili stresli durumları genellikle telaşa kapılmadan hallederim.						
21	İşimle ilgili olaylara her zaman iyi tarafından bakarım.						

EK 2 – PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ KULLANIMI İZİN BELGESİ

Burcu Karasakaloglu



To whom it may concern,

This letter is to grant permission for Burcu Karasakaloglu to use the following copyright material:

Instrument: **Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)**

Authors: **Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.**

Copyright: **"Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All rights reserved in all medium."**

for his/her thesis/dissertation research.

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 other published material.

Sincerely,

Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı : Burcu KARASAKALOĞLU

Doğum Tarihi ve Yeri : 01.04.1989, Aydın

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Süleyman Demirel Anadolu Lisesi, Aydın, 2007

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Antalya, 2012

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2015

Tez Konusu : Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Yaratıcılıklarına Etkisi: Alanya Örneği

Yabancı Diller : İngilizce ve Almanca

E-Posta : bkarasakaloglu@akdeniz.edu.tr