

OTANTİK LİDERLİK, PSİKOLOJİK SERMAYE VE YARATICILIK: ÇOK DÜZEYLİ ANALİZ

AUTHENTIC LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CREATIVITY: MULTI LEVEL ANALYSIS

Hakan DİNÇER
Milli Savunma Bakanlığı
dincerhkn@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3561-7118

Prof. Dr. Akif TABAK
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
akif.tabak@ikc.edu.tr
ORCID: 0000-0001-9399-0135

Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT
İstanbul Gelişim Üniversitesi
yesinkocyigit@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2192-8492

Gönderim 01 Ekim 2019 - Kabul 30 Kasım 2019
Received 01 October 2019 - Accepted 30 November 2019

Öz: Bu çalışmanın amacı izleyenlerin otantik liderlik algısının, izleyenlerin liderleri tarafından değerlendirilen yaratıcılıkları üzerine etkisinde izleyenlerin kendileri tarafından değerlendirilen psikolojik sermayelerinin aracılık etkisini görgül bir araştırma ile incelemektir. Bu maksatla, Ankara ili Çankaya ilçesindeki liselerde görev yapan 75 müdür/müdür yardımcısı ile 347 öğretmen olmak üzere, toplamda 422 kişiden anket yöntemi veriler toplanmış, verilerin analizinde hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin yaratıcılığı etkilediği, psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve otantik liderliğin grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerini etkilediği görülmektedir. Otantik liderliğin yaratıcılık üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, psikolojik sermaye, yaratıcılık, hiyerarşik doğrusal model (HDM)

Abstract: The aim of this study is to investigate the mediation effect of the psychological capital of the audience, which is influenced by the perception of the authentic leadership of the audience, on the creativity of the audience. For this purpose, questionnaire method data were collected from 422 people including 75 principals / assistant principals and 347 teachers working in high schools in Ankara Çankaya district and hierarchical linear modeling method was used in the analysis of the data. According to the findings of the analysis, it is seen that authentic leadership affects creativity, the effect of psychological capital on creativity is not statistically significant and authentic leadership affects psychological capital of individuals in the group. It was concluded that the effect of authentic leadership on creativity was not mediated by psychological capital.

Keywords: Authentic leadership, psychological capital, creativity, hierarchical linear model (HLM)

GİRİŞ

Yeryüzünün sahip olduğu kaynakların sonsuz olmadığı gerçeği küreselleşme ile farkına varılan bir sonuç olarak görülebilir. Bu gerçek ile yüzleşen insanoğlu için liderlik ve yöneticilik nitelikleri ile kalitesi daha da önemli hale gelmektedir (Avolio, 2010: 722). Bu anlamda da liderlik konusuna çok yoğun bir ilgi olduğu görülmektedir. Neredeyse her gün, başarılı liderlik hikâyeleri kadar başarısız liderlik hikâyelerinin de tartışıldığı söylenebilir.

Liderlik, zor ve sıkıntılı zamanlarda daima daha fazla güçlükle karşı karşıya kalmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, örgütleri yüz yüze kaldıkları bu sıkıntılı durumlardan kurtaracak “gerçek liderlik şekli nedir?” arayışının her zamankinden daha da önemli hale geldiği söylenebilir (Avolio ve Gardner, 2005: 316). Bu arayış sonucu 2000’li yılların başından itibaren dikkat çekmeye başlayan, pozitif psikolojinin etkisi ile modern sonrası ya da çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde ele alınan ve pozitif liderlik yaklaşımlarının “kök yapısı” olarak kabul edilen otantik liderliğin ortaya çıktığı söylenebilir.

Bununla birlikte, pozitif psikolojinin sonuçlarından birinin de pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ve buna bağlı olarak da “kimsin ve potansiyel olarak ne olabilirsin?” sorusuna cevap arayan psikolojik sermaye kavramının olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, her türlü örgütün günümüz küresel dünyasında süreklilik sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerekli olan yenilikçilik için ilk basamak olan yaratıcılık her dönem önemini korumaktadır.

Küreselleşme, teknolojinin çok çabuk değişmesi gibi etmenler ve buna bağlı olarak da kıyasıya rekabetin yaşandığı günümüz bilgi çağında, örgütlerin sürekliliği için gerekli unsurlardan en önemlisi olan insan etmeninin güçlü yönlerini ön plana çıkarmanın ve bunları geliştirmenin, pozitif psikolojinin temel özelliği olduğu söylenebilir. Diğer taraftan başta toplumun her kesiminde olmak üzere, örgütsel alanda pozitif psikoloji anlayışının uygulanmaya çalışılması ve bu bağlamda örgütlerin geliştirilmesine yönelik çabalar sarf edilmesinin pozitif örgütsel davranış yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olduğu değerlendirilebilir.

Bu bağlamda, pozitif psikoloji yaklaşımının etkisi ile yönetim ve liderlik alanında meydana gelen gelişmeler neticesinde, pozitif liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan güncel liderlik yaklaşımlarının 21’inci yüzyılın en çok dikkat çeken konularından olduğu söylenebilir. Pozitif liderlik yaklaşımlarının kök yapısı olarak görülen otantik liderlik, “kişinin kendisine karşı doğru (dürüst) olmasını” esas alan otantikliği merkezine alarak, “akıl” ile birlikte “ahlakı” ve “duyguyu, tutkuyu” da esas aldığı görülmektedir.

Bu kapsamda araştırmada; otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık kavramları arasındaki ilişkiler görgül bir çalışma ile örgütlerin iç içe geçmiş ya da hiyerarşik yapılar olduğundan hareketle çok düzeyli analiz yöntemi ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Otantik Liderlik

Liderliğin, ilk çağlardan itibaren insanoğlunun zihinlerini meşgul eden belki de dünyanın en eski (Bass, 1995: 49), gizemli, güçlü (Sığırı, 2012: 93), aynı zamanda anlaşılması zor ve çok karmaşık, en önemli konularından birisi olduğu söylenebilir (Cronin,1995: 27; Northouse, 2007: 12). Tarihin her döneminde üzerinde çalışılan, buna rağmen 20'nci yüzyılın başlarına kadar sistematik olarak yönetim ve sosyal bilimler alanındaki araştırmacıların ilgisini çekmeyen liderlik konusu, bu dönemden itibaren yönetim yazınında üzerinde çok sayıda çalışma yapılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Aditya, 1997: 409; Alvesson ve Sveningsson, 2003: 359; Yukl, 2010: 20; Yardibi, 2012: 374).

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi için liderlik alanında yeni anlayışların zorunlu olduğu değerlendirilmektedir. Bu anlayış bağlamındaki yeni kavramlardan biri olan otantik liderlik, pozitif liderlik yaklaşımında özel ilgi gören liderlik yaklaşımlarından biri olarak görülmektedir (Milad, 2012: 1).

Luthans ve diğerleri (2001) tarafından tanımlanan pozitif liderlik yaklaşımının temelinde, Seligman ve Csikszentmihalyi (2000)'nin pozitif psikoloji teorisi ile Luthans ve Jensen (2001)'nin pozitif örgütsel davranış teorisi bulunmaktadır (Butler, 2011: 25). Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) tarafından kavramsallaştırılan pozitif psikoloji, “yaşamayı değerli kılan nedir?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu bağlamda bu yaklaşımın temel ilgi alanları şu şekilde ele alınabilir. Bunlar ilk olarak; mutluluk, haz ve bağlılık gibi pozitif öznel tecrübeler, ikinci olarak; güçlü yönler, yetenekler ve değerler gibi pozitif bireysel özellikler, üçüncü olarak; arkadaşlık, sevgi gibi pozitif ilişkiler ile son olarak da aileler, okullar, topluluklar ve toplumlar gibi daha büyük pozitif kurumlar ekinde ifade edilebilir. Burada, pozitif kurumların, pozitif öznel tecrübelere dönen pozitif özelliklerin gelişmesini ve sergilenmesini sağladığı vurgulanmaktadır (Peterson ve Park, 2006: 358; Peterson, Park ve Sweeney, 2008: 20). Pozitif psikolojinin örgüt yaşamındaki yansıması olarak nitelendirilebilecek olan pozitif örgütsel davranış kavramı (Güler, 2009'dan aktaran Erkmen ve Esen, 2012: 56), pozitif psikolojiden yararlanarak, günümüz çalışma ortamındaki insan kaynağını pozitif bir yaklaşım ile geliştirmeyi ve yönetmeyi amaçlamaktadır (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007: 542).

Luthans ve Avolio (2003) tarafından liderlik yazınına tanıtılan otantik liderlik kavramı, Luthans (2002)'in pozitif örgütsel davranış çalışması ile Avolio (1999)'un ömür boyu liderlik geliştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi amacıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir (Avolio vd., 2009: 423). Bununla birlikte, otantik liderlik ve pozitif örgütsel davranışın örgütsel alanda yapılan bilimsel çalışmalarda yeni geliştirilen iki önemli yaklaşım olduğu söylenebilir (Yammarino, Dionne, Schriesheim ve Dansereau, 2008: 693).

Shamir ve Eilam (2005: 396), otantik kelimesinin sözlük anlamının “gerçek, orijinal yani sahte olmayan” olduğunu belirtmektedir. Pozitif psikoloji bağlamında otantik liderlik ele alındığında ise, Harter (2002) otantikliği, “bireyin sahip olduğu kişisel tecrübeleri, düşünceleri, duyguları, ihtiyaçları, istekleri, tercihleri ya da inançları bağlamında kendini bilmesi ve kendi gerçekliği ile davranması” olarak tanımlamaktadır (Gardner vd., 2005: 345; Zhu, 2006: 12; Gardner ve Schermerhorn,

2004: 271; Walumbwa vd., 2008: 92). Diğer bir ifade ile kişi gerçekte ne düşünüyor ve hissediyorsa ya da neye inanıyorsa benzer şekilde de davranması beklenmektedir (Gardner vd., 2005: 345; Gardner ve Schermerhorn, 2004: 271).

Otantiklik doğuştan var olan bir nitelik olarak değil, aslında izleyenlerin lidere atfeddiği bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Endrissat vd., 2007: 208). Diğer bir ifade ile liderin “ben otantiğim” diyerek kendini tanımlamasının yanlış olabileceği (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736), Goffee ve Jones (2005: 88)’a göre de “otantikliğin lidere diğerleri tarafından atfedilmesi gereken bir nitelik olduğu” belirtilmektedir (Lombard vd., 2012: 76). Bunun yanında otantiklik kavramı mükemmelliği ya da ahlaki olarak muhteşem olmayı da ifade etmemektedir (Wherry, 2012: 48). Bu kavram ile ilgili diğer bir karmaşa da içtenlik, samimiyet, dürüstlük, doğruluk ve bütünlük kavramları ile karıştırılmasında görülebilmektedir. Bu kavramlar kişinin diğerleri ile ilişkilerindeki durumu ifade ederken, otantiklik kişinin kendisine karşı dürüst olabilme derecesini belirtmektedir. Bu bağlamda otantik liderin hem yaptıkları ve söyledikleri ile tutarlı olması, hem de izleyenleri kendisi ile ilişkilendirmesi gerekmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736).

Otantik liderliğin, umut ve iyimserliği teşvik etmenin de ötesine geçtiği ve net bir şekilde liderin dört özelliğini tanımladığı görülmektedir. Bunlar; öz farkındalık (kişinin güçlü yönleri, zayıflıkları, değerleri ve tercihleri ile ilgili derin bilgi birikimi), ilişkilerde şeffaflık (diğerleri ile karşılıklı etkileşim içerisindeyken açıklık ve doğruluk/dürüstlük), bilgiyi dengeli değerlendirme (karar verirken farklı bakış açıları ortaya koyabilme becerisi) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı (kişinin düşünceleri ve eylemleri ile bütünlük sergilemesi, aynı zamanda değerlerinin ve iyi değerlendirilmiş dışsal ölçütlerin davranışlarına rehberlik etmesi) şeklinde ifade edilebilir (Cottrill, 2011: 31).

1.2. Psikolojik Sermaye

Günümüzün küresel ekonomisinde, rekabet avantajı sağladığı düşünülen insan kaynaklarına olan ilginin artması ile önce insan sermayesinin daha sonra da sosyal sermayenin, teori, araştırma ve uygulama bağlamında daha çok dikkat çektiği belirtilmektedir. Pozitif psikoloji akımı ve devamında da bu akımın örgütsel davranış alanındaki yansıması olarak değerlendirilen pozitif örgütsel davranış yaklaşımı ile bireylerin dolayısıyla da örgütlerin doğru, güçlü ve iyi yönlerine odaklanıldığı görülmektedir (Luthans vd., 2007: 9; McGee, 2011: 1).

Pozitif örgütsel davranışın şemsiyesi altında araştırılan yeni bir kavram ve yaklaşım olarak psikolojik sermayenin (Avey vd., 2011: 129) amacını; Avolio (2005), örgütün sahip olduğu insan kaynakları potansiyelinin farkında olmadığı temelinden hareketle rekabet edebilecek avantajlar sağlamak olduğunu söylemektedir. Psikolojik sermaye, insan motivasyonu, bilişsel süreç, başarı için çaba gösterme ve iş yerinde gösterilen performans için kritik olarak değerlendirilen önemli bir kapasiteye işaret etmektedir. psikolojik sermayeyi oluşturan umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik yapılarının farklı yapılar olmalarına rağmen, içselleştirilmiş eylemlilik, motivasyon, azim ve başarı beklentileri temel etmenleri ile birbirlerine bağlandığı belirtilmektedir (Avey, Luthans ve Youssef, 2010’dan aktaran Hayek, 2012: 8).

Psikolojik sermaye kavramının kullanılmasındaki temel düşüncenin, farklılık yaratmak ve insan sermayesinin ötesinde olduğunu ifade etme isteğinin olduğu

söylenbilir (Luthans vd., 2007: 3). Bu bağlamda psikolojik sermaye, geleneksel ekonomik sermaye (neye sahiptin?), insan sermayesi (bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe bağlamında ne biliyorsun?) ve sosyal sermaye (ilişkiler bağlamında kimi tanıyorsun?)'nin ötesinde “kimsin ve potansiyel olarak ne olabilirsin?” sorularına cevap arayan bir yapı olarak tanımlanabilir (Luthans, Luthans ve Jensen 2012: 254; Avey, Luthans ve Jensen, 2009: 678).

Luthans ve diğerleri tarafından yapılan kapsamlı tanıma göre psikolojik sermaye; “mücadele gerektiren görevleri başarmak için bu görevi üzerine alma güvenine sahip olma ve gerektiğinde bunun için çaba gösterebilme (öz yeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için pozitif özelliğe sahip olma (iyimserlik), amaçlar doğrultusunda gayretli olma ve gerektiğinde amaçları gerçekleştirmek için hedefe giden yolları yeniden belirleyebilme (umut), problemler ya da zorluklarla kuşatıldığı zaman başarıya ulaşabilmenin ötesinde ayakta kalabilme ve dirençli olabilmek (psikolojik dayanıklılık) yoluyla bireyin pozitif psikolojisinin gelişme durumu” şeklinde karakterize edilmektedir (2007: 3).

Her ne kadar psikolojik sermayeyi oluşturan dört bileşenin her biri psikoloji yazınında önemli ölçüde ilgi görse de (Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010: 940), örgütsel davranış alanında, insan kaynakları ve insan kaynaklarının geliştirilmesi bağlamında göz ardı edilen yapılar olarak ifade edilebilir (Luthans vd., 2007: 3). Yakın zamanda yapılan teorik ve görgül araştırmalar bu dört bileşenin bir arada ele alınmasının daha fazla sinerji oluşturduğunu (Luthans vd., 2012: 253; Walumbwa vd., 2010: 940), diğer bir ifade ile pozitif örgütsel davranış çerçevesinde en iyi şekilde uyum sağladıklarını göstermektedir (Luthans vd., 2007: 3).

1.3. Yaratıcılık

Yeni bir şey meydana getirme hem filozofların hem de bilim insanlarının asırlardır dikkatini çeken bir olgu olarak görülmektedir (Bödeker, 2005: 2). Torrance (1974) yaratıcılığı; sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin varsayımlar geliştirme, bu varsayımları değiştirme ya da yeniden deneme, daha sonra da sonucu başkalarına iletmek şeklinde tanımlamaktadır (Sungur, 1997: 13; Aslan, 2001: 20). Bir ürünün ya da karşılığın/yansımanın yaratıcı olarak değerlendirilmesi için; özgün ve uygun, faydalı, doğru ya da eldeki göreve değerli yansımasının olması ile birlikte eldeki görevin çözümsel yerine bulgusal/keşifsel/sezgisel olması söylenebilir (Amabile, 1996: 35). Kısacası, bireysel yaratıcılık, kişinin açıkça ortada olanın ötesinde düşünebilme yeteneği ile birlikte özgün ve uygun bir şey üretmesi olarak tanımlanabilirken (Nayak, 2008: 421); çalışma ortamındaki yaratıcılık, örgüt çalışanlarının kendi işleri ile ilgili bireysel bağlamda özgün ve örgüt için faydalı fikirler üretmeye olan eğilimi şeklinde ifade edilebilir (Schepers ve Van den Berg, 2007: 408).

Bilimsel olarak yaratıcılık ile ilgili ilk çalışmaların Guilford (1950)'a dayandığı ve bu dönemden itibaren de yaratıcılık alanındaki araştırmalarda artış görüldüğü, buna bağlı olarak da alana ilişkin mükemmel eserlerin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Kaufman ve Sternberg, 2007: 55).

Yaratıcılık ile ilgili çağdaş araştırmaların başlangıcı kabul edilen çalışmada Guilford (1950), yaratıcılık olgusunu iraksak ve yakınsak düşünce ile ilgili yaptığı

araştırmalar yoluyla açıklamaya çalışmaktadır. Guilford (1950) yaratıcılığı “doğal kaynak” olarak görmekte ve bunu ortaya çıkarmak için çaba göstermek gerektiğini belirtmektedir (Runco, 2007: 9; Amabile, 2001: 333). Bu bağlamda Guilford (1968), açık uçlu sorular ve görevlerle kişiyi birden fazla çözüm/sonuç bulması konusunda zorlayan ıraksak düşünmenin yaratıcılık olgusunun merkezinde yer alan bir kavram olduğunu belirtmektedir (Hennessey ve Amabile, 2010: 590). Bu nedenle de ıraksak düşünce yaratıcılığın bir çeşidi olarak değil, sadece yaratıcı düşünceye öncülük eden bilişsel bir süreç olarak görülmektedir (Runco, 2010: 18). Guilford (1956)’a göre ıraksak düşüncenin bileşenleri orijinallik, esneklik ve özen (detaylandırma) yaratıcılığın temelini oluşturmaktadır (Reuter, 2007: 79).

Yaratıcılık çok az kişinin sahip olduğu nadir bir yetenek olarak değil, tüm insanların sahip olarak geliştirebileceği bilişsel bir yetenek olarak görülmektedir (Davashgil, 1994’ten aktaran Aslan, 2001: 22). Çağdaş toplumlar için yaratıcılığın oldukça önemli ve psikolojik özellikler bakımından da en yararlı özelliklerden biri olduğu değerlendirilebilir.

Yaratıcılığın sanatta, edebiyatta, bilimde, sağlıkta, mühendislikte, üretimde, iş dünyasında ve diğer alanlarda yararlı ilerlemelere öncülük ettiğinin inkâr edilemeyeceği (Copley, 2010: 1; Runco ve Albert, 2010: 3), aksine teknolojideki hızlı değişim, yaşanan çalkantılar ve yoğun rekabet nedeniyle, yaratıcılığa, yeni fikirlerin üretilmesine, yenilikçiliğe ve bu fikirlerin faydalı ürünlere dönüştürülmesine duyulan ihtiyacın öneminin vurgulandığı, örgütlerin de yaratıcı işin etkililik yönüyle daha çok ilgilendiği söylenebilir (Mumford, Connelly ve Gaddis, 2003: 411).

Örgütler için bu kadar önemli olan yaratıcılık kavramını etkileyen faktörleri ortaya çıkarabilmek üzere çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Yaratıcılığı etkileyen faktörlerden biri olan lideri konu alan araştırmalar ve sonuçları şu şekildedir:

Sosik, Kahai ve Avolio (1998) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık ve boyutları üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin etkisinin yüksek olması grubun daha kolay, daha orijinal karar vermesi üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Jaussi ve Dionne (2003)’nin, liderin alışılmadık davranışları ile izleyenlerin yaratıcı performansları arasındaki ilişkiyi deneysel bir yöntemle hem bireysel hem de örgütsel bağlamda araştırdıkları görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık için bireysel içsel motivasyon kontrol edildikten sonra, alışılmadık lider davranışının anlamlı bir şekilde izleyenlerin yaratıcılıkları ile liderin rol model olarak algılanması arasında karşılıklı etkileşimin olduğu görülmektedir. Bunun yanında, alışılmadık lider davranışı dönüşümcü liderliğin ötesinde grup bağlılığındaki değişimi açıklamakta, grup bağlılığının grup içsel motivasyonu ile etkileşimi de grup performansını açıklamaktadır.

Atwater ve Carmeli (2009) çalışmalarında liderlerin işyerinde yaratıcılık için nasıl itici güç yarattıklarını araştırmaktadır. Araştırmada, çalışanların lider-üye etkileşimi ile ilgili algılarının, enerji seviyelerinin ve iş yerinde yaratıcılık özelliklerinin yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizi ile değerlendirildiği belirtilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, lider üye etkileşimi ile çalışanların

hissettikleri enerjileri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, bu ilişkinin de iş yerinde yüksek yaratıcılık ile sonuçlandığı ifade edilmektedir.

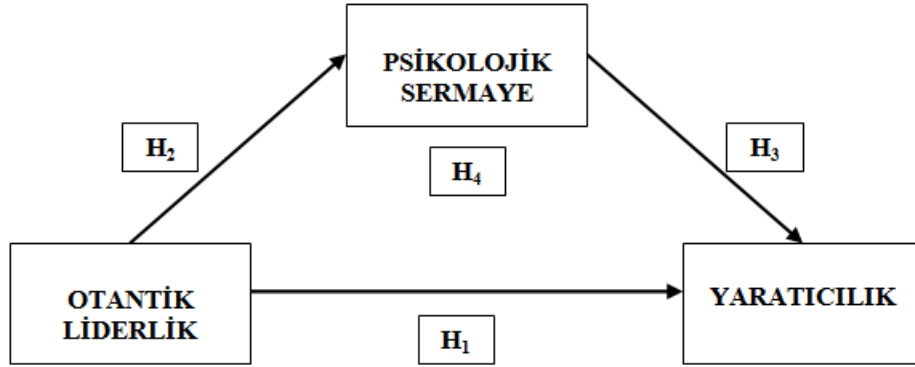
Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010) bu çalışmalarında, liderin çalışanların yaratıcılığını nasıl desteklediğini ve bu ilişkide de psikolojik güvenliğin aracılık rolünü araştırdıkları görülmektedir. Yapısal eşitlik modeli ile elde edilen sonuçlara göre, açık sözlü, ulaşılabilir özelliklere sahip lider psikolojik güvenliği ortaya çıkarmakta ve bu da yaratıcılığa sebep olmaktadır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel olarak iki amacı vardır:

- Değişkenlere ait betimleyici istatistiklerden yola çıkarak, liselerde görev yapan müdür/müdür yardımcılarının otantik liderlik düzeylerini, öğretmenlerin de psikolojik sermaye ve yaratıcılık düzeylerini tespit etmek,
- Öğretmenlerin otantik lider algıları ile psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki açıklama gücünü tespit etmek.

Araştırmanın modeli ve amaca ulaşmak için model üzerinden geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

H₁: İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını etkilemektedir.

H₂: İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı izleyenlerin psikolojik sermayelerini etkilemektedir.

H₃: İzleyenlerin psikolojik sermayeleri liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını etkilemektedir.

H₄: İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısının liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısı üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Ankara ili Çankaya ilçesindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ile Ortaöğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı resmi meslek liseleri ve resmi genel liselerde görev yapan müdür/müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın evreni; 216'sı müdür/müdür yardımcısı ve 3005'i öğretmen olmak üzere ([web], 2013) toplam 3221 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesi olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. 3221 kişiden oluşan evreni temsilen 75 müdür/müdür yardımcısı ile 347 öğretmen olmak üzere, toplamda 422 kişiden tam olarak doldurulmuş anket toplanmıştır.

Ankette kullanılan, her üç değişkene ait ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasının yapıldığı, geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edildiği görülmektedir. Otantik liderlik ölçeği, Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiştir. Otantik liderliğin; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere dört boyutta değerlendirilmesini sağlayan bu ölçek, Tabak ve diğerleri (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. İzleyenlerin psikolojik sermayelerini ölçmek üzere kullanılan ölçek Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilmiştir. Psikolojik sermaye ölçeğinin, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarının yapıldığı görülmüştür. Raudsepp (1979) tarafından yaratıcılığı tutum boyutunda ölçmek için geliştirilen ve 50 maddeden oluşan 5'li Likert tarzındaki "Ne kadar yaratıcısınız?" ölçeği ise Sungur tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (1997: 217). Ancak Gülel (2006) tarafından yapılan ve sınıf öğretmeni adaylarını kapsayan çalışmada, yaratıcılık ölçeğinin tekrar gözden geçirilerek keşfedici faktör analizi yapıldığı ve tek boyutlu olarak doğrulandığı belirtilmektedir.

Liderlere ve izleyenlere yönelik demografik bilgileri içeren iki farklı kişisel bilgi formu ile birlikte liderlere yaratıcılık ölçeği, izleyenlere de psikolojik sermaye ve otantik liderlik ölçeği yöneltilmiştir. Veri toplama aşamasında, eğitim kurumlarının da iç içe geçmiş yapılar olduğu yaklaşımından hareketle, ölçekler, bir lider (müdür/müdür yardımcısı) beş izleyen (öğretmen) karşılıklı olarak birbirlerini değerlendirecek şekilde rakamlarla kodlanarak katılımcılara dağıtılmıştır. Böylece, her düzey-2 (lider) için beş düzey-1 (izleyen) olacak şekilde veri toplama araçları katılımcılara dağıtılmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin araştırmacılar tarafından Türkçe'ye çevrilmesi sırasında doğrulayıcı faktör analizleri yapılmasına rağmen, bu çalışmada ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri yinelenmiştir. Otantik liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) =2,36 (iyi uyum), kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,06 (kabul edilebilir uyum), Tucker-Lewis indeks değeri (TLI) =0,94 (iyi uyum) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,95 (iyi uyum) şeklinde tespit edilmiştir. Şimşek (2007)'e göre, Tucker-Lewis indeks değeri (TLI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)'nin 0,90 veya üzerinde olması iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir (Çetin ve Basım, 2012). Ölçeğe ait tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü ve ikinci düzey çok faktörlü modellere bakıldığında, en iyi uyumun birinci düzey çok faktörlü modelde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizler sonucunda Cronbach Alpha katsayısı şeffaflık boyutu için 0,82; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0,87; bilgiyi dengeli değerlendirme boyutu için 0,79; öz farkındalık boyutu için 0,78 ve tüm ölçek

için 0,90 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında algılanan otantik liderliği ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Psikolojik sermaye ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) =2,756, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,07, Tucker-Lewis indeks değeri (TLI) =0,90 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,91 şeklinde tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçlara göre ise güvenilirliğin; iyimserlik boyutu için 0,75, psikolojik dayanıklılık boyutu için 0,79, umut boyutu için 0,84, öz yeterlilik boyutu için 0,90 ve tüm ölçek için de 0,94 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında izleyenlerin psikolojik sermayelerini ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir. Yaratıcılık için Gülel (2006) tarafından kullanılan “Ne kadar yaratıcısınız?” ölçeği 27 maddelik kısaltılmış şekli ile kullanılmıştır. Ölçek, izleyenlerin yaratıcılıklarının liderleri tarafından algılandığı şekilde uyarlanarak örnekleme uygulanmıştır. Ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum değerleri; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/df) =1,57, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) =0,04, Tucker-Lewis indeks değeri (TLI) =0,90 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) =0,91 şeklinde tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği de 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar bağlamında ölçeğin, uygulandığı örneklem kapsamında izleyenlerin yaratıcılıklarının liderlerinin algısına göre ölçme gücü yönünden iyi uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Kreft ve De Leeuw (1998) örgütsel ve eğitim bağlamındaki araştırmalarda hiyerarşik doğrusal modellemeyi uygulayabilmek için, düzey-2 (lider)’de 50 kişinin diğer bir ifade ile 50 grubun uygun olabileceğini ve kabul edilebilir en düşük sayının ise 30 kişi veya 30 grup olduğunu belirtmektedir (Maas ve Hox, 2005: 88). Düzey-2 (lider) için durum böyle iken yeterli olabilecek en az düzey-1 (izleyen) sayısına yönelik açıkça bir bilgiye ulaşılamasa da, Şahin’in çalışmasında düzey-1 (izleyen) için bu sayının üç kişi olduğu görülmektedir (2010: 88). Aynı şekilde Walumbwa ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada da düzey-2 (lider) için düzey-1 (izleyen) sayısının üç kişi olduğu görülmektedir (2010: 906). Bu bağlamda çalışmamızda belirlenen düzey-2 (lider) için 75 lider (grup)’in ve düzey-1 (izleyen) için 347 izleyen yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada AMOS (20.0) İstatistik Paket Programı ile ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılmasının yanı sıra, SPSS 18.0 İstatistik Paket Programı ile betimleyici istatistikler hesaplanmış ve hiyerarşik doğrusal modelleme (HLM 7 Öğrenci Versiyonu) kullanılmıştır.

Bu çalışma, Byrk ve Raudenbush (1992) tarafından tanımlanan iki düzeyli hiyerarşik doğrusal modeller (two-level hierarchical linear models)’e göre yapılmıştır. Snijders ve Bosker (1999) tarafından iki düzeyli hiyerarşik doğrusal modeller, düzey -1 (izleyen) ve düzey-2 (lider) arasındaki ilişkiyi analiz eden istatistiksel yöntem olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, hiyerarşik doğrusal modellerin aynı düzeydeki veya farklı düzeydeki hiyerarşik yapı içerisindeki ilişkileri araştırdığını ifade etmektedir (Wherry, 2011: 103).

Hiyerarşik doğrusal modellemenin ilk basamağı olan tek yönlü varyans analizi ile gruplara göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığına

yönelik analiz yapılmakta ve hiyerarşik doğrusal modellemenin gerekliliği ortaya çıkarılmaktadır. Elde edilen sonuçlar bağlamında en önemli nokta, varyans bileşenlerinin son tahmini (final estimation of variance components) tablosundaki ki-kare (χ^2)'nin anlamlı olmasıdır. Buna göre hiyerarşik doğrusal modellemenin uygulanabileceği anlaşılmaktadır (Woltman, Feldstain, MacKay ve Rocchi, 2012: 62).

Tablo 1: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Otantik Liderlik	3,79	0,39	2,58	4,52
İlişkilerde Şeffaflık	3,84	0,41	2,78	4,72
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,71	0,49	2,15	4,70
Bilginin Dengeli Değerlendirmesi	3,81	0,50	2,11	4,67
Öz farkındalık	3,80	0,47	2,67	4,60
Psikolojik Sermaye	4,66	0,69	1,24	5,75
İyimserlik	4,52	0,83	1,10	6,00
Psikolojik Dayanıklılık	4,92	0,78	1,20	6,00
Umut	4,93	0,80	1,00	6,00
Özyeterlik	4,26	0,72	0,83	5,00
Yaratıcılık	3,75	0,53	1,60	4,86

5'li likert ölçeklerin ortalamaları; çok düşük: 1-1.79; düşük: 1.80-2.59; orta: 2.60-3.39; yüksek: 3.40-4.19; çok yüksek: 4.20-5.00 şeklinde yorumlanmaktadır (Özdamar, 2003). Bu bilgi doğrultusunda otantik liderlik (3,79) ve yaratıcılık (3,75) değişkenleri ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan psikolojik sermayeye bakıldığında, 6'lı likert tipindeki bu ölçeğe göre örneklemden elde edilen veriler bağlamında psikolojik sermayenin ortalamasının üstünde olduğu, psikolojik dayanıklılık ile umut alt boyutlarının ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın modeli bağlamında belirlenen dört hipotez, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan modellerin HLM 7 Öğrenci Versiyonu paket programı kullanılarak hesaplanması ile test edilmiştir.

Hiyerarşik doğrusal modelleme ile öncelikle toplanan verilerle hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılıp kullanılmayacağına yönelik tek yönlü varyans analizi yapmak için Model-1 ve Model-2 oluşturulmuştur. Bu modellerin sonucuna göre de grup içi ilişkileri belirlemek üzere elle hesaplama yöntemi ile "ICC" değeri belirlenmiştir. Model-1'e ait analiz sonuçları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

$$\text{Model-1 Düzey 1: (YARATICILIK)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} \quad (1)$$

$$\text{Düzey 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (2)$$

(YARATICILIK)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyen yaratıcılık puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini yaratıcılık puanı ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyenin yaratıcılık puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel yaratıcılık puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama yaratıcılık puanının genel ortalamadan farkı

Tablo 2: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları
(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	P değeri
Kesişim, γ_{00}	78,86				
Kesişim, u_{0j}		71,56	74	586,45	<0,001
Düzyey-1, r		49,32			

Model-1 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar **Tablo 2**'de görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare anlamlıdır ($\chi^2=586,45$; $p<0,001$). Bu da gruplar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Bundan sonra ise; bu farklılığın ne kadarının grup içinde ne kadarının gruplar arasında olduğunu ortaya çıkarmak üzere grup içi ilişkiler “ICC(1)” analizi aşağıdaki formüle göre elle hesaplanmıştır.

$$ICC = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$$

Bu formülde, gruplar arası varyans değerini ifade eden “ τ_{00} ”, **Model-1**'in **Tablo 2**'de görülen sonuçlarından “kesişim (u_{0j})”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (71,56). Bu formülün diğer elemanı olan ve grup içi varyans değerini ifade eden “ σ^2 ” ise, yine **Tablo 2**'den elde edilen “düzyey-1 (r)”e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (49,32). Bu formül ile elde edilen sonuca göre, yaratıcılık bağımlı değişkenindeki varyansın %59'u gruplar arasında, %41'i de grup içinde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre ICC(1) değeri James (1982)'in belirttiği %12'ye göre oldukça iyi seviyededir. Elde edilen her iki sonuç bağlamında araştırmada hiyerarşik doğrusal model uygulayabilmek için ön koşulların karşılandığı söylenebilir.

Hipotezlerin doğruluğunu test etmek üzere diğer modelleri analiz etmeden önce düzey-1'deki bağımsız değişkenin (psikolojik sermayenin) grup seviyesinde farklılık gösterip göstermediği Model-2'ye göre analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3'te olduğu gibidir.

Model-2 Düzey 1: (PSİKOLOJİK SERMAYE) $ij = \beta_{0j} + r_{ij}$ (3)

$$\text{Düzey 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (4)$$

(PSİKOLOJİK SERMAYE)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyen psikolojik sermaye puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini psikolojik sermaye puanı ortalaması)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyen psikolojik sermaye puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel psikolojik sermaye puanı ortalaması

u_{0j} : j grubunun ortalama psikolojik sermaye puanının genel ortalamadan farkı

Tablo 3: Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

(Unconstrained-Null-Model)

Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini (Final Estimation of Variance Components)					
Tesadüfi Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	df	χ^2	P değeri
Kesişim, u_{0j}		11,14	74	95,36	0,048
Düzey-1, r		196,35			
Kesişim, γ_{00}		97,69 (Sabit Etkilerin Son Tahmini Tablosu)			

Model-2 ile ilgili tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar **Tablo 3**'te görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında ki-kare anlamlı değildir ($\chi^2=95,36$; 0,048). Bu da gruplar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir. Her ne kadar ki-kare anlamlı olmasa da grup içi ilişkiler "ICC(2)" analizi **Model-1**'de olduğu gibi yapılmıştır.

Bu analizde de, gruplar arası varyans değerini ifade eden " τ_{00} ", **Model-2**'nin **Tablo 3**'teki sonuçlarından "kesişim (u_{0j})"e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (11,14). Bu formülün diğer elemanı olan ve grup içi varyans değerini ifade eden " σ^2 " ise, yine **Tablo 3**'ten elde edilen "düzey-1 (r)"e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (196,35). Bu formül ile elde edilen sonuca göre, yaratıcılık bağımlı değişkenindeki varyansın %5'i gruplar arasında, %95'i de grup içinde gerçekleşmektedir. Bu sonuçlara göre ICC(2) değeri James (1982)'in belirttiği %12'ye göre oldukça düşük seviyededir.

Hiyerarşik doğrusal modele ilişkin ön koşulların sağlanmasından sonra ilk olarak H_1 hipotezini test etmek üzere düzey-2'deki bağımsız değişken (otantik liderlik) ile bağımlı değişken (yaratıcılık) arasındaki ilişkinin anlamlılığı ile yönünü belirlemek üzere oluşturulan "bağımlı değişken olarak ortalamalar modeli" kullanılmıştır (Model-3). Bu modelden elde edilen sonuçlar Tablo 4'te olduğu gibidir.

$$\text{Model-3} \quad \text{Düzey-1: } (YARATICILIK)_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} \quad (6)$$

$$\text{Düzey-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (OTANTİK LİDERLİK)_j + u_{0j} \quad (7)$$

γ_{00} : Genel yaratıcılık puanı ortalaması

γ_{01} : Düzey-2'deki değişkenin eğim katsayısı (otantik liderliğin grubun ortalama yaratıcılığı üzerindeki tahmini etkisi)

u_{0j} : Otantik liderlik değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama yaratıcılık puanının genel ortalamadan farkı

Tablo 4: Bağımlı Değişken Olarak Ortalamalar Modelinin Sonuçları
(Means as Outcomes Model)

Sabit Etkilerin Son Tahmini (Final Estimation of Fixed Effects)					
Sabit Etki	Katsayı	Varyans Bileşeni	t-oranı	d.f.	P değeri
Kesişim, γ_{00}	78,84		83,62	73	<0,001
Otantik Liderlik, γ_{01}	0,69		4,34	73	<0,001
Kesişim, u_{0j}	55,73 (Varyans Bileşenlerinin Son Tahmini Tablosu)				

Tablo 4'te görüldüğü üzere otantik liderliğin grubun ortalama yaratıcılığı üzerindeki etkisi 0,69 olarak tahmin edilmiştir ($\gamma_{01} = 0,69$; $p < 0,001$). Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlara göre, otantik liderlikteki bir (1) birimlik artış grubun ortalama yaratıcılığında 0,69 birim artışa sebep olmaktadır. Bağımsız değişken olan otantik liderliğin etki büyüklüğü aşağıdaki formüle göre elle hesaplanmıştır.

$$R^2 = \frac{(\tau_{null}^2 - \tau_{means}^2)}{\tau_{null}^2} \quad (10)$$

Bu formüldeki, " τ_{null}^2 ", **Model-1**'in **Tablo 3**'te görülen sonuçlarından gruplar arası varyans değeri olan "kesişim (u_{0j})"e karşılık gelen varyans bileşeni değeridir (71,56). " τ_{means}^2 " ise, **Model-3**'ün bağımlı değişken olarak ortalamalar modelinden elde edilen sonuç tablosundaki (**Tablo 5**) varyans değeridir (55,73). Buradan çıkan sonuca göre, grup seviyesindeki yaratıcılıkta ortaya çıkan farklılığın (değişimin) %22'si otantik liderlik tarafından açıklanmaktadır. Diğer taraftan geriye kalan %78'lik kısım da başka etmenler tarafından açıklanmaktadır. Bu bağlamda, H_1 hipotezi (izleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını yordamaktadır) kabul edilmiştir.

H_2 hipotezini test etmek üzere düzey-2'deki bağımsız değişken (otantik liderlik) ile düzey-1'deki bağımlı değişken (psikolojik sermaye) arasındaki ilişkinin anlamlılığı ile yönünü belirlemek üzere oluşturulan "bağımlı değişken olarak ortalamalar modeli" kullanılmıştır (**Model-4**). Bu modelden elde edilen sonuçlar **Tablo 6**'da olduğu gibidir.

Model-4 $Düzey-1: (PSİKOLOJİK SERMAYE)_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} \quad (8)$

$Düzey-2: \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (OTANTİK LİDERLİK)_j \quad (9)$

γ_{00} : Genel psikolojik sermaye puanı ortalaması

γ_{01} : Düzey-2'deki değişkenin eğim katsayısı (otantik liderliğin grubun ortalama psikolojik sermayesi üzerindeki tahmini etkisi)

u_{0j} : Otantik liderlik değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama psikolojik sermaye puanının genel ortalamadan farkı

Tablo 5: Bağımlı Değişken Olarak Ortalamalar Modelinin Sonuçları
(Means as Outcomes Model)

Sabit Etkilerin Son Tahmini (Final Estimation of Fixed Effects)				
Sabit Etki	Katsayı	t-oranı	d.f.	p değeri
Kesişim, γ_{00}	97,69	129,14	345	<0,001
Otantik Liderlik, γ_{01}	0,53	4,05	345	<0,001

Tablo 5'teki sonuçlara göre düzey-2'deki bağımsız değişkenin (otantik liderlik) düzey-1'deki grubun ortalama psikolojik sermayesi üzerindeki tahmini etkisi olumlu ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\gamma_{01}= 0,53$; $p<0,001$). Bu bağlamda, H_2 hipotezi (izleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı psikolojik sermayelerini yordamaktadır) kabul edilmiştir. Otantik liderlik bağımsız değişkeninde meydana gelen bir (1) birimlik bir artış, grup içindeki bireylerin psikolojik sermayesinde 0,53 birimlik bir artışa sebep olmaktadır ($\gamma_{01} =0,53$).

H_3 hipotezini test etmek üzere rastlantısal kesişimler modeli kullanılmıştır. Bu modelde düzey-1'deki bağımsız değişken (psikolojik sermaye) ile düzey-1'deki bağımlı değişken (yaratıcılık) arasındaki ilişki incelenmiştir (Model-5). Model-5'e göre elde edilen sonuçlar Tablo 6'da olduğu gibidir.

$$\text{Düzey-1: } (YARATICILIK)_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(PSİKOLOJİK SERMAYE)_{ij} + r_{ij} \quad (11)$$

Model-5 $\text{Düzey-2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (12)$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j} \quad (13)$$

(YARATICILIK)_{ij}: Bağımlı değişken (j grubundaki i izleyenin yaratıcılık puanı)

β_{0j} : Kesişim katsayısı (j grubundaki tahmini yaratıcılık puanı ortalaması)

β_{1j} : Eğim katsayısı (j grubundaki psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki tahmini etkisi)

r_{ij} : Hata terimi (j grubundaki i izleyenin yaratıcılık puanının grup ortalamasından farkı)

γ_{00} : Genel yaratıcılık puanı ortalaması

u_{0j} : Otantik liderlik değişkeni kontrol altına alındıktan sonra j grubunun ortalama psikolojik sermaye puanının genel ortalamadan farkı

γ_{10} : Psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki ortalama etkisi

u_{1j} : j grubunun psikolojik sermaye etkisinin ortalama psikolojik sermaye etkisinden farkı

**Tablo 6: Rastlantısal Kesişimler Modeli Sonuçları
(Random Intercepts Model)**

Sabit Etkilerin Son Tahmini (Final Estimation of Fixed Effects)				
Sabit Etki	Katsayı	t-oranı	d.f.	p değeri
Kesişim, γ_{00}	78,87	75,188	74	<0,001
Otantik Liderlik, γ_{10}	0,03	1,007	74	0,317

Tablo 6'ya bakıldığında psikolojik sermayenin yaratıcılık üzerindeki ortalama etkisinin (γ_{10}) anlamlı olmadığı (γ_{10} : 0,030; $p < 0,317$) görülmektedir. Bu sonuçlar bağlamında, H_3 hipotezi (izleyenlerin psikolojik sermayeleri liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını yordamaktadır) reddedilmiştir.

Baron ve Kenny'e göre (1986) aracılığı test etmek için üç regresyon modeli hesaplanmalı ve sonuçlar şöyle olmalıdır (Aktaran Koçyiğit, 2018: 129):

1. İlk denklemde bağımsız değişkenler aracı değişkeni etkilemelidir.
2. İkinci denklemde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilediği gösterilmelidir.
3. Üçüncü denklemde aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.

Tüm bu koşullar öngörülen yönde gerçekleşirse, üçüncü denklemde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi ikinciden daha az olmalıdır.

James ve Brett'e göre (1984) aracılık tam veya kısmi olabilir. Aracı modelde, eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi tamamen ortadan kalkar ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşirse bu durumda tam aracılık etkisi söz konusu olacaktır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi devam etmekle birlikte azalmışsa bu durumda kısmi aracılık etkisi ortaya çıkacaktır. (Aktaran Özbek, 2011: 236-237).

Bu varsayımlar bağlamında; düzey-2'deki bağımsız değişken otantik liderliğin düzey-1'deki bağımlı değişken yaratıcılığı anlamlı olarak etkilediği ($\gamma_{01} = 0,69$; $p < 0,001$) (H_1); düzey-2'deki bağımsız değişken otantik liderliğin aracılık etkisi olduğu kabul edilen düzey-1'deki bağımsız değişken psikolojik sermayeyi anlamlı olarak etkilediği ($\gamma_{01} = 0,53$; $p < 0,001$) (H_2) görülmektedir. Aracılık etkisi olduğu kabul edilen düzey-1'deki bağımsız değişken psikolojik sermayenin düzey-1'deki bağımlı değişken yaratıcılık üzerine etkisinin ise anlamlı (γ_{10} : 0,030; $p < 0,317$) olmadığı (H_3) tespit edilmiştir. Bu nedenle varsayımlardan birinin gerçekleşmediği ve aracılık etkisi olduğu kabul edilen bağımsız değişken psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre; H_4 hipotezi (izleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısının liderlerin izleyenleri hakkındaki

yaratıcılık algısı üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi bulunmaktadır) reddedilmiştir.

Sonuç olarak hipotezlerin kabul ve ret durumu Tablo 7’de olduğu gibidir.

Tablo 7: Hipotez Testi Sonuçları

1	İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını yordamaktadır.	Kabul edilmiştir
2	İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısı izleyenlerin psikolojik sermayelerini yordamaktadır.	Kabul edilmiştir
3	İzleyenlerin psikolojik sermayeleri liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını yordamaktadır.	Reddedilmiştir
4	İzleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısının liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısı üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisi bulunmaktadır.	Reddedilmiştir

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Hiyerarşik doğrusal modelleme ile test edilen dört hipotezin sonuçları incelendiğinde otantik liderliğin yaratıcılığı (H1) ve psikolojik sermayeyi (H2) yordadığı, psikolojik sermayenin ise yaratıcılığı (H3) yordamadığı ve psikolojik sermayenin aracılık etkisinin (H4) olmadığı görülmektedir.

Yazında, liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar (Redmond, Mumford ve Teach, 1993; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Scott ve Bruce, 1994; Sosik, Kahai ve Avolio, 1998; Jung, Mumford vd., 2002; Shin ve Zhou, 2003; Chow ve Wu, 2003; Tierney ve Farmer, 2004; Shalley ve Gilson, 2004; Mumford ve Hunter, 2005) incelendiğinde, hem tek düzeyli hem de çok düzeyli yapılarda liderliğin yaratıcılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Atwater ve Carmeli, 2009: 265; Carmeli vd., 2010: 251). Liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar bağlamında, son zamanlarda otantik liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini de araştıran çalışmalar (Rego vd., 2012; Cerne vd., 2013; Semedo vd., 2016) olduğu görülmektedir. Rego vd., (2012) tarafından yapısal eşitlik modeli ile yapılan çalışmada, otantik liderliğin hem doğrudan hem de psikolojik sermaye aracılığı ile yaratıcılığı yordadığı görülmektedir. Cerne vd., (2013) tarafından hiyerarşik doğrusal modelleme ile yapılan çalışmada ise, takım liderinin algılanan otantik liderliğinin takım üyelerinin bireysel yaratıcılığını ve takımın yenilikçiliğini doğrudan etkilediği görülmektedir. Semedo vd., (2016) de otantik liderliğin, hissi esenlik ve beceriklilik sayesinde yaratıcılığı arttırdığı sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaların sonuçları ile araştırmamızın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Yaratıcılığın her bireyde bulunabilecek ve geliştirilebilen bir yetenek olduğuna yönelik bakış açısı dikkate alındığında, yaratıcı öğretmenler, yaratıcılığı teşvik eden bir eğitim ve öğretim ortamının oluşmasında önemli bir faktör olarak görülebilir. Diğer taraftan, öğretmenlerin daha yaratıcı davranışlar sergilemesi ve bu davranışları sergilerken de öğrencilerini yaratıcı olma konusunda cesaretlendirmesi, böyle bir eğitim ve öğretim ortamını sağlayabilecek etmenlerden biri olan lider yöneticilerle

mümkün olabilir. Öğretmenler tarafından otantik lider olarak algılanan bir yönetici, öğretmenlerin yaratıcılığını teşvik eden önemli bir faktör olabilir. Otantik liderlik davranışları sergileyen yönetici, tutarlı davranışları ile hem öğretmenler hem de öğrenciler için iyi bir rol model olabilir. Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık yönünü izleyenlerine hissettirebilen yöneticiler de, öğretmenlerin düşündüklerini açıkça ifade edebilmesini kolaylaştırabilir. Böylece eğitimin daha iyi seviyelere gelebilmesine yönelik, yeni ve alışılmadık fikirlerin ortaya çıkması için uygun ortam sağlanabilir. Otantik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler öğretmenlerle yakından ilgilenerek onlara sürekli destek olabilir. Bu tür desteklerle pozitif bir ortamın oluşması eğitim ve öğretimin kalitesini de artırabilir.

Araştırma bulgularına göre, otantik liderlikte meydana gelen bir (1) birimlik bir artış, grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerinde 0,53 birim artışa sebep olmaktadır (bkz. Tablo 5). Rego vd., (2012) tarafından yapılan çalışmada da otantik liderliğin psikolojik sermayeyi anlamlı ve olumlu yönde yordadığı görülmektedir. Luthans ve Avolio (2003) ile Avolio vd., (2004) tarafından yapılan çalışmalarda, otantik liderliğin örgütteki bireylerin psikolojik sermayelerini yükselten bir faktör olduğu ve bunun sonucunda da örgüt performansının artmasıyla rekabet etme avantajının ortaya çıktığı belirtilmektedir (Luthans vd., 2005: 265).

Yazında ulaşılabilen çalışmalara (Rego vd., 2012; Jafri, 2012; Lee ve Chu, 2016) bakıldığında, psikolojik sermayenin yaratıcılığı yordadığı görülmektedir. Oysa bu araştırmada, “izleyenlerin psikolojik sermayeleri liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısını yordamaktadır” hipotezi test edilmiş ve reddedilmiştir. Buna bağlı olarak da izleyenlerin liderleri hakkındaki otantik liderlik algısının liderlerin izleyenleri hakkındaki yaratıcılık algısı üzerine etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar yazındaki çalışmaların sonuçları ile çelişmektedir. Yazında psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olduğuna yönelik sonuçlar elde eden çalışmaların bulunduğu görülmektedir (Walumbwa vd., 2010; Walumbwa vd., 2011; Rego vd., 2012; Peterson vd., 2012). Çalışmada izleyenlerin (öğretmen) yaratıcılığı lider tarafından değerlendirilirken, izleyenlerin psikolojik sermayeleri kendileri tarafından değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, liderlerin izleyenleri algılamaları ile izleyenlerin kendilerini algılamaları arasında çok büyük farklılık olduğu ve bunun da sonuçlara yansıdığı söylenebilir. Pozitif psikolojinin sonucu olarak ortaya çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik ile pozitif örgütsel davranışın sonucu ortaya çıkan psikolojik sermayenin, örgüt üyelerinin yaratıcılık davranışları sergilemesinde ve örgüte olumlu katkı sağlamalarında önemli etkileri olduğu bilinmektedir.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. ve S. Sveningsson (2003), "The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing 'Leadership'", *The Leadership Quarterly*, 14: 359-381.
- Amabile Teresa M. (2001), "Beyond Talent: John Irving and The Passionate Craft of Creativity", *American Psychologist*, 56(4): 333-336.
- Amabile, T.M., B.A. Hennessey ve B.S. Grossman (1986), "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-For Reward", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1): 14-23.
- Aslan, E. (2001), "Torrance Yaratıcı Düşünce Testi'nin Türkçe Versiyonu", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14: 19-40.
- Atwater, L. ve A. Carmeli (2009), "Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, And Involvement in Creative Work", *The Leadership Quarterly*, 20: 264-275.
- Avey, J.B., F. Luthans ve S.M. Jensen (2009), "Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover", *Human Resource Management*, 48(5): 677-693.
- Avey, J.B., R.J. Reichard, F. Luthans ve K.H. Mhatre (2011), "Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22(2): 127-152.
- Avolio, B.J., F.O. Walumbwa ve T.J. Weber (2009), "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", *The Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Avolio, Bruce J. (2010), "Pursuing Authentic Leadership Development", N. Nohria ve R. Khurana (Eds.), *The Handbook of Leadership Theory And Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium on Advancing Leadership*, Boston, Ma: Harvard Business School Press, ss.739-768.
- Avolio, Bruce J. ve Gardner, W.L. (2005), "Authentic Leadership Development: Getting To The Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Bass, Bernard M. (1995), "Concepts of Leadership: The Beginnings", J.T. Wren (Ed.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, New York, The Free Press, ss.49-52.
- Bödeker, K. (2005), "Introduction", H.E. Gruber ve K. Bödeker (Eds.), *Creativity, Psychology and the History of Science*, Hollanda, Springer, ss.1-18.
- Butler, James P. (2011), "Positive Leadership in The Military: An Exploratory Study" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Minneapolis, Capella University.
- Carmeli, A., R. Reiter-Palmon ve E. Ziv (2010), "Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in The Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety", *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.

Cerne, M., M. Jaklic ve M. Skerlavaj (2013), “Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective”, *Leadership*, 9: 63-85.

Cottrill, Kenna R. (2011), “Antecedents and Outcomes of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate For Ethics, Organization-Based Self-Esteem, and Organizational Citizenship Behaviors” (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Los Angeles, Alliant International University.

Cronin, Thomas E. (1995), “Thinking and Learning About Leadership”, J.T. Wren (Ed.), *The Leader’s Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, New York, The Free Press, ss. 27-30.

Cropley, Arthur J. (2010), “The Dark Side of Creativity: What is it?”, D.H. Cropley, A.J. Cropley, J.C. Kaufman ve M.A. Runco (Eds.), *The Dark Side of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, ss.1-14.

Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012), “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1): 121-137.

Endrissat, N., W.R. Muller ve S. Kaudela-Baum (2007), “En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership”, *European Management Journal*, 25(3): 207-220.

Erkmen, T. ve E. Esen (2012), “Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2): 55-72.

Gardner, W.L. ve J.R. Schermerhorn (2004), “Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership”, *Organizational Dynamics*, 33(3): 270-281.

Gardner, W.L., B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May ve F. Walumbwa (2005), “Can You See The Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development”, *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.

Gülel, G. (2006), “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yaratıcılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (Pamukkale Üniversitesi Örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hayek, M. (2012), “Control Beliefs and Positive Psychological Capital Can Nascent Entrepreneurs Discriminate Between What Can and Cannot Be Controlled?”, *Journal of Management Research*, 12(1): 3-13.

Hennessey, B.A. ve T.M. Amabile (2010), “Creativity”, *Annual Review Psychology*, 61: 569-598.

House, R.J. ve R.N. Aditya (1997), “The Social Scientific Study of Leadership: Oue Vadis?”, *Journal of Management*, 23(3): 409-473.

Jafri, H. (2012), “Psychological Capital and Innovative Behaviour: An Empirical Study on Apparel Fashion Industry”, *The Journal Contemporary Management Research*, 6(1): 42-52.

Jaussi, K.S. ve S.D. Dionne (2003), “Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior”, *The Leadership Quarterly*, 14: 475-498.

Kaufman, J.C. ve R.J. Sternberg (2007), "Creativity", *Change: The Magazine of Higher Learning*, 39(4): 55-60.

Kesken, J. ve N.A. Ayyıldız (2008), "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 729-754.

Koçyiğit, Y. (2018), "Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri Ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama", (Doktora Tezi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kreft, I. and De Leeuw, J. (1998), *Introduction to Multilevel Modelling*. Sage Publications, London.

Lee, C. ve Chu, K. (2016), "Understanding the Effect of Positive Psychological Capital on Hospitality Interns' Creativity For Role Performance", *International Journal of Organizational Innovation*, (Online) 8(4): 213-222.

Lombard, L., K. April ve K. Peters (2012), "Sustainability and Authentic Leadership: Stumbling Blocks and Enablers", *Crown Research in Education*, 2(2): 74-84.

Luthans F., B.J. Avolio, F.O. Walumbwa ve W. Li (2005), "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship With Performance", *Management and Organization Review*, 1(2): 249-271.

Luthans B.C., Luthans, K.W ve Jensen, S. M. (2001), "Positive Approach to Leadership (PAL) Implications for Today's Organizations" *The Journal of leadership Studies*, 8(2): 4-20.

Luthans, B.C., Luthans, K.W ve Jensen, S.M. (2012), "The Impact of Business School Students' Psychological Capital On Academic Performance", *Journal of Education for Business*, 87: 253-259.

Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003), "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach". In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, ss. 241-261.

Luthans, F. ve C.M. Y. (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal Of Management*, 33(3): 321-349.

Luthans, F., B.J. Avolio, J.B. Avey ve S.M. Norman (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60: 541-572.

Luthans, Fred (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.

Maas, C.J.M. ve J.J. Hox (2005), "Sufficient Sample Sizes For Multilevel Modeling", *Methodology*, 1(3): 86-92.

Mcgee, Elizabeth A. (2011), *An Examination of The Stability of Positive Psychological Capital Using Frequency-Based Measurement Behaviors* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Knoxville, University of Tennessee.

Milad, Michael F. (2012), "What is Authentic Leadership Really Measuring? The Role Of Leader Core Self-Evaluation, Character, and Narcissism", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), San Diego, Alliant International University.

- Mumford, M.D., S. Connelly ve B. Gaddis (2003), “How Creative Leaders Think: Experimental Findings And Cases”, *The Leadership Quarterly*, 14: 411-432.
- Mumford, M. D. and Hunter, S. T. (2005), “Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity.” In *Research in multi-level issues: Volume IV* Edited by: Yammarino, F. J. and Dansereau, F. 11–74. Oxford, , England
- Northouse, P. G. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, 3.Baskı, London, Sage Publications.
- Özbek, M. F. (2011), “Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1): 231-248.
- Özdamar, K. (2003), *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Peterson, C. ve Park, N. (2006), “A Positive Psychology Perspective On Post-9/11”, *Basic and Applied Social Psychology*, 28(4): 357-361.
- Peterson, C., Park, N. ve Sweeney, P.J. (2008), “Group Well-Being: Morale From A Positive Psychology Perspective”, *Applied Psychology*, 57: 19-36.
- Peterson, S.J., F.O. Walumbwa, B.J. Avolio ve S.T. Hannah (2012), “The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts”, *The Leadership Quarterly*, 23: 502-516.
- Raudsepp, E. (1979), “How Creative Are You?”, *Personnel Journal*, 58: 218-222.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993), “Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behaviour on Subordinate Creativity”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 55: 120-151.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques ve M.P. Cunha (2012), “Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity”, *Journal of Business Research*, 65: 429-437.
- Reuter, M. (2007), “The Biological Basis of Creativity”, A.G. Tan (Ed.), *Creativity: A Handbook For Teachers*, London, World Scientific, ss. 79-99.
- Runco, M. A. (2007), *Creativity Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Elsevier Academic Press, A.B.D.
- Runco, M.A. ve Albert. R.S. (2010), *Creativity Research: A Historical View*, J.C.
- Schepers, P., Berg, V. D. ve Peter T. (2007), “Social Factors of Work-Environment Creativity”, *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 407-428.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A path model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000), “Positive psychology: An introduction”, *American Psychologist*, 55: 5–14.

- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., ve Ribeiro, N. M. P. (2016), "Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' creativity and Individual Performance" *Leadership ve Organization Development Journal*, 37(8): 1038–1055.
- Semedo, A., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2016), "Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8): 1038-1055.
- Shalley, C. E. ve L.L. Gilson (2004), "What Leaders Need To Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity", *The Leadership Quarterly*, 15(2004): 33-53.
- Shin, S. J., and Zhou, J. (2003), "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academic Management Journal*, 46: 703–714.
- Sıgır, Ü. (2012), "Metaforik Liderlik", A. Tabak, H. Şeşen ve Türköz, T. (Eds.), *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara ss. 93-110.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1999), *Multilevel Analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sosik, J.J., S.S. Kahai ve B.J. Avolio (1998), "Transformational Leadership And Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups", *Creativity Research Journal*, 11(2): 111-121.
- Sungur, N. (1997), *Yaratıcı Düşünce*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004), "The Pygmalion process and employee creativity", *Journal of Management*, 30: 413–432.
- Walumbwa, F.O., A.L. Christensen ve F. Hailey (2011), "Authentic Leadership and The Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers", *Organizational Dynamics*, 40: 110-118.
- Walumbwa, F.O., B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing ve Peterson, S.J. (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Walumbwa, F.O., S.J. Peterson, B.J. Avolio ve C.A. Hartnell (2010), "An Investigation of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance", *Personnel Psychology*, 63: 937–963.
- Wherry, Heather M.S. (2012), "Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Nebraska, University of Nebraska.
- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012), "An introduction to hierarchical linear modeling", *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1): 52-69.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *The Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.

Yammarino, F.J., S.D. Dionne, C.A. Schriesheim ve Dansereau, F. (2008), "Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective", *The Leadership Quarterly*, 19: 693-707.

Yardibi, N. (2012), "Current Leadership Paradigm", Erçetin, Ş.Ş. (Ed.), *Discussions About Leadership: In Different Fields*, A.B.D., Iuniverse, ss.374-387.

Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7.Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Zhu, W. (2006), "Authentic Leadership and Follower Moral Decision Intention: Role of Follower Moral Identity" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Nebraska, University of Nebraska.

Akif Tabak, Gazi Üniversitesinde yönetim organizasyon alanında 1997 yılında yüksek lisansını tamamlamış ve 2004 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesinde aynı alanda doktora derecesini almıştır. 1998-2013 yılları arasında yönetim, örgütsel davranış ve liderlik konularında Kara Harp Okulunda dersler vermiştir. 2013 yılından itibaren İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde Prof. Dr. olarak çalışmaktadır. Bugüne kadar yazdığı çok sayıda makale, kitap ve kitap bölümü bulunmaktadır.

Akif Tabak graduated from Gazi University MBA Program in 1997 and obtained his PhD degree from the same branch at Karadeniz Technical University in 2004. He gave lectures on management, organizational behavior and leadership in Turkish Military Academy between 1998 and 2013. He has been an Prof. at Deparment of Public Administration at İzmir Katip Çelebi Universty since 2013. He has many articles,boks and book chaptres published.

Yeşim Koçyiğit, 2004 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdikten sonra, yine Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim- Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisansa başladı. 2010 yılında yüksek lisanstan mezun olup, Dumlupınar Üniversitesi Hisarcık Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak göreve atandı. 2013 yılında doktora başlayıp, 2018 yılında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programından mezun oldu. 2018 Eylül ayından beri İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. Örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.

Yeşim Koçyiğit who is one of the authors graduated from Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. Afterward, she started to study for a master's degree at Dumlupınar University, Institute of Social Sciences, Department of Management and Organization. After graduating from a master's degree in 2010, she was assigned as an instructor to Dumlupınar University Hisarcık Vocational School. She started the doctorate in 2013 and graduated from İzmir Kâtip Çelebi Çelebi University,

Department of Business Administration in 2018. She has worked at İstanbul Gelişim Üniversitesi for three academic terms as an assistant professor. Her studies are in the fields of organizational behavior, human resource management, and strategic management.

Hakan Dinçer, 1998 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun olmuş ve 1999-2011 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kademelerinde görev yapmıştır. Müteakiben, 2011-2013 yılları arasında Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü'nde Liderlik üzerine yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapmaya devam eden yazar, liderlik, yönetim ve organizasyon alanlarıyla ilgilenmektedir.

Hakan Dinçer who is one of the authors graduated from Turkish Military Academy in 1998. He worked in various positions at the Turkish Armed Forces between 1999-2011. In 2011, he started his masters degree at the Turkish Military Academy Institute for Defence Sciences on leadership and successfully graduated on 2013. The writer is a commissioned officer at the Turkish Armed Forces, and his studies are in the fields of leadership, management and organization.