



Pozitif Psikolojik Sermayenin Önemi Üzerine Bir Değerlendirme

An Evaluation On The Importance Of Positive Psychological Capital

Gamze ÖZCAN

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İşletme Bölümü, Doktora Öğrencisi
ORCID: **

ÖZET

Günümüz iş ortamında rekabetin artması ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama konusunda sahip olduğu en önemli kaynak olan insanın öneminin artması sonucu çalışanların verimliliği giderek daha önemli hale gelmekte ve buna bağlı olarak örgütsel davranış alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, yöneticilerin çalışanlarını olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirmekten vazgeçip, onları pozitif bir yaklaşımla değerlendirmelerini ve sahip oldukları pozitif psikolojik sermayelerini geliştirmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütlere yeni bir bakış açısı sunan, beşeri sermaye ve sosyal sermayenin ötesinde olan pozitif psikolojik sermaye kavramı kişinin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasitelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bununla birlikte pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel davranış çıktıları üzerinde önemli etkileri bulunmakta, bu durum pozitif psikolojik sermaye konusunun anlaşılmasını ve üzerinde çalışılmasını daha da değerli kılmaktadır.

Bu çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin örgütler için önemi ve geliştirilmesi üzerine bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Psikolojik sermayenin bileşenlerini, bu bileşenlerin etkilerini anlamak ve işletmeler için önemini incelemek, kavramın araştırılması ve geliştirilmesi için yapılacak çalışmalara katkıda bulunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikoloji, Pozitif Örgütsel Davranış, Pozitif Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

With the increase in competition in today's business environment and the widespread importance of the human element, which is the most important resource that businesses have in providing sustainable competitive advantage, employee productivity becomes more and more important every day and accordingly, new approaches are emerging in the field of organizational behavior. Positive organizational behavior approach, one of these approaches, has revealed the necessity for managers who always evaluate employees from a negative perspective, to evaluate them with a positive approach and to develop their positive psychological capital. The concept of "positive psychological capital", which offers a new perspective to organizations and is beyond human capital and social capital, consists of a combination of psychological capacities such as self-efficacy, hope, optimism and resilience. Its important effects on organizational behavior outcomes such as job performance, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior make it even more valuable to understand and work on positive psychological capital.

In this study, it is aimed to make an evaluation on the importance and development of positive psychological capital for organizations. Understanding the components of psychological capital and the effects of these components and examining their importance for businesses will contribute to the research and development of the concept.

Keywords: Positive Psychology, Positive Organizational Behaviour, Positive Psychological Capital.

1. GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan değişim ve gelişmelere ayak uydurmak bütün işletmeler için zorunlu bir durum haline gelmiştir. Siyasi ve sosyal alanda yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin iş hayatına yansımaları, işletmelerde küçülme ve kademe azaltma gibi uygulamaların giderek artması, çalışanların hem özel hem de çalışma hayatında hissettikleri baskının artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanların psikolojik anlamda etkilenmelerini kaçınılmaz hale getirmekle birlikte, çalışanlarda işlerini kaybetme korkusuna, iş tatminsizliğine, performanslarının düşmesine, mutsuz olmalarına, çalışma hayatı ile özel hayat arasında çatışma gibi olumsuzluklar yaşamalarına

ve sonucunda verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir. Öte yandan, artan hızlı değişimler, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayan sermaye türlerine de yansımaktadır. Geleneksel sermaye türlerinden *finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye* türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsalar da tek başlarına yeterli olmamakta, rekabet etmede insan faktörünün önemini vurgulayan beşeri, sosyal ve *pozitif psikolojik sermaye (PPS)* gibi yeni sermaye türlerinin de önemi gün geçtikçe artmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 144). PPS kavramı, küresel ve sürekli değişen ekonomik çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin rakiplerinden farklılaşarak avantaj elde etmeleri ve bunu sürdürebilmeleri konusunda insanın en önemli unsur olarak ele alınması sonucunda karşımıza çıkmaktadır. İnsanların davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini bireysel özelliklerinden yola çıkarak inceleyen psikoloji biliminin üretmiş olduğu bilimsel teknikler, örgüt içinde çalışan davranışının yorumlanmasına ve insan kaynakları yönetim sürecine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Eren, 2014: 3). Psikoloji bilimi, bireylerin zayıf taraflarının nasıl düzeltilebileceği, insanlar için neyin yanlış olduğu gibi konuları araştırma eğiliminden uzaklaşarak insanlar için neyin doğru olduğuna vurgu yapan, yaşamlarını daha tatmin edici ve verimli hale getirmeye çalışan ve insanların güçlü yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan bir anlayışa evrilmekte ve bu durum pozitif psikoloji hareketini ortaya çıkarmaktadır. Psikolojideki bu pozitif yaklaşım, insan kaynakları yönetimini de etkilemekte, pozitif örgütsel davranış ve PPS kavramlarını ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada insan kaynakları yönetiminin çalışanların PPS'lerine önem vermeleri ve genel olarak örgüt yaşamına pozitif düşüncüyü yerleştirmeleri, işletme performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Akçay, 2012: 124). Bu kapsamda etkin bir şekilde yönetilebilen, ölçülebilen, geliştirilebilen ve performansla olumlu etkileri olan PPS'nin örgüte ve çalışana yönelik olumsuz etkilerin azaltılmasındaki rolünün araştırılması oldukça önemlidir. *Bu çalışmada, ilk olarak pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ilişkisi üzerinde durulmakta ve pozitif psikolojinin bir çıktısı olan PPS kavramı ve bileşenleri incelenmektedir. Daha sonra, PPS'nin örgütlerdeki önemi ve etkileri ele alınmakta ve çalışanların psikolojik sermayelerinin nasıl geliştirilebileceği tartışılmaktadır.*

2. POZİTİF PSİKOLOJİ VE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bilimsel bir çalışma içinde pozitif psikoloji kavramından ilk olarak, Maslow'un (1954) *Motivasyon ve Kişilik* adlı kitabının *Pozitif Bir Psikolojiye Doğru* adlı bölümünde bahsedilmiştir. Maslow, (1954: 287) psikoloji biliminin sadece olumsuz konulara odaklanıp bunları düzeltmeye çalıştığını ve bu şekilde psikoloji biliminin işin sadece bir yönüyle ilgilendiğini belirtmiştir. Ayrıca psikoloji biliminin sevgi, iyimserlik, cesaret, memnuniyet, fedakârlık, içsel potansiyeli ve kapasiteyi geliştirme gibi yeni kavramlara ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Gerçekten de Luthans (2002a) tarafından yapılan literatür taraması sonucunda, çalışmanın yapıldığı zamana kadar psikoloji alanında yazılan yaklaşık dört yüz bin makalenin depresyon, kaygı, korku gibi negatif kavramlara odaklandığını buna karşılık sadece bin makalenin pozitif kavramları konu edindiği görülmüştür. Oysa pozitif psikoloji, depresif kişiler neden depresyona girer? Ya da kaygı bozukluğu durumunun iyileştirilmesinde etkili olan yöntemler nedir? gibi sorular yerine başarı sahibi kişilerin bu kadar başarılı olmalarını etkileyen etkenler nelerdir? Ya da hayatta daha çok işlevsel olan kişilerin nitelikleri nelerdir? gibi sorulara odaklanmaktadır (Akın, 2013: 24).

İlk defa Maslow'un (1954) ele aldığı pozitif psikoloji kavramı, sonrasında *psikolog Seligman (1998) tarafından ilk kez kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır*. 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği başkanı Martin Seligman'ın psikoloji alanına yeni bir bakış açısı getirmesi sonucu ortaya çıkan pozitif psikoloji akımı, 2. Dünya Savaşı'ndan beri süregelen, psikolojinin yalnızca zihinsel hastalıklara ve patolojilere odaklanan anlayışından uzaklaşıp insanların pozitif özellikleriyle de ilgilenmeye ve onların geliştirilmesine odaklanmaya başlamıştır. Seligman ve

Csikszentmihalyi'ye göre (2000: 5) pozitif psikoloji, pozitif kişisel özellikler, pozitif kişisel deneyimler ve pozitif kurumların incelenmesidir. Genel anlamda pozitif psikoloji; bireylerin, grupların ve kurumların işleyişine ve gelişimlerine katkıda bulunan süreçlerin ve koşulların incelenmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Gable ve Haidt, 2005: 104).

Pozitif psikoloji alanındaki gelişmelerden önce örgütsel davranış alanına hâkim olan bakış açısı da pozitiften ziyade negatif özellikler taşımaktadır. Örneğin olumlu stres kavramı yerine stres ve psikolojik yıpranma, performans artırma yerine değişime karşı direnme gibi daha çok negatif nitelikli konular üzerine odaklanılmaktadır (Luthans, 2002: 697). Seligman'ın (1998) yaptığı çalışmalardan esinlenen Luthans 20. yüzyılın son yıllarında pozitif psikolojiyi örgütsel davranış alanına uyarlayarak, çalışma hayatında pozitif düşüncenin gücünden yararlanmak istemişlerdir. Bu süreçte pozitif düşünce iki temel harekete neden olmuş ve *pozitif örgütsel düşünce okulu ve pozitif örgütsel davranış* kavramları ortaya çıkmıştır (Keleş, 2011: 345). *Pozitif örgütsel düşünce okulu*, olumsuz koşullarda örgütün yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan pozitif özellikleri ifade ederken, *pozitif örgütsel davranış ise*, pozitif yönelimli insan gücüne ve daha yüksek performans için ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen PPS'lere odaklanan bir çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Böylece pozitif psikoloji, *çalışanların güçsüz taraflarına odaklanmak yerine güçlü özelliklerini açığa çıkarmaya çalışan, bu güçlü özelliklerin altında yatan psikolojik unsurları ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak işletme içindeki çalışan performansında iyileşmeleri hedefleyen ve pozitif örgütsel davranış olarak adlandırılan bir yaklaşımı beraberinde getirmektedir* (Luthans, 2002a: 59). Luthans, Youssef ve Avolio'nun yaptıkları çalışmada (2007) pozitif örgütsel davranışın özellikleri şu şekilde belirtilmiştir.

- Araştırmaya dayalı temel ve geçerli ölçüm kriterlerine sahip olma
- Örgütsel davranış çerçevesinde değerlendirilme
- Dinamik öğrenme ve gelişmeyle çalışanın verimliliğini artırma

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış kavramları; günümüzün rekabet ortamında çalışanların olumlu yönlerinin geliştirilmesini ve örgütün stratejik bakış açısıyla yönetilmesini sağlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojideki pozitif yaklaşım ve bu yaklaşımın örgüt ortamına uyarlanması olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış çalışmaları sonucunda ise PPS kavramı ortaya çıkmaktadır.

3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

İşletme biliminde sermaye, işletmenin belirlediği amaçlarına ulaşmak ve üretimle ilgili faaliyetlerini sürdürmek için bir araya getirmiş olduğu maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları şeklinde tanımlanabilmektedir. Geleneksel sermaye türlerinden *ekonomik sermaye*, en çok önem verilen, işletmenin finansal sermayesi ile bina, teçhizat gibi fiziksel sermayesinden oluşan gelir yaratma yeteneğine sahip mali ve fiziksel her türlü varlığıdır. Ancak günümüzde insan (beşeri) sermayesi gibi fiziksel olmayan sermaye türlerinin de önemi giderek fark edilmeye başlanmıştır. *İnsan sermayesi*, bireylerin sahip olduğu teknik bilgilerden, eğitimlerinden, becerileri ile yetenek düzeylerinden, deneyimlerinden, girişimcilik ruhundan, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi özelliklerinden oluşmaktadır (Hitt ve Ireland, 2002: 4). Başka bir deyişle insan sermayesi insanın kendisidir. Buradaki insan kavramı, örgütün tüm kademelerinde çalışanları ifade ederken, ekonomik bir kavram olan sermaye ise, gelecek zamanda elde edileceği umulan gelirler için harcanan kaynakları ifade etmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45). Göreceli olarak algılanması daha güç ve ölçülmesi daha zor olan *sosyal sermaye kavramı* ise insanların kimleri tanıdığı sorusuna yanıt aramakta, kişi, grup ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri, ağları, bağlantıları tanımlamakta, sosyal yapıyı ve kültürel dinamikleri içermekte (Luthans ve Youssef, 2004: 149) ve insanlar arasındaki güvenden kaynaklanan iletişimin ekonomik getirilerini analiz etmektedir. Bu açıdan sosyal sermayenin çok yönlü bir yapı olduğu söylenebilir. İnsan sermayesi ile sosyal

sermaye birbirlerini tamamlayan çalışana etki eden iki farklı unsur olmalarının yanında, bazı ekonomistlere göre çalışanların verimlilik düzeyi, yaptıkları işlerin niceliğini ve niteliğini etkileyen ve kişiliklerinin bir parçasını oluşturan pozitif psikolojilerine de bağlıdır (Goldsmith, 1998: 15).

Örgütsel davranış alanında olayları ve süreçleri daha pozitif bir şekilde ele alan bir bakış açısına gereksinim duyulması ile önemi artan ve gelişime açık bir anlayışa sahip olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, *pozitif örgütsel davranışın ölçülebileceği PPS unsurlarının neler olduğu* sorusunu beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla geleneksel sermaye türlerine ek olarak “*pozitif psikolojik sermaye*” kavramı da literatürde yerini almıştır. *PPS, davranış ve tutumların sadece negatif taraflarına odaklanması ve ortaya çıkan negatif sonuçların araştırılmasının yerine farklı taraflardan yaklaşım, pozitif davranış ve tutumlara odaklanarak, kişilerin hayatını farklı taraflarıyla sorgulamasını sağlamaktadır (Seligman, 2002)*. Luthans, Youssef ve Avolio (2007: 20) PPS’yi, bir kişinin pozitif psikolojik gelişme süreci olarak tanımlamışlar ve insan sermayesinin “ne biliyorsun?”, sosyal sermayenin “kimleri tanıyorsun?” ve finansal sermayenin “neye sahipsin” sorularına karşılık “kim olduğumuz” ve “ne olabileceğimiz” sorularına cevap aradığını belirtmişler ve sermaye türlerine eklemiştir. Bu sorulardan dördüncüsü olan ‘kimsin?’ sorusuyla insan sermayesinin kişilerin kendi performansını arttırmada ve iş yaşantısında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun görülmesi amaçlanmaktadır (Luthans vd., 2004: 46). *Bu açıdan psikolojik sermaye; diğer sermaye türlerinden farklılık göstermekte ve çalışanların ilişkileriyle veya neyi bildikleriyle değil, kendilerini tanımlama ve algılama biçimleri ile ilgilidir*. Dolayısıyla bireylerin tercihlerindeki farklılıklar onların psikolojik anlamda tatminsizlik yaşadığı şeylerden kaynaklanabilmektedir.

Psikolojik sermaye kavramı, insan kaynaklarının değerli olduğunu belirtmekte ve bu anlamda, çalışanların performanslarının kişilerin pozitif durumlarıyla yakından ilişkili olduğuna dikkat çekerek kişilerin şuan ve gelecek zamanda nasıl kişiler olacaklarını ele almaktadır (Seligman, 2002). *PPS şu özellikler ile karakterize edilmektedir (Luthans vd., 2007: 542):*

- (1) Zor bir görevi üstlenerek onu başarmak için gerekli azmin ve çabanın gösterilmesi yönünde gerekli özgüvene sahip olmak (*özyeterlilik*),
- (2) Şimdi ve gelecek zaman içinde başarılı olma konusunda pozitif bir bakış açısı geliştirmek (*iyimserlik*);
- (3) Amaçlara ulaşmak için farklı yollar olduğuna inanmak ve azim göstermek, amaçları yönlendirebilecek motivasyona sahip olmak (*umut*);
- (4) Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu sorunu aşmak ve başarmak ve başarıyı devam ettirebilmek için gereken direnci göstermek (*psikolojik dayanıklılık*).

3.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Diğer sermaye türleri olan geleneksel sermaye (finansal-yapısal/fiziksel-teknolojik), sosyal sermaye (ilişki ağları, arkadaşlıklar, bağlantılar, değerler) ve insan sermayesi (açık ve örtük bilgi) belirli bileşenlerden oluştuğu gibi PPS de bazı temel bileşenlerden oluşmaktadır. Çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıkları sorularına cevap aranırken ölçülmesi gereken özellikler, PPS’nin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında PPS’nin; *özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık* olmak üzere dört kişisel özelliğin bileşimi olduğu görülmektedir.

3.2.1. Özyeterlilik

Bazı kaynaklarda (Luthans vd., 2004: 45; Luthans vd., 2007: 3) *özgüven olarak da ele alınan özyeterlilik kavramının kökeni*, kişilerin yeterliliklerine olan inancına ve bu inancın davranışlarına etkisi ile ilgili çalışmalar yapan psikolog Albert Bandura'nın sosyal-bilişsel öğrenme teorisine dayanan bir kavramdır. Bandura (2001: 8), bireylerin herhangi bir davranışı gerçekleştirebilmesi için gerekli olan motive edici faktörlere (beklenen sonuç ve bu sonuca verilen değere) özyeterliliği eklemiştir. Stajkovic ve Luthans (1998: 66), özyeterliliği, *'bireyin harekete geçmesi yönünde gerekli olan güdülenme, bilişsel kaynakları ve eylemleri ve belli bir bağlam içerisinde belirli bir işi başarıyla yerine getirebilme yeteneğine olan güveni ya da inancı'* olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda özyeterliliğin çalışanların becerilerinde ne kadar yetkin olduğuyla değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, kişinin *'işimdeki vazifeleri yapabilecek kabiliyete sahibim'* düşüncesi kişide var olan öz yeterlilikten kaynaklanmaktadır. Stajkovic ve Luthans (1998: 67), özyeterliliği; önem (magnitude), güç (strength) ve genellik (generality) olarak 3 boyutta incelemiştir. Önem boyutu, çalışanlara verilen bir görevin onlar tarafından farklı zorluk ve karmaşıklık seviyelerinde (düşük, orta, yüksek gibi) algılanmasını temsil etmektedir. Özyeterliliğin güç boyutu, çalışanların kendilerine verilen görevleri başarıyla tamamlayacakları konusunda kendilerine ne kadar emin olduklarını açıklamaktadır. Özyeterliliğin gücü ne kadar yüksekse başarılı performans olasılığı da o kadar yüksektir. Son olarak, genellik boyutu ise kişisel etkililiğin benzer aktivite alanlarına göre genelleştirilmesini ifade etmekte ve çalışanların ortaya koydukları başarılarının ya da başarısızlıklarının farklı ortamlarda, koşullarda ve durumlarda ne düzeyde geçerli olacağına ilişkin inançlarını açıklamaktadır.

3.2.2. Umud

Umud, somut amaçlar belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanmayı kapsayan bilişsel bir etkinliktir (Snyder, 2002: 250). Farran, Herth, ve Popovich'e (1995) göre, insan olmanın başlıca ögesi umuttur. Onlara göre bireylerin dış dünyayla olan iletişimlerinde, davranışlarında ve düşünme süreçlerinde umutlu olmalarının etkisi yadsınamayacak bir gerçektir. Umudla bileşeniyle ilgili tanımlara bakıldığında genel olarak *"hedefler", "yollar" ve "kararlılık"tan oluşan üç önemli unsurun öne çıktığı görülmektedir* (Snyder, 2002: 250). *Hedefler*, umudun ortaya çıkmasını sağlayan en temel unsurdur çünkü herhangi bir hedef olmadan bireyin umut içinde olması da mümkün olmayacaktır. Bu açıdan diğer iki unsur olan yollar ve kararlılık bir hedefin açıkça algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır ve umudun sürdürülmesinde oldukça önemlidir. *Yeni yolları düşünme (pathways thinking)*, hedeflere ulaşma yolunda bireylerin alternatif yollar üretebilmelerini sağlayan düşünme becerisidir (Snyder, 2002: 251). Ulaşılmak istenen amaçlara giden bu yollar, etkili ve umut dolu düşünceler için kesinlikle gerekli olmaktadır. Çünkü umudla ilgili bu bileşen, yollardan biri tıkandığı zaman alternatif yeni yollar üretilmesi sonucu devam edilmesini mümkün kılmaktadır. Son olarak *kararlılık* (agency) unsuru ise, bireylerin oluşturdukları yollara yönelmelerini ve harekete geçmelerini sağlayan motivasyonel bir unsurdur. Kararlılık; bireylerin hedeflerine yönelik oluşturdukları yollardan ilerleyebilmek için adım atmaları ve kendilerinde kararlılık gösterme becerilerini değerlendirebilmesidir. Bu değerlendirme sonucu bireyler hem bir yola girme hem de bu yoldan devam edebilmeleriyle ilgili öz referanslı (self-referential) düşüncelere sahip olmaktadır. Örneğin umudu yüksek olan bireyler *"bu sorunu çözebilirim", "yapabileceğime inanıyorum", "durmayacağım", "bunu bitirebilirim"* gibi iç sese sahiptirler (Snyder vd., 1998: 809). Bu düşünme becerisi aynı zamanda, bireylerin hedeflerine yönelik oluşturdukları ve seçtikleri yollarda herhangi bir engelle karşılaşmaları durumunda diğer yollara yönelme esnekliği göstermelerini de sağlamaktadır (Snyder, 2002: 261). Alternatif bir yol bulamayıp çıkmaza giren bireyler sadece hedeflerine ulaşamamış olarak değil aynı zamanda

“öğrenilmiş çaresizliğin ilk aşamasındaki bireyler” olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle umudun; bireylerin hedeflerine ulaşma sürecinde onları öğrenilmiş çaresizliğe yönlendirmek yerine alternatif yollara yönlendiren bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir (Luthans vd., 2007: 67). Psikolojik sermayenin ölçülebilir bileşenlerinden biri olan çalışanların umut ile ilgili durumlarını test etmede; irade gücü, azim, gelecekteki olaylara etki gücü ve inanç, sonuca yönelik sebatlı şekilde çalışma, vazgeçmeme, kendiliğinden hedef belirleyebilme konuları ile ilgili sorular yöneltilmektedir (Luthans vd., 2007). Bu şekilde kişinin amaçları doğrultusunda istikrarlı bir şekilde yol alabilme kapasitesine ait olan inancı ölçülebilmektedir.

3.2.3. İyimserlik

Her türlü olay ve düşünce karşısında iyi bakabilme fikri olarak tanımlanan iyimserlik kavramı günlük hayatımızda da sıkça kullandığımız bir kavramdır. Ancak *PPS kapsamındaki iyimserlik yalnızca gelecek zamanda iyi ve güzel şeylerin olacağıyla ilgili bir beklenti, görüş veya tahmin değildir. İyimserlikte aynı zamanda, yaşanan olayları farklı nedenlere atfetme durumu da söz konusudur.* Pozitif psikoloji akımının öncüsü olan Seligman (1998), bireylerin çaresiz hissedip hissetmemelerinin, herhangi bir olayın sonucunun sebebinin neye dayandırdıklarını gösteren açıklama biçimlerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, bireyler açıklama biçimlerine bağlı olarak iyimser veya karamsar olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. *İyimserler*, yaşamış oldukları pozitif bir olayı açıklarken (bir görevi yerine getirme gibi) içsel, genellenebilir ve kalıcı nedenlere; negatif bir olayı açıklarken ise (bir işin son teslim tarihinin kaçırılması gibi), tek seferlik ve duruma özgü nedenlere dayandırmaktadırlar. *Karamsar* ise, iyimserlerin tam tersi biçimde, yaşadıkları pozitif bir olayı dışsal, tek seferlik ve özel sebeplere dayandırırken, negatif bir olayı içsel, genellenebilir ve kalıcı olarak yorumlamaktadırlar (Seligman, 1998). Başka bir deyişle, iyimser insanlar elde ettikleri iyi durumların kaynağını kendileri olarak görürken, kötü durumların kaynağını da dış etkenlere bağlarlar ve böylece başarısız oldukları durumlarda karamsarlığa kapılırlar, özgüvenlerini korur, umutsuzluğa düşmez ve daima işin sonucunda başarılı olacaklarına inanırlar (Bolat, 2014). Dolayısıyla iyimser bir birey geleceğe yönelik olarak da iyimser bir bakış açısına sahip olmaktadır. Örneğin, iyimser bir çalışan, yöneticisinden pozitif bir geribildirim aldığı ve takdir edildiğinde, bunun nedenini sahip olduğu etik anlayışa bağlayarak ve bu sebebi genelleyerek yalnızca bu işte değil çok çalıştığı takdirde sorumlu olduğu bütün görevlerde de başarılı olacağına inanacaktır (Luthans vd., 2007). Seligman (1998), psikolojik sermaye üzerinde olumlu etkisi olan iyimserliğin gerçekçi olması gerektiğini, aksi takdirde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. İnsanlar tarafından olaylarla ilgili neden sonuç ilişkileri dikkatli bir şekilde incelenmeden ve değerlendirilmeden kurulduğu takdirde istenmeyen ve tehlike arz edecek sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İyimser bireyler olayları iyimser bir bakış açısıyla ele aldıkları için başarısız olduklarında bunun sebebinin kendilerinden bağımsız olarak görecekları ve yanlışlarından ders çıkarma ve öğrenme ihtimalleri düşük olacaktır. Ayrıca iyimser bireyler, çok çalışmanın her zaman başarı getireceğini ve her başarıda kontrolün tamamen kendilerinden kaynaklandığını düşünerek kendi hayatlarını gereğinden fazla kontrol etmeye çalışabilmektedirler. Gerçeklik içermeyen yüksek beklentilere sahip olmaları ve kendi kendilerine yarattıkları aşırı baskı fiziksel, duygusal ve psikolojik anlamda olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Oysa esnek ve gerçekçi bir iyimserlik daha doğru bir durum değerlendirilmesi yapılmasını ve bunun sonucunda iyimser veya karamsar bir açıklama biçimi seçilmesini sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı etkili bir iyimserlik için, bu iyimserliğin gerçekçi ve esnek olması gerekmektedir (Luthans, 2007a: 96).

3.2.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikoloji biliminde negatif bakış açısından pozitif bakış açısına yönelik yaşanan değişim, psikolojik dayanıklılıkla ilgili araştırmalara da yansımış ve kimlerin dayanıklı olduğunu incelemenin yanında bu dayanıklı kişilerin hangi özelliklerinin onları dayanıklı kıldığı konusunda ilgili araştırma sorusunu da ortaya çıkarmıştır (Luthans vd., 2007a: 111). Psikolojik dayanıklılık kavramı; zorluklarla, belirsizliklerle ve çatışma gibi olumsuz durumlarla karşılaşıldığında ve hatta pozitif gelişim ve değişimlerde ve sorumlulukların artması gibi durumlarda bireyin kendisini toparlayabilme esnekliğini anlatan pozitif psikolojik kapasitesidir (Luthans, 2002: 702). Tanımda da görüldüğü üzere psikolojik dayanıklılık, çalışanın sorumluluğunda yaşanan ciddi bir artış, yönetimin sene sonu hedeflerinde çok yüksek beklentiler içinde olması, terfi elde edildiğinde çalışanın bunun sonuçlarına hazırlıklı olması gibi olumlu olaylara cevap verebilme durumunda da önemli rol oynayabilmektedir (Luthans vd., 2007a: 121). *PPS bileşeni olarak psikolojik dayanıklılık, bireyin zihinsel, duygusal ve davranışsal boyutlarına anlam katan ve tutarlı olmasını sağlayan, yönünü belirleyen ve onu biçimlendirmesinin altında yatan değer sistemini ifade etmektedir.* Bireylerin sahip olduğu değerleri ve inançları, onlara zorlu ve sıkıntılı gündelik hayatta karşılaştıkları olayları aşmalarını ve ileriye bakabilmelerini sağlayan daha pozitif bir gelecek ile bağlantı kurmalarını sağlamaktadır (Luthans vd., 2007a: 119). Psikolojik dayanıklılık bileşeninin tepkisel bir nitelik taşıması bakımından diğer bileşenlerden farklılık gösterdiği ve bireylerin yaşamları boyu süren ve çevrelerinde yaşanan değişimler ve belirsizlikler karşısında mücadele etmeleri sonucu kazandıkları karmaşık ve hassas bir süreç olduğu söylenebilir (Özkalp, 2009). Dayanıklılığın olumsuz olay ve koşullarda daha çok etkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu bileşenin çalışanların iş hayatına yönelik olumsuzluklarla karşılaşıldığında çalışanların stres ve kaygıyla baş etmesini kolaylaştıracak bir özellik taşıdığını söylemek mümkündür (Luthans, 2002b: 61). Ayrıca bireylerin, geçmiş dönemlerde yaşamış oldukları bir başarısızlığı etkili bir şekilde atlatmaları ve bunu geride bırakmaları onları psikolojik olarak daha dayanıklı bir duruma getirmektedir.

3.2.5. Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Katkıları

Luthans'a (2004: 46) göre PPS bileşenleri olan *özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık* dışında farklı unsurların PPS kapsamında olmaması, bu dört unsurun çalışan performansı üzerinde ölçülebilir bir etkiye sahip olmasından ve bu unsurların geliştirilebilir bir özellik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu dört bileşenin geliştirilebilir özelliğe sahip olması, bu bileşenlerin durağan olmadıkları, bir takım uygulamalardan yararlanılarak çalışanların kendilerine duydukları güvenlerin, umutların, iyimserliklerinin ve dayanıklılıklarının geliştirilebildiği anlamına gelmektedir. Ayrıca PPS, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getiren ve bunların bütünleşmesini sağlayan son derece önemli temel bir yapıdır. *Bu nedenle, PPS'nin tüm bileşenlerinin birbirleriyle yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir* (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 20). PPS'nin bu dört bileşeninin her biri, *olumlu iş sonuçlarına yol açan bireylerin pozitif psikolojik kaynaklarını* ifade etmektedir. Bunun yanında, bu dört bileşenin bir araya getirilmesinin altında yatan temel düşünce onların ortak özellikleri olan, görevleri ve amaçları başarma konusunda etkisi bulunan motivasyon sürecine katkı sağlamalarıdır (Avey, Luthans ve Mhatre, 2008). PPS'nin bu dört bileşeni incelenirken, bileşenlerin anlamları ve kapsamaları ile ilgili benzerliklerinin olduğu görülmektedir. PPS bileşenlerinin sahip oldukları bu benzerlikler bileşenlerin birbirlerinden ayırt edilmelerini güçleştirmektedir. Bu noktada bileşenlerin yönleri ve PPS'ye birbirlerinden farklı olarak nasıl katkıda bulduklarını incelemek gerekmektedir. Her bir bileşenin yönünü ve psikolojik sermayeye katkısını yansıtan özellikler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Katkıları

Bileşen	Yön	Katkı
<i>Özyeterlilik</i>	Şimdiki zamana ve gelecek zamana odaklı	Zorlu koşullara karşı açık olmayı ve bir hedefin peşinden gitmek için çaba harcama istekliliği sağlar
<i>Umut</i>	Gelecek zaman odaklı	Hedeflere ulaşmak için isteğin yanı sıra bu hedeflere ulaşılmasını sağlamak için planlama ve stratejik müdahale sağlar
<i>İyimserlik</i>	Gelecek zaman odaklı	İstenmeyen olayların olumsuz etkilerine karşı koruma ve olumlu olayların olumlu etkilerinin güçlenmesini sağlar
<i>Psikolojik Dayanıklılık</i>	Geçmiş zaman ve şimdiki zaman odaklı	Geçmişteki olumsuz olaylardan veya stres faktörlerinden kurtulmayı sağlar ve mevcut durumu korur

Kaynak: Page, L.F and Donohue, R. (2004). *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct*, Monash University Department of Management Working Paper Series.

Özyeterlilik ve umut bileşeni, hedefe ulaşabilmek için bireylerin içsel kaynaklarını kullanmaları bakımından birbirlerinden ayırt edilmesi zor görünse de; Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere *umut bileşeni gelecek odaklı iken öz yeterlilik bileşeni hem şimdiki zaman hem de gelecek zaman odaklıdır*. Bununla birlikte umut bileşeninde içsel kaynaklar kullanılırken, özyeterlilik bileşeninde hem içsel hem de dışsal kaynaklar kullanılmaktadır. Birbirine benzeyen diğer iki bileşen ise özyeterlilik ve iyimserlik bileşenleridir. İyimser bireyler de özyeterliliğe sahip bireyler gibi olumlu sonuçlar elde etme konusunda kendilerini yeterli görebilirler. Ancak iyimserlik bileşeninin sadece gelecek zaman odaklı olması, özyeterlilik bileşeninin ise zorlukla karşılaşıldığı an ortaya çıkması yani hem şimdiki zaman hem de gelecek zaman odaklı olması aralarında olan farklılığı göstermektedir. Görüldüğü üzere PPS bileşenlerinin her biri farklı özelliklere sahiptir ve her birinin PPS’ye önemli katkıları söz konusudur. PPS bu dört bileşenin bir araya gelmesiyle benzersiz bir üst yapı oluşturmakta, bireylerin motive olmuş bir uğraşa ve azmine dayanan, başarılı olma ihtimalini ve şartlarını olumlu bir şekilde değerlendirmesini simgelemektedir.

4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

İşletmelerde *sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kriterlerini diğer sermaye türlerine kıyasla en iyi düzeyde sağlayan unsur PPS’dir*. Çünkü taklit edilmesi zor ve uzun vadeli olan, çalışanların sahip olduğu örtük bilginin işletmenin varlığı haline gelmesi ve sosyal ağlar geliştirilebilmesi çalışanların pozitif psikolojik durumları ve gelişme halleriyle ilişkilidir. Ayrıca PPS’nin her bir bileşeni kavramsal olarak birbirlerinden bağımsız yapılar olmalarına rağmen diğer bir bileşenle birleştiğinde sinerjik etki yaratan, uzun vadeli, ender rastlanan, ölçülebilen, yenilenebilen ve geliştirilebilen özelliklere sahiptir (Akçay, 2011: 92). Geleneksel sermaye türlerinde olduğu gibi PPS de yatırımın geri dönüşü ve rekabet üzerindeki etkisi bakımından değerlendirilme özelliğine sahiptir.

Çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerine bir bütün olarak sahip olması örgüt içindeki tüm süreçlerde hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu etkilere neden olacaktır. Yapılan

çalışmalar psikolojik sermayenin iş performansına olumlu etkide bulunduğunu desteklemektedir. Luthans, Avey, Clapp-Smith vd. (2008) tarafından Çinli çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada PPS'nin iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Anjum, Ahmed ve Karim (2014), Pakistan'daki iki kamu bankasında çalışan 231 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada, PPS'nin çalışanların iş merkezliliği (work centrality) ve rol performansı üzerindeki birleşik etkilerini incelemeye odaklanmışlardır. Çalışma sonucunda PPS'nin rol performansı ve iş merkezliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. PPS'nin çok önemli bir kaynak olduğunu ve bir rol içinde üstün performans sergilenebilmesi için gerek bir unsur olduğunu öne sürmüşlerdir. Polatçı'nın (2014) Tokat ilinde 150 polis ile gerçekleştirdiği çalışmada, PPS'nin iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, PPS'nin çalışan performansını pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. PPS'nin alt bileşenlerinin etkisi incelendiğinde ise umut ve psikolojik dayanıklılık bileşeninin iş performansı üzerinde etkili olduğu, özyeterlilik ve iyimserlik bileşeninin ise iş performansı üzerinde önemli bir etki göstermediği ifade edilmiştir.

Psikolojik sermayenin çalışanların performanslarını artırmasının yanında, işe devamlılığı sağladığı, işletmelerin gelirlerini arttırdığı, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını da arttırdığı görülmektedir (Çoban, 2013: 22). Akçay'ın (2012) kamuda çalışmakta olan 450 kişi üzerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışanların PPS seviyeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları, PPS ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çınar (2011) tarafından özel sektörde görev yapmakta olan 107 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların PPS seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları (duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı) arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmaya göre PPS ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunamazken, PPS'nin bileşenleri ile örgütsel bağlılığın bileşenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. PPS ile örgütsel bağlılık arasında görülen pozitif yönde bir ilişkinin olmasının işten ayrılma niyetinin azalmasına etki edeceği düşünülmekte, Avey vd. (2009) tarafından yapılan bir çalışma bu düşüncüyü desteklemektedir. Çalışmaya göre, PPS ile çalışanların işten ayrılma niyeti ve yeni iş arama davranışları arasında ters yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Psikolojik sermayeyi oluşturan bileşenlerin örgüte olan etkilerini ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde ele almanın kavramın öneminin anlaşılmasında gerekli olacağı düşünülmektedir.

4.1. Özyeterlilik Bileşeninin Etkileri

Özyeterlilik, çalışanın güçlü özelliklerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir. Çalışanların özyeterliliğe sahip olmalarının çalışma performanslarıyla alakalı ve sürekli geliştirilebilir olmasının örgütsel davranış bakımından oldukça önemli bir anlam ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle öz yeterlilik boyutunun hem örgütsel hem de kişisel performans üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekir (Seligman 2002: 35). *Yüksek özyeterliliğe sahip lider/çalışan profili bugünkü çalışma ortamlarının etkinliği ve yüksek performansı için ideal görünmektedir.* Özyeterlilik düzeyi yüksek olan kişilerin, kendilerine daha zorlu, daha fazla çaba sarf etmeleri gereken amaçlar belirledikleri ve karmaşıklık derecesi yüksek görevleri başarıma konusunda üstün yollar geliştirme yeteneğine sahip oldukları gözlenmiştir (Luthans, Zhu ve Avolio, 2006: 122). Ayrıca öz yeterliliğe sahip olan kişiler belirledikleri bu yüksek hedefleri ve zor görevleri kendileri araştırıp gönüllü olarak tercih etmektedirler. Başka bir deyişle, öz yeterliliği yüksek derecede olan bireyler kendileri için yüksek hedefleri olan; güçlülere karşı sabırlı, dayanıklı, motivasyonları yüksek; hedefleri için çaba harcayan ve mücadeleci bireylerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3). Performanslarıyla ilgili olarak özyeterlilikleri hakkında şüphesi olan bireyler ise engellerle karşılaştıkları zaman mücadele etmekten kaçınarak kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan bir kaygı içine girmektedirler. Olumsuz geribildirimler, sosyal eleştiriler,

şüphencilik, engeller, aksaklıklar ve tekrar eden başarısızlıklar, özyeterliliği düşük insanlar için yıkıcı olabilirken, öz yeterliliği yüksek bireylerde oldukça düşük etkiye sahiptir (Luthans vd., 2007a).

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) özyeterliliğin, PPS'nin bileşenlerinden umutla yakından ilişkili olduğunu, umut düzeyi yüksek bireylerin herhangi bir hedefe ulaşmaları ve başarı elde etmelerine yönelik yeteneklerine olan inançlarının da daha yüksek olduğunu ve dolayısıyla bunun da hedef bağlılığının artmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Hedeflerine daha fazla odaklanan bireylerin ise doğal olarak başarı elde ihtimallerinin daha fazla olduğu ve ulaşılan her hedefin kişinin gelecek zaman içinde de başarılı olacağına olan inancını yani iyimserliğini artıracığı saptanmıştır (Scheier ve Carver, 2002). Bununla birlikte, özyeterlilik ile psikolojik dayanıklılık ilişkisi ele alındığında, özyeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar işleriyle ilgili büyük ve zorlu değişimler yaşadıkları durumlarda önemli görevlerden kaçınmayarak riskli iş ortamına uyum sağlamaya odaklanmaktadır (Masten ve Reed, 2002). Sonuç olarak, örgütlerde öz yeterlilik inancı yüksek derecede olan çalışanların var olması, örgütün başarıya daha çabuk ve kolay ulaşmasını sağlamada etkili bir faktördür.

Literatür incelendiğinde; Stajkovic ve Luthans'ın (1998) yüzondört araştırmayı inceledikleri meta analiz sonuçlarında özyeterlilik ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Demir'in (2020) öğretmenlerin özyeterlilik inançları ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işe sarginlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında özyeterlilik inancının bu değişkenleri pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

4.2. Umut Bileşeninin Etkileri

Umut düzeyi yüksek kişiler hedefleri için çabalarken zor ve büyük sorunlarla karşılaştıklarında, cesaretlerini kırmak morallerini bozmak yerine büyük hedeflerini daha küçük hedeflere bölerek motivasyonlarını devam ettirirler ve planlarına ulaşma olasılıklarını artırırılar. Başka bir deyişle, yüksek umut düzeyi onları, engellerle karşılaştıkları veya asıl planları yürümediği zaman alternatif yeni yollar oluşturmaya, yeni planlar yapmaya teşvik etmekte ve harekete geçmeleri için kararlı olmaya itmektedir (Snyder, 2002). Bu bağlamda kişilerin başarılı olabileceklerine yönelik bir algıya sahip olmaları yani umutlarının yüksek olması başarılı olmanın ön koşullarından birisi olarak kabul edilebilmektedir.

Yüksek umut düzeyine sahip olan yöneticilerin ise *işle ilgili bir soruna daha fazla ve daha kaliteli çözümler ürettikleri* (Peterson ve Byron, 2008) görülmektedir. Bu kişilerin karşı karşıya kaldıkları zor durumlarda kendi kendilerini motive ettikleri ve istenilen hedeflere erişmek için farklı yöntemler geliştirerek proaktif davrandıkları görülmektedir (Cameron ve Caza 2004: 51). Ayrıca hedeflerine ulaşma yönünde takip ettikleri yöntemler sürecinde birçok seçeneği göz önünde tutmakta ve başarıya ilişkin umutlarını asla yitirmemektedirler. Daha sonrasında da belirlemiş oldukları bu yöntemde nasıl ilerleyecekleri hususunda taktikler geliştirip ne kadar güçlülükle karşı karşıya kalsalar da başarıyı elde etme hususunda ısrarcı olmaktadır. Umut kavramının pozitif örgütsel davranış ile ilgili sonuçları yönünde yapılan çalışmalarda yüksek umut düzeyinin karlılık, iş doyumunu, işte kalma niyeti arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Luthans ve Youssef, 2004, Luthans vd., 2007). Ayrıca insanlarla bir arada olmak yüksek umut düzeyine sahip kişilere mutluluk verir; kolaylıkla yeni ve işbirlikçi ilişkiler inşa edebilirler ve çevredeki değişikliklere rahatlıkla uyum sağlayabilirler (Luthans, 2002). Bu açıdan bakıldığında örgüt içerisinde yer alan çalışanların umut düzeyi yükseldikçe örgütün değerinin de artacağı beklenmektedir.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında umut bileşenine sahip olmaktan beklenen etkiler ile elde edilen bulgular arasında uyum olduğu görülmektedir. Örneğin Peterson ve Luthans'ın (2003) umut ile ilgili yaptıkları araştırmada, yöneticilerinin umut düzeylerinin, kendi birimlerinin karlılıkları, iş tatmini ve bu birimlerde çalışanların elde tutulmasıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Peterson ve Byron'ın (2008), farklı endüstri ve kademelerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada, umut düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek iş performansı

sergiledikleri belirlenmiştir. Başka bir çalışmada ise Youssef (2004), bine yakın yönetici ve çalışan üzerinde umut düzeyi ile iş performansı, iş tatmini, iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

4.3. İyimserlik Bileşeninin Etkileri

İyimserliğin birçok örgütsel tutum ve davranışla ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Seligman ve Csikszentmihayli'ye (2000) göre iyimser bireyler daha pozitif bir bakış açısına sahip oldukları için daha azimli ve daha başarılı olabilmektedirler. İyimser bireyler engellerle karşılaştıklarında bunları olumsuzluk olarak görmek yerine başarıya ulaşabilmelerini sağlayan, geliştirebilecekleri fırsatlar olarak görürler (Çetin ve Basım, 2012). Literatürde iyimser bireylerin çalışma yaşamında çalışmaya daha çok teşvik edilebilen, zor durumlar karşısında daha dayanıklı ve kararlı, tatmin düzeyleri yüksek, hem fiziksel hem de duygusal anlamda daha aktif bireyler olduklarını bulgularan araştırmaların sayısı artmaktadır. Örneğin Seligman ve Schulman (1986), çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkilerini göstermek istemişler ve hayat sigortası satıcıları üzerinde bir çalışma yürütmüşlerdir. Hayat sigortası satıcılığını seçmelerinin nedenini ise bu sektörde çalışanların yüksek oranda red yanıtı almaları olarak göstermişlerdir. Araştırmada iyimserlik düzeyi daha yüksek olan satıcıların iyimserlik düzeyi düşük olan, kötümser satıcılarla kıyaslandığında sayıca daha fazla sigorta satabildikleri ve ayrıca sektörde daha uzun süreli istihdam edildikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışanlarını pozitif düşünmeye teşvik eden örgütler bunun karşılığında performans artışı elde edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin hangi seviyede olursa olsun iyimserlik konusuna gereken dikkati göstermesi gerekmektedir.

4.4. Psikolojik Dayanıklılık Bileşeninin Etkileri

Psikolojik dayanıklılık bileşenine bakıldığında, yüksek dayanıklılık düzeyine sahip olan kişilerin, stresli ve farklı iş ortamlarında bile uyum sağlama konusunda diğerlerine göre daha rahat oldukları söylenebilir. (Freeman ve Carson, 2006). Coutu (2002) yaptığı çalışmada dayanıklı bireylerin üç özelliğini belirterek özelliklerin örgütsel dayanıklılık için de uygun ve gerekli olduğunu ifade etmiştir. Birincisi gerçeklerle yüzleşebilmek ve buna dair bir istek duymak, ikincisi şuada yaşanan sıkıntılarla gelecek zaman arasında anlamlı bir bağ kurup bugünü yönetebilmeyi ve zor durumlara karşı göğüs gerebilmeyi sağlayan anlam arayışı, üçüncü ve son olarak da zor durumlar karşısında kısıtlı kaynaklara sahip olursa bile problemlere karşı yenilikçi çözümler üretmeyi içeren ritüelleşmiş yaratıcılık. Örgütlerin veya çalışanların gerçek anlamda psikolojik dayanıklılık gösterebilmeleri bu üç özelliğe sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Yüksek dayanıklılığa sahip bireyler negatif şartlarda dahi yılmayıp kendi kimliklerini yansıtmakta ve eski durumlarına dönme hususunda sıkıntı yaşamayıp performanslarının üstüne çıkarak yeni değerler ve anlamlar ortaya çıkarabilmekte yani riskli durumlarda bile pozitif davranışlar gösterebilmektedirler (Akdoğan ve Polatçı 2013: 201). Psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların; iletişim becerilerinin yüksek, diğerleri ile pozitif ilişkiler kurabilen, arkadaş edinme konusunda zorluk çekmeyen kişiler olduğu bilinmektedir. Ayrıca bu kişilerin duygusal dayanıklılıkları ele alındığında benlik saygıları yüksek ve özyeterlilikleri yüksek olmakla birlikte öğrenilmiş iyimserliğe sahip umutlu insanlar olduğu bilinmektedir. Bilişsel olarak dayanıklılıkları ele alındığında ise bu kişilerin zeka düzeylerinin ve problem çözme becerilerinin yüksek olduğu oldukları söylenmektedir (Kutanis ve Yıldız, 2014: 143). Psikolojik dayanıklılıkları düşük düzeydeki bireylerde ise uzaklaşma, dış kontrol odağı, değişikliklere direnme gibi durumlar görülebilir (Klag ve Bradley, 2004). Larson ve Luthans (2006: 55), yaptıkları çalışmada Ortabatı'da küçük orta teknoloji bir imalat şirketinde yetmiş dört üretim çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik dayanıklılık ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

5. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN GELİŞTİRİLMESİ

PPS, çalışanların kendilerini nasıl algıladıkları ve tanımladıkları ile ilgili olduğundan işletmeler tarafından diğer sermaye türleri ile birlikte PPS'nin de etkili bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ise, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

5.1. Özyeterliliğin Geliştirilmesi

Çalışanların özyeterlilik düzeylerinin gelişmesinde deneyimler ve performans kazanımları oldukça önemlidir. Çalışan, başarıyı kolay yoldan değil de sıkı bir şekilde çalışarak elde ettiğinde özyeterlilik duygusu daha güçlü olmaktadır. Bir görevi başarıyla yapabilmek için ise defalarca o işin denenmesi özyeterliliğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında dolaylı pozitif deneyimler başka bir deyişle başkalarının deneyimleri, başarı ve hataları gözlemlenerek özyeterlilik oluşturulabilir. Çalışan kendisine benzettiği başka birini rol model aldığı ve o kişinin çaba sarfettiği zaman başarılı olduğunu gözlemlediğinde kendisinin de bu başarıyı elde edebilecek kapasiteye sahip olduğuna inanır. Çalışanın konuyla ilgili hiç deneyimi olmadığı veya çok az deneyimi olduğu durumlarda rol model aldığı kişi kendine ne kadar benzer olursa sonuç da o kadar iyi olacaktır. Özyeterliliğin geliştirilmesinde bir başka yöntem pozitif odaklı iktadır. Çalışanın iş ortamında kendisini işi başarıyla yapması yönünde teşvik eden ya da kendisine olumlu geribildirimlerde bulunan bir kişinin varlığı, çalışanın motivasyonunu ve özyeterlilik ile ilgili algısını etkileyen sosyal çevre koşullarından biridir. Fizyolojik ve psikolojik uyarılma olarak ele alınan, çalışanın psikolojik durumunun pozitif olması, kendini iyi hissetmesi, sağlık durumunun iyi olması zihinsel ve duygusal durumuna ve beklentilerine etki ederek özyeterliliğini pozitif yönde etkilemektedir (Luthans, 2002b: 61). Bunun dışında örgütte senaryo analizlerinin ve örnek olay çalışmalarının yapılması, destek programları, yöneticilerin takdiri gibi yöntemlerle daha elverişli ve uygun bir fiziksel ve psikolojik çalışma ortamının sağlanması da özyeterliliğin gelişmesine yardımcı olan yöntemler arasındadır ve tüm bunlar çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerine katkıda bulunabilmektedir.

5.2. Umut Düzeyinin Geliştirilmesi

Çalışanların umut düzeylerinin geliştirilmesi için örgüt amaçlarının katılımcı bir ortam içinde ve mantıksal gerekçelere dayanarak belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu hedeflerin netleştirilmesi ve hedeflere yönelik alternatiflerin ve acil eylem planlarının oluşturulması da oldukça önemlidir. İşletmeler uzun dönemli stratejiler oluşturmalı, çalışanların yeteneklerini ve güçlü yönlerini tespit ettikten sonra bunlara uygun bir pozisyonda onları görevlendirmelidirler. İşletme hedeflerine ulaşmayı engelleyen durumlarda devam edilmesini sağlayacak yeniden hedef oluşturma becerisinin geliştirilmesine ve yaklaşan olaylarla ilgili olaylara yönelik zihinsel provalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans, 2002b: 64).

5.3. İyimserliğin Geliştirilmesi

Psikolojik sermaye bileşenlerinden biri olan iyimserliklerinin geliştirilmesi için çalışanların mevcut durumları için takdir edilmeleri, gelecek ile ilgili imkânların değerlendirilmesi ve geçmişteki olaylar için hoşgörülü olunması, başarısızlıkların kontrol edilebilen ve edilemeyen yönleriyle bir bütün olarak değerlendirilmesi gibi yöntemlere başvurulabilir. Böylece geçmişteki başarısızlıklarla ilgili sorumluluklar da reddedilmeden, çalışanların olumsuz olaylar üzerinde fazla durmamaları ve olumlu olaylara odaklanmaları sağlanarak iyimserlik düzeyleri artırılabilir (Luthans, 2007a:102). Bu noktada kişinin kendi müdahale alanındaki olaylar ile kontrolü dışındaki

olayları ayırt edebilmesi oldukça önemlidir. Örgütlerde yönetimin çalışanlara ulaşılabilir ve net hedefler vermesi, performanslarının bu açıdan değerlendirilmesi, geribildirimün güçlü taraflar ışığında verilmesi ve katılımcı karar mekanizmasını meydana getirmesi iyimserlik düzeyinin artmasına yol açmaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

5.4. Dayanıklılığın Geliştirilmesi

Dayanıklılık bileşeni, günümüzün hızlı değişen hareketli ve belirsiz iş ortamında görev alan bütün çalışanlarda geliştirilmesi gereken önemli pozitif güçlerden biridir. Çalışanların dayanıklılık düzeylerinin geliştirilmesi, böyle zor bir ortamda varlığını sürdürmeye çalışan işletmelerin dayanıklılıklarının gelişmesine de önemli ölçüde etki edecektir. Günümüzdeki işletmelere bakıldığında, karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin ve pozitif psikolojik sözleşmelerin oluşturulabildiği organizasyonlarda psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Akçay, 2012: 102). Dolayısıyla örgütsel kültürün de bu çerçevede güçlendirilmesi gerekir. Psikolojik dayanıklılık düzeyinin artırılmasında, hem teknik hem de bireysel anlamda gelişim için çalışanların eğitilmesi de etkili olmaktadır. Bununla birlikte; çalışanların işlerinde anlam bulabilmeleri, rahatlıkla geri bildirim alabilmeleri ve çalışanların bu hususta rahatlıkla konuşabilmeleri de dayanıklılık düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Hooper ve Mullen, 2008). Dayanıklılığı geliştirmek için işletmeler, risk odaklı stratejiler oluşturabilirler. Böylelikle istenmeyen sonuçların olasılığını artıran riskleri ve stres yaratan faktörleri azaltmaya odaklanabilirler. Örneğin, işletmeler sağlık sorunları, stres, tükenmişlik, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi fizyolojik ve psikolojik risklerin ortaya çıkmasını azaltmak için sağlık yardımları, sağlıklı yaşam programları ve çalışan yardım programlarından yararlanabilirler. İş ortamında kaza ve yaralanma ihtimalini azaltmayı amaçlayan ayrıntılı güvenlik yönetmelikleri oluşturabilirler. Ancak işletmeler çalışanların karşılaşabileceği tüm olası risk faktörlerinden koruyamayacakları için varlık odaklı stratejiler de oluşturmalıdırlar. Örneğin, yöneticilerin ve çalışanların beşeri, sosyal ve PPS'lerinin geliştirilmesi, onları hem kişisel hem de örgütsel düzeylerde ortaya çıkan aksiliklerle başa çıkmaları için daha iyi donatabilmektedir. İşletme içindeki etkili liderlik ve yeterli kaynaklar da olumsuzlukların etkisini de azaltabilmektedir. Son olarak işletmeler, süreç odaklı stratejiler oluşturarak ortaya çıkan risk faktörlerini yönetmek için kişinin sahip olduğu varlıkları kullanabilmelerini sağlayan adaptasyon yeteneklerinin gücünü harekete geçirebilirler. İşletmenin stratejik planlama yapması ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesi, mevcut durumların değişmesi durumunda yeni duruma daha esnek ve hızlı bir şekilde uyum sağlamak için maddi ve insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmasını sağlayarak krizlerle başa çıkma konusunda hazırlıklı olma durumunu artırabilir (Luthans ve Youssef, 2004: 156).

Çalışanların sahip oldukları insan sermayesinin, sosyal sermayenin ve PPS bileşenlerinin zenginleştirilmesi, onların karşılaşabilecekleri risk faktörlerinin azaltılarak dayanıklılık kapasitelerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir. Örneğin eğitim ve gelişim programlarının oluşturulması, ademi merkezi ve katılımcı bir yönetim anlayışı, iş rotasyonlarının yapılması, öğrenen örgüt ortamının oluşturulması, iletişim kanallarının açık olduğu bir çalışma ortamının yaratılması, takım çalışmalarının yapılması, güvenilir ilişkilerin oluşturulması ve stratejik planlama yapılması çalışanların psikolojik dayanıklılık kapasitelerini geliştirebilmelerini sağlayacak uygulama ve tekniklerden bazılarıdır (Luthans ve Youssef., 2004:156).

Luthans ve Youssef (2004: 147)'in PPS'nin yönetimi için oluşturmuş oldukları kılavuz Tablo 3'de gösterilmektedir. Tabloda psikolojik sermaye bileşenlerinin her birinin geliştirilmesini sağlayan faktörler özetlenmiştir.

Tablo 3. Pozitif Psikolojik Sermaye Yönetimi

1.Özyeterliliğin Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Uсталık Elde Etmek İçin Kazanılan Deneyimler • Dolaylı Öğrenme/Model Alma • Sosyal İkna • Olumlu Geri Bildirim • Fizyolojik ve Psikolojik Uyarılma
2. Umudun Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Amaç Belirleme • Adım Atma • Katılımcı Girişimler • Güven Duyulduğunun Hissettirilmesi • Hazırlıklı Olma • Acil Durumlar için Plan Yapılması • Zihinsel Provalar • Yeniden Hedef Belirleme
3. İyimserliğin Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Geçmişe Karşı Hoşgörülü Olunması • Şuan İçin Takdir Edilmesi • Geleceğe Yönelik Fırsat Arayışı • Gerçekçi Bakış Açıları • Esnek Bakış Açıları
4. Psikolojik Dayanıklılığın Geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Varlık Odaklı Stratejiler • Risk Odaklı Stratejiler • Süreç Odaklı Stratejiler

Kaynak: Luthans, Fred & Youssef, C.M. (2004). "Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojideki pozitif yaklaşım ve bu yaklaşımın örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır. Kavramsal açıdan ele alındığında PPS'nin günümüzde kabul edilen anlamını anlayabilmek için tarihsel süreçte geçirmiş olduğu evrimi incelemek gerekmektedir. Zamanla işletmelerin değerinin yalnızca fiziksel ve finansal sermaye ile açıklanamayacağı ve insan faktörünün ve onların ilişkilerini ifade eden sosyal sermayenin de işletmeler için önemini ve katkısının yadsınamayacağı anlaşılmıştır. Ayrıca bu sermaye türlerine ek olarak rekabet avantajı kazandıran unsurlar arasında PPS'nin de eklendiği görülmektedir. PPS sürecin son halidir ve bu nedenle sermaye türleri arasında bütünleyici bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, sosyal sermaye ile insan sermayesinin tek başına yaratacağı etkiden daha güçlü bir potansiyele sahip olduğu söylenebilir (Luthans vd., 2007a).

Bu çalışmada PPS'nin Luthans, Youssef ve Avolio'nun (2004) geliştirmiş oldukları ve literatürde kabul görmüş olan dört temel bileşen ele alınmıştır. Ancak PPS, araştırmaya, tartışmaya ve gelişmeye açık bir kavramdır ve bu nedenle sosyal, bilişsel ve duygusal boyutta yer alan diğer kavramların gelecek çalışmalarda araştırılması PPS kavramının daha fazla gelişmesine katkıda bulunulabilir. Bu kavramlara örnek olarak; bilgelik, yaratıcılık, duygusal zeka, bağışlayıcı olma, spiritüalizm ve cesaret gibi kavramlar gösterilebilir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 19).

Günümüzün iş yaşamında başta stres, tükenmişlik gibi psikolojik faktörlerin eskisine göre çalışanları daha fazla etkilediği ve ilerleyen yaşlarda çalışanlarda fiziksel sağlık sorunlarının dışında psikolojik sorunların da ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetiminin çalışanların sadece bilgi, beceri ve yetkinliklerine odaklanmaktan vazgeçmesi

gerekmektedir. Bu noktada işletmelerin insan kaynakları yönetiminde bir paradigma değişikliğine gitmeleri, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık vb. gibi hem örgüt hem de birey bazında performansı doğrudan etkileyen değişkenlerle ilişkili olduğu kanıtlanan PPS'nin güçlenmesini sağlayacak uygulamalara yönelmeleri uygun olacaktır. Bu durumda çalışanlarından en yüksek verimi bekleyen yöneticiler, örgütlerinde olumlu ve destekleyici bir iklim yaratmalıdırlar. Walumbwa vd.'nin (2010) yapmış olduğu, yöneticilerin ve çalışanların PPS'leri, iş performansları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışma, *örgüt ikliminin* PPS üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu kanıtlamaktadır. Çalışmaya göre çalışanların PPS'leri ile performansları arasındaki ilişkide örgüt ikliminin düzenleyicilik etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca örgüt ikliminin yüksek seviyede olması durumunda ilişkinin de daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlardaki azim ve motivasyonun sürekliliğinin sağlanmasında da örgüt desteğinin son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yönetimden destek görmeyen, sorumluluk ve yetki aktarılmayan, yeteneklerinin ve becerilerinin yaptığı işe aktarılmasını sağlamayacak rutin bir çalışma ortamında sıkışan, güçlü taraflarını ve psikolojik kapasitesini geliştiremeyen çalışanlar, örgütün istikrar içinde olmasını ve güçlenmesini sağlayabilecek tutumlardan ve davranışlardan kaçınacak ve dolayısıyla işe karşı yabancılaşacaktır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının güçlü ve zayıf özelliklerini, kişilik özelliklerinden kaynaklanan pozitif ve negatif davranış değişkenlerini anlamak, bunların işlerine olan etkisini belirleyerek daha fazla verim elde etmek için neler yapılabileceğini değerlendirmelidirler. Başka bir deyişle çalışanların “psikolojik sermayelerine” yatırım yapmak durumundadırlar. Sonrasında ise örgüte katkı sağlamaları açısından yöneticilerin terfi, eğitim, seçim ve değerlendirme gibi insan kaynakları yönetim faaliyetlerinde psikolojik sermayesi gelişmiş olan çalışanlarına önem vermeleri gerekmektedir.

PPS, çalışanların davranışlarını ve zihinsel süreçlerini yönlendirdiği için taklit edilmesi bakımından zor bir unsur olma özelliği taşımaktadır. Böyle bir kritik öneme sahip olmasından dolayı her ne kadar soyut olduğu için zor olsa da çalışanların PPS düzeylerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Akçay, 2011: 93). PPS'nin geliştirilebilmesi ise PPS bileşenlerinin tek tek geliştirilmesine bağlıdır. Bu noktada hem çalışanlara hem de yöneticilere bazı görevler düşmektedir. Örneğin çalışanın *özyeterlilik* düzeyinin gelişebilmesi için çalışanın kendisine yakın gördüğü benzer özellikler taşıdığı ve başarılı kişileri rol model alması gereklidir. Ayrıca öz yeterlilik düzeyi çalışanın duygusal durumuna da bağlıdır. Eğer psikolojik olarak pozitif, stres ve kaygı düzeyi düşük düzeydeyse özyeterlilik algısı artacak ve işiyle ilgili daha başarılı sonuçlar elde edecektir. Bunun sonucunda sahip olduğu performans başarıları da özyeterliliğinin artmasına neden olacaktır. Özyeterlilik algısının artması konusunda etkili olan diğer bir faktör sosyal iknadır. Yani çalışanın kendisine yapılan övgüler, pozitif kelimeler çalışanı güdüleyecek, özgüvenini artıracak, başarılı olmak için sergileyeceği çaba da bu doğrultuda artacaktır. Özellikle işe yeni başlayanlar açısından sosyal çevreden aldığı destek, pozitif geribildirim çalışanın pozitif sonuçlar elde etmesini kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Yöneticiler ve iş arkadaşları bu noktada etkili olmaktadır ve *burada dikkat etmeleri gereken nokta yaptıkları övgülerin gerçeği yansıttığı olmasıdır*. Çalışanların *iyimserlik* düzeylerinin artması için çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, geribildirim yapılması ve olumlu performansların takdir edilmesi, yaptıkları hatalar için hoşgörülü davranılması, yönetimin çalışanlara ulaşılabilir ve net hedefler oluşturması, katılımcı karar mekanizmasının uygulanması ve gelecek için imkânların değerlendirilmesi gerekmektedir. PPS bileşenlerinden bir diğeri olan *psikolojik dayanıklılık* düzeylerinin artması için çalışanlarla pozitif psikolojik sözleşmeler oluşturulması, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulması, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, hem teknik hem de bireysel anlamda gelişim için çalışanlara eğitim verilmesi, iletişim kanallarının açık olması gerekli olmaktadır. Çalışanların *umut* düzeylerinin geliştirilmesi ise negatif olayların üzerinde aşırı şekilde durulmaması, çalışanların yeteneklerine ve güçlü yönlerine uygun pozisyonlarda görevlendirilmeleri ve uygun ödüllerle ödüllendirilmeleri gibi faktörlere bağlıdır. Yapılan çalışmalar bu dört bileşenin yüksek olmasının kişilerin motivasyonunun artmasında etkili olduğunu, herhangi bir görevi üstlenirken kendilerine daha fazla güven duyduklarını ve

hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları yolunda engellerle karşılaştıklarında alternatif farklı çözümler bulabildiklerini göstermektedir. Dolayısıyla da kişiler daha yüksek performans sergilemektedirler (Peterson ve Luthans, 2003). Bu açıdan psikolojik sermayeye katkı sağlamak ve çalışanların performansını arttırmak açısından bileşenlerin her biri önemli unsurlardır. Özetle; işletme yöneticileri ve ortakları, kişisel eksiklikler ve işlevsel bozukluklara odaklanmaktan kaçınarak ve bunun yerine kişisel güçlü yönleri ve iyi niteliklere odaklanarak, özyeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi PPS bileşenlerini geliştirebilir ve böylece hem bireylerin hem de örgütün performansını iyileştirebilirler (Luthans vd., 2004: 45). Bunun yanında, psikolojik sermaye düzeyi, her ne kadar duygusal durumlar gibi kolayca değişen bir niteliğe sahip olmayıp daha sabit olsa da (Luthans vd., 2007a), geliştirilmesi konusunda uzun soluklu eğitimlerle sürekli desteklenmesi ve kontrol edilmesi önemli olmaktadır.

PPS'nin örgüt içindeki katkılarını ve bazı örgütsel ardıllar arasındaki ilişkilerinin incelendiği çalışmalara bakıldığında, psikolojik sermayenin; performans ve çalışan memnuniyeti (Luthans vd., 2004; Luthans vd., 2007; Akdoğan ve Polatçı, 2013), iş yaşam kalitesi (Demir, 2020), iş tatmini (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Akçay, 2012), örgütsel bağlılık (Larson ve Luthans, 2006; Luthans vd., 2008, Larson vd., 2013), örgütsel güven (Ekin, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı (Gooty vd., 2009), örgütsel destek (Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Liu, Hu, Wang, Sui ve Ma, 2015) gibi pozitif örgütsel davranışlarla olumlu ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmalar PPS'leri ve güçlü yönleri gelişen çalışanların iş performanslarının da pozitif yönde gelişeceğini ve dolayısıyla örgüt performansında pozitif bir artış sağlanacağını ve verimliliğin artacağını göstermektedir (Çelik ve Basım, 2018: 141). Hedeflerine ulaşabilmek için gerekli araç ve yöntemlere sahip umut içinde olan çalışanların motivasyon düzeyleri de yüksek olacak ve sorun ve aksilikleri kolayca aşabilme konusunda daha başarılı ve bunun sonucunda da psikolojik olarak daha dayanıklı bireyler olacaklardır. Yeterliliklerine inanan, özgüveni yüksek çalışanlar, sahip oldukları umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıklarını hayatlarına aktarma ve uygulamada kendilerini daha fazla güçlü hissedeceklerdir. Psikolojik anlamda dayanıklılığı yüksek insanlar, gerçekçi bir iyimserlik için ihtiyaç duyulan uygulanabilir mekanizmaların kullanılmasında ustalaşacaklardır. Sonuç olarak PPS, umudun yüksek olduğu, özyeterlilik sahibi, iyimser ve dayanıklı bir yapıya katkı sağlayacaktır (Luthans ve Youssef, 2007). Ayrıca PPS'nin örgüt içinde sinizm, işe giriş-çıkış devir oranı, stres ve kaygı gibi istenmeyen çalışan davranışlarıyla olumsuz yönde ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum şu şekilde açıklanabilir. PPS'si yüksek olan çalışanların iyimserlik düzeyleri yüksek olduğu için görevli oldukları işlerde de iyi ve olumlu şeylerin olmasını beklemektedirler ve kaygı düzeyleri düşük olmaktadır. Aynı zamanda umutlu olmaları ve kendi yeterlilik düzeylerine inanmalarından dolayı başarının kendi yapacakları şeylerden doğacağını farkında olarak kendilerine güvenirlere ve daha düşük düzeyde stres yaşarlar. Psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olmasından dolayı da sıkıntılara ve olumsuz durumlara karşı daha yüksek bir direnç gösterirler ve sinizm, işten ayrılmak isteme gibi olumsuz tutumlardan uzak dururlar (Avey vd., 2011).

PPS'nin örgütsel davranış alanında hala yeni bir kavram olması ve örgüt ortamına yapmış olduğu olumlu katkıları göz önünde bulundurulduğunda, PPS'nin önemini ve öncüllerinin araştırılması yönünde yapılacak çalışmaların artarak devam etmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, V.H. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1): 73-98.
- Akçay, V.H. (2012). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1):123-140.
- Akdoğan, A. & Polatçı S. (2013). “Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1): 273-293.
- Akın, A. (Ed.) (2013). “Psikolojik İyi Olma”, Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları, Sakarya.
- Anjum, M.A., Ahmed, S.J. & Karim, J. (2014). “Do Psychological Capabilities Really Matter? The Combined Effects Of Psychological Capital And Peace Of Mind On Work Centrality And In-Role Performance”, Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences, 8(2): 502-520.
- Avey, J.B., Luthans, F. & Jensen, S.M. (2009). “Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress And Turnover”, Human Resource Management, 48(5): 677-693.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2008). “A Call For Longitudinal Research In Positive Organizational Behavior. Journal Of Organizational Behavior”, 29(5): 705-711.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). “Meta-Analysis Of The Impact Of Positive Psychological Capital On Employee Attitudes, Behaviors, And Performance”, Human Resource Development Quarterly, 22(2): 127-152.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact Of Psychological Capital And Emotions On Relevant Attitudes And Behaviors”, The Journal Of Applied Behavioral Science, 44: 48-70.
- Bandura, A. (2001). “Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective”. Annual Review Of Psychology: 52, 1-26.
- Bolat, Ö. (2014). İyimser İnsanlar Neden Başarılı Olur? <http://Ozgurbolat.Com.Tr/İyimser-İnsanlar-Neden-Basarili-Olur/> Erişim Tarihi:10.12.2020
- Coutu, D. (2002). “How Resilience Work”. Harvard Business Review, 80(5), 46-51.
- Çalışkan, A. & Pekkan, N.Ü. (2017). “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü”. İş ve İnsan Dergisi, 4(1): 17-33.
- Çelik, M. & Bilginer, F.G. (2018). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31): 138-160.
- Çetin, F. & Basım, H.N. (2012). “Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. Amme İdaresi Dergisi, 1(45): 121-137.
- Çınar, E. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çoban, A. (2013). “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(2): 17-33.
- Demir, S. (2020). “The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement”, Eurasian Journal of Educational Research, 85: 205-224.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı), Beta, İstanbul.
- Farran, C.J., Herth, K.A., & Popovich, J.M. (1995). Hope And Hopelessness: Critical Clinical Constructs, Sage Publications Thousand Oaks, CA.

- Freeman, D.H. & Carson, M. (2006). “Developing Workplace Resilience: The Role Of The Peer Referral Agent Diffuser”, *Journal Of Workplace Behavioral Health*, 22(1): 113-121.
- Gable, S.L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology?, *Review Of General Psychology*, 9(2): 103-110.
- Goldsmith, A.H., Darity, W. & Veum, J.R. (1998). “Race, Cognitive Skills, Psychological Capital And Wages”, *Review Of Black Political Economy*, 26(2): 13-22.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P.D., Frazier, M.L., & Snow, D.B. (2009). “In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4):353-367.
- Hitt, Michael A. & Ireland, R.D. (2002), “The Essence Of Strategic Leadership: Managing Human And Social Capital”, *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 3-14.
- Hooper, D. & Mullen, M. (2008). “Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit”, *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Keleş, H.N. (2011). “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 343-350.
- Klag, S., & Bradley, G. (2004). “The Role Of Hardiness In Stress And Illness: An Exploration Of The Effect Of Negative Affectivity And Gender”, *British Journal Of Health Psychology*, (9): 137-161.
- Kutanis, R.Ö. & Yıldız, E. (2014). “Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme”, *Visionary E-Journal*, 5(11): 135-154.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). “Potential Added Value of Psychological In Predicting Work Attitudes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13: 44-61.
- Lu, L., Liu, L., Sui, G. & Wang, L. (2015). The Associations Of Job Stress And Organizational Identification With Job Satisfaction Among Chinese Police Officers: The Mediating Role Of Psychological Capital. *International Journal Of Environmental Research and Public Health*, 12(12): 15088-15099.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004). “Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People For Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). “Emerging Positive Organizational Behavior”, *Journal of Management*, 33(3): 321-349.
- Luthans, F. (2002a). “The Need For And Meaning of Positive Organizational Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- Luthans, F. (2002b). “Positive Organizational Behavior: Developing And Managing Psychological Strengths”, *Academy Of Management Executive*. 16(1): 57-72.
- Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R. & Li, W. (2008). “More Evidence On The Value Of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive Resource”, *The International Journal Of Human Resource Management*, 19(5): 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Carolyn, M., Youssef, B. & Avolio, J. (2007a). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York.
- Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B.C. (2004), “Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital”, *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- Luthans, F., Zhu, W. & Avolio, B. (2006). “The Impact of Efficacy on Work Attitudes Across Cultures” *Journal Of World Business*, 41(2): 121-132.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation And Personality*, Harper, New York.

- Masten, A.S. & Reed, M.G.J. (2002). “Resilience In Development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), Handbook Of Positive Psychology (Pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University.
- Özkalp, E. (2009). “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları”, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı: 491-497.
- Page, L.F. & Donohue, R. (2004). “Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct”, 1(1): 1-10.
- Peterson, S. & Luthans, F. (2003). “The Positive Impact And Development Of Hopeful Leaders”, Leadership And Organization Development Journal, 24(1): 26-31.
- Peterson, S.J. & Byron, K. (2008). “Exploring The Role Of Hope In Job Performance: Results From Four Studies”, 29(6): 785–803.
- Polatçı, S. (2014). “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teskilatında Bir Arastırma”. Ege Akademik Bakis, 14(1): 115-124.
- Scheier, M.F., & Carver, C.S. (1985). “Optimism, Coping and Health: Assessment And Implications of Generalized Outcome Expectancies”. Health Psychology, 4: 219-247.
- Seligman, M. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, And Positive Therapy, New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986). “Explanatory Style As A Predictor Of Productivity And Quitting Among Life Insurance Sales Agents”, Journal Of Personality And Social Psychology, 50(4): 832-838.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive Psychology: An Introduction”, American Psychologist, 55(1): 5-14.
- Seligman, Martin E. (1998), Learned Optimism: How To Change Your Mind And Your Life, Pocket Books, Newyork.
- Snyder, C.R. (2002). “Hope Theory: Rainbows In The Mind”, Psychological Inquiry, 13: 249-276.
- Snyder, C.R., Lapointe, A.B., Crowson, Jr. J.J. & Early, S. (1998). “Preferences Of High-And Low-Hope People For Self-Referential Input”, Cognition And Emotion, 12(6): 807-823.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). “Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Goin Beyond Traditional Motivational And Behavioral Approaches”, Organizational Dynamics, 26(4): 62-74.
- Stover, M. (2004). “Making Tacit Knowledge Explicit: The Ready Reference Database As Codified Knowledge”, Reference Services Review, 32(2): 164-173.
- Walumbwa, F., Peterson, J., & Hartnell, J.A. (2010). “An Investigation Of The Relationships Among Leader And Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance”, Personnel Psychology, 63: 937-963.
- Wright, T.A. (2003). “Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come”, Journal Of Organizational Behavior, 24(4): 437-442.
- Yılmaz, F. (2020). “Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”, International Journal Of Management and Administration, 4(7): 71-83.
- Youssef, C.M. (2004). “Resiliency Development Of Organization, Leaders and Employees: Multi Level Theory Building And Individual-Level, Path-Analytical Empirical Testing”, Unpublishing Doctoral Dissertation, University Of Nebraska-Lincoln.
- Yücel, E. (2019). “Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”, BMIJ, 7(4): 1136-1154.