

Citation: Ertosun, O. G. & Erdil, O. & Alpkan, L. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye Ve Çalışan Adanmışlığı İlişkisi – Deneysel Bir Çalışma, BMIJ, (2018), 6(4): 1033-1052
doi:<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.295>

POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI İLİŞKİSİ – DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

Öznur GÜLEN ERTOSUN¹

Oya ERDİL²

Lütfihak ALPKAN³

Received Date (Başvuru Tarihi): 04/10/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 25/12/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 04/01/2019

ÖZ

Pozitif psikolojik sermaye, son yıllarda en çok çalışılan örgütsel davranış kavramlarından birisidir. Pozitif psikolojik sermayenin kısa müdahaleler ile geliştirilebilir olmasına yönelik bulgular alan yazında yeni araştırmalara yön vermiştir. Bu çalışma pozitif psikolojik sermaye seviyesine yapılan kısa müdahalelerin çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyesinin yanı sıra hem işe hem de kuruma adanmışlık seviyesine de etki edip etmeyeceğini test etmek amacıyla tasarlanmıştır. Luthans ve çalışma arkadaşlarının (2006, 2008 ve 2010) yönergesinden yola çıkarak hazırlanmış olan pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi Solomon dört gruplu deney tasarımı ile uygulanmıştır. Eğitim uygulaması çeşitli sektörlerden lisansüstü eğitim alan gönüllü 110 çalışanın katılımıyla 7 oturumda gerçekleştirilmiştir. Eğitim uygulaması çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinde yaklaşık %5 oranında bir artışa yol açmıştır, ancak çalışanların işe adanmışlık ve kuruma adanmışlık seviyelerinde anlamlı bir değişim gerçekleşmemiştir. Bulgular eğitimin etkinliğini göstermekle beraber, pozitif örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin farklı değişkenler ve yöntemler ile araştırılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Eğitim, Solomon Dört Gruplu Deney Tasarımı, İşe Adanmışlık, Kuruma Adanmışlık

JEL Kodları: D23, C93, M19

POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND EMPLOYEE ENGAGEMENT RELATIONSHIP- AN EXPERIMENTAL STUDY

ABSTRACT

Positive psychological capital has been one of the most studied organizational behavior concepts in recent years. Findings of positive psychological capital have proved that the subject needs to be developed with micro interventions, and thus, have led to new researches in the literature. This study was designed to test whether the micro interventions to the positive psychological capital level will affect the level of positive psychological capital of the employees, as well as the level of engagement to both the job and to organization. Positive psychological capital development training, based on the direction of Luthans and his coworkers (2006, 2008 ve 2010) were implemented by Solomon four group experimental design. The training was carried out in 7 sessions with the participation of 110 volunteers from various sectors. The training program led to a 5% increase in positive psychological capital levels of employees but no significant change was observed in the engagement to job and to organization of the employees. The findings indicate the effectiveness of training program, but it also draws attention to the fact that positive organizational results should be investigated via different variables and methods.

Keywords: Positive Psychological Capital, Training, Solomon Four Groups Design, Experimental Design, Job Engagement, Organization Engagement

JEL Codes: D23, C93, M19

¹Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, ogertosun@medipol.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9339-2610>

²Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, erdil@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3793-001X>

³Prof. Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, alpkan@itu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7925-7102>

1. GİRİŞ

1990'lı yıllarda popüler hale gelen pozitif psikoloji akımının misyonu; bireylerin, toplulukların ve toplumların gelişmesine izin veren faktörlerin anlaşılmasını ve geliştirilmesini sağlamaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikolojinin (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) yansıması olarak pozitif örgütsel psikoloji (Turner vd., 2002), pozitif örgüt okulu (Cameron vd., 2003) ve pozitif örgütsel davranış (Luthans, 2002) yaklaşımları örgütsel davranış literatüründe yaygın bir şekilde yer bulmuştur.

Bu yaklaşımı takip eden ve bireysel pozitif kapasiteleri geliştirmeye yönelik yapılan ampirik çalışmalarda umut (Bryant ve Veroff, 2006), öz-etkinlik (MacLeod vd., 2008), duygusal dayanıklılık ve iyimserlik (Albrecht, 2010) kapasitelerinin davranışsal, bilişsel veya iradi müdahalelerle geliştirilebileceği yönünde bulgular mevcuttur. Diğer taraftan pozitif örgütsel davranışa bütünsel bir anlayış getiren Luthans ve çalışma arkadaşlarının 2002 yılında başlayan çalışmaları ile bireylerin umut, iyimserlik, öz -etkinlik ve duygusal dayanıklılık sahibi olması bireyin pozitif psikolojik sermayesi (PPS) olarak tanımlanmıştır. Ayrıca pozitif karakteristiklerin bir bütün olarak sinerjik etkiye sahip olduğu ve geliştirilebildiği ilgili çalışmalarda desteklenmiştir (Örn. Luthans, 2002; Luthans vd. 2006; Luthans vd. 2008; Luthans vd. 2010). Bu çalışmalar pozitif örgütsel davranışa yeni bir anlam kazandırmıştır. Dolayısıyla, örgütlerde eksik olanı düzeltmenin ötesinde var olanı geliştirmeye yönelik müdahalelere odaklanılmaya başlanmıştır. Ampirik çalışmalarda da pozitif kapasitelerin geliştirilmesinin çalışan adanmışlığı, takım ruhunun geliştirilmesi (Bakker vd. 2008), iş tatmini (Viswesvaran vd. 1999), mutluluk (Emmons ve McCullough, 2003) ve performans (Luthans vd. 2010) gibi çıktılarda artışa yol açtığı görülmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye (PPS)'nin pozitif örgütsel davranışın yazınında diğer pozitif akımlara kıyasla oldukça popüler olmasının bir diğer sebebi ise gelişime açık olmasıdır. (PPS)'nin geliştirilmesine yönelik olarak Luthans ve diğerlerinin öncülüğünde başlayan çalışmaların bulguları kısa müdahaleler ve web tasarımı uygulamalarda da sonuç vermiştir (Luthans vd. 2006, 2008). Hatta bunu bir adım öteye götürecek şekilde yapılan müdahalelerin çalışanların bireysel performansına ve dolayısıyla örgütsel performansa katkıları ilgili çalışmada ifade edilmiştir (Luthans vd., 2010). Bu sayede PPS geliştirmeye yönelik eğitim müdahalelerinin PPS seviyesinin yanı sıra bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde de etkili olabileceğine dair anlamlı bulgulara rastlanmıştır.

Bahsi geçen çalışmalar, PPS eğitiminin yanı sıra farklı müdahalelerin PPS seviyesindeki artışa etkisini test etmeye yönelik çalışmaları teşvik etmiştir. Örneğin, işe adanmışlık eğitimlerinin genel olarak umut, iyimserlik, öz -etkinlik ve duygusal dayanıklılık kapasitelerini artırdığı (Albrecht, 2010); liderlik geliştirme programı, yönetim akademisi ve kişisel mentörlük gibi profesyonel gelişim programlarının ise PPS ve otantik liderlik arasında moderatör etkisi olabileceği ifade edilmiştir (Owens, 2017).

Öte yandan, çalışan adanmışlığı ile PPS arasındaki ilişkiye dikkat çeken çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Sweetman, & Luthans, 2010). Kavramsal ve ampirik çalışmalar PPS'nin çalışan adanmışlığı üzerindeki etkisini farklı bulgularla desteklemektedir. Bu iki kavram arasında güçlü bir neden-sonuç ilişkisinden bahseden çalışmaların yanı sıra örgütsel sonuçlar açısından adanmışlığın aracı rolü ile ilgili bulgular da literatürde yer bulmuştur. Ayrıca PPS seviyesine meydana gelecek artışın aynı şekilde adanmışlık seviyesinde paralel bir artışa yol açabileceğine dair somut bulgular yeni çalışmalarla desteklenmiştir (Alessandri vd., 2018, Thompson vd., 2015; Paek vd., 2015; Siu vd., 2014; Simons & Buitendach, 2013; De Waal & Pienaar, 2013; Sweetman, & Luthans, 2010; Avey vd., 2008).

Alan yazındaki çalışmalardan hareketle; PPS kapasitelerindeki artışın iş yaşamalarında karşılaştıkları durumları yorumlama ve problemlere yaklaşım biçimlerini olumlu etkileyerek çalışanların yapmakta oldukları işe ve çalıştıkları kuruma bakış açılarını da pozitif yönde etkileyebileceği, dolayısıyla çalışanların işe ve kuruma adanmışlık seviyelerinin de PPS seviyesindeki artıştan etkilenebileceği öngörülmektedir. Kısaca bu çalışmanın amacı “pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi ile çalışanların pozitif kapasitelerini ve adanmışlık seviyelerini artırıp artıramayacağına” yönelik bulgular elde etmektir. Bu amaçtan yola çıkarak ve Luthans ve çalışma arkadaşlarının (2006, 2008, 2010) yönergesine dayalı olarak hazırlanan eğitimde içerik olarak çalışanların PPS kapasitelerini geliştirmeye odaklanılmıştır. Katılımcıların hem PPS seviyelerinde hem de işe ve kuruma adanmışlık seviyelerinde bir değişime yol açıp açmadığını test etmek üzere yüksek kontrollü deneysel bir çalışma modeli olan Solomon deney tasarımından faydalanılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS) yaklaşımı 2002 yılında Luthans'ın insan kaynaklarının performansını artırmak için ölçülebilir, geliştirilebilir, etkin bir şekilde

yönetilebilen güçlü yönleri ve pozitif kapasiteleri, dolayısıyla ‘pozitif örgütsel davranış’ı tanımlaması ile başlamıştır.

Pozitif psikolojik sermaye “bir bireyin (1) kendini zorlayan görevleri başarmada gerekli çabayı sarf edebilmesi için güven (öz -etkinlik) sahibi olması, (2) bugün ve gelecekte başarmaya yönelik (iyimser) bir bakış açısına sahip olması, (3) amaçlara yönelik olarak azimle hareket edebilmek ve gerektiğinde hedefleri başarmaya yönelik olarak yeni yollar bulma gayreti (umut) ve bunların yanı sıra, (4) problemlerle ve sıkıntılarla karşılaşıldığında başarıya ulaşmak için mücadele etme ve direnme (dayanıklılık gösterme)” davranışlarının tümünü kapsamaktadır (Luthans vd., 2007, akt. Ertosun, 2016).

PPS’yi oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler ilgili literatürde öncü araştırmacılar tarafından da ifade edilmiştir. İyimserlik ve öz etkinliğin kavramsal olarak umut kapasitesi ile ilişkili olduğu (Snyder vd., 1991); ayrıca iyimserliğin pozitif duyguların süresini ve yoğunluğunu arttırdığı, bu sayede yetenek ve güçlü yönlerin daha etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayarak kişilerin yapabileceklerinin üstünde cesaret ve gayret sahibi olmalarını sağladığı (Seligman; 2011) tespit edilmiştir. Buna ilaveten, yüksek öz etkinliği olanlar performansını destekleyecek başarı senaryoları hayal eden; düşük öz etkinliği olanlar ise her şeyin ters gideceğine inandıkları olumsuz senaryolar ile işleri başarılması zor hale getiren bireyler olarak tanımlanırlar (Bandura, 1993). PPS bileşenlerinden duygusal dayanıklılık ise önemli zorluk ve risklere karşı pozitif adaptasyon modelleri ile karakterize edilen davranışlar sınıfı olarak ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002). Reivich ve diğerlerine göre (2005) öz -etkinlik ve gerçekçi bir iyimserlik duygusal dayanıklılığı artırmak için önemli olan yedi anahtar özellik arasında yer almaktadır. Bu çalışmalar da PPS bileşenleri olarak tanımlanan durum tipi karakteristiklerin arasında geçişken bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle umut, öz etkinlik, duygusal dayanıklılık ve iyimserlik kapasitelerinin herhangi birinde ortaya çıkan bir değişiklik, diğer pozitif bileşende de değişikliğe yol açmaktadır.

Yapılan çalışmalarda PPS’nin yüksek olmasının; çalışanların algılanan performans, işten ayrılma niyeti, iş yaşamında mutluluk, esenlik düzeyi, zihinsel sağlık (Paterson vd., 2014; Choi, & Lee, 2014; Avey vd., 2009; Culbertson vd. 2010; Estiri vd., 2016) gibi bireysel çıktılar üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ilaveten PPS, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif (Norman vd. 2010; Lifeng, 2007) sinizm, sapma ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Luthans, Avey & Wersning, 2008; Avey vd., 2010) ile negatif ilişkili

bulunmuştur. Bu sebeplerle araştırmacıların olduğu kadar, yöneticilerin de ilgisini çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2 Çalışan Adanmışlığı

Çalışan adanmışlığı kavramsal açıdan hemfikir olunan bir yapıya sahip değildir; literatürde sıklıkla örgütsel bağlılık, mesleki başlılık, iş tatmini, iş koliklik, ekstra rol davranışı gibi benzer kavramlar ile kıyaslanmıştır (Maslach vd. 2001; Schaufeli vd. 2008). Uluslararası yazında işe adanmışlık, çalışmaya adanmışlık, kuruma adanmışlık gibi farklı şekillerde ifade edilmekte, farklı boyutlar ile tanımlanmaktadır (Kahn 1990; Schaufeli vd. 2002). Hatta bazı araştırmacılar aynı kavramların farklı isimlerle tekrarlandığını dahi ifade etmiştir (Macey ve Schneider, 2008).

Türkçe yazında da ifade ediliş biçimi açısından henüz bir fikir birliği yoktur. İşe cezbolma, çalışmaya tutkunluk, işe gönülden adanma (Bal, 2009; Esen, 2011; Turgut 2011) gibi kavramlarla ifade edildiği Türkçe çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak literatürü incelediğimizde en sık kullanılan ifadenin “adanmışlık” olduğunu görüyoruz. Google akademik üzerinden yapılan taramada diğer Türkçe ifadelerin kullanımı oldukça sınırlı sonuçlar verirken, “çalışan adanmışlığı” araması 1.605 sonuç vermektedir (02.07.2018), Bu sebeple bu çalışmada kavram çalışan adanmışlığı olarak ifade edilecektir.

Çalışan adanmışlığı benzerlerinden ayırtılırken Maslach ve çalışma arkadaşları (2001) tükenmişlik kavramının tersi olduğunu ifade etmektedir. Kahn (1990) ise ilgili çalışmasında davranışsal bir yaklaşım ile bu kavramı ele almış ve çalışan adanmışlığının fiziksel, duygusal ve bilişsel süreçleri olduğunu ifade etmektedir. Yine çok boyutlu bir yaklaşım benimseyen Schaufeli ve diğerleri (2002) adanmışlığı dinçlik, fedakârlık ve yoğunlaşma boyutları ile tanımlamışlardır. Buna ilaveten, anlık bir durumdan ziyade süregelen zihinsel bir durum olduğunu diğer bir ifadeyle tek bir durum, kişi ya da olaydan çok genel bir tutumu temsil ettiğini belirtmişlerdir (Guest, 2014). Birçok çalışma çalışan adanmışlığını bu boyutlardan hareketle incelemiştir (örn. Alessandri vd., 2018; Lyndon vd., 2018; Salanova & Peiró, 2005).

Saks (2006), diğerlerinden farklı olarak adanmışlığı kaynaklarına göre işe ve kuruma adanmışlık olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlık çalışanların psikolojik olarak işteki rolünde var olması iken; kuruma adanmışlık çalıştığı kurumun bir üyesi olarak var olmasını ifade etmektedir. Saks'ın (2006: 613) da çalışmasında ampirik olarak test ettiği üzere, işin karakteristikleri ile işe adanmışlık; prosedürel adalet ile kuruma adanmışlık arasında anlamlı bir korelasyon vardır. Dolayısıyla her ikisi de farklı öncüllere sahiptir ve farklı sonuçları vardır.

Bu çalışma kapsamında çalışan adanmışlığı Saks'ın (2006) tanımladığı şekilde işe ve kuruma adanmışlık olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

Geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde umut, iyimserlik (Sweetman ve Luthans, 2010), öz- etkinlik (Maslach ve Leither, 1997), duygusal dayanıklılık (Sonnetag, 2003) değişkenlerinin ayrı ayrı çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular mevcuttur. İşe adanmışlık iyimserliği (Bakker ve Demerouti, 2008), öz- etkinlik, iyimserlik, güven ve öz saygı da işe adanmayı olumlu etkilemektedir (Salanova vd., 2010). İşe adanmışlığı yüksek olanlar pozitif kapasiteleri yüksek çalışanlar olarak tanımlanmıştır (Sonnetag, 2011).

Bütünsel açıdan bakıldığında ise PPS ve adanmışlık kavramlarının birbiri ile etkileşim halinde olduğu yakın zamanlarda yapılan çalışmalarda desteklenmektedir. (Örn. Bonner, 2016; Sihag ve Sarikwal, 2014; Simbula vd., 2011; de Waal & Pienaar, 2013; Sweetman, & Luthans, 2010). Buna ilaveten, iş kaynaklarından tatmin olmak ile PPS ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki, tükenmişlik ile negatif ilişki vardır (Kotze, 2018). Sonuç olarak çalışan adanmışlığının bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçları etkilemekte olduğu (Saks, 2006; Shimazu vd., 2010) ve çalışan adanmışlığının artırılması gerektiği araştırmacılar tarafından sıklıkla ifade edilmektedir (Llorens vd., 2007; Albrecht, 2010).

Ancak PPS ve çalışan adanmışlığı ile ilgili çalışmalar değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ile ilgili farklı görüşlere sahiptir. Luthans ve diğerlerine göre PPS, bir şirkette çalışanın olumlu duygu artışıyla güçlü bir ilişki içerisindedir, dolayısıyla işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlığı arttırabilir (Luthans, Avey & Wersning, 2008). JD-R modeline göre, daha yüksek bir PPS seviyesi olan bireyler, daha olumlu bir özsaygıya sahip olarak, daha yüksek hedeflerle odaklanır, dolayısıyla hedefe ulaşmak için daha yüksek bir içsel motivasyona sahip olurlar (Alessandri vd., 2018). Bu da işe yönelik davranışlarını olumlu etkileyerek adanmışlık düzeylerinin artmasına sebep olabilir. Luthans ve diğerleri (2016) gerçekleştirdikleri uzun dönemli bir çalışmada akademik PPS seviyelerindeki değişim ile öğrenci adanmışlığı arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yaptıkları çalışmalarında anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir.

Bir başka görüşe göre ise işe adanmışlık PPS'nin bir öncüsü olarak kavramsallaştırılabilir; çünkü çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir ilişki duygusuna sahip olurlar ve işin taleplerini yönetebildiklerini ve bu sayede daha yüksek bir PPS seviyesine ulaştıklarını fark ederler. Buna göre çalışan adanmışlığı örgütlerde olumlu süreçler geliştirebildiğinden, gelecekteki pozitif örgütsel davranış araştırmaları için umut verici yeni bir yol olduğu belirtilmektedir (Lockwood, 2007; Macey & Schneider, 2008). Buna ilaveten, işe

yönelik rolleri enerji verici ve anlamlı algılandığı hallerde çalışanların güven, umut, iyimserlik ve esneklik düzeyleri artabilir. Görev ve sorumluluklarına adanmış çalışanlar, güven, umut, iyimserlik ve esneklik açısından daha olumlu bir bakış açısı ifade etme eğiliminde olacaktır (Srivastava & Maurya, 2017).

Stajkovic (2006) adanmışlığın işe yönelik motivasyonu artırmak başarmaya yönelik güven inşa etmek bakımından iş performansını olumlu etkilediğini dile getirmiştir. Yapılan işin zorluğu gösterilen performans ile tatmin olma derecesini artırır, mücadele etmesi sayesinde öz etkinliğin, iyimserliğin ve öz güvenin de olumlu yönde etkilendiğini ifade etmiştir (Gibson & Hicks, 2018).

Pozitif olmaya yönelik stratejilerin adanmışlığa etkisi iki şekilde gerçekleşir. Bu stratejiler direkt olarak işe adanmışlığımızı artırmanın yanı sıra pozitif davranışlarımız karşısında diğerlerinden pozitif reaksiyonlar almamıza sebep olurken (Salanova vd., 2010) bu pozitif davranışlar sayesinde oluşan sosyal iklim de katalizör etkisi yaparak çalışanların adanmışlığını besler (Albrecht, 2010; Walumbwa vd., 2011). Dolayısıyla bu etki karşılıklıdır.

2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye Geliştirme Eğitimi

PPS bileşenlerinin geliştirilebilir olması ile ilgili literatürde çok sayıda ampirik bulgu vardır. Seligman (1998)'ın ABCDE yöntemi, kişilerin iç diyaloglarını iyimser bir yönde değiştirmenin mümkün olduğu göstermiştir. Aynı şekilde, duygusal dayanıklılık güçlü yönler ve risk faktörlerine odaklanan stratejiler ile geliştirilebilir (Masten, 2001). Snyder'in (2000) hedef odaklı yaklaşımı umut kapasitesini geliştirmekte; Bandura (1997) tarafından ifade edildiği gibi öz -etkinlik bir işi başarı ile tamamlamış olmak, gözlem ile öğrenme, sosyal ikna ile geliştirilebilen pozitif bir kapasitedir (Carver ve Scheier, 2002: 240).

Luthans ve çalışma arkadaşları 2006, 2008 ve 2010 yıllarında yayınladıkları çalışmalarında yer verdikleri yönergelerinden yola çıkarak hazırlanan eğitim öncelikle PPS'nin kavramsal olarak ifade edilmesi ve gerçek yaşamdan örnek olaylarla desteklenmesi suretiyle katılımcıların zihninde somutlaştırılması ile başlar. Bu aşamada "modelleme" den faydalanılmış olur.

Sonraki aşamada ise hedeflerin belirlenmesi ve somutlaştırılması için eğitmenin katılımcıları desteklemesi ve sürece dahil etmesi ile devam edilir. Bu sayede içe dönüşleri de sağlanmış olur. Kendileri hakkında düşünmeye başladıklarında, hayal ettiklerinde umut ve iyimserlik kapasitelerini de harekete geçirmeye başlamış olurlar. Bu aşamada katılımcılar daha aktif bir rol almaya başlarlar.

Hedefe ulaşmaya engel olabilecek durumlar hakkında düşünme, fikir paylaşma, riskler ve alternatifleri belirleme çalışmaları ile sosyal ikna ve başarıma duygusu oluşturularak umut, öz -etkinlik ve bu kapasitelerin geliştirilmesi aracılığıyla iyimserlik kapasitesini artırmak amaçlanmıştır. Bu aşamada katılımcıların artık sosyal figürler olarak birbirini desteklediği etkileşim atmosferi sağlanmış olur.

Duygusal dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ise bu aşamada odaklanılmıştır. Öz yansıtma çalışmaları ile geçmişe yönelik tecrübelerin paylaşılması, yeniden yorumlanması gibi süreçler ile problem çözme ve çatışma yönetimi ile ilgili öğrenmeleri artırılmaya çalışılır. Hem duygusal dayanıklılık hem iyimserlik kapasitesi bu aşamada geliştirilmiş olur.

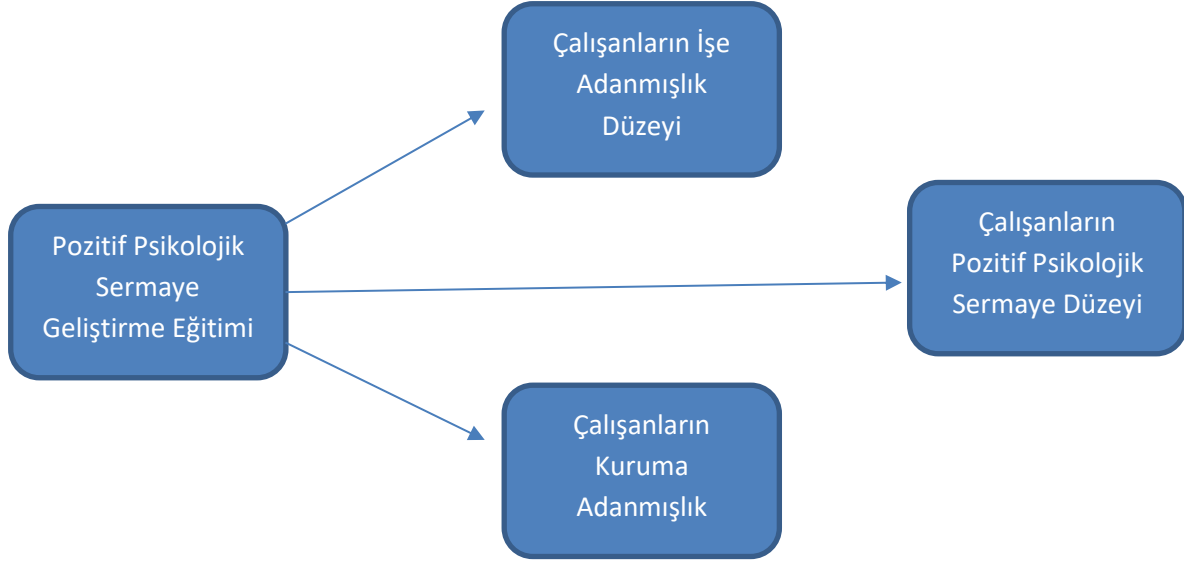
Eğitimin son aşamasında kazanımların uygulanabilir ve kalıcı hale getirilmesine yönelik faaliyetlere yer verilmiştir. Bu sayede iş yaşamlarına yansıtılabilmeleri hedeflenmiştir.

Eğitim müdahalesinin çalışanlar üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla ilgili literatürde yer alan bulgulardan yola çıkarak bu çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların kuruma adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.



Şekil 1: Kavramsal Model

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Veri Toplama Araçları

Çalışanların PPS algılarını ölçmek için Luthans, Youssef ve Avolio (2007) tarafından geliştirilen PPS ölçeğinin kısa versiyonu olan 4 boyutu 6 madde ile ölçen 24 maddelik versiyonu tercih edilmiştir. Geçmiş ampirik çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu istatistiksel olarak desteklenmiştir (Luthans vd., 2006; 2008; 2010).

Saks'ın (2006) çalışmasında geliştirdiği ölçekte ilgili çalışmada 6 madde ile oluşturulan işe adanmışlık 5 madde ile temsil edilirken bu çalışma kapsamında 6 maddeye de analiz kapsamında yer verilmiştir. Kuruma adanmışlık boyutu ise orijinal çalışmada olduğu gibi 6 madde ile temsil edilmiştir. Çalışan adanmışlığı toplam 12 madde ile ifade edilmiştir. Ölçek diğer çalışmalarda da geçerli ve güvenilir katsayılara sahiptir (Örn. Gupta & Kumar, 2012; Albdour & Altarawneh, 2014).

3.2. Örneklem ve Veri Toplama Prosedürü

Eğitim uygulamasının diğer çalışanlar ve örgütsel performansa katkı sağlamada kritik role sahip olduğu düşünülen beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Tüm katılımcıların benzer PPS seviyelerine sahip olmalarını sağlamak için eğitim seviyelerinin sabit tutulmasına karar verilmiş ve İstanbul'un çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinde işletme alanında tezsiz yüksek lisans eğitimi alan çalışan kesim ile örneklem kitlesi sınırlandırılmıştır.

Toplam 5 Üniversite’de 7 ayrı oturumda gerçekleştirilmiş olan müdahale ortalama 2 saat sürmüştür. 110 çalışanın katılımı sağlanmıştır. Eğitimin kontrol grupları da yine aynı sınıflarda eğitim alan diğer katılımcılar ile gerçekleştirilmiş olup, kontrol ve deney gruplarının homojenliği sağlanmıştır.

Eğitim uygulamasına tabi olacak katılımcılara (deney grubu) “kariyer yönetimi” konusunda eğitim verileceği söylenmiş “singleblind- tek taraflı kör” çalışma yöntemi tercih edilmiştir. Tüm katılımcılar aynı kişi tarafından eğitime tabi tutulmuşlardır. Zaman yanlılığından kaçınmak için tüm eğitim oturumları yakın tarihlerde düzenlemiş, ön test anketleri eğitimden ortalama 1 hafta önce, son test anketleri ise ortalama 10 gün sonra uygulanmıştır.

Çalışmada PPS eğitiminin etkinliğini test etmek için 4 gruplu deney tasarımı olan Solomon deney tasarımı uygulanmıştır. Bu deney tasarımının tercih edilmesinin temel nedeni diğer deneysel yöntemlerle kontrol edilmesi mümkün olmayan yanlılık hatalarının hem ön test hem kontrol gruplarını içermesi sebebiyle kontrol altına alınabilmesidir.

Solomon deney gruplarının analiz yöntemi hakkında araştırmacıların ortak bir görüşü mevcut olmamakla birlikte daha önceki araştırmacıların da tercih ettiği eşlenmiş gruplar T testi kullanılmıştır (Cortese, 2007; McGahee ve Tingen 2000).

Bunun yanı sıra PPS ve çalışan adanmışlığı ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için cronbach alfa katsayıları hesaplanmış, çalışan adanmışlığı ölçeğinin ön test ve son test grubunda geçerlilikleri ise varimax rotasyonlu faktör analizi ile test edilmiştir. Bulgular kısmında ilgili katsayılar yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda yer alan tabloda çalışmada yer alan grupların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Çalışma kapsamında E ismi ile tanımlanan gruplar eğitime tabi tutulmuş yani deney grupları iken; C ismi ile tanımlanan gruplar ise kontrol gruplarıdır, yani herhangi bir eğitim uygulamasına tabi tutulmamışlardır. Her grup için katılımcı sayısı eşit alınmasına özen gösterilmiştir. Tablo 1’de de görüleceği üzere 4 grupta da katılımcıların çoğu 25- 40 yaş aralığında yer almaktadır. Erkeklerin oranı ise nispeten fazladır. Katılımcıların medeni durumları ise heterojendir. Ancak genel olarak her grubun katılımcısının yaklaşık benzer bir profili temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Aşağıda tanımlanan gruplardan E1 grubuna ön test ve son test uygulamasında hem PPS hem de çalışan adanmışlığı sorularını cevaplandırmışlardır. Müdahalenin amacına yönelik olarak oluşturulan diğer gruplar ise sadece PPS sorularını cevaplandırmışlardır.

PPS çalışma kapsamında bütünsel olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla umut, öz -etkinlik, duygusal dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarındaki müdahaleye bağlı artış ayrı ayrı gözlemlenmemiş, çalışanların toplu olarak PPS seviyelerindeki değişim incelenmiştir.

Tablo 1: Frekans ve Ortalama Değerleri

Kriter	Gruplar	E1	C1	E2	C2
	Boyutlar	Q1	Q3	Q5	Q6
Yaş Aralığı	24 ve altı (%)	8,7	-	14,0	14,0
	25-40 (%)	80,4	85,7	82,0	80,0
	41-55 (%)	10,9	14,3	4,0	6,0
Cinsiyet	Bayan (%)	38,3	30,6	46,0	48,0
	Erkek (%)	61,7	69,4	54,0	52,0
Medeni Durum	Evli (%)	54,3	57,1	42,9	43,8
	Bekar (%)	45,7	42,9	57,1	56,3
Toplam Sayı		50	50	50	50

E: Deney grubu; C: Kontrol grubu

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

PPS bütünsel olarak ele alındığından faktör analizine tabi tutulmamış, tüm maddelerin cronbach alfa güvenilirlik katsayıları en düşük Q3= 0,868; en yüksek Q4= 0,892 olarak hesaplanmıştır.

Çalışan adanmışlığı ölçeği için hem ön-test hem son-test grupları için ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve yapılan faktör analizi bulgularına göre orijinalinde olduğu gibi ölçek işe ve kuruma adanmışlık boyutlarından oluşmaktadır. Ön test analizinde kuruma adanmışlık boyutu tüm soruları ile temsil edilirken, işe adanmışlık boyutundaki 2 numaralı madde her iki boyutta da benzer faktör yüklerine sahip olduğu için çıkarılmıştır (KMO= 0,796 df= 55 p= 0,00; Açıklanan Toplam Varyans: %72,983). Kuruma adanmışlık için faktör yükleri 0,903 ile 0,794 arasında değişmekte iken işe adanmışlık için 0,821 ile 0,711 arasında değişen faktör yükleri hesaplanmıştır. Çalışan Adanmışlığı son-test faktör analizinde (KMO= 0,785 df= 66 p= 0,00 Açıklanan Toplam Varyans= %69,942) işe ve kuruma adanmışlık boyutları tüm soruları ile temsil edilmiştir. Kuruma adanmışlık boyutu 0,914- 0,764 arası faktör yükleri içeren maddeler ile temsil edilirken, İşe adanmışlık boyutu 0,851- 0,627 arası faktör yüküne sahiptir.

Çalışan adanmışlığı ile ilgili olarak elde ettiğimiz faktörlerin hem ön-test hem son-test boyutları (A1) 0,845 ile (A4) 0,941 arasında değişen oldukça yüksek cronbach alfa katsayılarına sahiptir.

4.3. Fark Testleri ile Hipotezlerin Test Edilmesi

Solomon deney tasarımı ile elde edilen veriler ilgili gruba göre kodlanmış ve veri girişleri tamamlandıktan sonra PPS grupları (Q1-Q6) bir seri t testine tabi tutulmuştur. Tüm gruplar aynı anda teste tabi tutulduğu için hata katsayısı da kendiliğinden kontrol altına alınmıştır. Aşağıda da özetlendiği gibi test edilecek hipotez sayısı 8'dir ve bu gruplardan yalnızca Q1 ve Q2 arasında fark oluşması halinde diğer unsurlar kontrol altında iken eğitimin etkinliği istatistiksel olarak anlamlıdır. İç ve dış geçerliliği sınamak için oluşturulan hipotezler şu şekilde ifade edilebilir (Shuttleworth, 2009):

1. Müdahalenin (Eğitimin) Etkinliği: $H_1: Q1 \neq Q2$; $H_2: Q2 = Q5$
2. Zaman ve Olgunlaşma Etkisi: $H_3: Q3 = Q6$; $H_4: Q1 = Q6$
3. Grupların homojenliği: $H_3: Q3 = Q6$; $H_4: Q1 = Q6$; $H_5: Q1 = Q3$
4. Ön-test Etkisi: $H_6: Q3 = Q4$ $H_7: Q4 = Q6$; $H_8: Q1 = Q4$

PPS ile ilgili önerdiğimiz kontrol hipotezlerin tümü kabul edilmiş dolayısıyla müdahale sonucunda deney grubunun PPS seviyesindeki değişim istatistiksel olarak anlamlıdır. PPS seviyesinin Q1 için ortalama değeri = 3,9433 iken Q2 için ortalama değeri = 4,1592 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla katılımcıların PPS seviyelerinde yaklaşık %5'lik (%5.475) bir artış meydana gelmiştir. "H1: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezimiz kabul edilmiştir.

Çalışan adanmışlığı açısından sonuçları incelediğimizde hem işe adanmışlık hem de kuruma adanmışlık boyutlarının ön test ve son test grupları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamsız olduğu aşağıda yer alan tabloda görülmektedir ($p_1 = 0,089$; $p_2 = 0,133$). Dolayısıyla eğitim uygulaması çalışanların PPS seviyesinde anlamlı bir farka yol açarken gerek işe gerekse kuruma adanmışlık seviyeleri üzerinde anlamlı bir değişime yol açmamıştır. Dolayısıyla "H2: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." ve "H3: Pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitimi çalışanların kuruma adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir." hipotezlerimiz reddedilmiştir.

Tablo 2: Eşlenmiş Gruplar T Testi Sonuçları

Eşlenmiş Gruplar		Gruplar Arası Farklar					
		Ortalama Farkı	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması	t değeri	df	Sig. (2-tailed)
PPS GRUPLARI							
1.Grup	(Q1 - Q2)	,21583	,58039	,08208	2,630	49	,011
2.Grup	(Q3 - Q4)	-,07599	,56735	,08024	-,947	49	,348
3.Grup	(Q2 - Q5)	,08104	,41977	,05937	1,365	49	,178
4.Grup	(Q1 - Q6)	,13660	,61363	,08678	1,574	49	,122
5.Grup	(Q3 - Q6)	,04924	,56406	,07977	,617	49	,540
6.Grup	(Q4 - Q6)	,12524	,58753	,08309	1,507	49	,138
7.Grup	(Q1 - Q3)	,08736	,57476	,08128	1,075	49	,288
8.Grup	(Q1 - Q4)	,01136	,56844	,08039	,141	49	,888
ÇALIŞAN ADANMIŞLIĞI							
1.Grup	(A1 - A2)	-,27000	1,10199	,15585	-1,732	49	,089
2. Grup	(A3 - A4)	-,32027	1,48058	,20939	-1,530	49	,133
Q1: deney grubu- ön test Q2: deney grubu- son test Q3: kontrol grubu- ön test Q4: kontrol grubu- son test Q5: Ön testsiz deney grubu Q6: Ön testsiz kontrol grubu				A1: işe adanmışlık - ön test A2: işe adanmışlık - son test A3: kuruma adanmışlık - ön test A4: kuruma adanmışlık - son test			

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İç ve dış geçerliliğin sağlanmasına yönelik kontrol analizlerinden sonra eşlenmiş gruplar T testi sonuçlarına göre eğitime katılan çalışanların PPS düzeylerinde (ön test: 3,9433; son test: 4,1592) yaklaşık %5 gibi bir artış gerçekleşmiştir. Ortalama 2 saatlik eğitim ile çalışanların eğitim seviyesinin artırılması, Luthans ve diğerlerinin adı geçen çalışmalarında elde edilen bulgulara paralellik göstermektedir.

Luthans ve diğerleri (2010) eğitimin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ayrıca PPS geliştirme eğitiminin diğer bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin de test edilmesini önermişlerdir. Deneysel tasarım kapsamında uygulanan pozitif psikolojik sermaye geliştirme eğitiminin işe ve kuruma adanmışlığına yönelik Eşlenmiş Gruplar T testi sonuçlarına göre aradaki fark istatistiksel olarak anlamsızdır. Yani uygulanan PPS geliştirme eğitimi katılımcıların PPS kapasitesinde anlamlı bir artışa yol açarken, adanmışlık seviyelerinde bir değişime yol açmamıştır.

Luthans ve diğerleri (2016) öğrencilerle yaptığı uzun dönemli çalışmada PPS seviyeleri ve çalışan adanmışlığı ilişkisi ile ilgili anlamlı sonuçlar elde etmiştir. Bu çalışma sonunda yapılan son testlerin ortalama 10 günlük süre içerisinde toplanmış olması PPS eğitimi ile çalışan

adanmışlığı arasında anlamlı sonuçlar elde edilmemesinde önemli bir faktör olabilir. Sonuçta haftalık performans değişimi kadar adanmışlık düzeyinin hızlı bir şekilde değişmesi beklenemeyebilir.

Bununla birlikte eğitimin istatistiksel olarak anlamlı bir değişime yol açmaması çalışan adanmışlığının yapı gereği işin ve kurumun dinamiklerinin de büyük ölçüde etkisi altında olduğunu gösterebilir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan çalışanlar farklı meslekleri olan ve farklı işyerlerinde çalışman katılımcılardır. Dolayısıyla katılımcıların PPS seviyesindeki artış, diğer koşulların etkisinden ötürü, çalışanların işe adanmışlık ve kuruma adanmışlık düzeylerinde direkt bir artışa yol açmayabilir.

Uygulanan eğitimin çalışanların PPS seviyelerindeki etkisine yönelik bulgularla bu çalışmanın eğitimin dış geçerliliğini artırmak adına önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bahsi geçen sınırlılıklar çalışan adanmışlığına yönelik gelecek çalışmalarda alınabilecek önlemlere dikkat çekmek açısından önem arz etmektedir.

5.1. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışan adanmışlığının kuruma ve işe adanmışlık olarak ele alındığı çok az çalışma vardır, bu ikili yapının geçerliliğinin gelecek çalışmalarda da ele alınması önerilir. Ayrıca hem öncül hem de çıktı olabilecek adanmışlık kavramının bütünsel modelleri üzerinde de yapılacak çalışmalar literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Geçmiş çalışmalarda da görüldüğü gibi çalışanların hem bireysel hem örgütsel tutumlarını ve çıktılarını bu kadar olumlu bir biçimde etkilediği tartışmasız bir şekilde kabul edilen PPS'nin geçmiş tecrübeler ve kişisel özellikler sebebi ile herkeste “belirli” bir seviyede bulunmasını gerektirirken pozitif örgütsel davranış literatürüne en önemli katkılardan biri olarak ifade edebileceğimiz kısa süreli eğitim ile artışının bu çalışma kapsamında da literatüre paralel biçimde anlamlı olması bu çalışmanın önemli katkılarında biridir. Ancak eğitimin başka eğitmenler, farklı örneklemler ile tekrarlanması oldukça önemlidir. Ayrıca sonuçların uzun dönemli çalışmalarla hem sübjektif hem de objektif ölçümlerle tekrar edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Buna ilaveten eğitim sonucunda elde edilecek PPS değişim düzeyi çalışma süresi, yaş ve var olan PPS seviyesi ve kişilik özelliklerinden etkilenebilir. Hâlihazırda bu kapasiteleri etkin yöneten bir yöneticinin farkındalık düzeyinde fark yaratmak diğerlerine kıyasla daha zordur. Dolayısıyla, yaşın ilerlemiş olması, ortalama PPS seviyesinin oldukça yüksek olması ya da değişime dirençli karakterler de değişimi zorlaştıracak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

PPS eğitiminin çalışan adanmışlığını üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmayışı yeni soruları gündeme getirmektedir. Buna göre PPS seviyesindeki artışın hangi bireysel ve örgütsel çıktıları etkilediğine yönelik araştırmalar artırılmalıdır. Bunun yanı sıra kısa dönemde ve uzun dönemde etkileyebildiği ölçülebilir çıktıların belirlenmesi gereklidir. Eğitimin PPS'yi etkileyen bireysel, durumsal ya da örgütsel faktörlerle etkileşimi ve kontrol edilmesi gereken unsurlar da gelecek çalışmalarda incelenmelidir.

5.2. Yöneticilere Öneriler

PPS'nin geçmiş çalışmalardaki bulguları oldukça dikkat çekicidir. Bazı işyerlerinde koşulları iyileştirmek daha zor olabildiği için çalışanların olumsuzluklara bakış açısı ve bu durumlardan etkilenme düzeyini azaltacak önlemler alınabilmesi işten ayrılma, tükenme, performans kaybı gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmamaları için dikkate alınması gereken bir husustur. Yönetimin çalışanların PPS seviyelerini korumaya ya da geliştirmeye odaklanması hiper-rekabet ortamında hem rekabet avantajı oluşturacak hem de yetenekleri elde tutma ve performanslarından en üst düzeyde yararlanabilmelerini sağlayacaktır. Bu sebeple çalışanların var olan PPS seviyelerini belirlemek, değişimlerini kontrol etmek ve gerektiğinde eğitim ile desteklenmesi yöneticilerin ve insan kaynakları yetkililerinin çalışan verimliliğine yönelik uygulamalarında göz önünde bulundurması gereken hususlardan biri olarak görülmektedir.

İşletmelerde uygulanan teknik olmayan eğitimlere çoğu yönetici açısından çalışma saatlerinden, aksi durumlarda ise çalışanın mesai dışı saatlerinden feragat etmeyi gerektirdiğinden temkinli yaklaşılan uygulamalardır. Bunun yanı sıra eğitimin maliyeti ve katkısı sosyal alanlarda hesaplanması zor olduğundan ve zaman aldığından bazen yalnızca maliyet olarak algılanır. İşletmelerin hem iş saatlerini aksatmadan hem çalışanın kapasitesini en üst seviyede kullanmasını sağlamaya yardımcı olan PPS geliştirme eğitimi ortalama 2 saatlik bir uygulama ile çalışanların PPS seviyelerini artırabilmektedir (Luthans vd., 2006, 2008, 2010). Bu artış kısa zaman aralığında yapılan ölçümlerde dahi performans seviyelerini yükseltebilmektedir (Luthans vd., 2010). Luthans ve diğerlerinin (2006) çalışmalarında ifade ettiği gibi PPS düzeyindeki artışla gelen performans artışının yıllık gelir artışına anlamlı etkisi vardır. Luthans ve diğerleri (2007) Forbes listesinin en tepedeki orta ölçekli firmalar için (yıllık gelir ortalaması 1.7 ila 1.3 milyar dolar olan firmalar) PPS seviyelerinde eğitimle gerçekleşecek %2'lik bir artışın (sürdürülebilir olduğu varsayımı altında) yıllık 10 milyon dolar gelir artışına yol açacağını ifade etmişlerdir.

Gelecekte devam edeceği düşünülen çalışmalar ile birçok arzu edilen çıktı üzerinden eğitim etkinliğini değerlendirmek, eğitime ihtiyaç duyulan kesimi belirlemek daha kolay bir hal alacaktır. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan kesim ve hangi örgütsel çıktılar için uygulanması gerektiğini daha net anlama imkânına sahip olunabilecektir. Bahsedilen güçlü yönler dolayısıyla PPS geliştirme eğitimin çoğu kurum için kolay uygulanabilir ve katkılarının ölçülebilir olmasını da beraberinde getirir. Yöneticilerin bunları göz önünde bulundurarak PPS geliştirme eğitimine yer vermeleri önerilir.

Çalışma bulgularına ilaveten yöneticilerin sahip oldukları PPS kapasitelerinin birlikte çalıştıkları kişilerin de PPS seviyelerinin yükselmesine sebep olduğu bu konudaki bir dizi akademik çalışmada ifade edilmiştir. Buna ilaveten bu çalışma tarafından da desteklendiği üzere sanıldığı gibi pozitif olmanın sadece kişiyi mutlu eden bir şey olmadığı görülmektedir. Son olarak pozitif bir kurum olmanın somut örgütsel çıktılara olacağı gibi, uzun dönemli karlılığa da etkisi olacağı ve daha önemlisi maddi olarak direkt ölçülemeyen varlıkların da kurumları için değerli olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business, 19*(2), 192.
- Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 3-19.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*.
- 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., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management, 36*(2), 430-452.
- 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*(1), 48-70.
- 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*(1), 48-70.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international, 13*(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200.
- Bal E. A., (2009). "Pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi", *17. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi*.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist, 28*(2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bryant F. B., Veroff, J., (2006). *The process of savoring: A new model of positive experience*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Cameron K., Dutton J., Quinn R., Bernstein S., (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement, *Journal of Management Inquiry, 12*(3), 266-271.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (2002). *Optimism*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 122-140.
- Cortese J., (2007). *Internet learning and building of knowledge*, New York: Cambria Press.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology, 15*(4), 421.
- De Waal, J. J., & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-10.
- Emmons R. A., McCullough M. E., (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life, *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(2), 377.
- Ertosun, Ö.G. (2016). Pozitif psikolojik sermayenin iş algısı, bireye ve işe yönelik çıktılarla ilişkisinin incelenmesi: Deneysel ve ampirik bir çalışma, *Doktora Tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 30*(1), 377-390.
- Estiri, M., Nargesian, A., Dastpish, F., & Sharifi, S. M. (2016). The impact of psychological capital on mental health among Iranian nurses: considering the mediating role of job burnout. *SpringerPlus, 5*(1), 1377.

- Gibson, A., & Hicks, R. E. (2018). Psychological Capital and Core Self-Evaluations in the Workplace: Impacts on Well-Being. *International Journal of Psychological Studies*, 10(2), 15.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: fashionable fad or long-term fixture?' in Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. and Soane, E. (ed.) *Employee engagement in theory and practice*. Oxon: Routledge, pp. 221-235.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61-78.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies*, (just-accepted), 00-00.
- Kyle W. Luthans, Brett C. Luthans, Noel F. Palmer, (2016). A positive approach to management education: The relationship between academic PsyCap and student engagement, *Journal of Management Development*, Vol. 35 Issue: 9, pp.1098-1118.
- Lifeng, Z. (2007). Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior [J]. *Acta Psychologica Sinica*, 2, 18.
- Llorens S., Schaufeli W., Bakker A., Salanova M., (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?, *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Luthans F., (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans F., Avey J. B., Patera J. L., (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital, *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., Norman S. M., (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- 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., Youssef C. M., Avolio B. J., (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge, Oxford: *Oxford University Press*.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, C. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Palmer, N. F. (2016). A positive approach to management education: The relationship between academic PsyCap and student engagement. *Journal of Management Development*, 35(9), 1098-1118.
- Lyndon, S., Rawat, P. S., & Varghese, B. S. (2018). Influence of Thriving on Innovative Behavior at Workplace. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3).
- MacLeod A. K., Coates E., Hetheron J., (2008). Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: results of a brief intervention, *Journal of Happiness Studies*, 9(2), 185-196.
- Maslach C., Leiter M. P., (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it, San Francisco, *Calif: Jossey-Bass*.
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P., (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Masten A. S., (2001). Ordinary magic: Resilience processes in developmen, *American Psychologist*, 56(3), 227-239.

- Masten A. S., Reed M.G. J., (2002). Resilience in Development, In: C. R. E. L. Snyder, Shane J. Editors, Handbook of Positive Psychology, London: *Oxford University Press*.
- McGahee T. W., Tingen M. S., (2000). The effects of a smoking prevention curriculum on fifth-grade children's attitudes, subjective norms and refusal skills, *Southern Online Journal of Nursing Research*, 1(2), 1-28.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimmicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Owens, A. J. (2017). *The Relationship Between Authentic Leadership & Positive Psychological Capital & the Moderating Affects of Professional Development & Gender in a Public Organization*. Pepperdine University.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434-446.
- Reivich, K., Gillham, J. E., Chaplin, T. M., & Seligman, M. E. P. (2005). From Helplessness to Optimism. The Role of Resilience in Treating and Preventing Depression in Youth. Goldstein, S. & Brooks, R. B (Red.), Handbook of Resilience in Children (s. 223–237).
- Rinkoff, M. B. (2017). *The Impact of Mindfulness Based Interventions on the Psychological Capital of Leaders*. Pepperdine University.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova M., Schaufeli W. B., Xanthopoulou D., Bakker A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife, In: Bakker A. B., Leiter, M. P., Editors, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 118-131.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Seligman M. E., (2011). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, *Vintage Books*.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M.E.P., (1998). *Learned Optimism*, New York: *Pocket Books*.
- Shimazu A., Schaufeli W. B., Taris T. W., (2010). How does workaholism affect worker health and performance? The mediating role of coping, *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 154-160.
- Shuttleworth, M. (2009). Solomon Four-Group Design. http://www.experiment_resources.com/solomon-Four-group-design/ 11 Mart 2011.
- Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 979-994.
- Snyder C. R., Harris C., Anderson J. R., Holleran S. A., Irving L. M., Sigmon S. T., ... and Harney P., (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope, *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. USA: *Academic Press*.

- Solomon, R. L. (1949). An extension of control group design. *Psychological bulletin*, 46(2), 137.
- Sonnentag S., (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work, *Journal of Applied Psychology*, 88.
- Sonnentag S., (2011). Research on work engagement is well and alive, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.
- Srivastava, U. R., & Maurya, V. (2017). Organizational and Individual Level Antecedents of Psychological Capital and its Associated Outcomes: Development of a Conceptual Framework. *Management and Labour Studies*, 42(3), 205-236.
- Stajkovic A. D., (2006). Development of a core confidence-higher order construct, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1208-1224.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185-195.
- Turgut T., (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 3-4.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, 52, 715-728.
- Viswesvaran C., Sanchez J. I., Fisher J., (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Walumbwa F. O., Luthans F., Avey J. B., Oke A., (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust, *Journal of Organizational Behavior*, 32(1).