

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN UYUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI VE İŞE ANGAJE OLMANIN ARACI
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Pınar AYDEMİR

OCAK - 2025

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN UYUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI VE İŞE ANGAJE OLMANIN ARACI
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Pınar AYDEMİR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

OCAK – 2025

TRABZON

ONAY

Pınar AYDEMİR tarafından hazırlanan “Pozitif Psikolojik Sermayenin Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi İş Davranışları ve İşe Angaje Olmanın Aracı Rolü” adlı bu Çalışma 24.02.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Salih DURSUN	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. İlkay GÜLERYÜZ	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Haydar AKYAZI
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Pınar AYDEMİR
23/01/2025

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, pozitif psikolojik sermaye, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma üzerindeki etkisi irdelenmektedir. İlaveten, çalışmada pozitif psikolojik sermayenin, iş performansının bir yönü olan uyumsal performansı nasıl etkilediği incelenmektedir. Son olarak, çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracı rolü araştırılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma tutumları üzerinde etkili olabilecek psikolojik kaynak potansiyeli olarak değerlendirilmektedir. Pozitif psikolojik sermaye seviyeleri sayesinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje kalabilen çalışanların işe yönelik sergilemiş oldukları performansta belirgin artışlar olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, mevcut çalışma, organizasyonların insan kaynakları politikalarında pozitif psikolojik sermayenin varlığını değerlendirmelerini ve entegre etmelerini vurgulamaktadır. Ek olarak, mevcut çalışma, pozitif psikolojik sermayenin çalışan davranışları üzerindeki etkisine yaptığı vurgu ile kuramsal ve pratik katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Tez çalışmam boyunca değerli bilgi ve rehberlikleriyle beni yönlendiren ve akademik gelişimime büyük katkı sağlayan danışmanım Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmalarımın farklı aşamalarında değerli önerileri ve destekleriyle tezime katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS, Sayın Prof. Dr. Salih DURSUN ve Prof. Dr. Kader ŞAHİN'e şükranlarımı sunarım. Akademik yolculuğumdaki emekleri ve özverili yardımları için kendilerine minnettarım. Bu süreçte, yol gösterici tavsiyeleri ve desteğiyle çalışmamı şekillendirmemde katkı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Özgün ATALAY'a içten teşekkür ederim. Ayrıca, veri toplama sürecinde yardıma her daim hazır olan, adını sayamayacağım kadar çok kıymetli komutanlarım, hocalarım, mesai arkadaşlarım ve anketimin savunma sanayi çalışanlarına ulaşması için seferber olan tüm dostlarıma gönülden teşekkür ederim. Son olarak varlığı ve destekleri sayesinde bu süreci tamamlamamdaki en büyük güç kaynağım olan başta sevgili annem ve babam olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

Ocak, 2025

Pınar AYDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1-7

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8-76
1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Kapsamı	8
1.1.1. Pozitif Psikoloji.....	8
1.1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış	11
1.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	15
1.1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri	22
1.1.4.1. Öz Yeterlilik	22
1.1.4.2. Umut	25
1.1.4.3. İyimserlik.....	27
1.1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık	29
1.2. Yenilikçi İş Davranışları Kavramı ve Kapsamı	32
1.2.1. Yenilik Kavramı.....	32
1.2.2. Yenilikçi İş Davranışları Tanımı.....	34
1.2.3. Yenilikçi İş Davranışlarının Boyutları.....	37
1.2.3.1. Fikir Üretme	39
1.2.3.2. Fikir Tanıtma	40
1.2.3.3. Fikir Gerçekleştirme	41
1.2.4. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler	41
1.2.4.1. Bireysel Faktörler	41
1.2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	44
1.3. İşe Angaje Olma Kavramı ve Kapsamı.....	46
1.3.1. İşe Angaje Olma Yaklaşımları.....	51

1.3.1.1. Kahn'ın İşe Angaje Olma Yaklaşımları.....	51
1.3.1.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik Yaklaşımı	53
1.3.1.3. Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı	54
1.3.1.4. Macey ve Scheneider'in Çok Boyutlu Bütünleştirme Yaklaşımı	55
1.3.2. İşe Angaje Olmanın Boyutları	57
1.3.2.1. İşe İstek Duyma (Vigor).....	57
1.3.2.2. İşe Adanma (Dedication).....	58
1.3.2.3. İşe Yoğunlaşma (Absorption).....	58
1.3.3. İşe Angaje Olmayı Sağlama Stratejileri.....	59
1.4. Uyumsal Performans Kavramı ve Kapsamı	62
1.4.1. Uyumsal Performansın Ortaya Çıkışı	62
1.4.2. Uyumsal Performansın Tanımı	67
1.4.3. Uyumsal Performansın Boyutları	72
1.4.3.1. Problemleri Yaratıcı Bir Şekilde Çözme	72
1.4.3.2. Belirsiz veya Öngörülemeyen Durumlarla Başa Çıkma	73
1.4.3.3. Kişilerarası Uyum Yeteneğinin Sergilenmesi.....	74
1.4.3.4. Sürekli Öğrenme	75

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE ARAŞTIRMA MODELİ.....	77-112
2.1. Araştırmanın Kuramsal Temelleri.....	77
2.1.1. Pozitif Duyguları Genişletme ve İnşa Etme Teorisi	77
2.1.2. Kaynakların Korunması Teorisi.....	81
2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	84
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	88
2.2.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	90
2.2.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yenilikçi İş Davranışları Üzerindeki Etkisi	95
2.2.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi.....	99
2.2.4. Yenilikçi İş Davranışlarının Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi	103
2.2.5. İşe Angaje Olmanın Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	104
2.2.6. Yenilikçi İş Davranışlarının Aracı Etkisi.....	106
2.2.7. İşe Angaje Olmanın Aracı Etkisi	109

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ	113-140
3.1. Evren ve Örneklem	113
3.1.1. Araştırma Evreninin ve Örneklem Çerçevesinin Tanımlanması.....	113
3.1.2. İdeal Örneklem Büyüklüğünün Tespiti ve Örneklem Tekniğinin Seçilmesi	114

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	116
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	117
3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	118
3.4.1. Demografik Bulgular	118
3.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Betimleyici Bulgular	120
3.4.3. Ölçüm Modeli Analizi	124
3.4.3.1. Araştırma Modelinin Ölçek Türünün Belirlenmesi	124
3.4.3.2. Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri	125
3.4.3.3. Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Gerçekleştirilen Analizler.....	132
3.4.3.4. Yapısal Eşitlik Modeli Doğrultusunda Yol Analizi Sonuçları	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKÇA	153
EKLER.....	224
ÖZGEÇMİŞ.....	231

ÖZET

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında, çalışanların psikolojik kaynakları, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Organizasyonlar, sürekli değişen ve belirsiz çevresel koşullara uyum sağlamak ve rekabet avantajlarını sürdürmek için insan kaynaklarının kapasitelerini artırma yollarını aramaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif özelliklerini içeren pozitif psikolojik sermaye kavramı, bireysel ve örgütsel düzeyde performansın sürdürülebilirliğini destekleyen temel bir güç olarak öne çıkmaktadır. Mevcut çalışma ile organizasyonların başarısını şekillendiren temel psikolojik ve davranışsal unsurlar ele alınmaktadır. Bu çalışma, pozitif psikolojik sermayenin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) çalışanların uyumsal performansı üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkide yenilikçi iş davranışları ile işe angaje olmanın aracı rollerini araştırmaktadır. Çalışma, pozitif psikolojik sermayeyi, bireylerin iş ortamındaki zorluklara karşı dirençlerini artıran ve işlerine daha yenilikçi ve adanmalarını sağlayan temel bir kişisel kaynak olarak ele almaktadır. Çalışma, bireysel psikolojik kaynakların örgütsel düzeyde değer yaratma sürecini ele alarak çalışanların performansına kapsamlı bir bakış sunmaktadır. Çalışmada; pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, kaynakların korunması teorisi ile iş talepleri ve kaynakları modeli kuramsal çerçeve olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın örneklemini Ankara ilinde faaliyet gösteren özel savunma sanayi şirketlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmaya 649 kişi katılmıştır. Veriler, anket yöntemiyle toplanmış ve SPSS 24.0 programında analize uygun hale getirildikten sonra, yapısal eşitlik modeli kullanılarak SmartPLS 4 programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinin, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma düzeyi aracılığıyla dolaylı olarak güçlendiğini göstermektedir. Çalışmadan elde edilen sonuçların bireysel iş performansını etkileyen kritik faktörleri incelemesi bağlamında iş dünyasına hem teorik hem de ampirik bir çerçeve sunması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Pozitif Psikolojik Sermaye, Yenilikçi İş Davranışları, İşe Angaje Olma, Uyumsal Performans, İş Performansı.

ABSTRACT

Within today's dynamic and competitive business environment, employees' psychological resources stand out as a strategic element for the sustainable success of organizations. Organizations are searching for ways to increase the capacities of their human resources to adapt to ever-changing and uncertain environmental conditions and to maintain their competitive advantage. In this context, the term positive psychological capital, which includes positive characteristics of employees such as self-efficacy, hope, optimism and psychological resilience, stands out as a fundamental strength that supports the sustainability of individual and organizational performance. Current study investigates the key psychological and behavioral elements that shape the success of organizations. This study explores the impact of positive psychological capital (self-efficacy, hope, optimism and resilience) on employees' adaptive performance and investigates the mediating roles of innovative work behaviors and work engagement in this effect. Regarding positive psychological capital, the study considers it as a core personal resource that increases individuals' capacity for resilience against challenges in the work environment and enables them to be more innovative and engaged to their work. The study provides a comprehensive view of employee performance by addressing the process by which individual psychological resources create value at the organizational level. The theoretical framework includes the theory of extending and the broaden-and-build theory of positive emotions, conservation of resource theory, and the job demands and resources model.

The sample of the study consists of employees working in private defense industry companies operating in Ankara, 649 people participated in the study. The data were collected by survey method and after being made suitable for analysis in SPSS 24.0 program, it was analyzed with SmartPLS 4 program using structural equation modeling. The findings indicate that the effect of positive psychological capital on adaptive performance (job performance) is indirectly strengthened through the mediating roles of innovative work behaviors and work engagement. The results of the study are expected to provide both a theoretical and empirical framework for the business world in terms of examining the critical factors affecting individual job performance.

Anahtar Sözcükler: Positive Psychological Capital, Innovative Work Behavior, Work Engagement, Adaptive Performance, Job Performance.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Pozitif Psikolojik Sermayenin Genel Çerçevesi	21
2	Psikolojik Sermaye Bileşenleri ve Katkıları	22
3	Yenilik Tanımları.....	33
4	Yenilikçi İş Davranışları Boyutları.....	39
5	İşe Angaje Olma Tanımları	48
6	İş Performansı Tanımları	64
7	Uyumsal Performans Tanımları.....	68
8	Uyumsal Performansın Boyutları ve Açıklamaları.....	70
9	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	118
10	Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	120
11	Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	122
12	İşe Angaje Olma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	122
13	Uyumsal Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
14	Ölçüm Modellerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	126
15	Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları.....	127
16	Araştırma Modeline İlişkin Faktör Yükleri	128
17	Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri.....	130
18	Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları.....	131
19	HTMT Oranına Göre Ayrışma Geçerliği Sonuçları	132
20	Araştırmanın Yapısal Modeli İçin Varyans Artıcı Faktör Analizi (VIF) Sonuçları	133
21	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Doğrudan Etki).....	134
22	Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Aracı Etki).....	136
23	Yapısal Model Doğrultusunda Determinasyon Katsayısı (R^2) Sonuçları.....	138
24	Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Etki Büyüklüğü (f^2) Sonuçları	138
25	Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik İlgi Düzeyi (Q^2) Sonuçları.....	139
26	Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine Yönelik Bulgular.....	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Sermaye Türleri	18
2	Bireysel İş Performansının Kavramsal Çerçevesi.....	65
3	İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	86
4	Araştırma Modeli.....	88



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APA	: American Psychological Association
AVE	: Average Variance Extracted
CA	: Cronbach's Alpha
CB-SEM	: Covariance Based Structural Equation Modelling
CMB	: Common Method Bias
CR	: Composite Reliability
HTMT	: Heterotrait – Monotrait
İ	: İyimserlik
İAO	: İşe Angaje Olma
JD-R	: Job Demands – Resources
MBI	: Maslach Burnout Inventory
NFI	: Normed Fit Indices
OECD	: Organisation for Economic Co-Operation and Development
Ö	: Öz Yeterlilik
PD	: Psikolojik Dayanıklılık
PLS-SEM	: Partial Least Square Structural Equation Modelling
POB	: Positive Organizational Behavior
POS	: Positive Organizational Scholarship
PPS	: Pozitif Psikolojik Sermaye
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual
U	: Umut
UP	: Uyumsal Performans
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale
VIF	: Variance Inflation Factor
YİD	: Yenilikçi İş Davranışları

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, hızla değişen koşullar, artan belirsizlik ve küresel rekabetin etkisiyle her zamankinden daha dinamik bir yapıya sahiptir (Kotter vd., 2021). Örgütlerin böyle bir ortamdaki başarısında, sahip oldukları insan kaynağının niteliği belirleyici bir rol oynamaktadır (Sims, 2002). Bu nedenle, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan insan kaynağının davranışları ve algıları, araştırmaların öncelikli konuları arasında yer almaktadır (Gruman ve Saks, 2011; Benites, 2023; Khan, 2024). Bu dinamik ortamda, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışanların değişime hızlı uyum sağlama becerileri ve yetenekleri (Pulakos vd., 2000; Shoss, 2012; Jundt, 2015; Park ve Park, 2019), yenilikçi davranışları (Yuan ve Woodman, 2010), işe yönelik angaje olma durumları (Van den Heuvel vd., 2010; Barnes ve Collier, 2013) ve bu hedeflere ulaşmayı destekleyen bireysel kaynak kapasiteleri, özellikle psikolojik sermaye (Alessandri vd., 2018; Karimi vd., 2023; Luo vd., 2021) gibi kritik faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin psikolojik ve duygusal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları, örgütlerin değişen iş dünyasında rekabet avantajı elde etmelerine önemli katkılar sağlamaktadır (Cameron vd., 2011). Teknoloji yoğun sektörlerde örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajı, maddi olmayan sermaye unsurlarının gücüyle doğrudan ilişkili olmaktadır (Xu vd., 2019; Grözinger vd., 2022). Dolayısıyla maddi olmayan sermayenin gücü sadece bireysel performans üzerinde değil aynı zamanda organizasyonların genel başarısı ve sürdürülebilirliğini destekleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, insan kaynağını taklit ve ikame edilemez bir değer haline getirmektedir. Bunun sonucunda insan kaynağı, örgütlerin stratejik başarılarında en kritik unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Grabara vd., 2019).

2000’li yılların başına kadar bireyi konu edinen örgütsel davranış araştırmaların önemli bir kısmı, çalışanların sahip olduğu negatif duygu durumları ve bunların yarattığı sonuçlara odaklanmıştır (Vecchio, 2000; Zapf, 2002; Kiefer, 2005; Luthans vd., 2007a; Turner vd., 2002). Negatif durumlara odaklanmak, sorunların tespiti ve çözümü açısından önemli olmakla birlikte, çalışanların olumlu duygu durumlarının ve güçlü yönlerinin ve bunların yarattığı çıktılar üzerindeki etkisinin göz ardı edilmesine neden olmuştur (Luthans ve Youssef, 2007; Dubreuil vd., 2019). Örgütlerde yalnızca negatif duygu durumlarına odaklanmanın, bireylerin ve sundukları çıktıların ilişkisini anlamada yetersiz kaldığının fark edilmesi, bireylerin güçlü yönlerini, olumlu kaynaklarını ve gelişim potansiyellerini inceleme gerekliliğini doğurmuş ve bu gerekliliğin bir sonucu olarak pozitif psikolojik sermaye kavramı gündeme gelmiştir (Luthans, 2002a; Cameron vd., 2011; Meyers vd., 2013; Oruç ve Kutanis, 2014). Maddi olmayan sermaye kaynaklarından biri olan pozitif psikolojik sermaye, örgütlerin başarıya ulaşması için sahip olması gereken sermaye

türlerine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye örgütün neye sahip olduğu, bireylerin kimi tanıdığı sorularına cevap veren sermaye tanımlarından farklı olarak bireyin kim olduğu ve gelişimsel anlamda kim olabileceği ile ilgilenmektedir (Luthans vd., 2006). Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye, bireylerin güçlü taraflarının nasıl ortaya çıkarılabileceği ve geliştirebileceği ile ilişkili olarak tecrübe ve eğitim ile değişebilen ve gelişebilen özellikler bütünüdür (Yadav ve Kumar, 2017). Çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye, bireye çalışmaya devam etmek sağladığı katkıların yanı sıra, bu değerli sermayeye sahip organizasyonlar içinde rakipleri tarafından taklit edilmesi zor bir kaynağa sahip olma anlamına da gelmektedir (Luthans vd., 2005).

Pozitif psikolojik sermayenin çalışan davranışlarını şekillendirme üzerindeki etkisi, eğitim (Zhang vd., 2019; Freire vd., 2020; Zewude ve Hercz, 2022), üretim (Luthans vd., 2007b; Ngwenya ve Pelser, 2020; Eryeşil ve Bedük, 2021), hizmet (Avey vd., 2011; Efe vd., 2018; Misican ve Türkoğlu, 2019) ve yüksek teknoloji (Erkmen ve Esen, 2012; Ziyae vd., 2015; Pelenk, 2018) gibi alanlarda faaliyet gösteren örgütler bağlamında ele alınan bir konudur. Ancak, savunma sanayi bağlamında psikolojik sermayenin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin sınırlı şekilde ele alındığı görülmektedir (Şen ve Mert, 2019; Akın, 2020). Savunma sanayi, yüksek risk içeren, kritik kararlar alınmasını gerektiren, sürekli yenilikçi çözümler üretilen ve teknoloji yoğun (Şişman, 2017; Baran, 2018; Lee ve Park, 2019) bir sektördür. Araştırmalar, firmalarda yüksek nitelikli teknolojiyi yaratabilecek önemli faktörlerden birinin de çalışanlarının sahip olduğu psikolojik özelliklerin olduğunu göstermektedir (Lee vd., 2008; Ziyae vd., 2015). Bireylerin pozitif psikolojik sermayeleri, organizasyonları hedeflerine ulaştırabilmek için onları daha fazla gayret göstermeye sevk eden psikolojik bir durumu ifade etmekle birlikte örgütlerin rekabet avantajı yaratabilmelerinde kritik rol oynamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Toor ve Ofori, 2010; Lee ve Yang, 2019; Göv ve Gün, 2022).

Savunma sanayinin çalkantılı ve beklenmedik değişimlerin yaşandığı bir alan olarak görülmesi (Şişman, 2017), çalışanların bu değişim ve beklenmedik durumlara karşı uyum yeteneklerini gündeme getirmektedir. Özellikle açık sistemler olarak değerlendirilen savunma sanayi organizasyonları, çevredeki değişimlere hızla uyum sağlamak zorundadır (Koçel, 2020). Bu bağlamda, organizasyonların sürdürülebilirliği, çevresel uyum performansına ve çalışanların bu uyumu sağlayabilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Jundt vd., 2015). Bu bağlamda uyumsal performans, değişimin gerektirdiği davranış biçimlerini ortaya koyabilme kabiliyetini vurgulayan ve iş performansının kritik bir boyutu olarak kabul edilen (Koopmans vd., 2011), bireylerin belirsizlik ve karmaşıklık içeren iş ortamlarında proaktif bir tutum sergileyerek, değişimin getirdiği dinamiklere hızlı ve esnek biçimde yanıt vermesine olanak tanıyan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Tan vd., 2024). Günümüz örgütleri, faaliyet gösterdiği çevrenin değişen ve dinamik koşulları nedeniyle uyumsal yetenekleri ön plana çıkan çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Dünyanın ekonomik entegrasyonu, iş hayatında başarı, bireylerin farklı

kültürler ve değer sistemleriyle uyum içinde çalışabilme yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Bu özelliklere sahip çalışanlar, örgütlerin sürekliliğini ve başarısını sürdürebilmesi için kritiktir. Bu nedenle, organizasyonlar değişime hızlı uyum sağlayabilen ve zorlukları fırsata dönüştürebilen çalışanlara her zamankinden daha fazla gereksinim duymaktadır (Pulakos vd., 2000). Organizasyonların faaliyette bulunduğu çevre daha çalkantılı hale geldikçe, çalışanların acil durumlarla başa çıkma kapasitesi, hızlı öğrenme ve yeni sorunların üstesinden gelme kabiliyetleri gerekli yetenekler haline gelmektedir (Charbonnier -Viorin ve Roussel, 2012). Son araştırmalar, çalışanların dinamik ve belirsiz bir ortamda gösterdiği uyum yeteneğinin, bireysel iş performansının önemli bir göstergesi haline geldiğini ortaya koymaktadır (Abankwa vd., 2021; Park ve Park, 2021; Syamsuri vd., 2022; Nandini vd., 2022).

Örgütlerin başarısı aynı zamanda, çalışanların bireysel düzeyde sergiledikleri yenilikçi davranışları onların çevredeki değişimlere uyumlu bir şekilde davranışlar sergilemeyle yakından ilişkilidir (De Jong ve Den Hartog, 2008). Örgütlerin istihdam ettiği çalışanların sergilediği yenilikçi iş davranışları hem örgütlerin genel performansı hem de bireysel çalışan performansı üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışlarının, organizasyonel başarı ve bireysel performans açısından dikkate değer bir rol oynadığı ifade edilebilmektedir (Ramamoorthy vd., 2005; Hakimian vd., 2016). Değişen ekonomik koşullar, küreselleşme ve rekabet taleplerini artıran unsurların çokluğu yenilikçilik ve yenilikçi davranışları organizasyonların temel kaygısı haline getirmiş; dolayısıyla yenilikçi iş davranışına yönelik araştırmaların sayısında da artışlar gözlenmiştir (Chen, 2011; Kim ve Lee, 2013; Rahmawati vd., 2020; Khan ve Shamsi, 2021; Karimi vd., 2023; Hock-Doepgen vd., 2024). Teknoloji yoğun sektörlerde hedef odaklı stratejilerin, yenilikçilik ve değişiklikleri öngörme yeteneğinin organizasyonu rakiplerinden öne geçirecek bir faktör olduğu açıktır (Bonini vd., 2024). Dolayısıyla yüksek teknolojinin gerektirdiği davranışları ortaya koymanın önemi, organizasyonlar için olduğu kadar bu değeri organizasyona katacak olan çalışanlar için de önem arz etmektedir. Fakat bu davranışları ortaya koyacak olan bireylerin süreçteki rolünün göz ardı edildiği görülmektedir (Murowski ve Bick, 2017; Abdul Hamid, 2022). Bu durumun bir sonucu olarak, araştırmacılar dikkatlerini çalışanların yenilikçi davranış potansiyellerinin çevredeki değişimlere uyum sağlama kabiliyetleri üzerindeki etkisini araştırmaya yöneltmişlerdir (Kirschenbaum ve Rapaport, 2014; Makarov vd., 2017; Javed vd., 2017). Dahası bireysel inovasyon davranışını motive eden ve kolaylaştıran unsurların ortaya çıkarılması, bireysel inovasyonun (De Jong, 2006; Purwanto vd., 2021; Ullah vd., 2024) ve örgütsel inovasyon başarısının (Shanker vd., 2017) anlaşılmasına önemli ölçüde katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Yenilikçi iş davranışlarının doğrudan yüksek performans ile ilişkilendirilmesi, onu örgütler için daha da kritik hale getirmektedir (Paul ve Devi, 2018). Örneğin; Amazon, çalışanlarının fikirleri sayesinde Alexa, Amazon Go ve Prime Now gibi uygulamaları hayata geçirerek sektörde lider konumunu sürdürebilmektedir. Benzer şekilde, Samsung'un kurduğu C-Lab (Creative Lab),

Çalışanların mikro düzeydeki yeniliklerini hayata geçirerek bu yenilikleri örgütsel başarıya dönüştüren bir platform olarak işlev görmektedir (Alessa ve Drugbo, 2022). Bir başka örnek de alışanların Türk kahvesini daha pratik pişirmeyi sağlayacak makine önerisi ile Arçelik, 2004 yılında piyasa sürdüğü “Türk Kahvesi” makinesi ile bir ilke imza atarak rekabet gücünü artırmış ve pazar payını genişletmiştir (Arçelik, 2024). Benzer şekilde, Türkiye’nin insansız hava araçları (İHA) ve silahlı insansız hava araçları (SİHA) konusundaki başarıları, mühendislerin ve teknisyenlerin yenilikçi yaklaşımları, fikir üretme, uygulama ve bu fikirleri destekleme potansiyeli sayesinde elde edilmiştir. Bu tür yenilikçi iş davranışları, savunma sanayisinde dışa bağımlılığı azaltarak yerlilik oranının artırılmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bilgilere ek olarak, Türkiye’nin On İkinci Kalkınma Planı’nda savunma sanayine yönelik hedefleri arasında savunma sanayi ihracatında ilk beş ülke arasında yer alarak nitelikli üretim kapasitesine sahip ülke olunması amaçlanmaktadır (On İkinci Kalkınma Planı, 2023: 46). Yine, On İkinci Kalkınma Planı’nda, Türkiye’nin savunma sanayine yönelik hedefleri arasında savunma sanayinin yerlilik oranının %85 oranına çıkarılması ve savunma sanayi ihracat cirosunun 6 milyar dolardan 11 milyar dolara çıkarılması hedeflenmektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023: 109). Türkiye’nin bu hedeflerini gerçekleştirmesinin, çalışanların sergilediği yenilikçi iş davranışları ve performansına bağılı olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, savunma sanayinde yerlilik oranını ve ihracat cirosunu artırma hedefi büyük ölçüde inovasyon ve performans odaklıdır. İnovasyonun mikro düzeydeki yansıması olan yenilikçi iş davranışları, bireylerin organizasyonlar adına yeni fikirler, yöntemler ve süreçler geliştirme ve bunları iş ortamında uygulama kapasiteleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, Türkiye’nin savunma sanayine yönelik hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut çalışma, insan kaynağının yenilikçi davranışları üzerinde etkili olan ve yenilikçi iş davranışlarının etkilediği faktörleri ortaya koyarak sektöre yönelik pratik katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

Bireylerin daha iyi fırsatlar aradığı günümüzün dinamik iş ortamında, çalışan gücünü işe angaje etmek son derece zor hale gelmiştir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı, faaliyet gösterdiği alanda başarıya ulaşmada kilit bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, her kuruluş, rekabet avantajı elde edebilmek için özverili, yetenekli, proaktif ve yüksek düzeyde işe angaje çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Mevcut araştırmalarda, işe angaje olmanın öncülleri olarak; kişilik özellikleri (Prieto-Díez vd., 2022), tükenmişlik (Vargas-Benítez vd., 2023) iş zanaatkarlığı (Baghdadi vd., 2021), insan kaynakları uygulamalarının rolü (Silitonga vd., 2020), duygusal zeka (George vd., 2022), örgütsel adalet (Amin Ali Badawy vd., 2022) ve örgütsel destek (Imran vd., 2020) gibi bir dizi kişisel ve işle ilgili faktör incelenmiştir (Andrew ve Sofian, 2012; Chaudhary, 2014; Mukaihata vd., 2020; Tanuwijaya vd., 2022). Bununla birlikte, önceki araştırmalar, çalışanların işe olan angeje düzeyleri ile olumlu bir ilişki gösterebilecek bazı kritik faktörleri belirleme konusunda yetersiz kalmıştır (Chaurasia ve Shukla, 2014). Savunma sanayinde yer alan çalışanların kaliteli çıktılar üretmesi işlerine tam anlamıyla odaklanmasına bağılıdır. Çünkü savunma sanayinde yapılan küçük bir hata, büyük bedelleri ve yüksek maliyetleri de beraberinde getirebilmektedir (Aydın ve Eren,

2018). İşine angaje olan çalışanların özelliği, odağını işe vermesi sayesinde iş ile ilgili süreçlere hâkim olması ve işiyle alakalı değişimlerin ve güncellemelerin farkında olup eksikliği fark ederek buna uygun uyum gösterebilmesidir (Park vd., 2020). Diğer bir ifade ile, işine angaje çalışanların yeni bilgilere daha açık, daha üretken ve çalışma alanı ile ilgili proaktif değişim önlemleri alabildikleri belirtilmektedir (Bakker, 2011). Dolayısıyla işe angaje olma, bireylerin uyumsal performanslarını etkileyebilecek bir değişken olmaktadır. İlaveten, Türkiye'nin On İkinci Kalkınma Planı'nda savunma sanayinde istihdamın 90 binden 158 bine çıkarılması hedeflenmektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2023: 109). Savunma sanayine yönelik bu istihdam hedefinin çalışanların işten kopuş yaşamamasına, diğer bir ifade ile işlerine angaje olmasıyla mümkün olacağını ifade etmek mümkündür. Bu çalışma, savunma sanayinde çalışanların işe angaje olma düzeylerini etkileyen faktörler ile iş kaynaklarının performansı üzerindeki rolünü ortaya koyarak, sektörün insan kaynakları ve stratejik yönetim politikalarının şekillendirilmesine katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Çalışanların organizasyondaki maddi olmayan gücünü ifade eden, pozitif psikolojik sermaye ve işe angaje olma gibi kavramların dinamik, teknik ve karmaşık bir çalışma alanını ifade eden savunma sanayi gibi kritik sektörlerde araştırılmasının ihmal edildiği ifade edilmektedir (Banerjee ve Yadav, 2016). Savunma sanayi çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalar, farklı sermaye türlerinin çalışanların yenilikçi kapasiteleri üzerindeki etkisini vurgulamakta ve savunma sanayinde yer alan çalışanların davranışlarını anlamak için çeşitli sermaye türlerini içerecek şekilde araştırmaların yapılması gerekliliğine dikkat çekmektedir (Citrasari vd., 2022; Herrman vd., 2020). Dolayısıyla, bu alanda insan kaynakları ve örgütsel davranış araştırmalarının yapılması gerekliliği (Akın, 2020) ve savunma sanayinde faaliyet gösteren organizasyonlarda yer alan insan kaynağına yönelik çeşitli değişkenlerle ilişkili olarak araştırmaların ihmal edilmesi (Aktaş, 2021), bu çalışmaya olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, savunma sanayinde faaliyet gösteren organizasyonların belirsizliklere karşı dirençli hale gelebilmesi, sistematik bir şekilde büyüyebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için etkin performans ortaya koyabilen, yetenekli çalışanlara olan gereksinim ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle, çalışan niteliklerini şekillendiren ve bu gereksinimleri karşılamada belirleyici olan faktörlerin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Mete, 2017). İlaveten, savunma sanayinde faaliyet gösteren çalışanların iş performanslarına yönelik çalışmalar (Çelik ve Turunç, 2009; Çelik ve Turunç, 2010a; Çelik ve Turunç, 2010b; Akkoç vd., 2011; Turgut ve Aykan, 2024) önemli katkılar sunmakla birlikte, bu çalışmaların iş performansının statik yönüne vurgu yapması, dinamik ve değişken bir çevrede işlerini yürüten savunma sanayi çalışanlarının performanslarını tam anlamıyla kavramada sınırlılıklar yaratabilmektedir. Bu çalışmaların, özellikle sürekli değişen dinamik, karmaşık, teknoloji ve ilerlemelerin olduğu savunma sanayinde yer alan çalışanların, türbülanslı sektörlere uygun olabilecek davranışları ayarlama becerisini ortaya koymayı göz ardı ettiği ifade edilebilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar olsa da (Luo vd., 2021; Tang vd., 2024), yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın pozitif psikolojik

sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisine nasıl aracılık ettiği hakkında çok az şey bilinmektedir.

Yenilikçi iş davranışları problem çözme (Abun ve Ruadap-Macaspac, 2023), öngörülemeyen durumlarından üstesinden gelme (Wang, 2022) ve iş becerilerini geliştirmek için yeni bilgileri elde etmeye açık olma (Efandi ve Syuhada, 2021) gibi özellikleri sayesinde uyumsal performansı güçlendirebilecek kritik bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Yenilikçi iş davranışları, çalışanların rutin dışı durumlarla karşılaştıklarında yaratıcı çözümler geliştirmesini ve mevcut yöntemleri sorgulayarak iş süreçlerini iyileştirmesini sağlamaktadır (Bataineh vd., 2022). Bu süreçte, çalışanların esnek düşünebilmesi ve yenilikçi stratejiler üretebilmesi, beklenmedik değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olmalarına katkıda bulunabilmektedir (Shoss vd., 2012). Pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde aracı rol oynayabilecek bir diğer değişken olan işe angaje olma ise, çalışanların duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak işiyle bütünleşmesini ifade etmektedir (Rich vd., 2010). Bu bütünleşme çalışanların işine yüksek düzeyde ilgi duymasına (Baran ve Sypniewska, 2020), enerji ve özveri göstermesine (Schaufeli vd., 2002a) ve işten anlam ve tatmin yaşamasına (Aydemir ve Endirlik, 2019) katkı sunarak çalışanların uyumsal performans sergilemelerinde kritik bir rol oynayabilmektedir. Angaje olan çalışanların değişime açık ve esnek yapıları, işlerine duydukları derin ilgi dolayısıyla onları yeni teknolojiler, yöntemler ve stratejiler öğrenip benimsemeye yönlendirmektedir (Bakker vd., 2012a). Mevcut durumdan hareketle, savunma sanayinde çalışanların performansını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek ve literatürdeki mevcut boşlukları doldurmak amacıyla bu çalışma, iş performansının uyumsal performans yönüne odaklanmaktadır. Bu çalışma ile, çalışanların dinamik ve değişen iş koşulları karşısında davranışlarını ayarlama becerisi ile bu becerilerin üzerinde etkili olan faktörlerin açığa çıkarılması hedeflenmektedir. Dolayısıyla mevcut araştırma, literatürdeki kısıtlılıkları gidererek savunma sanayinde yer alan çalışanların performanslarına ve üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin daha kapsamlı bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel savunma sanayi şirketlerinde yer alan çalışanlar üzerine odaklanmaktadır. Savunma sanayi şirketleri, yüksek rekabet koşulları, karmaşık iş süreçleri ve güvenliğe yönelik doğrudan-dolaylı hizmet sunması nedeniyle iş performansını artırıcı unsurlara odaklanmak zorundadır. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye, çalışanların uyumsal performanslarını geliştiren önemli bir içsel kaynak olarak öne çıkmaktadır. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenleri, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını sergilemelerini ve işe angaje olmalarını teşvik ederek uyumsal performanslarını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilir. Bu açıdan çalışma, savunma sanayi şirketlerinin yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma süreçlerinde pozitif psikolojik sermayenin belirleyici rolünü inceleyerek, bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimlerine dair önemli görgül bulgular sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın, Türkiye'deki özel savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların küresel rekabet avantajını koruma, teknolojik inovasyon

süreçlerini iyileştirme ve stratejik esneklik geliştirme çabalarına bilimsel destek sağlaması hedeflenmektedir. Ancak, çalışma örnekleme belirlenirken özel savunma sanayi şirketlerinin seçilmesi, sektördeki farklı özelliklere sahip şirketlerin karşılaştırılmasına imkân tanımamaktadır. Bu durum, pozitif psikolojik sermaye ve uyumsal performans arasındaki ilişkinin sektör genelinde daha geniş kapsamlı ele alınmasını sınırlamaktadır. Bununla birlikte, çalışma, savunma sanayi sektöründeki stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ışık tutarak, örgütsel verimlilik, işe angaje olma ve yenilikçi iş davranışı alanlarında kapsamlı içgörüler sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırma, şu temel sorulara yanıt aramaktadır:

1. Pozitif psikolojik sermaye uyumsal performans üzerinde etkili midir? Etkili ise bu etki hangi yönde ve hangi düzeydedir?
2. Pozitif psikolojik sermaye yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili midir? Etkili ise bu etki hangi yönde ve hangi düzeydedir?
3. Pozitif psikolojik sermaye işe angaje olma üzerinde etkili midir? Etkili ise bu etki hangi yönde ve hangi düzeydedir?
4. Yenilikçi iş davranışları uyumsal performans üzerinde etkili midir? Etkili ise bu etki hangi yönde ve hangi düzeydedir?
5. İşe angaje olma uyumsal performans üzerinde etkili midir? Etkili ise bu etki hangi yönde ve hangi düzeydedir?
6. Pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü bulunmakta mıdır?
7. Pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rolü bulunmakta mıdır?

Bu çalışmanın ilk bölümünde, araştırma değişkenlerine ilişkin kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu bölümde, pozitif psikolojik sermaye, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performansa ilişkin temel kavramlar açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın dayandığı kuramsal çerçeve, model ve hipotezlere yer verilmektedir. Çalışma, üç farklı kuramsal yaklaşımı temel alarak çoklu kuram (multi-theory) araştırması niteliği taşımaktadır. Araştırmanın dayandığı kuramlar ise pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri-kaynakları modelidir. Bu bölümde, söz konusu kuramlar ayrıntılı şekilde ele alınmakta ve değişkenler arasındaki ilişkiler bu teorik temellere dayandırılarak hipotezler oluşturulmaktadır. Araştırmanın üçüncü bölümü ise çalışmanın yöntem kısmını oluşturmaktadır. Bu kısımda, örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, hedef kitle ve örneklem tanımı, kullanılan örnekleme yöntemleri, veri toplama süreci ve analiz teknikleri açıklanmaktadır. Ayrıca hipotezlerin test edilmesi için uygulanan istatistikî analiz yöntemleri ve araştırma bulguları detaylandırılmaktadır. Çalışma, elde edilen sonuçlar ve önerilerle sonlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Kapsamı

1.1.1. Pozitif Psikoloji

Psikoloji disiplininin erken dönem tanımları, bu disiplini bireyin zihinsel ve davranışsal süreçlerini inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlamaktadır (Kihlstrom, 2004; Berkman ve Lieberman, 2011; Donatti vd., 2022; Soares, 2023). Psikolojinin “davranışı inceleyen bilim” olarak anılması bilişsel süreçlerin psikoloji tanımının içerisine dahil edilip edilemeyeceği tartışmalarını beraberinde getirmiş ve 20. Yüzyılın önde gelen psikoloji araştırmacılarından Tolman (1948) tarafından ortaya atılan “Bilişsel Öğrenme Teorisi”nin de etkisiyle bireylerin kendi yaşamına yön veren durumları etkileyebilme gücüne sahip bilinçli bir varlık olduğu düşüncesi kendine bir yer edinmiştir. Bu düşünceden hareketle, bireyin sahip olduğu hafıza inanç, hedef ve beklentileri de içine alan bilişsel mekanizmaların davranış üzerinde bir etkisi olduğu görüşü benimsenmeye başlanmıştır. Özellikle 1960’lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’ndeki (ABD) deneysel psikoloji hareketinin arka planında davranışçılık akımı bulunsa da bu yaklaşım psikolojide davranışçılığı temel alan araştırmacılar tarafından bile eleştirilmiş ve davranışçılığın zihinsel veya bilişsel süreçlerdeki rolü sorgulanmıştır. Bu dönemden itibaren psikoloji disiplini, “davranışçılığın sınırlayıcı engellerinden kurtulup zihinsel süreçlere önem veren daha esnek” bir anlayışa doğru geçiş yapmıştır (Schultz ve Schultz, 2002). Davranışsal süreçlerin yanı sıra zihinsel süreçlerin de psikolojideki öneminin vurgulanmasıyla birlikte psikoloji biliminin tanımı, davranışsal süreçlerin yanı sıra zihinsel süreçlerin de önemine vurgu yaparak; insanın bilişini, duygularını, algılarını, kişiliğini, sosyal etkileşimlerini ve zihinsel işleyişinin çeşitli yönlerini anlamayı ve açıklamayı amaçlayan geniş bir disiplin alanı olarak değişmiştir (Williams, 2018).

Psikoloji bilimi 1879’lu yıllardan İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar psikolojik sıkıntıların giderilmesi, kişilerin daha mutlu ve başarılı bir noktaya taşınması ve var olan potansiyellerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olma rolüyle ele alınmıştır. Savaş sonrası toplumda meydana gelen psikolojik buhranlardan ötürü özellikle psikolojinin, psikolojik sıkıntıların giderilmesi rolüne ağırlık verilmiş, bireyin mutluluğu ve başarısı için inceleme konusu yapılan araştırmalar ihmal edilmiştir (Li ve Shanshan, 2016: 71). 20. yüzyılın ortalarından itibaren ekonomik ve politik gelişmelerin bireylerde maddi refah kaygısını artırarak bencillığe, sosyal yabancılaşmaya ve

toplumsal çatışmalara yol açabileceği fikri üzerine sosyal ve davranış bilimlerinin, bireyin ve dolayısıyla toplumun pozitif gelişimine katkı sunma gerekliliği akademik tartışmaların merkezine yerleşmiştir. Başka bir ifade ile, insan davranışını inceleyen bilimlerde sorunları onarmaktan ziyade, olumlu özellikleri geliştirmeye yönelik bir anlayışın benimsenmesi, pozitif psikoloji yaklaşımının doğmasını sağlamıştır (Sheldon ve King, 2001; Norem ve Chang, 2002; Seligman, 2002; Turner vd., 2002; Held, 2004; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Quick vd., 2009; Lopez ve Snyder, 2009; Hefferon ve Boniwell, 2011; Meyers vd., 2013: 618).

Pozitif psikoloji, insan yaşamının olumlu yönlerini keşfetme ve anlamlandırma arzusuyla, geleneksel psikolojinin sorun odaklı yaklaşımına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Klasik psikoloji genellikle bireyin yaşadığı problemlerin nedenleri ve sonuçlarına odaklanırken, bu yeni yaklaşım; mutluluk, başarı ve olumlu yaşam deneyimleri gibi insanın güçlü yönlerini incelemeyi ve ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır (Worth ve Smith, 2018: 3). 1998 yılında American Psychological Association (APA) Başkanı Martin Seligman, yirmi birinci yüzyılda davranış bilimleri uzmanlarına yaptığı konuşmada, bireylerin ve örgütlerin gelişimine katkı sağlayacak pozitif duygular, özellikler, süreçler ve organizasyonların incelenmesi gerekliliğini dile getirmiş ve bu yaklaşıma şemsiye bir terim olarak “pozitif psikoloji” adını vermiştir (Quick vd., 2009: 255). Pozitif psikolojinin, bireylerin yaşam kalitesini artırmaya ve insanın güçlü yönlerini geliştirmeye yönelik yaklaşımı, bu alana olan ilginin yükselmesine ve kapsamlı teorik ve ampirik araştırmaların ivme kazanmasına öncülük etmiştir (Luthans, 2002a; Cameron vd., 2003; Wright, 2003; Luthans ve Youssef, 2004; Roberts, 2006; Luthans vd., 2006).

Pozitif psikoloji, psikoloji araştırmaları ve uygulamalarında geleneksel psikolojinin olumsuz odaklanan önyargılarını düzeltmeyi hedefleyen kavramsal bir hareket olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, bireylerin yalnızca bencil ve kendi çıkarlarına odaklı değil, aynı zamanda prososyal ve değer-merkezli olabileceği; hatalar ve başarısızlıklar kadar başarı ve doğruluk sergileyebileceği; korkaklık ve yozlaşma eğilimlerinin yanı sıra cesaret ve kişisel gelişim gösterebileceği; rekabet kadar karşılıklı işbirliğine de yatkın olabileceği varsayımlarını temel almaktadır. Dolayısıyla pozitif psikoloji, insan doğası ve davranışlarını anlamada var olan negatif önyargılara karşı bir tepki olarak daha olumlu, yapıcı ve dengeli bir perspektife yönelmeyi amaçlamaktadır (Sheldon ve Ryan, 2010). Pozitif psikolojinin odak noktası mutluluk, sevinç ve tatmin gibi pozitif deneyimler, karakter, yetenek, ilgi alanları gibi bireysel özellikler ve aile, okul, işletme gibi pozitif kurumlardır (Cameron vd., 2003: 9).

Pozitif psikoloji, bireylerin, toplulukların ve kurumların gelişmesine veya en iyi şekilde işler halde olmasına katkıda bulunan koşul ve süreçleri konu edinen bilim alanını ifade etmektedir (Froh, 2004: 18; Gable ve Haidt, 2005: 104). Bu alanın temel amaçlarından biri de psikolojik bilgilerin bireylerin ve toplumun iyileştirilmesi için kullanılmasıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Norem ve Chang, 2002: 995). Dolayısıyla pozitif psikoloji, yaşam alanı içerisinde doğum ile

ölüm arasındaki süre içerisinde bireylerin hayata tutunmasına ve yaşamı daha olumlu bir seviyeye getirmelerine katkı sunan; yaşama dair olumlu/olumsuz durumlara ilişkin bilimsel temellere dayanan bilgi ve bulgular ortaya koymayı amaçlamaktadır (Peterson, 2006: 4). Pozitif psikoloji, öznel (subjektif), birey ve makro düzeylerdeki süreçlere odaklanarak insanın iyi oluşunu kapsamlı biçimde incelemektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Pozitif psikolojinin öznel, bireysel ve grup düzeyinde odaklandığı temalar incelendiğinde:

- a. Subjektif (Öznel) Düzey: Pozitif psikoloji bireylerin değer verdiği öznel deneyimleri ile ilgilidir. Bu deneyimler geçmişte kişiye kendini iyi hissettiren duygular, memnuniyet ve tatmin duygularını içermektedir. Aynı zamanda gelecek için umut, iyimserlik gibi deneyimleri de kapsamaktadır.
- b. Bireysel Düzey: Pozitif psikolojinin bireysel düzleminde kişilerin sevgi ve mesleki becerileri, cesaret, sosyal kabiliyetler, azim, gelecek odaklı olma, manevi değerlerin seviyesi ve bilgeliği gibi nitelikler yer almaktadır.
- c. Grup Düzeyi: Pozitif psikoloji bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönlendiren sivil erdemler ile ilgilidir. Bu erdemler sorumluluk, fedakârlık, saygı, tahammül seviyesi ve çalışma etiği benzeri kavramları içermektedir.

Pozitif psikoloji, bireylerin erdemlerini, olumlu özelliklerini ve içsel kapasitelerini bilimsel yöntemlerle ele almaktadır. Bu disiplin, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan faktörleri anlamayı ve bireylerin deneyimlerinde neyin doğru, neyin işe yarar ve neyin gelişim gösterdiğini araştırmayı hedeflemektedir. Pozitif psikoloji, insan doğasının evrimsel uyum becerilerini ve öğrenilmiş yetkinliklerini nasıl etkili bir şekilde uyguladığını da açıklamaya çalışmaktadır (Sheldon ve King, 2001: 216). Pozitif psikolojinin temelleri, ahlak, erdem ve “iyi bir yaşam” kavramlarını sorgulayan Aristoteles’in felsefi çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Mason ve Tiberius, 2009). Pozitif psikoloji araştırmacıları gibi hümanistik psikologlar da bireylerin güçlü yanlarının dikkate alınması gerekliliğini vurgulamaktadır (Demir ve Türk, 2020; Özen ve Türkmen, 2023). İnsanın bütünüyle incelenmesi gerektiğini savunan hümanistik psikoloji, 1950’lerin sonu ve 1960’ların başında psikanaliz, davranışçılık ve koşullanma gibi baskın psikolojik teorilere bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Hümanist hareket, psikolojiye bütünsel bir boyut ekleyerek, insan düşüncesini, davranışını ve deneyimini araştırmak için zorunlu bir paradigma olarak nitel araştırmayı öne almaktadır. Hümanist psikologlar (1) bireylerin davranışları öncelikle etraflarındaki dünyaya ilişkin algıları ve kişisel anlamları tarafından belirlendiğine, (2) bireylerin yalnızca çevrelerinin veya genlerinin ürünü olmadığına ve (3) bireylerin insani potansiyellerini gerçekleştirmek için içsel olarak yönlendirilip motive edildiğine inanmaktadır. Hümanistik psikolojinin temel amacı zihinsel sağlığa, özellikle de mutluluk, memnuniyet, coşku, nezaket, şefkat, paylaşma ve cömertlik gibi olumlu niteliklere dikkat çekmektir. Abraham Maslow, hümanist hareketi ve onun neyi temsil ettiğini somutlaştıranlardan biridir (Hefferon ve Boniwell, 2011: 10-11).

Abraham Maslow (1954) “Motivasyon ve Kişilik” adlı eserinin “Pozitif Psikolojiye Doğru” adlı bölümünde psikolojinin kendisinin insan potansiyeline dair doğru bir anlayışa sahip olmadığını ve bu alanın maksimum kazanım açısından çıtaı yeterince yükseğe çıkarma eğiliminde olmadığını ifade etmektedir. Pozitif psikoloji kavramını ilk dile getirenlerden biri olan Maslow psikolojinin kısıtlı odağından sıyrılarak kişinin mevcut durumuna odaklanmasının yanı sıra aynı zamanda kim olabileceğini de dikkate alması gerektiğini ifade etmektedir (Froh, 2004: 18). Maslow, psikolojinin bir bütün olarak ele alınmadığını ve kendi döneminde araştırmaların bilinçli olarak psikolojinin karanlık tarafına odaklanarak sınırlandırıldığını ifade etmektedir (MacIntyre, 2016: 4). Mutluluk, huzur ve hoşnuttuk gibi kavramlara yeterince vurgu yapılmadığına dikkat çeken Maslow aynı zamanda bu kavramlarla ilgili çalışmaların kısıtlılığını da vurgulamıştır (Güngör, 2017: 155). Maslow’un hümanist psikoloji yaklaşımının, pozitif psikolojinin günümüzdeki konumundan iki önemli noktada farklılaştığını belirtmek gerekir. Bu farklılıklardan ilki, kullanılan araştırma yöntemiyle ilgilidir. Hümanist psikoloji, olayların arkasındaki nedenleri anlamaya yönelik olarak nitel veri toplama ve yorumsamacı analiz yöntemlerini benimserken, pozitif psikoloji, gözleme dayalı deneysel analiz tekniklerini kullanarak olguları bilimsel olarak incelemektedir. Farklılaşan ikinci husus, hümanist psikoloji ile pozitif psikolojinin ele aldığı kavramlarla ilgilidir. Pozitif psikoloji, hümanist psikolojinin incelediği kavramların yanı sıra etik, din, maneviyat ve prososyal davranış gibi konuları da araştırma alanına dâhil etmektedir (Eryılmaz, 2013: 3).

1.1.2. Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış

Geleneksel psikolojinin insan patolojisi ve bireylerdeki eksikliğe odaklanması, onun bireyleri doğuştan kırılğan ve kusurlu olarak ele almasına neden olmuştur. Önemli strateji ve iyileştirmelerine rağmen eksiklik önyargısı oluşturan geleneksel psikolojiyi değiştirmek amacıyla değil tamamlamak maksadıyla ortaya çıkan pozitif psikolojinin hedefi birey yaşamının en iyi şekilde inşa edilmesidir. Pozitif psikolojinin temel varsayımı bireylerin iyi ve mükemmel olmalarının hayal olmadığını, aksine analiz edilebilen ve başarılabilen gerçek durumlar ve varlık biçimleri olduğudur (Cameron vd., 2003: 9). Pozitif psikoloji, işyerine pozitiflik ve güce dayalı yönetimi uygulayan birbiriyle ilgili iki hareketi ortaya çıkarmıştır. Bunlardan ilki, kurumların zorlu dönemlerde başarılı bir şekilde işleyişini sürdürebilmesi için bireylerin güçlü yönlerini ve olumlu dinamiklerini ön plana çıkaran Pozitif Örgüt Okulu (Positive Organizational Scholarship, POS), ikinci hareket ise, çalışanların iş yerindeki performansını artırmayı hedefleyen, insan kaynağının psikolojik kapasitesine odaklanan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior, POB) yaklaşımıdır (Luthans ve Youssef, 2004; Donaldson ve Ko, 2010).

Pozitif Örgüt Okulu (Positive Organizational Scholarship, POB), bireylerin gelişimini destekleyen dinamiklere odaklanan, güçlü yönlerini ortaya çıkararak zorluklarla başa çıkma ve toparlanma kapasitesini artıran, bireysel ve organizasyonel başarı süreçlerini merkeze alan bir hareketi temsil etmektedir. POB, örgüt ve üyelerinin olumlu özellikleri nasıl ortaya koyduğunu ve

bu özelliklerin geliştirilip artırılması ile bireylerin ve örgütlerin olağanüstü bir şekilde başarılı olmalarını sağlayan süreçleri ve etkenleri anlamak amacıyla yapılan çalışmalara odaklanmaktadır. Organizasyon ve içerisinde yer alan bireylerle ilgili negatif durumlara odaklanmak yerine pozitif ve negatif koşulların entegrasyonu ve etkileşimi, pozitif örgüt okulunun ilgilendiği temalar arasında yer almaktadır. Zorlukların ve engellerin nasıl yorumlandığı, yönetildiği ve pozitif olanın nasıl ortaya çıkarıldığı, pozitif örgüt okulunun alanına girmektedir (Cameron ve Caza, 2004). Pozitif okul (positive scholarship), bireylerde, ikili ilişkilerde, gruplarda, organizasyonlarda ve toplumlarda olumlu durumlar, sonuçlar ve bunların oluşmasını sağlayan mekanizmaları içine alan mevcut ve gelecekteki araştırmalar için bir düzenleyici çerçeve sunan genel bir terimdir. Bu tür araştırmalar genellikle bireylerin, ilişkilerin, grupların, organizasyonların ve toplumların pozitif yönlerini anlamak ve geliştirmek üzerine odaklanmıştır (Roberts, 2006: 292).

Pozitif Örgüt Okulu (Positive Organizational Scholarship, POS) “pozitif (positive)” bileşeni, örgütlerdeki süreçleri ve dinamikleri geliştirmeye odaklanan olumlu eğilimi, “örgüt” (organizational)” bileşeni, özellikle pozitif olayların meydana geldiği bağlamı hesaba katarak organizasyonlarda gerçekleşen süreçler ile koşulları ve “okul (scholarship)” bileşeni ise pozitif olayların bilimsel, teorik temellere dayalı ve dikkatli bir biçimde incelenmesini ifade etmektedir (Cameron ve Caza, 2004: 3). POS, tek bir teoriyi temsil etmemekle birlikte genellikle gelişme, direnç, erdem, mükemmellik ve refah gibi dinamiklere odaklanmaktadır. Bu alandaki araştırmalar, organizasyonları ve organizasyonda yer alan bireylerin olumlu sonuçlarını, süreçlerini ve özelliklerini incelemekle ilgilenmektedir. POS, enstrümantal endişeleri içermesine rağmen “iyilik” ve pozitif insan potansiyeli kavramlarına sıkça vurgu yapmaktadır. Bu perspektif, olumlu olgularla ilişkilendirilen etmenlere (örneğin, süreçler, yetenekler, yapılar, yöntemler), motivasyonlara (örneğin, özgecilik, fedakârlık, bireyin kendisini düşünmeden katkı) ve olumlu fenomenlerle ilişkilendirilen sonuçlara veya etkilere (örneğin, canlılık, anlamlılık, heyecan, üst düzey diyaloglar) dikkat etmektedir. Pozitif örgüt okulu insan koşullarının en iyisini anlamaya çalışmasından dolayı klasik organizasyonel araştırmalarından farklıdır (Cameron vd., 2003: 4).

Pozitif örgüt okulu, bireylerin eksikliklerinden ziyade erdemlerine dikkati çekilmesi gerektiğini insan kişiliğinin hem güçlü hem de zayıf yönlerinin altını çizmenin faydalı olduğunu ileri sürmektedir (Sulkowski ve Chmielecki, 2017: 19-20). Pozitif örgüt okulu, bilimsel araştırma ve teori temelinde bireyin koşullarının en iyisini temsil etmeye çalışmaktadır. Bireyin gücünün gelişimine dikkat çekerek çalışanların direncinin artırılması, iyileştirilmesi ve hasarlı durumların onarılmasını konu edinerek birey, örgüt ve kurumsal düzeyde performansın gelişimine odaklanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim bireyler ve organizasyonları daha da ileriye taşıyan, örgütlerde doğru giden, işlerliğini etkin kılan, olumlu iyi deneyim ve ilham veren süreçlere odaklanmaktadır. Düzensiz ve tipik davranış kalıplarını ihmal etmeden pozitif olayları etkileyen, bireyleri çalışmaya motive eden durumları, çalışılabilirliğin nasıl kolaylaşabileceğini ve

organizasyonun bu hususlardan nasıl faydalanabileceği ile ilgilenmektedir (Cameron ve Spreitzer, 2012: 1-2).

Olağanüstü performans, gelişme, başarı, bolluk, dayanıklılık ve erdemi vurgulayarak organizasyonların pozitif süreç, sonuç ve niteliklerini incelemeye odaklanan pozitif örgüt okulu (Aponte, 2016) çeşitli yönlerden algılanan değeri nedeniyle örgütsel alanda organizasyonların yönetiminde ciddi bir ilgi görmüştür (Bhawuk ve Pandey, 2022). Bu yaklaşım, nedenleri, sonuçları ve mekanizmaları da dahil olmak üzere olumlu örgütsel olayların incelenmesiyle ilişkilendirilmiştir (Caza ve Carroll, 2011). Pozitif Örgüt Okulu, artan ilgiye rağmen çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Bu eleştiriler arasında, negatif durumları görmezden gelmesi, elitist bir bakış açısına sahip olması ve bireylerin kurumsal kârlar uğruna sömürülmesine zemin hazırlaması yer almaktadır. Ayrıca, “pozitif” kavramının deneyime bağlı olarak değişkenlik göstermesi ve bir kişi için olumlu olan bir durumun bir başkası için aynı anlama gelmeyebileceği gerçeği, kavramın net bir tanımının yapılamamasıyla birlikte eleştirilerin odak noktalarından biridir (Cameron ve Spreitzer, 2012: 7-9). Aynı zamanda pozitif örgütsel davranış olarak adlandırılan gelişmiş çalışma performansı hedefini vurgulayan daha faydacı görüşlerin varlığı da (Wright, 2003: 437) pozitif örgütsel bilime yönelik eleştiriler arasında gösterilebilmektedir.

Nebraska Üniversitesi ve Gallup Enstitüsü araştırmaları ile yakından bağlantılı olan pozitif örgütsel davranış (Positive Organizational Behavior, POB), pozitif psikoloji ve mikroorganizasyonel davranış çalışmalarını doğrudan birbirine bağlamaktadır (Roberts, 2006: 293). Örgütsel davranış, organizasyonel bağlamda grup ve birey davranışlarını anlama, tahmin etme ve kontrol etme çalışmalarının tümünü ifade etmektedir. Örgütsel davranış araştırmalarının pozitif psikoloji ve yönetsel çalışmalardan etkilenmesinin bir sonucu olarak pozitif örgütsel davranış ortaya çıkmıştır (Quick vd., 2009: 253-254). Her ne kadar pozitif örgütsel davranışın kökleri pozitif psikolojiye dayanıyor olsa da pozitif örgütsel davranış hem pozitif unsurları hem de negatif unsurları dikkate alarak zayıf yönlerin güçlendirilmesini hedeflemenin yanı sıra güçlü yönleri de pekiştirmeyi amaçlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2007). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiden ayıran en önemli özelliği; gelişime açık oluşu ve bağlamdan kaynaklanan olumlu duygulara odaklanmasıdır. Pozitif örgütsel davranış bireylerin durumsal özellikleri ve anlık durumlarına dikkati çekmektedir (Luthans, 2002b: 698-699; Saks ve Gruman, 2011: 17). Durumların şekillendirilebilir doğası, eğitim ve gelişim potansiyellerinin bir sonucu olarak onları pozitif örgütsel davranışa kritik bir hale getirmektedir (Luthans ve Church, 2002). Pozitif durumlar, işyerinde avantaj sağlayabilecek pozitif psikolojik kaynakları temsil etmekte ve arzulanan çıktılarla ilişkilendirilmektedir (Quick vd., 2009: 261).

Pozitif örgütsel davranış (POB) günümüz işyerlerinde, bireylerin veya grupların belirli bir süre içinde belirli bir hedefe yönelik olarak ortaya koyduğu çaba, başarı ve sonuçların daha iyi bir konuma getirilebilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen pozitif odaklı insan kaynaklarının etkili

taraflarını ve psikolojik kapasitelerini inceleme konusu yapmaktadır. Pozitif örgütsel davranış, sabit, nitelik benzeri özellikler ve erdemlere odaklanmaktan ziyade geliştirilebilecek duruma benzer güçlere vurgu yapması nedeniyle pozitif psikolojiden farklıdır (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2007; Heinitz vd., 2018). Buna ek olarak, pozitif örgütsel davranış araştırmacıları, sürekli kendini geliştirmeyi ve sürdürülebilir performansını teşvik etmede organizasyonel iklim ve insan kaynakları uygulamalarının (örneğin, seçim, sosyalizasyon ve normlar, sosyal sermaye, sosyal bulaşıcılık) rolünü belirlemeye çalışmaktadır (Avolio ve Luthans, 2006).

Yönetim bilimine yeni bir bakış açısı kazandıran pozitif örgütsel davranışın temelinde birey yer almaktadır. Organizasyona katılan bireyler sahip oldukları düşünce, duygu ve hisleriyle örgüte bir değer katmaktadır. Bireyin sahip olduğu bu duygu durumların negatif ya da pozitif olması resmin bütününe bakıldığı zaman örgütü etkilemektedir. Bu bağlamda gerçekleştirmek istenilen bir hedef kapsamında örgütlerin bu hedefe ulaşmak için adım atması ve işe başlaması gereken noktanın bireyler olduğu ifade edilmektedir. Bireylerin pozitif taraflarının gelişimini öne alan bir vizyon iş performansı ve doğal olarak çalışma barışını da etkileyebilmektedir (Çınar, 2011: 4). Pozitif örgütsel davranışın dikkati çekmesindeki motivasyon, organizasyonel literatürde pozitif bakış açısının, yaklaşımlarının ve kavramlarının temsil edilmemiş olmasıdır. Pozitif örgütsel davranışın ortaya çıkmasında algılanan ihtiyaçları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Youssef ve Luthans, 2012: 17-18):

Daha Fazla Pozitiflik İhtiyacı: Organizasyonel davranış alanında pozitifliğin temel olduğu kabul edilmesine rağmen, akademik literatürde negatiflikle ilgili bir önyargının bulunduğu ve bu eğilimin psikolojide ‘unutulmuş misyon’ olarak tanımlandığı ifade edilmektedir. Çalışanların işlevsiz davranışları, etkisiz liderler, kötü muamele, etik olmayan davranışlar, işyerinde stres ve tükenmişlik gibi konularla ilgilenmek elbette önemlidir; ancak pozitif organizasyonel araştırmalara nispeten daha az dikkat verilmesi, daha dengeli bir araştırma gündeminin gerekliliğine işaret etmektedir.

Kanıt Dayalı Pozitiflik İhtiyacı: Pozitifliğin akademik literatürdeki boşluğunun hızla popüler kendine yardım literatürü tarafından doldurulduğu, ancak bu literatürün genellikle bilimsel sağlamlık açısından eksiklikler taşıdığı ifade edilmektedir. Buna karşılık, pozitif örgütsel davranış alanı, teori, araştırma ve geçerli ve güvenilir ölçüm standartlarını benimseyerek, çalışma ve uygulama alanına dahil edilecek psikolojik kaynakları seçme kriterlerini belirlemiş ve kanıt dayalı pozitifliği savunmuştur.

Benzersizlik İhtiyacı: Organizasyonel araştırmaların, 21. yüzyıl ortamının getirdiği zorluklarla başa çıkmak için yeni veya benzersiz perspektifleri, yaklaşımları ve kavramları tanıtmak ve entegre etmek için uygun olduğu belirtilmektedir.

Gelişimsel Yaklaşım İhtiyacı: Pozitiflik, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel geliştirme gibi organizasyon bilimlerinde yeni bir kavram olmamakla birlikte, geleneksel olarak istikrarlı özellikler ve seçime dayalı yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. Ancak, pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, işyerinde pozitifliği yalnızca tanımlamakla kalmayıp, aynı zamanda pozitif özellikleri inşa etmeyi, geliştirmeyi ve sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedir.

Performans Odaklılık İhtiyacı: Pozitiflik her ne kadar tek başına değerli bir kavramı ifade etse de günümüzün rekabetçi iş ortamında, ölçülebilir performans sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Pozitif örgütsel davranış, performansı artırma potansiyeli ölçülebilen ve çekici bir yatırım getirisi sunabilen psikolojik kaynaklara odaklanarak bu ihtiyacı tanımakta ve karşılamaktadır.

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın iki hususta farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıkların ilki pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın cevabını aradığı soruların bağlamından kaynaklanmaktadır. Pozitif örgüt okulu organizasyonel bağlamın pozitif yönlerini araştırma konusu yaparken; pozitif örgütsel davranış bireysel psikolojik vasıflar ve bunların performans evrimi üzerindeki etkisine önem vermektedir. Diğer bir ifade ile pozitif örgütsel davranışta performansa verilen vurgu pozitif örgüt okulundan daha açıktır. Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış arasındaki ikinci farklılık ise benimsediği metod ve analiz seviyelerinden kaynaklanmaktadır. Pozitif örgüt okulu cevabını aradığı soruların peşinden giderken, makro seviyede karma yöntemleri (nicel-nitel) kullanırken, pozitif örgütsel davranış birey düzeyine inerek mikro seviyede alan araştırmasına dayalı yöntemleri kullanmaktadır. Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın temelde farklılaştığı ikinci husus, benimsedikleri düşünme ve analiz yöntemidir. Pozitif örgüt okulu, genel ilke ve kavramlardan yola çıkarak daha küçük birimlere doğru ilerleyen tümdengelim yaklaşımını (örgüt → grup → kişi) benimsemektedir. Bu yaklaşımda, örgüt düzeyinde belirlenen değerler ve stratejiler, alt gruplara ve bireylere doğru yayılmakta ve uygulanmaktadır. Buna karşılık, pozitif örgütsel davranış, bireysel özelliklerden başlayarak daha geniş örgütsel sonuçlara ulaşmayı hedefleyen tümevarım yaklaşımını (kişi → grup → örgüt) esas almaktadır. Bu yöntemde, bireysel psikolojik kaynakların geliştirilmesi, grup ve örgüt düzeyinde olumlu sonuçlar doğuracak şekilde genişletilmektedir (Oruç ve Kutanis, 2014: 149).

1.1.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Sermaye kavramı farklı disiplinlerde farklı biçim ve yorumları kapsamaktadır (Sweeney, 1993; Goodwin, 2003; Brunie, 2009; Bourdieu, 2018). Sermaye, gelecekte kullanılmak üzere biriktirilen tüketimin yatırıma dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Kueng, 1967). Sanayi toplumlarında ve tarım toplumlarında baskın bir anlayışla kabul edilen ve bilinen sermaye türü geleneksel (ekonomik) sermayedir. Bu toplumlar için sermayeden bahsediliyorken çoğunlukla işletmelerin sahip oldukları maddi varlıklardan bahsediliyor demektir (Tonta ve Küçük, 2005).

Ekonomik sermaye mülkiyet hakları olarak kurumsallaştırılabilir ve anında doğrudan paraya çevrilebilir sermayeyi ifade etmektedir (Yarcı, 2011: 131). Geleneksel sermaye, ekonomi ve finans bağlamında, anında tüketim yerine yatırım amacıyla biriktirilen ve kullanılan finansal kaynakları ve varlıkları ifade eder. Bu sermaye biçimi, genellikle mal ve hizmet ortaya çıkarabilmek için ihtiyaç duyulan nakit para, makine ile altyapı benzeri somut finansal araçlarla ilişkilendirilmektedir. Ek olarak geleneksel sermaye, şirketlerin faaliyetlerini finanse etmek için kullanılan özsermaye ve borç karışımı da dahil olmak üzere mali yapısını da kapsayabilmektedir (Dhaene vd., 2015). İşletmede bulunan para daha fazla para getirmek amacıyla daha üretken bir icraat için kullanılıyorsa ekonomik sermaye söz konusudur (Goodwin, 2003).

Bir diğer sermaye türü olan beşerî sermaye yalnızca fiziksel varlıklar veya finansal sermaye gibi somut kaynaklarla sınırlı olmayan, bireylerin sahip olduğu ve ekonomik kalkınmanın önemli bir unsuru olarak değerlendirilen soyut bir değeri ifade etmektedir. Dolayısıyla beşerî sermaye, bireyler için eğitim, öğretim ve sağlık hizmetlerine yapılan yatırımın artan üretkenliğe ve ekonomik büyümeye yol açabileceği fikrini kapsamaktadır. Beşerî sermaye, verimlilik artışları nedeniyle ekonomik büyümenin belirlenmesinde ve hızlandırılmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Becker, 2009) Aynı zamanda beşerî sermaye, sağlık, eğitim ve beslenmenin bir toplamı olarak da görülmekte ve ekonomik büyüme üzerindeki etkisini incelemek için kullanılmaktadır (Neeliah ve Seetanah, 2016: 248). Ayrıca beşerî sermaye, vatandaşların eğitimlerinde, yaşam deneyimlerinde, tutumlarında ve mevcut ve gelecekteki ekonomik ve sosyal refahı iyileştirmek için kullanılabilecek becerilerinde ifade edilen birikmiş potansiyeli de ifade etmektedir (Radieva ve Kolomiiets, 2019: 23). Beşerî sermaye kavramı, bireysel niteliklerle sınırlı olmayıp aynı zamanda bir grup bireyin “beşerî yeteneği” olarak bilinen işlevleri işbirliği içinde yerine getirme konusundaki kolektif yeteneklerini de kapsamaktadır (Wright ve McMahan, 2011: 102). Beşerî sermaye, kalkınmanın farklı aşamalarında sosyal refaha ve sürdürülebilir ekonomilere katkıda bulunan, iktisadi büyüme ve rekabet avantajının kritik bir itici gücünün göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ding vd., 2021). Ayrıca beşerî sermaye, bireyle bütünleşmiş bir unsur olarak görülmekte ve entelektüel sermaye kavramı içerisinde çalışanların bilgi, deneyim, beceri ve kişisel yeterliliklerinden oluşmaktadır (Beyer ve Leoński, 2017). Beşerî sermayeye yatırım yapmak, özellikle refah ilerlemesi ve yeni bir düzenin yaratılması için güçlü bir temel sağlamasından dolayı istihdam kalitesinin iyileştirilmesi ve temel rekabet gücünün artırılması için gerekli bir unsurdur (Efendi, 2020). Dahası, insan sermayesi genel değerin bir sinyali olarak kabul edilmekle birlikte organizasyonlarda insan sermayesinin nasıl yönetileceği konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Morris vd., 2017). Fiziksel sermayenin verimliliği beşerî sermayenin niteliği ile doğru orantılıdır. Bu durum aynı zamanda örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında kritik önem arz etmektedir (Çakmak ve Gümüş, 2005).

Bir diğer sermaye kavramı olan kültürel sermaye, Bourdieu tarafından serbest meslekle uğraşanlar, politikacılar ve bürokratların konumunu kültürel sermaye yaklaşımı ile açıklamaya

çalışmasıyla ortaya çıkmıştır (Fowler, 2017: 458). Açıklamaya göre orta sınıf ebeveynler, çocuklarını çeşitli dilsel ve kültürel becerilerden oluşan bir kültürel sermaye ile donatmaktadır. Eğitim kurumlarında akademik başarı, üst sınıfın denetiminde şekillenen bu becerilere sahip olmayı gerektirirken, işçi sınıfından gelen çocuklar, aynı becerileri bu kurumlarda edinme fırsatına sahip olamamaktadır. Bu sayede, eğitim kurumlarında tarafsız gibi görünen değerlendirmeler, sosyo-kültürel becerilerdeki farklılıkları doğal yetenekten kaynaklanan bireysel farklılıklar olarak sunarak, sosyal statü kazanımına dayalı bir hiyerarşi oluşturmuş ve bu yolla ekonomik eşitsizlikleri meşru göstermiştir (Marshall, 2020: 448).

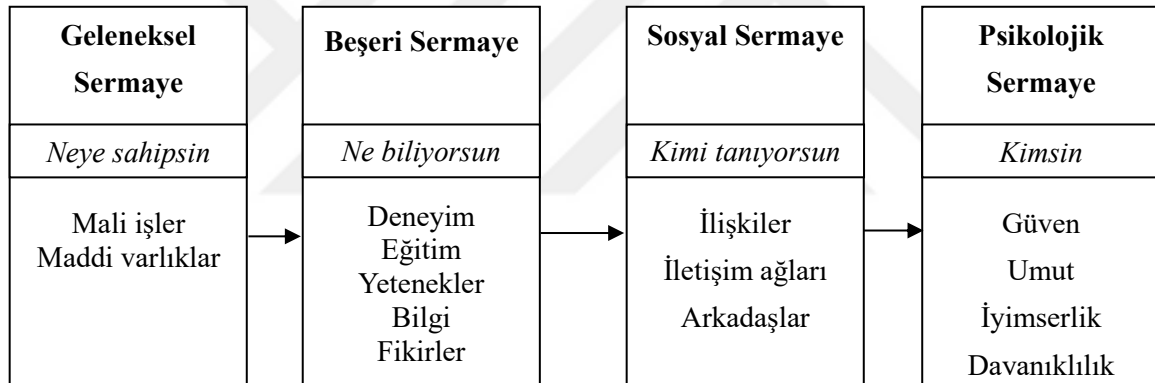
Sermaye kavramlarından bir diğer olan entelektüel sermaye, bir organizasyonun faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayan somut veya fiziksel olmayan diğer bir ifade ile dokunulamayan varlıklarını ifade etmektedir (Brooking vd., 1998: 115). Entelektüel sermayenin diğer bir tanımı ise, “paketlenmiş bilgi kutusu” olarak tanımlanan; kişi veya kuruluşun sahip olduğu ve kullanabileceği bilginin organize, erişilebilir ve kullanılabilir biçimde bir araya getirilmesidir (Chahal ve Bakshi, 2016: 62). Ulrich (1998) ise entelektüel sermayeyi yetkinlik ve bağlılığın çarpımsal bir işlevi olarak kavramsallaştırmaktadır. Entelektüel sermaye, bir şirketin piyasa değerinin, fiziksel varlıklarının yeniden edinme maliyetini aşan kısmı olarak tanımlanabilmektedir. Bu sermaye; uzmanlık, bilgi birikimi ve örgütsel öğrenme kapasitesi gibi doğrudan parasal değer biçilemeyen unsurları içermektedir. Entelektüel sermaye bir organizasyonun bilgisinin, deneyiminin, ilişkilerinin, süreçlerinin, keşiflerinin, yeniliklerinin, pazar mevcudiyetinin ve topluluk etkisinin toplamı ve sinerjisidir (Akpınar ve Demir, 333). Entelektüel sermaye, bir şirketin pazarda rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan bilgi, deneyim, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve mesleki uzmanlık gibi değerli kaynakları kapsamaktadır. Entelektüel sermayenin değeri, bu maddi olmayan varlıkların bir bütün olarak finansal getirilere ne ölçüde dönüştürüleceği ile ilişkilidir (Edvinson, 1997: 368). Entelektüel sermaye, kâra dönüştürülebilen bilgidir. Organizasyonlar için için entelektüel sermaye iki ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlardan ilki insan sermayesi ve ikinci unsuru entelektüel varlıklardır. Entelektüel varlıklar fikri varlıklar, herhangi bir uzmanlık, know-how veya bilginin somutlaştırılabilir halidir (Sullivan, 1999: 133). Entelektüel sermaye bilgiden türetilen bir birikim sermayesidir. Diğer bir ifade ile entelektüel sermayenin bir kuruluşun zekâsı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Jurczak: 2008: 38).

Sosyal sermaye, sermayenin başka bir formu olarak, Coleman (1988) tarafından tutarlı ve genel sosyal ilişkileri açıklamak amacıyla ortaya atılmıştır. Fiziksel sermaye, somut ve üretken ekipmanlara yapılan yatırımları ifade ederken; beşeri sermaye ise bireylerin bilgi ve becerilerine yapılan yatırımları ifade etmektedir. Sosyal sermaye ise daha az elle tutulur olup, bireyler arası ilişkileri ve bu ilişkilerdeki değişimleri kolaylaştıran bir yapıyı temsil etmektedir (Jackman ve Miller, 1988: 48). Sosyal sermaye arkadaşlar, meslektaşlar ve diğer sermaye biçimlerini kullanmak için elde edilen fırsatları ve daha genel bağlantıları içermektedir (Robinson vd., 2002: 3). Sosyal sermaye bireylerin ortak hedefler doğrultusunda daha etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlayan

ağlar, normlar ve güvene atıfta bulunmaktadır. Bu norm ve ağların toplumu birbirine bağlayıcı özelliklerinin daha geniş çıkarılara hizmet edeceği ifade edilmektedir. Bu tür normlar ve ağlar, yüz yüze etkileşimi içeren çeşitli dernek ve sivil faaliyet biçimlerine katılım yoluyla oluşturulabileceği gibi güvene yönelik daha fazla eğilimleri içermektedir. Sosyal sermaye diğer sermaye biçimleri gibi gelecekteki faydaların aktığı bir stok olarak ele alınabilmektedir ancak diğer stok kaynakların çoğunun aksine kullanımla aşınmamakta aksine kullanımla artmaktadır (Mohan ve Mohan, 2002: 192).

Beşerî sermayede olduğu gibi, sosyal sermayenin tanınması ve bu alana yatırım yapılması, organizasyonların sürdürülebilirliği ve gelecekteki büyüme potansiyeli açısından kritiktir. Kurumların başarısı ve rekabet avantajı için sermaye türleri kritik öneme sahip olmasına karşın günümüz örgütsel yaşamı bu sermaye kavramlarının ötesine geçerek “pozitif psikolojik sermaye” nin varlığını önemli hale getirmektedir (Luthans vd., 2004: 46). Şekil 1’de rekabet avantajı için sermaye türleri aktarılmıştır:

Şekil 1: Sermaye Türleri



Kaynak: Luthans vd., 2004: 46

Pozitif psikolojik faktörlerin araştırılması ve pozitif örgütsel davranış (POB) alanındaki araştırmalar, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve işyerinde performansın artırılması için insanların güçlü yönlerinin yönetilebileceğini ortaya çıkarmıştır (Luthans, 2002b). Zihinsel hastalıkların ve patolojilerin iyileştirilmesine yönelik tekil vurgulamalarının yerini, bireylerin yaşamlarını daha üretken ve anlamlı kılma ile insan potansiyelini gerçekleştirme fikrinin alması bireyi ele alan araştırmalarda da bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Pozitif psikoloji hareketinin, insanların yanlışlarını düzeltmeye odaklanmak yerine, onların güçlü yönlerine odaklanarak bu yönleri geliştirmeye yönelmesi bireyi daha kapsamlı ve olumlu bir bakış açısıyla ele alan yeni araştırma yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikler, yetenekler, erdemler, mutluluk ve diğerleri gibi pozitif odaklı birçok güçlü yönü kapsayan bir teori ve araştırma akışının başlatılması psikolojik sermaye kavramının gelişimini tetiklemiştir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye birey için iki ana soruyla ilgilenmektedir. Bunlardan ilki “sen kimsin” ikincisi ise “pozitif

gelişim bağlamında ne olmak istiyorsun”dur (Envick, 2005: 44; Luthans vd., 2013; Liu, 2013; Tamer vd., 2014; Anglin vd., 2018; Baig vd., 2021).

Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış araştırmalarının filizlendirdiği bir kavram olan pozitif psikolojik sermaye kavramı güçlü teorik temellere dayanan ve potansiyel olarak keşfedilebilirliği yüksek bir kavramdır (Toor ve Ofori, 2010: 342). Pozitif psikolojik sermaye “teori aktarımı (theory-borrowing)” ile gelişmiş bir yapı olarak öne çıkmaktadır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017; Kalman ve Summak, 2017; Caymaz vd., 2021: 39). Teori aktarımı bir araştırma alanında veya sosyal bağlamda oluşturulan bir teorinin veya kavramın başka bir alanda veya sosyal bağlamda bir olguyu açıklamak için benimsenmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, bilimsel alanlarda veya sosyal bağlamlarda bilgi ve anlayışın genişlemesine ve gelişmesine katkı sunmaktadır (Berkovich, 2020: 750). Psikolojik sermaye, köklerini sosyal bilişsel teori ve umut teorisinden alarak geliştiren ve bu temellere dayanarak bireylerin olumlu psikolojik kaynaklarını inceleyen, araştırmalarını bu ekseninde gerçekleştiren bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Atasever ve Küçükgöl, 2019: 22). Psikolojik sermaye en yalın haliyle bireyin pozitif psikolojik halini ifade etmektedir. Pozitif psikolojik seviyesi daha yüksek olan bireyler kendini geliştirmek için yeni yollar aramakta, daha fazla gayret içerisinde olmakta ve daha düşük gelecek kaygısına sahiptir (Coggins, 2012: 19).

Pozitif psikolojik sermayenin çıkış noktası, bu sermaye biçiminin ikame edilemez, taklit edilmesi zor ve nadir olması nedeniyle sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma potansiyelidir (Corner, 2015: 102). Pozitif psikolojik sermaye, pozitif yaklaşımları, anlamları ve sonuçları vurgulayarak birey motivasyonu, bilişsel işleme, başarıya ulaşmak için gayret gösterme ve bulunulan bağlamda performans gösterebilmek için kritik olduğu düşünülen temel kapasiteyi ifade etmektedir (Newman vd., 2014: 122; Çavuş ve Gökçen, 2015: 245). Pozitif psikolojik sermaye bireye bakış açısı ve yaklaşımı ile insanın yönetilmesi ve insan kaynağına yönelik şu yaklaşımları içermektedir (Luthans vd., 2007b: 11-13):

- Psikolojik sermaye insan sermayesini de aşan bir kavramı ifade etmektedir. Sadece eğitim ve tecrübe vasıtasıyla sürdürülebilecek bilgi, kabiliyet ve yeteneklerden fazlasıdır. Psikolojik sermaye, yönetenlerin ve yönetilenlerin zaman içinde edindikleri, kurum içinde paylaşılan örtük bilginin de ötesindedir.
- Psikolojik sermaye, bireyin yalnızca sosyal ilişkiler üzerinden kurduğu etkileşimlerden daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bu kavram, birey veya grupların güçlü bağlar kurmasının ötesinde, daha derin ve işlevsel düzeyde faydalar sunmaktadır. Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin sunduğu avantajları aşarak, bireyin potansiyelini ve başarı kapasitesini daha ileri seviyelere taşıma imkânı sağlamaktadır.
- Pozitif psikolojik sermaye örgüt ve davranış araştırmacılarının klasik paradigmalarının dışında bireyin davranışlarını anlama çabasıyla şekillenmiş bir kavramdır. Bu kavramla

birlikte yönetim ve örgüt araştırmacılarına, çalışanların işlevsizliği, iş yerinde şiddet içerikli olaylar, yönetme kabiliyetinden yoksun liderler, çatışma ve stres, etik dışı eylemler, etkinlikten yoksun strateji ve negatif davranışlara odaklanmanın getirmiş olduğu buhrana karşılık yeni ve pozitif bir değerlendirme imkânı sunulmaktadır.

- Psikolojik sermaye, örgütsel davranışı, geleneksel olarak ele alınan bireysel ve ekip performansını artırmaya yönelik uygulamalar, takım oluşturma ve organizasyonel dinamikler gibi konuların ötesinde ele almaktadır. Bahsi geçen kavramlar detaylı bir şekilde ele alınmış olup bazı eleştirmenlerce statik kalmaları konusunda eleştirilmektedir. Psikolojik sermayenin amacı yerleşik teori ve yapıların madalyonun öteki yüzü olmak değil yeni teorik çerçeveler kapsamında önceki çalışmalara benzemeyen ölçümler ve gelişim fırsatlarından yararlanarak bireydeki daha iyiyi ortaya çıkarabilecek bir bakış açısını içermektedir.
- Psikolojik sermaye, son zamanlarda sıkça vurgulanan yumuşak unsurlar bağlamında, güçlü ölçüm araçlarına sahip ve ölçülebilir bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, herhangi bir araştırma desteği veya anlamlı nicel analizden yoksun öz değerlendirmelerden farklı bir nitelik taşımaktadır.
- Psikolojik sermayenin pozitif psikolojik literatüründe doğuştan var olan bazı olumlu özelliklerin aksine daha kolay ve kısa sürede geliştirilebilen diğer bir ifade ile durum temelli bir yapıyı ifade etmektedir.
- Psikolojik sermaye içermiş olduğu öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile iş performansı ile sıkı bir ilişki içerisinde. Bu bağlamda psikolojik sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir yatırım ve araç olduğu bu özelliği sayesinde de diğer pozitif psikolojik kapasitelerden ayrıldığı ve daha fazla dikkate değer olduğu ifade edilebilmektedir.

Pozitif psikolojik sermaye, bireyin zorlu görevleri üstlenebilme ve onları yerine getirebilmek için gereken çabayı gösterme konusunda kendinde sahip olduğu güvene (öz yeterlilik), şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair inancına (iyimserlik), hedefinde kararlılıkla ilerleyebilme ve gerektiğinde hedefe ulaşma yollarını değiştirebilme yeteneğine (umut) ve karşılaştığı zorluklar karşısında dayanıklılık gösterip bu süreçten daha güçlü çıkabilme kapasitesine (psikolojik dayanıklılık) sahip olmasını ifade etmektedir (Luthans vd., 2015: 2; Luthans ve Youssef - Morgan, 2017: 340). Psikolojik sermaye, motive edici çaba ve azim temelinde, durumları ve başarı olasılıklarını olumlu bir şekilde değerlendirmeyi ifade etmektedir. Luthans ve arkadaşları (2015) pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinden hareketle hope (umut), efficacy (yeterlilik), resilience (dayanıklılık) ve optimism (iyimserlik) kavramlarının baş harflerinden yola çıkarak HERO (kahraman) kavramını kullanmış ve psikolojik sermayenin kişinin içerisindeki kahraman olduğunu ifade etmektedir (Luthans vd., 2015: 2).

Psikolojik sermaye kişilik özellikleri gibi istikrarlı olmamakla birlikte anlık durumlar gibi de geçici bir nitelik taşımamaktadır. Kişilik, zaman içinde nispeten istikrarlı kalan, düşünme, hissetme ve davranış kalıplarındaki benzersiz bireysel farklılıklar kümesini ifade etmektedir. Psikolojik sermaye belirli bir zaman içerisinde mevcut olan anlık geçici durumlar gibi değil zamana göre uyumlanabilen bir yapıdır (Luthans vd., 2007a: 544). Kişilik özellikleri nispeten sabit ve istikrarlı olsa da pozitif psikolojik sermaye kişilikten farklı olarak daha şekillendirilebilir ve gelişime açık bir kavramdır (Avey vd., 2011). Psikolojik sermayeyi oluşturan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin değişken olmakla birlikte ve bilgelik, iyi olma, minnettarlık, affetme ve cesaret gibi pozitif yapıları da içermektedir. Bu durum psikolojik sermayenin bir organizasyonun hedeflerini karşılamak için düzenlenebilecek, yönetilebilecek ve geliştirilebilecek bir psikolojik kaynak olduğunu göstermektedir. Bu, organizasyonel sonuçlarda bu kavramın önemini artıran bir özelliktir, çünkü organizasyonel performansı etkileyebilecek ve kurumsal rekabet gücünü artıracak bir araçtır (Tostan ve Toprak, 2017: 11). Tablo 1’de pozitif psikolojik sermayenin genel çerçevesi sunulmuştur:

Tablo 1: Pozitif Psikolojik Sermayenin Genel Çerçevesi

Pozitif Durumlar (Positive States)	Durum Benzeri (State-Like)	Karakter (Nitelik) Benzeri (Trait-Like)	Pozitif Nitelikler (Positive Traits)
Anlık ruh hallerimiz ve duygularımız	Psikolojik Sermaye	Kişiliklerimiz ve güçlü yönlerimiz	Bireylerin biyolojik yapılarından veya doğuştan gelen özelliklerinden kaynaklanan kalıcı veya genetik olarak belirlenmiş özelliklerimiz
Sürekli değişim ve gelişim elde etmek çok zordur.	Değişime ve gelişime açıktır.	Yetişkinlerde değiştirmek ve geliştirmek zordur. Duruma göre seçmek ve/veya uydurmak gerekmektedir.	Değiştirilmesi ve geliştirilmesi son derece zordur.

Kaynak: Luthans vd., 2015: 25’ten uyarlanmıştır.

Psikolojik sermaye olumlu bir yaklaşımla diğer pozitif örgütsel davranış konularından farklılaşmasını sağlayan üç temel özelliğe sahiptir. Bunlar bireysel analiz düzeyi, durum benzeri yapı ve organizasyonlar için ilgili yönleri tahmin etme yeteneğidir (Viseu vd., 2016: 444). Pozitif psikolojik sermaye dinamik doğası ve şekillendirilebilirliği ile pozitif örgütsel davranış konularından ayrılmaktadır. Gelişimsel bir durumu ifade eden psikolojik sermaye değişime açık ve esnek olması yönüyle eğitim yoluyla geliştirilebilmektedir. Bu durum ruh halleri ve duygulardan daha istikrarlı bir tutuma işaret etmektedir (Luthans ve Youssef, 2007; Avey vd., 2010a; Russo ve Stoykova, 2015). Aynı zamanda psikolojik sermaye durum benzeri olarak nitelendirilebilmektedir (Luthans vd., 2007a: 544). Durum-özellik sürekliliği, psikolojik ve davranışsal nitelikleri istikrar ve şekillendirilebilirliklerine göre anlamak ve kategorize etmek için kullanılan bir kavramdır. Daha istikrarlı ve sabit özelliklerden daha değişken ve geçici durumlara kadar çeşitli özelliklerin yerleştirilebileceği bir spektrumı temsil eder. Bu süreklilik, kalıcı kişilik özellikleri ile geçici

duygusal durumlar arasında ayırım yapmada çok önemli olmakla birlikte bu niteliklerin doğasını anlamak için bir çerçeve sağlamaktadır (Peterson ve Byron, 2008). Kişilik özelliklerinin (trait) sabit ve kalıcı, durumların (state) ise geçici ve değişken olduğu varsayılmaktadır. Durumlar (state) bireyin beirli bir zamandaki duygusal, bilişsel ve davranışsal durumuna karşılık gelirken; özellikler (trait) ise bireyin daha uzun dönemde ve çeşitli koşullar altında sergilediği istikrarlı özellikleri ifade etmektedir (Szczygieł ve Bazińska, 2013: 203). Bu bağlamda merkezinde pozitifliğin yer aldığı pozitif psikolojik sermaye kişilik veya öz değerlendirmeler gibi değişmez bir yapı değil, tecrübe ve eğitim vasıtasıyla değişebilen ve gelişebilen özellikleri kapsayan ve durumlara göre değişebilen ve farklılaşan bir yapıya işaret etmektedir (Çetin ve Basım, 2012: 123).

1.1.4. Pozitif Psikolojik Sermayenin Bileşenleri

Bireylerin kendileriyle ilgili algı ve tanımlamalarını değerlendirirken, göz önünde bulundurulması gereken nitelikler, pozitif psikolojik sermayenin esas bileşenlerini oluşturmaktadır (Akçay, 2011: 80). Psikolojik sermaye; öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört farklı bileşeni içeren çok boyutlu bir kavramdır. Bu bileşenler bireyin psikolojik kaynak kapasitesini ifade etmektedir (Luthans vd., 2004). Bu dört bileşen, içselleştirilmiş etki, motivasyon, azim ve başarı beklentileri gibi temel faktörlerle birbirine bağlıdır (Hayek, 2012: 8). Pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinin toplam çıktısı bireysel parçaların toplamından daha büyüktür (Luthans vd., 2004). Tablo 2’de pozitif psikolojik sermayenin bileşenlerinin bileşenleri ve katkıları sunulmuştur:

Tablo 2: Psikolojik Sermaye Bileşenleri ve Katkıları

Psikolojik Sermaye Bileşenleri	Zaman Yönelimi	Katkısı
Öz yeterlilik	Günümüzden Geleceğe Odaklı	Zorluklarla mücadele etme ve bir hedefe ulaşmak için gayret gösterme isteği sağlamaktadır (Belki de bu yatırımın beklenen getirisi nedeniyle mücadele etmeye devam edilmektedir).
Umut	Geleceğe Odaklı	Motivasyonla bağlantılı olarak hedefleri ve bu hedeflere ulaşma isteğini ifade etmektedir. Ayrıca bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak planlama veya stratejik tepkiyi içermektedir.
İyimserlik	Geleceğe Odaklı	Negatif durumların olumsuz etkisi ve geleceğe dönük olumlu beklenti arasında tampon oluşturmakta ve olumlu olayların olumlu etkisini artırarak bundan yararlanmaktadır.
Psikolojik Dayanıklılık	Geçmişten Günümüze Odaklı	Tecrübe edinilmiş veya mevcut negatif durumlardan ve strese sebebiyet veren etkenlerden kurtulmayı yağlayarak statükoyu korur (veya aşar).

Kaynak: Page ve Donohue, 2004: 6

1.1.4.1. Öz Yeterlilik

Kökleri sosyal bilişsel teoriye dayanan öz yeterlilik kavramı belki de psikolojik sermaye çerçevesinde en çok bilinen ve sahip olduğu teorik destek sayesinde en çok araştırılan kavramdır

(Luthans, 2002a: 699; Avey vd., 2006a: 45; Jang, 2016: 261). Bandura'ya (1986) göre öz yeterlilik, bireyin spesifik bir performans düzeyine ulaşmak için gereken davranışları sergileyebileceğine dair inancını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile öz yeterlilik, bireyin başarıyla görevleri yerine getirme yetenekleri hakkındaki algısını temsil etmektedir. Bu bağlamda öz yeterliliğin bireyin kendi kontrolüne ilişkin algısı olarak değerlendirmek mümkün olabilmektedir (Hayek, 2012: 8). Öz yeterlilik, bireyin belirli bir durum içerisinde, spesifik bir görevi başarıyla tamamlamak adına gereksinim duyulan harekete geçme arzusunu, bilişsel kaynakları veya stratejilerini eyleme geçirebilme konusundaki inancını veya güvenini ifade etmektedir. Öz yeterlilik, verilen bir görevi yerine getirmede ekstra çaba ve kuvvetli bir azim ile karakterize edilmektedir (Envick, 2005: 46; Avey vd., 2006a: 45-46; Tamer vd., 2014: 964; Costa ve Neves, 2017: 379). Öz yeterliliğe sahip bireyler zorlukların üstesinden gelme ve başarılı olmak için gereken gayreti gösterme becerisine sahip olduğuna inanmaktadır. Bu özellikleri sayesinde öz yeterliliğe sahip bireyler, bir konuda aksiyon göstermek durumunda kalmaları halinde sahip oldukları yeteneklerine daha fazla güvenmekte; bu güvenin sağlamış olduğu cesaretle daha ısrarcı ve göreve özgü faaliyetlere katılma olasılığı yüksek çalışan profili sergilemektedir (Friend vd., 2016: 308).

Sürekli çaba ile çalışan performansına katkıda bulunan öz yeterlilik, belirli bir göreve odaklanıldığında, genel bir özellik olarak değil, daha çok belirli bir olay veya eyleme odaklanmak amacıyla değerlendirilir. Birey, durumun benzersizliğini göz önünde bulundurarak, eylemlerinin başarı ihtimalini veya olasılığını o anki bağlamda değerlendirmekte ve ardından algıladığı öz yeterlilik derecesine göre bazı eylemlere girişmektedir. Kişinin öz yeterliliği yüksek olduğunda, belirli bir göreve girerken atılan tavırlar sergilemesi mümkün olabilmekte ve başarılı olabileceklerine inandıkları için sürekli çaba gösterme olasılıkları da daha yüksektir. Öz yeterliliği düşük bireyler ise ne kadar çaba gösterirse gösterebilir başarılı olabileceklerine inanmadıkları için karşılaştığı durumlar karşısında davranış stratejileri geri çekilme davranışı üzerine kuruludur (Avey vd., 2010b: 394). Öz yeterliliğinin farkında olamayan bireyler korkuya kapılabilmekte bu korkuyu ise kendisine olumsuzluklar getirebilecek durumların üzerinde kontrol sağlayabileceklerini algıladıklarında yenebilmektedir. Dahası bireylerin olayları kontrol altında tutabileceğine yönelik algılamaları üzerlerinde yaratılan performans baskısı ile mevcut durum arasındaki karmaşıklık arasında dengeleyici bir unsur olmaktadır (Bandura, 1983: 465). Öz yeterlilik, bireylerin düşünceleri, hisleri, motivasyonları ve davranışları üzerindeki etkisi nedeniyle bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçlerini etkilemektedir (Luthans vd., 2015).

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, kendilerine biçilen görevlerde başarılı olmak adına çevrelerini değiştirme yeteneklerinin farkına vararak harekete geçebilmekte ve bu gücü kendilerinde bularak eylemlerini sürdürmektedirler (Anglin vd., 2018: 474). Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar, günlük görevlerini yönetme ve uzun vadeli sorunları analiz etme ve çözme konusunda kendilerine daha fazla güvenme eğilimindedir (Lupşa vd., 2020: 1508). Öz yeterliliğe sahip bireyler, üst düzey amaçlar belirlemek, kolay olmayan görevlerin peşinden gitmek,

hedeflerine ulaşmak için yüksek performans sergilemek, karşılaşılan engellere karşısında soğukkanlı kalabilmek gibi özellikte davranışlar sergilemektedir. Bu özellikleri sayesinde öz yeterliliğe sahip çalışanlar, başkalarından az da olsa destek görseler de kolaylıkla bağımsız çalışabilme yetisine sahiptirler (Tamer vd., 2014: 964).

Bandura'nın (1986) sosyal bilişsel teorisine göre, öz yeterlilik; ustalaşma, dolaylı öğrenme, model alma, sosyal ikna ve psikolojik uyarılma yoluyla geliştirilebilir bir kavramdır. Çalışanlar belirli bir görevi başarıyla yerine getirdiklerinde, söz konusu görev üzerinde görev hakimiyeti sağlamış ve öz yeterliliklerini artırmış olmaktadır. Diğer yandan çalışanların öz yeterliliği, ilgili diğer kişilerin görevi yerine getirmesini izleyerek dolaylı olarak öğrendiklerinde (yani modelleme süreçleri) artabilmektedir. Bu öz yeterlilik geliştirme stratejilerinin temelinde sosyal bilişsel teorisinin mekanizmaları bulunmaktadır. Güvenilir ve saygı duyulan diğer kişiler (örneğin yöneticiler veya akranlar) çalışanın belirli bir görevi yerine getirme becerisine güven duyduklarını ifade ettiklerinde veya bir işi yerine getirirken kaydettiği ilerleme hakkında olumlu geri bildirimde bulunduklarında bu durum yeterlilik hislerinde artışa neden olmaktadır (Luthans vd., 2008: 210-211). Beşerî sermaye ve sosyal sermaye gibi pozitif psikolojik sermaye de yatırım yapılan ve yönetilebilen bir kavramdır. Üstelik psikolojik sermayeye yapılan yatırım geleneksel somut sermayenin aksine nispeten daha az maliyet gerektirmektedir. Etkili ve öz yeterlilik artırıcı psikolojik sermaye için önem sırasına göre şu yaklaşımlar kullanılabilmektedir (Luthans vd., 2004: 48):

- a. **Bireyin Belirli Bir Beceri, Yetenek veya Konuda Başarılı Bir Performans Elde Etmesi:** Başarılar doğrudan özgüveni inşa etmese de potansiyel olarak özgüvenin oluşmasında kritik rol oynamaktadır. Kişinin öz yeterliliğin inşasında durumsal işlemler ve bilişsel işlemler etkili rol oynamaktadır. Kişinin yerine getirdiği görevin zorluk ve karmaşıklık derecesi gibi durumsal faktörler karşısında bu karmaşıklık ve zorluğun yönetilebileceğine karşı bilişsel algı öz yeterliliğin ortaya çıkarılmasında kritik bir rolü ifade etmektedir. Bireyin kararlılıkla mücadele ettiği durumların üzerinden başarıyla galip gelmesi kalıcı kişisel kaynak olarak onu gelecek zor durumlar için hazırlamakta ve durumları daha kolay yönetebilmesine imkân vermektedir.
- b. **Dolaylı Deneyimler veya Modelleme:** Bireylerin öğrenme davranışlarından biri de diğer kişileri gözlemleyerek model alarak dolaylı öğrenmedir. Dolaylı öğrenme psikolojik sermaye için güven kazanma noktasında etkili olmaktadır. İnsanlar kendileri gibi başkalarının da sürekli çaba göstererek başarılı olduğunu gözlemlendiğinde kendilerinin de başarılı olma kapasitesine sahip olduklarına inanmaya başlamaktadır. Bunun tersini söylemek de mümkündür. Başkalarının başarısızlığı kişinin benzer faaliyetlerde ustalaşmak için kendi yeteneğini sorgulamasına neden olmaktadır. Deneyim ve alınan rol model ne kadar etkili olursa psikolojik sermaye konusunda öz yeterlilik geliştirmenin etkisinin de o kadar fazla olacağı söylenebilmektedir.
- c. **Sosyal İkna:** Referans alınan ve alanında yetkin bireylerin çalışanları bir işi yerine getirmek için gerekli özelliklere sahip olduklarına inandırdıklarında psikolojik

sermayenin gelişmesine yardımcı olabilmektedir. Diğer yandan bu kişilerin yıkıcı davranışlarının sonuçları arzu edilen davranışların sergilenmesinin önünde yarattığı engel tartışmasızdır. Küçük de olsa olumsuz yorumun ya da sözsüz bir jestin duygular ve güvenin üzerinde büyük etkileri olabilmektedir.

- d. Fizyolojik ve Psikolojik Uyarılma:** Bireyler kendileri ile ilgili bir yargıya varırken genellikle fiziksel ve duygusal olarak nasıl hissettiklerine güvenmektedir. Hislerin yorgunluk, kaygı ve stres gibi olumsuz duygulanımlar olması büyük oranda kendilerine olan inancın sarsılmasına neden olmaktadır. Bu durum geçici olmakla birlikte gibi adımlarla belirgin ve ulaşılabilir kurumsal hedefler belirlenerek, bu hedeflerin kazanımlarını göstererek, hedefe giden yollar ve eylem planlarının hatlarını çizerek, sonucun değil sürecin değerinin önemini vurgulayarak umut inşa edilerek bireyin öz yeterlilik ve buna bağlı olarak psikolojik sermayesi inşa edilebilmektedir.

1.1.4.2. Umut

Umut sıklıkla karşılaşılan bir kavram olmasına karşın bu kavramın psikolojik kaynak olarak hangi koşullar tarafından beslendiği, bu özelliklere sahip bireylerin, takımların, toplumların, organizasyonların özelliklerinin neler olduğu konusunda var olan yanlış algılamalardan dolayı doğru bilgilere ihtiyaç bulunmaktadır. Birçok kişi, umudu; temelsiz bir iyimserlik, duygusal bir coşku veya hatta bir illüzyon ile karıştırmaktadır (Luthans vd., 2015: 82). Umut kavramı günlük dilde “en iyi olanı arzulamak” gibi bir ifadeyi karşılamak için kullanılsa da pozitif psikoloji yapısı olarak umut tam olarak operasyonel olarak tanımlanmıştır. Snyder’ın teorisi ve araştırması yoluyla umut başarılı olma duygusuna dayanan bilişsel eylemler ve yollar olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b).

Umut hedeflere ulaşmak için fiziksel ve zihinsel enerji veya “irade” ile bu hedeflere ulaşmak için belirlenmiş yollara sahip olmak veya “yol gücü” bileşenlerini içeren motivasyonel bir duruma işaret etmektedir (Snyder vd., 1991: 287; Enrick, 2005: 45). Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olan umut, arzu edilen bir eylemin veya buna karşılık gelen sonucun başarılı bir şekilde tamamlanmasını amaçlayan tanımlanmış bir plan (yol gücü) ile başarılı iradenin (irade gücü) bir araya gelerek ortaya çıkardığı sonuçtur. Umut, ulaşılabilir hedeflere götüren gerçekçi davranışlarla tamamlanan bilişsel bir süreç olarak görülmektedir. Umut, hedefler, davranışlar ve her ikisinin sonuçları arasındaki sistematik ilişki nedeniyle basit bir arzudan çok daha fazlasını ifade etmektedir (Avey vd., 2010b: 395). Pozitif psikolojik durum olan umut, hedefler, eylemsel düşünce (irade gücü) ve yollar (yol gücü) olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Avey vd., 2006b). Umut, kişinin hedef belirleme yeteneği, hedeflere ulaşmak için kendini motive etme yeteneği ve hedeflere ulaşmak için proaktif olarak alternatif yollar belirleme yeteneğidir (Anglin vd., 2018: 474). Bu hedefe yönelik enerji ve hedeflere ulaşmak için plan yapma yeteneği, irade (yani eylemlilik) ve yol gücü (yani alternatif yollar) olarak adlandırılan umut unsurlarını temsil etmektedir. Çalışma

yaşamında yüksek umut kapasitesine sahip bireyler, iş başarısına ulaşmak için alternatif yolları daha etkili bir şekilde keşfedebilmekte ve hedeflerine daha kararlı bir biçimde ilerleyebilmektedir. Dahası, umudu yüksek olanlar, hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri tahmin etmek ve hedeflenen hedeflere ulaşmak için birden fazla yol belirlemek ve dolayısıyla performansı artırmak için acil durum planlamasını kullanmaktadır (Friend vd., 2016: 308). Umut seviyesi yüksek olan bireyler, belirledikleri amaçlara ulaşma konusunda gereken motivasyonu sürdürebilme kabiliyetine sahiptir. Diğer bir ifade ile, yüksek umut düzeyine sahip kişilerde, hedeflerini belirlerken ve bu hedeflere ulaşmak için gereken adımları atarken kararlılık ve gerekli davranışları sergileyebilme kapasitesi mevcuttur yorumu yapılabilmektedir. Yol düşüncesi, kişinin bir hedefe giden birden fazla yol (veya rota) oluşturmaya ve acil durum planları kullanarak engelleri tanımlamasına, öngörmesine ve bunlara hazırlanmasına olanak tanımaktadır. Birden fazla yol oluşturarak, yüksek umutlu bireyler, mevcut yolu tıkayan bir engel olması durumunda alternatif rotalarla hazırladıkları için hedefe ulaşmayı ve başarıyı sürekli olarak hayal edebilmektedir (Avey vd., 2006b).

Umut, yönetme isteğini ve başarıya giden yolu fark etme, netleştirme ve takip etme becerisini içermektedir. Yüksek umuda sahip bir çalışan, bir sorunu çözmenin birçok yolu olduğunu düşünmekte ve hedeflerini bu doğrultuda gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Lupşa vd., 2020: 1508). Umut kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli çözüm yolları aramasını hatta olumsuz gibi gözüken durumlarda dahi bu dezavantajı olumluya çevirme gayretini ve olayları bir bütün olarak ele alma uğraşını ifade etmektedir (Erkmen ve Esen, 2013: 24). Umut, insanları hedeflerine ulaşmaya yönlendiren bir irade gücünü bünyesinde barındırmaktadır (Tamer vd., 2014: 964). Umut duygusunu yaratan mekanizmalardan biri de iç kontrol algısıdır (Hayek, 2012: 8-9). Umut, kişinin iyi olaylara kalıcı ve evrensel nedenler, kötü olaylara ise geçici ve özel nedenler atfetmesiyle kalıcı bir psikolojik durum haline gelmektedir (Envick, 2005: 45). Aşağıdaki özel yönergeler kullanılarak pozitif psikolojik sermaye için umut oluşturulabilmektedir (Luthans vd., 2004: 48-49):

- Açık ve zorlayıcı kurumsal veya kişisel hedeflerin sayılar, yüzdeler ile hedef tarifler yardımıyla belirlenip netleştirilmesi umudun geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bir işe başlanmadan önce umut düzeyi düşükse daha zorlu hedeflere geçilmeden önce bir dereceye kadar umut elde etmek için nispeten daha kolay ulaşılabilir bir hedefle başlanmasıdır.
- Başarıları doğrudan deneyimlemek için, yönetilebilir alt adımlara bölmek amacıyla adımlama yönteminden yararlanmak faydalı olabilir. Bu strateji, hedeflere ulaşmayı daha yönetilebilir ve başarıları daha erişilebilir hale getirmek için hedefleri küçük ve ölçülebilir adımlara ayırmayı önermektedir. Diğer bir ifade ile büyük bir hedefe ulaşmak için, o hedefe ulaşmayı sağlayacak daha küçük adımlar belirlemek ve bu adımları başarılar olarak görmek ve deneyimlemek ilerlemenin somut bir şekilde hissedilmesi ve başarıların doğrudan deneyimlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu yöntem, hedeflere

ulaşma sürecini daha kolay yönetilebilir hale getirmekte ve motivasyonu artırabilmektedir.

- Hedeflere ulaştırabilecek alternatif veya yedek bir yol oluşturma ve bu yola eşlik eden bir eylem planının hazırlanması başarısız olma ihtimaline karşı hedefe ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek engelleri aşmayı ve başarı şansını artırmaya yardımcı olabilmektedir. Fakat burada yüzeysel bir düşünmeden daha çok hedefi belirlerken harcanan düşünme ve çaba kadar, bu alternatif yolları ve eylem planlarını geliştirmeye de aynı düşünme ve çabanın harcanması gerektiği vurgulanmaktadır.
- Bir hedefe doğru ilerlerken yaşanan deneyimlerin ve sürecin tadını çıkarmak hedeflere ulaşmak için harcanan zaman, çaba ve emeğin hissedilmesi bu süreçte yaşanan deneyimlerin öğretici ve zenginleştirici olması bakımından önem arz etmektedir. Dolayısıyla, sadece hedefe ulaşmakla değil, bu hedefe giden yolda yaşanan deneyimlerle de memnuniyet duymak önemlidir. Bireyin hedefe doğru ilerlerken yaşamış olduğu sürecin sonuç kadar dikkate alınması umut düzeyini artırıcı bir etki yaratabilmektedir.
- Yürünen yolda engellerin ve sorunların olabileceği fikri bunlarla karşılaşıldığında hazırlıklı olmayı ve kararlılıkla mücadele etmeyi kolaylaştırmaktadır. Çıkan sorunlara karşı yollar oluşturmak, engellerin ortaya çıkabileceğini anlamaya ve sorunlar ortaya çıktığında kararlılığı artırmaya yardımcı olacaktır. Engeller ve sorunlar sadece bir fırsat olarak görülmeli ve hedefe ulaşmak için daha fazla motivasyon sağlamalıdır.
- Bir hedefe ulaşmak için belirlenen ilk yola devam etmenin artık uygun veya üretken olmadığı durumlarda, alternatif yolları seçmek için hazırlıklı ve becerikli olma kabiliyetine sahip olmak gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle varılmak istenen hedefe ulaşmak için belirlenen ilk planın uygulanamaz hale geldiği durumlarda, alternatif yolları belirleyebilmek ve uygun olanı seçebilmek sürecin sağlıklı tamamlanması açısından önemlidir. Bu beceriler, olası engellerle başa çıkmayı ve hedefe ulaşma sürecinde esneklik sağlamayı desteklemektedir.
- Eğer başta belirlenen hedefe gitmek için mümkün bir yolun kalmamışsa yeni hedeflerin belirlenmesi veya başka bir alana yönelinmesi konusunda hazırlıklı ve bunu gerçekteştirebilecek kapasiteye inanılması gerekmektedir. Yanlış umut tuzağına düşmemek için, bir hedefe ulaşmak için seçilen yolun artık uygun olmadığını ve hedefe ulaşmanın artık mümkün olmadığını tanımak önemlidir. Bu, başlangıçta belirlenen hedefe sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, duruma uygun yeni hedefler belirleyebilmek ve yolunuza devam etmek anlamına gelmektedir.

1.1.4.3. İyimserlik

İyimserlik, “olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlerle, olumsuz olayları ise dışsal, geçici ve duruma özel nedenlerle açıklayan bir atfetme biçimi” olarak tanımlanmaktadır. Daha

kontrol edilebilir olarak algılanan durumlar, daha fazla iyimserlik yanlılığıyla ilişkilendirilme eğilimindedir. İnsanlar bir durumu kontrol altında tuttıklarına inandıklarından dolayı, olumlu bir sonuç olasılığını artırmak için yapabilecekleri bir eylemin olması gerektiğini varsaymaktadır (Hayek, 2012: 8). İyimserlik olumlu duygular, motivasyon ve gerçekçilik de dahil olmak üzere sonuçlara olumlu bir bakış açısını temsil etmektedir. İyimserler ve kötümserler arasındaki fark sorunlara ve zorluklara yaklaşımlarında belirginleşmekle birlikte zorluklarla başa çıkma tarzlarında ve başarılarında bu ayrım dikkati çekmektedir. Olumlu beklentilere sahip bireyler, artan olumsuzluklara rağmen çabalarını sürdürmektedir. Bu olumlu beklentinin temelinde, istenen sonucun artan çabayla elde edileceğine olan inanç yatmaktadır. Bu artan çaba, iyimserlerin kötümserlerden daha iyi performans göstermesine yol açmaktadır (Friend vd., 2016: 308-309). İyimserlik bireyin başarıya ulaşmasında genel (bu başarıyı farklı alanlarda elde edebilirim), sabit (bu başarıyı sürekli elde edebilirim) ve içsel (bu başarıyı ben yarattım) açıklamalar yapma eğilimini gösteren bir özelliği ifade etmektedir. İyimserlik, olumlu gelişmelerin beklendiği ve bu beklentinin bilişsel ve davranışsal sonuçlar doğurduğu bir bakış açısını ifade etmektedir. Psikolojik sermaye bu bağlamda gerçekçi iyimserliğin değerini vurgulamaktadır. Aksi durumda gerçekçi olmayan iyimserliğin yıkıcı sonuçları olabilmektedir (Avey vd., 2006a: 45).,

İyimserlik, kişinin olayları açıklama biçimini atıf teorisinin süreklilik (geçici veya kalıcı) ve yaygınlık (belirli veya evrensel) kavramlarıyla ilişkilendirmektedir. Bu ilişkilendirmeye göre, spesifik olarak “iyimser” olarak adlandırılan bireyler karşılaştıkları kötü durumların geçici olacağına inanırken “kötümser” olarak adlandırılan bireyler ise istenmeyen durumları kalıcı olarak yorumlamaktadır. Olayların yorumlanma şeklinde kalıcılık zamanla ilgili iken yaygınlık mekanla ilgilidir (Envick, 2005: 47). Kötü olaylar için iyimser bireyler spesifik (bu bilgisayar programı ile ilgili problem yaşadım) atıflarda bulunurken kötümser bireyler evrensel atıflarda (ben sadece bilgisayar cahiliyim) bulunmaktadır (Luthans vd., 2003: 47). İyimserler, başarısızlığın veya kötü olayların tekrar yaşanacağına inanma olasılıkları daha düşüktür ve bu nedenle yüksek motivasyonlarını ve ısrarlarını yüksek performanslarıyla birleştirdiklerinde motivasyonlarını ve kararlılıklarını kaybetmezler (Tamer vd., 2014: 964). İyimser bireylerin olaylara atfettiği anlamlar olumsuz olaylara karşı tamponlanmasını sağlayarak depresyon, suçluluk gibi duyguların etkisinden daha çabuk sıyrılmasını sağlamaktadır. İyimserlik aynı zamanda geleceğe odaklı gibi görünmektedir; dolayısıyla iyimserin, mevcut koşullar ne olursa olsun gelecekteki olayların doğası gereği olumlu olacağını öngörmesi daha olası olmaktadır (Page ve Donohue, 2004: 5).

İyimserlik, olumlu bir sonuca yönelik genelleştirilmiş bir beklentidir. Bu nedenle, iş gibi belirsiz durumlarla karşılaştığında, iyimser bir çalışan işlerin yapıcı bir şekilde sonuçlanmasını beklemektedir (Lupşa vd., 2020: 1508). Güçlü bir iç kontrol odağına sahip bir kişi hem gelecekteki olaylarda hem de yakın gelecekte başarı olasılıkları konusunda yüksek derecede iyimserlik sergileyebilir. Olumlu beklentiler sürekli çabayı teşvik edeceğinden, gerçekçi iyimserlik sürekli çabayı tetikleyeceğinden performansı etkileyebilecek bir psikolojik kaynak kapasitesi olma özelliği

göstermektedir. Özellikle birey başarılı olacağı yönünde beklentiye girdiğinde gayret etmekten vazgeçme olasılığı daha da azalabilmektedir. Dolayısıyla, iyimserliği yüksek olanların pes etme olasılığı daha düşük ve genel çalışan performansına katkıda bulunan başarıya yönelik çabayı uygulamaya devam etme olasılıkları daha yüksektir (Avey vd., 2010b: 395).

İyimserlik hem eğilimsel hem de özellik benzeri dolayısıyla nispeten sabit ama aynı zamanda durum benzeri bir kavram olarak tasvir edilmektedir. İyimserliğin geliştirilebilmesi için onun gelişimsel özelliklerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Psikolojik sermaye bağlamında iyimserlik şu şekilde geliştirilebilmektedir (Luthans vd., 2015: 129-131):

- Daha olumlu beklentiler yaratarak ve kötümser açıklama tarzını değiştirerek iyimser açıklama tarzı ile psikolojik sermaye iyimserlik yoluyla artırılabilir.
- Geçmişe hoşgörü ile yaklaşmak, gerçekçi iyimserlik çerçevesinde olayların gerçeklerini kabul eden olumlu bir yeniden değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşım, inkâr veya sorumluluktan kaçınma anlamına gelmemektedir. Aksine, geçmişte yaşananları kabul ederek, onlardan ders çıkarmayı ve gelecekte daha bilinçli kararlar almayı teşvik etmektedir. Geçmişe yönelik hoşgörü bireyin mükemmeliyetçi eğilimlerini yönetmelerini yardımcı olabileceği gibi hedef belirleme çabalarına rehberlik edebilir ve bu sayede yeteneklerin doğru değerlendirilip hedeflerin daha gerçekçi olmasını sağlayabilmektedir.
- Yaşanılan durum ne kadar zor ve çetin olursa olsun üzerinde düşünülebilecek ve keyif alınabilecek olumlu yönleri vardır. Özellikle, bu olumlu yönlere yapılan atıflar içsel, kalıcı ve yaygın nitelikte olduğunda, birey belirli bir duruma takılmak yerine süreci daha geniş bir perspektiften değerlendirebilir ve bu bilişsel esneklik sayesinde olumsuzlukların üstesinden gelebilmektedir. Dolayısıyla yaşanılan “şimdiki zaman”ı takdir etmek iyimserlik yoluyla psikolojik sermayenin artırılması noktasında rol oynayabilmektedir. Liderlerin mevcut durumun gerçekliğini kabul edip bunu astlarına kabul ettirebilmesi becerisi onların zorluklarla mücadele etmelerinde bir araç olabilmekte ve bu olumsuzlukları yeniden çerçeveye koyarak geleceğe yönelik motivasyonlarını toplamalarına yardımcı olabilmektedir.

1.1.4.4. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık bireyin bir aksilik veya başarısızlıktan sonra hızla toparlanmasını veya “geri dönmesini” sağlayan uyarlanabilir bir sistemi ifade etmektedir. Çalışma yaşamında psikolojik dayanıklılık olumsuz veya olumlu bir olaydan sonra çalışanın daha yüksek bir motivasyon seviyesine geri dönmesi, çevresindeki olumsuzluklara rağmen kendi dengelerini koruma gayreti ve değişen koşullar karşısında iç dengenin sağlanmasıdır. Dayanıklı bireylerin ortak temalarının (a) gerçekliğin kesin bir biçimde kabulü, (b) hayatın kayda değer olduğuna yönelik sağlam kıymetlerle pekiştirilen derin bir inanç ve (c) spontane aksiyon alma ve kritik değişimlere uyum sağlama

hususunda şaşırtıcı bir yeteneği olduğu değerlendirilmektedir (Avey vd., 2006a: 45). Psikolojik dayanıklılık, karşılaşmış olduğu sıkıntıları atlatabilenler ve bu sıkıntıların yaratmış olduğu etkiden kurtulamayanlar arasındaki farkın bir göstergesidir. Psikolojik dayanıklı olarak nitelendirilen bireyler başlarına gelen negatif durumlar karşısında hızlı ve etkili bir şekilde toparlanabilmektedir. Çalışma hayatına uygulandığında psikolojik dayanıklılık, “zorluklardan, belirsizlikten, çatışmadan, başarısızlıktan ve hatta olumlu değişimden, ilerlemeden ve artan sorumlulukların ardından yeniden dengeye kavuşma, toparlanma ve eski haline dönme psikolojik kapasitesi olarak tanımlanan tepkisel bir kaynaktır (Luthans, 2002b). Bireyler, daha önceki bir başarısızlıktan etkili bir şekilde kurtuldukları her defasında olumsuz bir duruma karşı daha dirençli hale gelmekte ve yukarı doğru sarmal bir etki başlatmaktadırlar (Friend vd., 2016: 308).

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stres, zorluklar ve aksaklıkların etkisini azaltmak için bilişsel, duygusal ve sosyal becerilerini ve mevcut kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak geliştirdikleri direnç mekanizmaları ve uyum süreçlerinden oluşmaktadır. Dayanıklılık, risk aktörlerinin tetiklediği aksaklıklara dayanmak veya bu aksaklıklardan kurtulmak için doğru varlıklardan yararlanmak amacıyla uygun adaptasyon süreçleri kullanıldığında ortaya çıkmaktadır (Avey vd., 2006b: 15-16). Birey yaşam serüveni içerisinde umutları ve istekleriyle tutarlı olmayıp onları tüketen ve kendisini zorlayan birçok olayla karşılaşabilmektedir. Psikolojik dayanıklılık böylesi bir durumda bireye bir kaynak sağlayarak yaşamış oldukları sıkıntılardan sonra toplanıp hedefine doğru ilerleyebilmesine olanak tanımaktadır. Dayanıklılık yaratmış olduğu deneyim sayesinde bireye ilerleyen dönemlerde stres faktörlerini doğru bir şekilde karşılama cesareti ve motivasyonu sunmaktadır (Avey vd., 2010b: 385). Dünya çapındaki Nelson Mandela, Rahibe Terasa, Winston Churchill, Aung San Suu Kyi ve Abraham Lincoln gibi liderlerin biyografileri incelendiğinde başarısızlık üstüne başarısızlık yaşayan bu kişilerin zor koşullar altında yoluna devam ederek kendileri, temsil ettiği grupları hatta tüm toplumları için belirledikleri misyonun peşine düşmekten ve başarmaktan geri durmadıkları görülmektedir. En zor koşullar altında bile devam eden bu "kendini toparlama" kapasitesinin önemi ve sonuçları bu canlı örneklerle kendini ispat etmektedir (Luthans vd., 2015: 144).

Psikolojik dayanıklılık, zorluklar, travma, trajedi, tehditler ve hatta iş başarısızlığı gibi önemli stres kaynakları karşısında iyi uyum sağlama sürecidir (Envick, 2005: 46; Anglin vd., 2018: 474). Dayanıklılık, sorunlar, çatışmalar, başarı eksikliği veya sorumluluk artışı anlamına gelen durumları sürdürme ve geri dönme kapasitesine işaret etmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, iş yerindeki engelleyici talepleri başarıyla yönetir ve stresli olaylardan kolayca kurtulma becerisine sahiptir (Lupşa vd., 2020: 1508). Dayanıklılığın tanımının merkezinde önemli değişimlere veya sıkıntılara uyum sağlayarak ya da aşarak bu süreçten olumlu bir şekilde çıkabilmek yatmaktadır. Psikolojik dayanıklılık bireyin sadece mevcut sistemin içinde kalmasını değil sistem içerisinde gelişmesini de sağlamaktadır. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılığın normal konfor alanı dışında bireylerin rahat hissedebilmesini sağlayan bir olgu olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu da

psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin, kişisel varsayımlara meydan okumalarını ve olumlu adaptasyon yoluyla daha fazla dayanıklılık inşa etmelerini sağlamaktadır (Sweetman vd., 2010: 7). Psikolojik dayanıklılık sürecindeki faktörlere ilişkin olarak çalışma yaşamına uyarlanabilecek 3 psikolojik dayanıklılık geliştirme stratejisinden söz etmek mümkündür. Bu stratejileri şu şekilde özetlemek mümkündür (Luthans vd., 2015: 156-158):

- a. Varlık Odaklı Stratejiler: Bu stratejiler, adından da anlaşılacağı üzere, olumlu sonuçların olasılığını artırmak amacıyla varlıkların ve kaynakların algılanan ve gerçek düzeylerini yükseltmeye odaklanmaktadır. İş yeri uygulamaları bağlamında bu varlıklar, insan sermayesi (eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve yetenekler), sosyal sermaye (ilişkiler, ağlar) ve hatta diğer olumlu psikolojik sermaye unsurlarını da içerebilmektedir. Organizasyonun özgün değerleri, kültürü, yapısı, stratejileri ve süreçlerinin derinlemesine anlaşılması, insan sermayesinin örtük bileşeni olarak sosyalleşme, mentorluk ve iş rotasyonu gibi yaygın yöntemler aracılığıyla gelişmesi sağlanabilmektedir. Sosyal sermaye ise açık iletişim, güven inşası, özgünlük ve şeffaflık, geri bildirim ve takdir, ekip çalışması ve iş-yaşam dengesi girişimleri ile artırılabilir. Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesine yönelik bu tür yaklaşımlar sadece bireysel psikolojik sermayeyi inşa etmekle kalmayıp, zaman içinde kolektif psikolojik sermayeye de olumlu katkıda bulunabilmektedir.
- b. Risk Odaklı Stratejiler: Bu stratejiler, istenmeyen sonuçların önlenme olasılığını artırabilecek risk faktörlerini yönetmeyi vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile, risk odaklı stratejiler, risk faktörlerinden kaçınmak yerine onları kontrol altına almayı ifade etmektedir. Örneğin, iş yerinde alınan bir terfi olumlu bir gelişme ve büyüme fırsatlarını beraberinde getirirken, aynı zamanda artan sorumluluk ve yüksek risk algısı da yaratabilir. Riskten kaçınma stratejisi, böyle bir terfiyi reddetmek olacaktır. Alternatif bir risk yönetimi stratejisi ise, öz yeterliliği artırmak amacıyla koçluk ve mentorluk desteği sağlanarak süreç boyunca sık sık geri bildirim verilmesi yoluyla psikolojik dayanıklılığın beslenmesidir.
- c. Süreç Odaklı Stratejiler: Bu stratejiler, ilgili risk faktörlerinin yönetiminde uygun varlık karışımının belirlenmesi, seçilmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve sürdürülmesi için devreye alınmaktadır. Bu yaklaşım, olumsuzlukların üstesinden gelmeyi ve büyümeyi desteklemeyi amaçlamaktadır. Süreç odaklı stratejilerin etkin kullanılması için bu aracı kullanacak olanların birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, yönetici bu varlıkları doğru bir şekilde değerlendirmek için gerekli araçlara sahip değilse (öz farkındalık) ve riskleri yönetmek için bu varlıkları dikkatle kullanıp geliştirmiyorsa (öz düzenleme), tüm doğru varlıklara sahip olmak zorlu dönemlerde etkili bir şekilde çalışmayı sağlamayabilir.

1.2. Yenilikçi İş Davranışları Kavramı ve Kapsamı

1.2.1. Yenilik Kavramı

Latince “innovatus” kelimesinden türeyen, İngilizce karşılığı “innovation” olan ve Türkçede “yenilik” anlamına gelen kelime, toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni metotların uygulanmaya başlanmasını ifade etmektedir (Altun, 2007: 7). Innovation kelimesinin Türk yazınında ortak kabul gören bir kavramlaştırması olmadığı için bazı kaynaklarda bu kelimenin karşılığı olarak “inovasyon” kavramının kullanıldığı görülmektedir (Sati ve Işık, 2011; Kaynak ve Maden, 2012; Özbey ve Başdaş, 2018; Akyürek, 2020). Kavramın inovasyon olarak kullanılma nedeni ise bir süreç ve yenilemeyi ya da yenilenmeyle birlikte bir sonuca işaret etmesi olarak gösterilebilmektedir (Zengin ve Dursun, 2017). Yenilik kavramı kalkınmanın itici gücü olarak ilk defa Schumpeter (1934) tarafından dile getirilmiştir. Schumpeter yapmış olduğu analizler neticesinde yeniliğin ekonomik kalkınmanın stratejik itici gücü olduğunu ifade etmekte ve ticari veya endüstriyel bağlamda tanımlanan yeni bir ürün, süreç veya üretim yöntemi; yeni bir pazar veya arz kaynağı; yeni bir ticari, iş veya finansal organizasyon biçimi olduğunu aktarmaktadır. Yenilik yaratıcı yıkım sürecine neden olarak ekonomik yapıyı durmaksızın içeriden devrimleştiren, durmaksızın eskisini yok eden ve durmaksızın yenisini ortaya koyan bir süreçtir (Schumpeter, 1934). Buna göre yenilik mal veya hizmet sunulan kişiler için bir ürün veya ürün özelliğinin pazara çıkarılması, daha önce girilmemiş bir pazara açılması, çıktı elde edebilmek için bir kaynağın keşfi, üretimi gerçekleştirebilmek için yeni bir yöntemin kullanılması ve bir sanayinin yeni bir örgütsel yapıya geçmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çiçek ve Işık, 2019: 699).

TÜBİTAK tarafından kabul gören Oslo Kılavuzu’nda yer alan yenilik tanımı ise “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi” olarak ifade edilmektedir (OECD, 2005; Güler ve Veysikarani, 2018: 158). Bu tanıma göre yenilik, ürün ve süreç yaratmanın dışında pazarlama yeniliğini ve organizasyonel yeniliği de kapsamaktadır. Aynı zamanda tanım yeniliğin dış ilişkilerde olabileceği gibi örgüt içerisinde de yaşanabileceğine işaret etmektedir. Tablo 3’te çeşitli yazarlar tarafından sunulan yenilik tanımları sunulmuştur:

Tablo 3: Yenilik Tanımları

Yazar	Tanım	Ortak Özellik
Schumpeter (1961)	Değişim ve yeni kombinasyonların kesintisiz ve sürekli gerçekleştirilmesi	Değişim, yenilik, devamlılık
Daft ve Becker (1978)	Temel çıktı süreçlerini doğrudan etkileyen yeni bir fikrin benimsenmesi	Yenilik, uygulama
Merritt (1985)	Yeni bir fikir, metot veya aygıtın tanıtılması	Yenilik
Deutsch (1985)	Yaratıcı ve yeni davranışların geniş kitlelerce benimsenmesi, var olana yeniden şekil vermek	Değişim, yaratıcılık, uygulama
Amabile vd. (1996)	Yaratıcı fikirler, başarılı uygulamalar	Yaratıcılık, uygulama
Newman vd. (2001)	Sürekli olmayan, birim içerisinde uygulama	Uygulama, süresiz, yenilik
Osborne ve Brown (2005)	Bir sisteme yeniliğin getirilmesi, yeni fikirlerin uygulanması, dönüşüm, süresizlik	Yenilik, yaratıcılık, değiştirmek, süresizlik
Albury (2005)	Yeni süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve teslimat yöntemlerinin oluşturulması ve uygulanması-sonuçlarda önemli iyileşme	Yaratıcılık, uygulama, yenilik, önemli iyileştirmeler
Halvorsen vd. (2005)	Davranış değişiklikleri	Değişim
Koch ve Hauknes (2005)	Kasıtlı olarak uygulanan yeni bir özel sosyal eylem biçiminin veya repertuarının uygulanması ve yürütülmesi	Uygulama, değişim
National Audit Office (2006)	Yeni fikirler, seçim, geliştirme ve uygulama, önemli iyileştirmeler	Yaratıcılık, uygulama, ve önemli iyileştirmeler
Aiken ve Hage (1968)	Yeni bir fikir, nesne veya uygulamanın yaratıldığı, geliştirildiği, uygulandığı veya yeniden icat edildiği süreç	Yenilik, uygulama
Kimberly ve Evanisko (1981)	Organizasyon için yeni bir ürün, hizmet, teknoloji veya yönetsel yaklaşımın benimsenmesi	Yenilik, uygulama
Altschuler ve Zegans (1997)	Eylemdeki yenilik	Yenilik, uygulama
Rogers (2003)	Bir kişi ya da kuruluşun, başka bir tarafça yeni kabul edilen bir fikir, uygulama veya nesneyi benimsemesi.	Yenilik, uygulama
Sørensen ve Torfing (2012)	Sorunların ve zorlukların tanımlandığı, yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirildiği ve yeni çözümlerin seçildiği ve uygulandığı dinamik bir süreç.	Yaratıcılık, yenilik, uygulama

Kaynak: van Acker, 2014: 11

Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) tarafından ortaya konan yenilik metodolojisine göre başlıca yenilik türleri; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yeniliktir. Ürün yeniliği, sunulan mal ve hizmetlerle ilgili yapılan değişiklikleri ifade etmektedir. Teknik özelliklerde, bileşenlerde ve materyallerde, kullanıcıya kolaylık derecesinde veya diğer işlevsel özelliklerde yerleşik olan önemli gelişmeler ürün yeniliği kapsamında değerlendirilmektedir (Reguia, 2014: 147). Süreç yeniliği, bir ürünün üretimi veya teslimatı için yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş yöntemlerin uygulanması ile karakterize edilmektedir. Üretim maliyetlerinin azaltılması, daha yüksek üretim verimi, üretim hacimlerinin ve ürün geri kazanımlarının iyileştirilmesi, çevre dostu üretim vb. süreç yeniliği bağlamında ele alınabilmektedir (Bergfors vd., 2009: 262). Pazarlama yeniliği, ürünün depolanması sırasında tasarımı veya ambalajında önemli değişiklikler, pazar promosyonu ve pazara dayalı fiyatlar da dahil olmak üzere yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Tüketici memnuniyet derecesinde artış, yeni pazarlar yaratma veya üretim şirketlerinin satışlarını artırması

için yeni, daha elverişli pazar konumu süreç inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir. Organizasyonel yenilik ise yeni organizasyon biçimlerinin ve yöntemlerinin uygulanması, iş organizasyonu ve dış ilişkilerin düzenlenmesini temsil etmektedir. Stratejik kararların uygulanmasının sonucu olan ve daha önce örgütsel yöntem için kullanılan iş uygulamalarının organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması organizasyonel yenilik bağlamında ele alınmaktadır (Kotsemir vd., 2013: 20).

Yenilik veya yenilikçilik, iş yaşam kalitesinin verimliliğini artırmada, sürdürülebilirliğini sağlamada ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynayan etkili unsurlardan biridir (Minoja vd., 2010; Kuncoro ve Suriani, 2018). Bu etkili unsurun yazında sıklıkla yaratıcılık kavramı ile anıldığı görülmektedir (Vehar, 2013; Mehta vd., 2014; Yeşilyurt, 2020). Yenilikçilik organizasyona menfaat sağlayacak düşünce ve eylemlerin uygulanmasını ifade etmesinden dolayı örgütsel bir anlam taşımaktadır. Yaratıcılık ise kişilik, motivasyonel, uzmanlık gibi kapasitelerle ilintili olmasından dolayı daha çok bireysel anlam taşımaktadır (McLean, 2005). Yenilik yeni fikirlerin uygulanmasını, yaratıcılık ise yeni fikirlerin üretilmesini içermektedir (Reuveni ve Vashdi, 2015).

1.2.2. Yenilikçi İş Davranışları Tanımı

Örgütsel yaşamda değişimden kaçınmak günümüzde mümkün görünen bir durum değildir. Bu değişime uyum sağlamak ya da onu yönlendirebilmek, yenilikçi yaklaşımlar benimsemeyi gerektirmektedir. Organizasyonların amacı yalnızca paydaşlarına çıktı üretmekle sınırlı olmayıp aynı zamanda yaşam kalitesini artırmak ve temsil ettikleri toplulukta değişimi tetikleyen bir rol üstlenmek de hedefleri arasındadır. Organizasyonların bu hedeflere ulaşmasında ise en önemli unsurlardan biri, sahip oldukları yenilik yapma yeteneğidir. Organizasyonların farklılaşmak için elindeki en büyük güçlerden biri yenilikçi olmaktır. Bu yenilikçiliğin yolu da insan kaynaklarının yenilikçiliği ile mümkün olabilmektedir. Yenilikçiliğin ise organizasyonda insan kaynakları yoluyla temsili yenilikçi iş davranışlarıdır. Yenilikçi iş davranışları, yenilikçi çalışma fikirlerinin hayata geçirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların bir sonucu olarak yenilikçi çıktılar elde edilmesi beklenmektedir. Özellikle işletmede bir problemle karşılaşıldığında, performans düşüklüğü yaşandığında veya yenilik gereksinimi hissedildiğinde, yenilikçi davranış sürecinin devreye alınması gerektiği düşünülmektedir (Örnek ve Ayas, 2015: 1390).

Yenilik çok yönü olan ve tanımlanması karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Birey davranışlarında yenilik ise bir düşüncenin gelişmesini, düşüncenin oluşumunu isteklendirmek ve o düşüncüyü gerçekleştirmek şeklinde tasvir edilebilmektedir (Ceylan ve Özbal, 2005: 169). Yenilikçilik ise "bir bireyin, bir yeniliği kendi sistemindeki diğer bireylerden daha erken benimseme eğilimi" şeklinde tanımlanmaktadır (Rogers ve Shoemaker 1971: 27). Diğer bir ifade ile yenilikçilik kişilerin yeniliğe nasıl tepki verdiği ile ilgilidir (Goldsmith vd., 2003: 321). Buradan

hareketle yenilikçi iş davranışlarının değişim ve bireysel performansı geliştirmek için ortaya konan bilinçli davranışları içerdiğini söylemek mümkündür (De Jong ve Den Hartog, 2008: 5).

Yenilikçi iş davranışları yazını incelendiğinde bu kavramın pek çok yazar tarafından tanımlanma çabasına girildiği görülmektedir. West ve Farr (1989) ve West (1989) yenilikçi iş davranışını yerine getirilmesi gereken iş rolü, ait olduğu grup veya örgüt bağlamında yeni fikirlerin kasıtlı olarak meydana getirilmesi, takdim edilmesi ve hayata geçirilmesi olarak aktarmaktadır. Fakat Janssen (2000: 288)'e göre bu tanım yenilikçi iş davranışlarının kapsamını ve anlamını sadece bilinçli gayretler ve yararlı yeni sonuçlar sunma bakış açısıyla ele alması bakımından kısıtlayan bir tanımlamadır. Yenilikçilikten elde edilen faydalar organizasyonun daha iyi işlemesine katkı sunabileceği gibi bireyin algıladığı iş talepleri ile iş kaynakları arasında bir uyum yaratabilmekte, kişiler arası daha etkili bir iletişim sağlayabilmekte, iş tatminini artırabilmekte ve çalışanların daha iyi bireysel performans sergilemesine katkı sunarak sosyal ve psikolojik faydaları da içerebilmektedir. Amabile (1988) göre yenilikçi iş davranışı bireylerin yeni fikirler ürettiği ve yeni fikirleri hayata geçirdiği ardından karşılaştığı sorunları çözmek için yeni fikirleri kullandığı bir süreci ifade etmektedir. Lambriex-Schmitz ve arkadaşlarına göre, yenilikçi iş davranışları yalnızca yeni fikirlerin üretilmesini ve yenilikçi fikirlerin oluşumunu içermemekle birlikte yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesini ve uygulanmasını da içermektedir (Lambriex-Schmitz vd., 2020).

Yenilikçi iş davranışları birden çok aşamayı içeren bir kavramdır (Scott ve Bruce, 1994: 582). Bu süreç, problemin tanımlanması ve çözümlerin geliştirilmesiyle başlamaktadır. Ardından, keşfedilen yeniliği hayata geçirmek isteyen kişinin fikrine bir dayanak arayışıyla devam etmekte ve nihayetinde somut bir çıktıya dönüştürülerek yenilikçi davranış biçimini almaktadır. Yenilikçi davranış alışılmamış problemlerin üstesinden gelebilme tekniklerinin ortaya çıkarılma sürecidir (Ardts vd., 2010). İşgörenlerin organizasyon hedeflerine aykırı olmayacak şekilde ürettikleri yeni fikirleri etkili bir biçimde uygulama biçimleri yenilikçi iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (McMurray ve Williams, 2004: 349). Yenilikçi iş davranışları bireylerin yenilikçi düşünce biçimi yardımıyla müşteri taleplerindeki değişimlere seri ve uygun bir biçimde yanıt verebilmelerine kolaylık sağlayan, bireysel ve organizasyonel performans sergilemek amacıyla örgüt içerisinde yenilikçi düşüncenin oluşturulması, tanıtılması ve uygulanmasıdır (Li ve Zheng, 2014: 447)

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların organizasyon içinde yeni fikirler, ürünler, prosedürler ve süreçler geliştirmesi, sergilemesi ve uygulamasına doğrudan veya dolaylı olarak katılımını ifade etmektedir (Spiegelaere vd., 2012: 7). Buradan hareketle yenilikçi iş davranışlarının çalışanın organizasyonun çıkarına yönelik olarak yeni yöntemler ve yollar bulma konusunda istekliliğini ifade ettiği söylenebilmektedir (Cho ve Lee, 2007: 1487). Yeni teknolojilerin araştırılması, mevcut kullanılan iş yönteminden daha farklı tekniklerin işe katılması ve bu yöntemlerin hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ile bu düşünceleri destekleyen tüm davranışlar,

yenilikçi iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Kheng vd., 2013: 93). Diğer bir ifade ile, yenilikçi iş davranışlarının temelinde, yeni teknolojileri keşfetmek, yeni hedefler belirlemek, farklı çalışma yöntemlerini benimsemek ve yeni fikirleri hayata geçirmek için kaynakları bulmak ve temin etmek yer almaktadır (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Yeni iş rutinleri geliştirmek, karmaşık süreçleri sadeleştirmek, mevcut kullanılan araçlardan farklı araçlar tercih etmek ve bir işi iç ve dış ilişkiler kurarak iş birliğiyle gerçekleştirmek, yenilikçi iş davranışlarına gösterilebilecek diğer örnekler arasında yer almaktadır (Siregar vd., 2019a: 324).

Yenilikçi iş davranışlarının yapısı çalışan yaratıcılığı ile yakından ilişkilidir. Yaratıcılık, yeni ve yararlı fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin ürünlere, hizmetlere, süreçlere veya iş yapma yöntemlerine dönüştürülmesidir. Fakat bu iki ilişkili kavram arasında birtakım farklılıklardan bahsetmek mümkündür. İlk olarak, çalışan yaratıcılığına kıyasla yenilikçi iş davranışları, açıkça bir fayda sağlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle, yenilikçi iş davranışları daha somut bir uygulama bileşenine sahiptir ve yenilikçi iş davranışları ile bir çıktının ortaya konulması beklenmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2008). Yaratıcılık, inovasyon sürecinin başlangıcında, yenilik ihtiyacının hissedildiği ve bu ihtiyaçlara yanıt olarak fikirlerin üretildiği aşamada, yenilikçi iş davranışının önemli bir unsuru olarak değerlendirilebilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Yenilikçi iş davranışlarının çalışan yaratıcılığından bir diğer farkı, yaratıcılığın genellikle fikir üretimine odaklanırken, yenilikçi iş davranışlarının fikir üretimi, destekleme ve eylem gibi çok yönlü bir yapıya sahip olmasıdır (Yidong ve Xinxin, 2013). Çalışan yaratıcılığı, yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesini ifade ederken, yenilikçi iş davranışları bu fikirlerin üretilmesi, benimsenmesi ve hayata geçirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Çalışan yaratıcılığı, yeni bilgi üreterek bir şeyi ilk kez gerçekleştirme süreci olarak tanımlanabilirken, yenilikçi iş davranışları aynı zamanda organizasyonların ürün veya süreçlerinin uyarlanması da içermektedir. Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışları, bir problemin fark edilmesi ve buna yönelik yeni fikirlerin ya da çözümlerin geliştirilmesiyle başlamaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 581).

İşgörenler, çalıştıkları birimde sorumlu oldukları görevleri yerine getirirken, bu süreçte yeni yöntemler geliştirip geleneksel yaklaşımları farklı alternatiflerle değiştirerek yenilikçi olabilmektedir. Literatürde farklı isimlerle anılsa da çalışanların yenilikçi davranışları bireysel olarak başlatılan, geleceğe yönelik eylemlere odaklanan ve mevcut durumu iyileştirmeyi hedefleyen değişim hareketlerini kapsamaktadır (Prieto ve Pérez-Santana, 2014). Yenilikçi iş davranışları, çalışanların resmi rol beklentileri ya da iş sözleşmesine dayalı olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Çoğunlukla çalışanın gönüllü olarak sergilediği ve organizasyonun ödül-ceza sisteminde doğrudan bir yaptırımı bulunmayan bu davranışların, varlık gösterdiği durumlarda organizasyon, takım ve bireysel seviyede görevlerin daha etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağladığı düşünülmektedir. İşgörenler, yenilikçi davranışlar sergilemediklerinde açık bir sözleşme ihlali yapmış sayılmaz ve bu nedenle herhangi bir yaptırımla

karşılaşmazlar. Bu durum, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını büyük ölçüde içsel motivasyonlarının bir sonucu sergilediğine işaret etmektedir (Ramamoorthy ve vd., 2005: 143).

Yenilikçi iş davranışı, örgüt içinde faydalı yeniliklerin geliştirilmesi, tanıtılması veya uygulanmasına yönelik bireysel çabalar olarak görülmektedir. Bu yenilikler, yeni ürün veya teknoloji fikirlerinin geliştirilmesi, iş ilişkilerini geliştirmeye yönelik idari prosedürlerdeki değişiklikler ya da iş süreçlerine verimlilik ve etkinlik kazandırmayı hedefleyen yeni fikirler ve teknolojilerin uygulanmasını içerebilir (Kleysen ve Street, 2001: 285). Ancak yenilikçi iş davranışları yalnızca bireylerin kendi başlarına ortaya koyduğu fikirlerle sınırlı değildir. Bu davranışlar, bireylerin kendi ürettikleri fikirlerin yanı sıra başkalarının fikirlerini uyarlayarak iş rutinine, departmana veya organizasyona yeni ürünler, süreçler ve prosedürler kazandırmaya yönelik eylemleri de kapsamaktadır. Örneğin, yeni teknolojilerin araştırılması, hedeflere ulaşmak için alternatif yollar önerilmesi, yeni çalışma yöntemlerinin benimsenmesi ya da yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynakların bulunması ve sağlanması yenilikçi iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 324).

Yenilikçi iş davranışları, bir problemin ya da performans eksikliğinin fark edilmesi durumunda, algılanan yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirlerin üretilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar, bir iş rolü, grup ya da organizasyon içinde yeni ve fayda sağlayacak fikirlerin, süreçlerin veya prosedürlerin başlatılması ve bilinçli bir şekilde tanıtılmasını hedeflemektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Aynı zamanda, yenilikçi iş davranışları, yoğun iş yüküyle başa çıkmanın etkili bir yöntemi olarak değerlendirilebilir. Yüksek iş talepleri, yenilikçi tepkileri tetikleyebilir ve bu davranışlar, çalışanların artan görev gereksinimleriyle başa çıkmak için kullandığı problem çözme odaklı stratejilerden biridir. Çalışanlar, yenilikçi davranışlar sergileyerek, yüksek iş taleplerine uyum sağlamak amacıyla fikirler üreterek hem kendi davranışlarını hem de çalışma ortamlarını düzenlemeye çalışmaktadır (Janssen, 2000: 289).

1.2.3. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

Yenilikçilik ve yaratıcılık konularında yapılan araştırmalar, farklı ölçüm araçları ve kavramsallaştırma çabalarıyla yenilikçi iş davranışlarının boyutsal yapısının teorik ve pratik gelişimine katkı sağlamıştır. Çalışanların yenilikçilik eğiliminin ilk olarak Jackson (1976) tarafından geliştirilen Kişilik Envanteri yoluyla tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Daha sonra, yenilikçi iş davranışları üzerine öncü araştırmalar gerçekleştiren West (1987), çalışanların bir işi yaparken ne sıklıkla değişiklik başlattığını ölçen rol yenilikçiliği ölçeğiyle bu alanda kavramın ölçülmesine ve boyutlandırılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Amabile (1982) ise çalışanların yaratıcılığını değerlendirmek için uzmanlarca verilen puanlara dayalı bir değerlendirme tekniği geliştirmiştir. Bununla birlikte, Kleysen ve Street (2001) yenilikçiliği kavramsallaştırma ve daha anlaşılır hale getirme çabalarına rağmen, bu çalışmaların yenilikçi çalışma davranışlarını

genellikle tek aşamalı veya tek boyutlu bir şekilde ele aldığını ifade etmektedir (Kleysen ve Street, 2001: 284).

Araştırmacıların, yenilikçi iş davranışları aşamalarını incelerken çeşitli boyutları göz önünde bulundurarak zengin bir perspektif sunduğu görülmektedir. Scott ve Bruce (1994) ile Kanter (1988)'in görüşlerine göre, yenilikçi iş davranışları önce problemin fark edilmesi ve ardından yeni fikirler ya da çözümler üretilmesiyle başlamaktadır. Sürecin bir sonraki aşaması, yenilikçi bireyin fikirlerini destekleyecek bir kitle oluşturma çabalarını içermektedir. Yenilikçi iş davranışlarının son aşaması ise yeniliğin fiziksel bir örnek olarak hayata geçirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada, yenilik fiziksel olarak üretilebilir, test edilebilir, başkalarına sunulabilir, büyük ölçekte çoğaltılabilir, pratik olarak kullanılabilir veya kurumsal bir yapıya entegre edilebilir bir hale gelmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 581-582). Axtell ve arkadaşlarına göre ise birey ve örgüt düzeyindeki yenilikçi eylemler yeniliğin fark edilmesi ve yeniliğin uygulanması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır (Axtell vd., 2000).

Kleysen ve Street (2001)'e göre yenilikçi iş davranışları beş aşamalı bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin ilk adımını yenilik fırsatları hakkında daha fazla bilgi edinmek veya keşfetmek ile ilgili kaynaklar araştırarak, fırsatların farkında olarak ve fırsatlar hakkında bilgi toplayarak fırsat arama aşaması oluşturmaktadır. İkinci aşama olan üretkenlikte karşılaşılan veya yaratılan fırsatlara yönelik fikir ve çözümler yaratmak, fırsat kategorileri oluşturmak ile fikir ve bilgilerin kombinasyonu oluşturularak üçüncü aşama olan şekillendirici araştırmanın temelleri atılmaktadır. Şekillendirici araştırma fikirlere, çözümlere ve görüşlere biçim vermek ve bunları araştırma yoluyla denemekle ilgili olmakla birlikte fikir ve çözümlerin formüle edilmesi, denenmesi ve değerlendirilmesi eylemlerini içermektedir. Yenilikçi iş davranışlarının dördüncü aşamasını ise, fikirlerin, çözümlerin ve yeniliklerin potansiyelini gerçekleştirmek için gerekli olan yenilik süreçlerinde yer alan sosyo-politik davranışlardan oluşan destekleme oluşturmaktadır. Destekleme aşamasında kaynakları harekete geçirme, ikna etme ve etkileme, teşvik ve pazarlık, meydan okuma risk alma eylemleri görülmektedir. Yenilikçi davranışın son aşaması ise uygulamadır. Uygulama aşaması yenilikleri olağan işlerin düzenli bir parçası haline getirmek için çalışmayı içermektedir (Kleysen ve Street, 2001: 285-287).

De Jong ve Den Hartog (2010)'a göre yenilikçi iş davranışları fikirlerin keşfedilmesi veya sorunun fark edilmesi, fikir üretme, fikir destekleme ve fikri uygulama olmak üzere dört aşamayı içermektedir. Fikir keşfi, var olan ürün, hizmet veya süreçleri daha iyi hale getirmek için yollar aramayı ya da bunları farklı bakış açılarıyla değerlendirmeyi kapsamaktadır. Fikir üretimi mevcut bilgi ve kavramları birleştirerek sorunları çözmeyi veya performansı artırmayı kapsamaktadır. Fikri destekleme yenilikçi fikirleri engelleri aşarak ileri taşıyan ve destek bulmayı, koalisyonlar kurmayı ve doğru kişileri dahil etmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir. Fikri uygulama ise yeniliklerin rutin iş süreçlerine entegre edilmesini ve yeni ürünlerin veya iş süreçlerinin geliştirilmesi, test

edilmesi ve değiştirilmesini içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24-25). Tablo 4'te farklı yazarlarca ileri sürülen yenilikçi iş davranışları boyutları sunulmuştur:

Tablo 4: Yenilikçi İş Davranışları Boyutları

Yazar(lar)	Boyut(lar)
Scott ve Bruce (1994)	Fikir Üretme Fikri Tanıtma Fikri Gerçekleştirme
Bunce ve West (1995)	Yenilikçi İş Davranışları
Spreitzer (1995)	Yenilikçi İş Davranışları
Bsu ve Green (1997)	Yenilikçi İş Davranışları
Scott ve Bruce (1998)	Yenilikçi İş Davranışları
Janssen (2000)	Fikri Üretme Fikri Tanıtma Fikri Gerçekleştirme
Kleysen ve Street (2001)	Fırsatların Keşfi Üretkenlik Biçimlendirici Araştırma Destekleme Uygulama
Krause (2004)	Fikir Üretme ve Test Etme Fikir Uygulama
Dorenbosch vd. (2005)	Yaratıcılık Odaklı Davranış Uygulama Odaklı Davranış
Reuvers vd. 2008	Fikir Üretme Fikir Teşvik Etme Fikir Gerçekleştirme
De Jong ve Den Hartog (2010)	Fikir Keşfi Fikir Üretme Fikir Destekleme Fikir Uygulama

Kaynak: De Jong ve Den Hartog, 2010'dan faydalanılarak hazırlanmıştır.

1.2.3.1. Fikir Üretme

Fikir üretimi, yenilikçilik sürecinin ilk aşaması olan yeni ve üretken fikirlerin oluşturulması anlamına gelmektedir (Xu ve Li, 2022). Fikir üretimi, iş görevleri bağlamında yeni ve orijinal kavramların veya çözümlerin oluşturulmasını içermektedir. Bu boyut genellikle yenilikçi iş davranışının fikir keşfi, fikir savunuculuğu ve fikir uygulaması gibi diğer bileşenleriyle birlikte ele alınmaktadır (Asurakkody ve Shin, 2018; Erhan vd., 2022; Stankevičiūtė vd., 2020; Bratianu vd., 2021; Messmann ve Mulder, 2010; Savitry vd., 2021). Fikirlerin üretimi ortada bir sorun olduğunun kabul edilmesi ve mevcut koşulların irdelenmesi sürecini kapsamaktadır. Burada içerisinde bulunan zor durumu ferahlatmak amacıyla dağınık halde bulunan ve çözüme ulaştıracak düşüncelerle birlikte yeni hizmet veya ürünleri geliştirecek fikirler yaratılmaktadır (Kıroğlu ve Albayrak, 2017: 110). Bu bağlamda fikir üretiminin yaratıcılığın ve problemlerin

çözümünün bir teşvikçisi olarak görmek mümkündür (Siregar vd., 2019a). Fikir üretiminde çalışanlar kendilerine ait fikirleri işlerin geliştirilmesi ve çalışma süreçlerinin iyileştirilmesi hususuna yönelik olarak geliştirmektedirler (Siregar vd., 2019b).

Fikir üretimi, iş görevleri bağlamında yeni ve orijinal kavramların veya çözümlerin oluşturulmasını içeren yenilikçi iş davranışı sürecinin önemli bir yönüdür. Bu süreç sadece yeni fikirler üretmeyi değil, aynı zamanda yenilikçi fikirler üretmek için daha önce kaydedilmiş bilginin harekete geçirilmek üzere aktif hale getirilmesini de kapsamaktadır (Nijstad ve Stroebe, 2006). Fikir üretimi, bireylerin veya grupların karmaşık sorunları ele almak için potansiyel çözümler formüle ettiği ve geliştirdiği yenilikçi süreçte kritik bir aşamayı temsil etmektedir (Valtulina ve Rooij, 2019). Fikir üretiminin yenilikçilik sürecinin sadece bir bileşeni olduğunu ve yaratıcı fikirlere sahip olmanın gerekli olmakla birlikte yenilikçilik için yeterli olmadığını kabul etmek önemlidir (Rietzschel vd., 2010). Problemlerin üstesinden gelebilecek fırsatların ve mevcut sorunların keşfinden sonra geçilen aşama ortaya çıkarılan düşüncelerin somutlaştırılma aşamasıdır. Burada çalışanların üretebildiği fikirlerin organizasyon için varlığını ve başarısını sürdürebilme açısından elzem konulardan biridir (Ercan ve Bozkurt, 2022: 274). Organizasyon içerisindeki tecrübe birikiminin kullanılabilir faydalara dönüşebilmesi açısından fikir üretimi kritiktir (Janssen, 2000).

1.2.3.2. Fikir Tanıtma

Fikirlerin üretilmesinden sonra bu fikirlerin somutlaştırılabilmesi için kendine destekçi bulması gerekmektedir. Fikrin tanıtılması aşaması ise keşfedilen fikrin faydalarının başkalarına anlatılarak, gerekli kaynakların meslektaşlarla tartışıldığı gerekiyorsa izinlerin alındığı, fikir için destekçi kazanma ve organize etme faaliyetlerini içermektedir (Widman vd., 2019). Diğer bir ifadeyle fikir tanıtımı iş rolü, grup veya kuruluş içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak savunulmasını ve desteklenmesini kapsamaktadır (Mascareño vd., 2021). Buradaki kritik nokta yenilikçiliğin arkasında olan sorunun geliştirilen fikir, süreç, ürün veya hizmetin faal olması durumunda ortadan kalkacağına net bir şekilde altının çizilerek aktarılmasıdır. Bu aşama çalışma arkadaşlarının ve organizasyon içinde kilit pozisyonda bulunan paydaşların bu fikri yayması için heveslendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Ercan ve Bozkurt, 2022: 274).

Fikir tanıtımı, üretilen fikirlerin ileriye taşınmasına yardımcı olabilecek bir kuruluş içindeki ilgili karar vericilerin desteğini kazanmak için sosyal faaliyetleri içerir. Bu nedenle, fikirlerin tanıtımı, fikir üretiminden daha çok kişiler arası ve politik odaklıdır ve ağ kurma becerileri, sosyal etki ile meşruiyet gerektirmektedir (Mascareño vd., 2021). Fikirlerin savunulması aşaması fikir üretildikten sonra önem kazanmaktadır. Ortaya atılan fikirler mevcut var olan sistemle uyuşmadığı için ve daha önce alışık olmadığı için tanıtılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Fikir geçerli olsa hatta performanstaki açığı kapatacak dahi görünse de fikrin muhtemel faydalarının geliştirme ve

uygulama maliyetlerinin boyutunun ne olacağı belirsizdir bu da fikrin getireceği değişime karşı direnç yaratabilmektedir. Bu nedenle fikrin savunulması aşaması organizasyonda yenilikçiliğin önündeki engelleri kaldırabilecek ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilecek kişilere odaklanmaktadır. Bu aşama yenilikçiliğin başarısı konusunda coşku ve güven yaratarak, ısrarcı olmayı ve doğru insanlarla süreci yöneterek koalisyonlar oluşturmayı içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Fikrin savunulması aşamasında çalışanlar, getirmiş olduğu yeniliği ve üretmiş olduğu çözümlerin kullanılabilirliğini teşvik ederek otorite kurmaya çalışmaktadır. Bu süreçte mesai arkadaşlarının kendini desteklediğini algılayan çalışanlar bir şeyler geliştirmiş olmanın motivasyonu ile daha üretken olabileceklerdir (Janssen, 2005: 574).

1.2.3.3. Fikir Gerçekleştirme

Fikrin gerçekleştirme aşaması son olarak keşif, üretim ve savunma aşamalarından geçen yeniliğin somutlaştırılması aşamasıdır (Siregar vd., 2019a). Fikrin hayata geçirilmesi, bir ürünün veya prototipin üretilmesi ya da yeni bir prosedür veya teknolojinin benimsenmesi gibi bir fikrin fiilen uygulanmasıdır. Fikirlerin hayata geçirilmesi veya uygulanması, bir fikrin taslak haline getirilmesini, yani geçici bir düşünceden daha somut bir şeye dönüştürülmesini gerektirmektedir (Mascareño vd., 2021). Yenilikçi fikirlerin kullanışlı hale dönüştürülebilme yani uygulamaya konulmasıdır. Bu aşamada sistematik bir şekilde yeni hizmet, ürün, hizmet ve iş süreçlerinin geliştirilip test edilmesi gibi uygulamaları içermektedir (Bozkurt ve Ercan, 2022: 274). Bu aşama yenilikçiliği çalışma sürecinin düzenli bir parçası haline getirmeyi içermekte ve yeni çalışma usullerinin mevcudiyetini içermektedir (Asurakkody ve Shin, 2018).

Fikrin gerçekleştirilme aşamasında tanıtılan ve kabul gören fikrin iş rolüne, gruplarına veya organizasyon içerisindeki günlük işlere dahil edilerek deneyimlenebilen ve uygulanabilen hale getirilmesi söz konusudur (Veenendaal ve Bondarouk, 2015: 141). Fikir gerçekleştirme aşaması yenilikçi iş davranışlarının fikir üretimi aşamasından farklı olarak sosyal süreç olarak diğer çalışanları etkilemektedir. Fikri gerçekleştirmenin başarısı başkalarının onaylamasına, katılmasına ve o uygulamayı desteklemesine bağlı olmaktadır (Kmieciak, 2021).

1.2.4. Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler

1.2.4.1. Bireysel Faktörler

Günümüz organizasyonlarında, yenilikçi davranışlar hem bireyler hem de organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir. Yenilikçi iş davranışları, yalnızca yeni fikirler üretmekle sınırlı kalmayıp, bu fikirleri uygulamaya dökme ve süreçleri iyileştirme becerisini de içermektedir. Çalışanların ortaya koymuş olduğu yenilikçi iş davranışları birçok faktörden etkilenmektedir. Yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler arasında sıklıkla ele alınan konulardan biri kişilik

(Abdullah vd., 2016; Attiq vd., 2017; Zuraik vd., 2020; Mubarak vd., 2021). Kişilik, çalışanların içsel olarak çalışma yaşamına yönelik davranışlarındaki eğilimleri etkileyebilen bireysel seviyede bir belirleyicidir. Kişilik özellikleri bireyin çevresini yeniden dizayn etme, seçme, uyum sağlama ve şekil verme gibi davranışlarını etkileyebilmektedir (Mustafa vd., 2021). Özellikle kişiliğin anlaşılması için evrensel bir çerçeve çizen beş faktör kişilik modelinin değişkenleri (nevrotizm, deneyime açıklık, dışa dönüklülük, uyumluluk ve sorumluluk) yenilikçi davranışın açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Yenilikçi insanların kişilik örüntülerini ortaya çıkarmaya çalışan uzun araştırmalar deneyime açık kişilik özelliğine sahip bireylerin göstermiş olduğu özelliklerden dolayı hayal gücü geniş, meraklı, enerjik ve sosyal kurallara karşı çıkmaya meyilli özgüvenli bireyler olması dolayısıyla yenilikle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kundu ve Roy, 2016). Benzer sonuçlar Abdullah ve arkadaşları (2019) tarafından da desteklenmiş olup kişilik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide sadece deneyime açıklığın yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Yüksek sorumluluk bilincine sahip çalışanlar daha tertipli, azimli, güvenilir ve kuralları uygulayan kişiler olarak görülmektedir. Örgütlenme düzeyi, çalışma şevki ve ulaşılması beklenen hedeflere erişme motivasyonuna sahip olma gibi bireyin özelliklerini kapsayan sorumluluk çalışma yaşamında başarılı olabilmek için gerekli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Sorumluluk sahibi çalışanlar yeniliği destekleyen davranış tarzlarına uygun çalışma ortamlarında bulunabilirler. Bu tür çalışanlar kurumsal performansı iyileştirmek için yollar arayan bireylerdir (Petty vd., 1984). Ayrıca bir konuda ince eleyip sık dokumaları, var olan fikirler arasında işe yarayan ve yaramayan konusunda eleme yapabilmelerine katkı sunmaktadır (Coelho vd., 2018). Sorumluluk sahibi çalışanlar organizasyon içerisinde mevcut politika ve prosedürleri geliştirmek için motive olabilmekte, bu prosedür ve yenilikleri tanıtmaya ve uygulamaya aktif olarak katılım sağlamaya çalışabilmektedir (Park vd., 2018). Diğer bir ifade ile yeni deneyimler için direnç göstermeyen, ön yargılı olarak değişime yaklaşmayan, yaratıcı ve bir işi başarabileceğine dair inancı yüksek özgüven duygusuna sahip kişilik özelliklerine sahip çalışanların daha yaratıcı olduğu ifade edilebilmektedir (Shalley vd., 2004).

İşgörenlerin sahip oldukları eğitim seviyesi yenilikçi iş davranışları sergileme noktasında önem taşıyan konulardan biridir. Yenilikçilik etkileşim kurabilmeyi ve bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Bilgiyi doğru ve net aktarabilen çalışanlarında eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan eğitim seviyesi yüksek çalışanların bulundukları ortama adaptasyonlarının daha yüksek olduğu, ortaya çıkan problemlerde daha analitik düşünebildikleri ve içerisinde bulundukları buhranlı durumlardan kurtulma konusunda daha dirayetli oldukları söylenebilmektedir (Hjalager, 2002: 470).

Demografik değişkenlerden bir diğeri olan yaş faktörü yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili bir faktör olarak görülmektedir. İş hayatında yaşı ilerleyen bireyler, mesleki tecrübeleri sayesinde

yenilikçi olabilme ve mevcut durumun iyileştirilebileceğine olan inançları nedeniyle daha yenilikçi iş davranışları sergileme eğilimine sahiptir. Aynı zamanda yaşlı çalışanlar fikir oluşturma, fikri destekleme, fikri yayma ve fikri uygulama bakımından kendinden genç olanlarla karşılaştırıldığında daha yetenekli kabul edilebilmektedir. Bu yeteneğin arkasında örgüt içi ve örgüt dışı daha kolay ilişki ağı kurabilme kabiliyetlerinin yattığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte yenilikçi fikirlerin çoğunlukla genç çalışanların dahil olmasıyla ortaya çıktığı görülmektedir (Ng ve Feldman, 2013a: 583-606). Stoffers ve Van der Heijden (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre daha yaşlı çalışanların daha genç çalışanlara oranla daha fazla yenilikçi iş davranışı sergileme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Fakat Hernaus ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan çalışmada Stoffers ve Van der Heijden (2018)'den farklı olarak karmaşık ve yenilik gerektiren görevlerle karşılaştırıldığında yaş olarak büyük olan çalışanların yaş olarak daha genç olanlara kıyasla daha az yenilikçi davranış gösterme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Frosch (2011) yapmış oldukları çalışmada en yüksek yenilik düzeyinin 30-50 yaş aralığında çalışanlarca gerçekleştirilebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Yenilikçi iş davranışlarına cinsiyet faktörü üzerinden yaklaşıldığında bu konunun tartışmalı olduğu görülmektedir. De Jong ve Den Hartog (2010) yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyetin yenilikçi iş davranışlarını etkilemediğini ortaya koymuştur. Reuvers ve arkadaşları (2008) erkeklerin kadınlarla karşılaştırıldığında çalışma hayatında daha yenilikçi olduklarını ileri sürerken Akgül ve Yavuz (2019) kadınların erkeklere oranla daha fazla yenilikçi iş davranışları gösterme eğiliminde olduğunu tespit etmiştir. Steyn ve De Bruin (2020) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre cinsiyetin yenilikçi iş davranışları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Luksyte ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmaya göre yenilikçi iş davranışlarının genellikle erkeklerle ilişkilendirilmesinin nedeni erkeklerin daha girişimci, risk alabilen ve değişim odaklı algılanmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda kadınların yenilikçi davrandığında genellikle bunun takdir edilmemesinin ve cinsiyet rolleri beklentisiyle uyuşmadığı durumlarda motivasyon kaybına neden olmaktadır. Dahası erkekler yenilikçi bir davranışta bulunduğu daha fazla ödüllendirilme eğiliminde iken kadın çalışanların ortaya koymuş oldukları yenilikler erkekler kadar takdir görmemekte ve performans değerlendirmelerine olumlu yansımamaktadır.

Çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemelerinde etkili olan bir diğer faktör de içsel motivasyondur (Yidong ve Xinxin, 2013; Devloo, 2013; Bawuro vd., 2019). İçsel motivasyon dışsal motivasyondan daha fazla bir konuyu ilerletme ve yerine getirme konusunda istek yaratarak çalışanların bir etkinliğe katılmalarına katkı sunmaktadır. İçsel motivasyon verilen görevlere ve etkinliklere içsel ilgi ile güçlü bir şekilde katılıma kaynak sunan unsurlardan biridir. Bu kaynak bireylerin yaptığı işten keyif almasına dolayısıyla değişim ve iyileştirmeler için yeni fikirleri ortaya çıkaracak gayrete katkıda bulunabilmektedir. Araştırmalar çalışanların içsel motivasyonlarındaki artışla birlikte daha yenilikçi hale geldiklerini göstermektedir. Araştırmalar içsel motivasyona sahip çalışanların çalışma yaşamındaki yöntemleri değiştirmek ve iyileştirmek için daha fazla alternatif

yollar aradığını göstermektedir (Bawuro vd., 2019). Diğer bir ifade ile çalışanların içsel motivasyonlarındaki artışla birlikte daha yenilikçi hale geldiklerini göstermektedir (Bysted ve Hansen, 2013). İçsel motivasyon işlerin daha iyi nasıl geliştirilebileceği konusunda merak, bilişsel esneklik ve risk alma eğilimini artırarak çalışanları daha yaratıcı hale getirmektedir (Grant ve Berry, 2011). Karşılaşılan güçlükler içsel motivasyonu artırarak çalışanların yenilikçi çalışma davranışlarını benimsemelerine yardımcı olmaktadır (Karin vd., 2010).

1.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin çalışan davranışlarını yönlendirdiği uzun yıllardır kabul edilen bir konudur. Çalışan davranışlarının ne yönde ilerleyeceği çoğunlukla o organizasyonun sahip olduğu kültürün etkisiyle şekillenmektedir. Çalışanların günümüz iş dünyasına uygun davranışlar sergileyebilmesi şüphesiz örgüt kültürünün bu uygun davranışları sergilemek için müsaade edici ortamı yaratmasına bağlıdır (Şenol, 2022: 149-159). Çalışan ve örgüt kültürünün yarattığı uyum uzun dönemde örgütsel etkinliğe, dinamik ve yenilikçi çalışanların mevcudiyetine ve uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sunmaktadır (Angadi ve Naik, 2011: 55). Stoffers ve arkadaşları (2015: 201) tarafından yapılan araştırmaya göre organizasyonunda daha sık yenilikçi iş davranışları görmek isteyen organizasyonlar yenilikçi örgüt kültürüne ve yenilikçi liderliğe odaklanmalıdır. Daft (2007) çalışanlar tarafından yeniliğin yapılabilmesi ve yenilik yapma konusunda cesaretlenebilmesi için yenilikçiliği ve risk alabilmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün olması gerektiğini vurgulamaktadır (Daft, 2007).

Yenilik için gerekli kaynaklardan biri de iletişimdir. Buradan hareketle yenilikçi iş davranışlarını artırabilecek unsurlar arasında organizasyon içerisinde iletişim ve bilgi akışının yer aldığını söylemek mümkündür. Bu şekilde çalışanlarla temas örgüt içerisindeki yaratıcılığı artırabilecektir (Woodman, vd., 1993). İletişim özellikle organizasyona sonradan dahil olan bireylerin örgüte entegre olmasını kolaylaştırması yoluyla yeni fikirlerin hızlıca dolaşıma girmesi suretiyle yaratıcılığı ortaya çıkarabilmektedir (Agrell ve Gustafson, 1994). Organizasyonun örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde kolaylık sağlayan bir ortam sağlaması farklı fikirlerin organizasyonda dolaşmasına imkan vererek yaratıcılığın ve yeniliğin örgüte entegre olmasına katkı sunabilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004). Özellikle içinden çıkılması zor ve karmaşık sorunların çözülmesi gerektiği durumlarda fikirlerin sağlıklı bir şekilde alışveriş yapılmasına olanak sağlayan, tecrübe aktarımına imkân veren ve tartışmaya izin veren iletişim yeni fikirlerin üretilmesi için özellikle önemlidir. İletişim sadece fikirlerin üretimi için değil uygulanması için de kritik bir öneme sahiptir. İletişim yeni bilgilerin elde edilme olasılığını artırarak yeni bakış açılarının gelişmesine katkı sunmakta bunun sonucunda da yeni fikirlerin gelişmesine ve bir işin yapılmasının yeni yollarının keşfedilmesini tetiklemektedir (Hülshager vd., 2009).

Yenilikçi iş davranışlarının şekillenmesinde ve sergilenebilmesinde organizasyonların benimsediği çalışanların yetenekleri ve davranışlarını etkileme ve biçimlendirme konusunda kullandığı başlıca araçlarla örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olan insan kaynakları uygulamalarının rolü büyüktür (Chen ve Huang, 2009: 104-114). Yüksek katılımlı insan kaynağı uygulamalarının felsefesinde çalışanların rekabet avantajı yaratmada önemli bir unsur olduğunun vurgulanması ve temel değerlerini bu ekseninde inşa etmesi yatmaktadır. Bu nedenle yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamaları çalışanlara ve onların yarattığı fikirlere değer veren ve gelişimlerine yatırım yapan sistematik bir ideoloji temelinde organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmayı ifade etmektedir (Prieto ve Pe'rez-Santana, 2014). İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmaya yönelik entegrasi insan sermayesini sosyal değişim olgusu çerçevesinden açıklamaktadır. İşgörenler, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme uygulamalarını örgütün kendilerine yönelik bireyselleştirilmiş taahhüdü olarak algılayabilmekte ve bunun karşılığında yenilikçi iş davranışları gibi resmi ödül ve sözleşmeye dayanmayan pozitif tutum sergileyebilmektedirler (Boss-Nehles vd., 2017: 1233).

Yenilikçi örgüt iklimi çalışanın yenilikçiliğin desteklendiğini hissetmesi ve bunun teşvik edildiğini algılaması sonucu yenilikçi fikirlerin üretilmesinde kritik bir öncül olabilmektedir. Bu bağlamda yenilikçi örgüt iklimi yeni fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarında rol oynayabilmektedir (Huang ve Li, 2021). Organizasyon içerisinde yenilikçi davranışların sergilenebilmesi için örgütsel iklimin buna uygun olması gerekmektedir. Bos-Nehles ve Veenendaal (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre bilgi paylaşımı ve destekleyici yönetici algıları yenilikçi iş davranışları ile pozitif bir ilişki içerisinde. Bu ilişki içerisinde yenilikçi örgüt iklimi düzenleyici bir rol üstlenmektedir. Bu da yöneticilerin yenilikçi bir iklim oluşturarak örgütlerinde bu davranışı teşvik edebileceklerini göstermektedir. Yenilikçi bir iklim, çalışanların bağımsız düşünmelerine, yeni çalışma terminolojileri geliştirmelerine ve bilişsel, motivasyonel, duygusal ve entelektüel kaynaklarını yaratıcı biçimlerde yeniden düzenlemelerine olanak tanıyarak yenilik performansına katkı sağlamaktadır (Waheed vd., 2019: 7). Pieterse ve arkadaşları (2010) yılında gerçekleştirilen çalışmaya göre yenilikçilik iklimi psikolojik güçlendirme ile birleştiğinde organizasyonda yenilikçi iş davranışlarında bulunmaya yönelik gönüllülük artmaktadır (Pieterse vd., 2010).

Yapılan çalışmalar, yüksek örgütsel adalete sahip örgütlerin, çalışanlarının işe yönelik tutum ve eylemleri üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Colquitt vd., 2005). Çalışanların işyerinde adaletin varlığını algılaması yenilikçi davranışlarda bulunma olasılıklarını artırmaktadır (Ismail, 2020). İş hedeflerine ulaşmak için kullanılabilecek fikirlerin üretimi örgütsel adaletten geçmektedir. Fikir üreten ve uygulayan çalışanlara kurumda destekleyici bir ortam ve adaletin sağlanması durumunda bireyler kendilerine değer verildiğine ve adil davranıldığına inanacak dolayısıyla performanslarını geliştirme yükümlülüğü hissiyle işle ilgili fikirlerin yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanmasına dahil olacaklardır (Kurniawan ve Ulfah, 2021). Örgütsel adaletin

yenilikçi iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğu birçok araştırma tarafından doğrulanmıştır (Janssen, 2004; Colquitt vd., 2005; Nazir vd., 2019; Jnaneswar ve Ranjit, 2020; Ayadi ve Zouaoui, 2021).

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarını sergilemelerini artıran birçok faktörden bahsetmek mümkündür ancak liderlik bu davranışın ortaya çıkmasını teşvik eden en önemli durumsal faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle yenilikçi iş davranışları yazınında liderlik davranışın tetikleyicisi olarak görülmektedir (Alheet vd., 2021: 240). Lider organizasyon içerisinde yenilikçi iş davranışlarını teşvik eden ve destekleyen bir ortamın geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Etkili liderler çalışanlarına ilham verme, motive etme ve güçlendirme yeteneğine sahiptir. Liderlerin sahip olduğu bu yetenekler astlarının yaratıcılığını, yeni fikirler üretmesini ve yenilikçilik kültürünü teşvik etmektedir (Afsar vd., 2014). Li ve arkadaşları (2019) yapmış oldukları çalışmada liderin dönüştürücü özellikler gösteren tavırlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını desteklediği ve güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar Torres ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmayla da paralel sonuçlar vermektedir.

1.3. İşe Angaje Olma Kavramı ve Kapsamı

Angaje kavramı, bireyin zihinsel ve duygusal enerjisini spesifik bir unsura odaklamak yerine (herhangi bir nesne, davranış veya kişi) daha geniş bir bağlama yayarak, ilgilendiği konunun bütününe aktif bir katılım göstermesini ifade etmektedir (Mache vd., 2013: 2). Günlük yaşamda ise angaje olma “katılım, bağlılık, tutku, coşku, özümseme, odaklanmış çaba ve canlılık” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Merriam-Webster sözlüğü ise angajmanı “gönülden dahil olma” veya “bağlılık” ve bir kişinin bir aktiviteye veya göreve tamamen hazır ve odaklanmış durumda olduğu anlamını taşıyan “viteste olma durumu” olarak tanımlamaktadır (Schaufeli, 2012: 3). Kavramın örgütsel yaşamdaki karşılığı olan işe angaje olma kavramı ise kişinin işinde dinçlik, özveri ve kendini işine vermesiyle karakterize edilen olumlu, tatmin edici ve motivasyonel bir durum olarak tasvir edilmektedir (Schaufeli vd., 2002a). İngilizce karşılığı “work engagement” (Schaufeli vd., 2002b; Schaufeli, 2013a; Banihani vd., 2013; Leiter ve Bakker, 2010; Bakker vd., 2014; Bakker ve Demerouti, 2008; Wood vd., 2020; Schaufeli ve Salanova, 2010; Bakker ve Albrecht, 2018; Geldenhuys vd., 2014; Schaufeli vd., 2003; Bakker, 2011; Schaufeli, 2012; Breevaat vd., 2012; Siu vd., 2010; Bakker, 2014; Yasin Ghadi vd., 2013; Bakker vd., 2011; Kanten, 2012; Van der Walt, 2018) veya “job engagement” (Saks vd., 2021; Roberts ve Davenport, 2002; Chen vd., 2014; Rich vd., 2010; Owens vd., 2016; Kurniawati, 2014; Sardeshmukh vd., 2012; Kong, 2009; Haynie vd., 2016) olan kavramın Türkçe karşılığı üzerine fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Kavramın “işe bağlılık” (Eryılmaz ve Doğan, 2012; Algül vd., 2016; Özgüleş, 2019), “işe adanma” (Bostancı ve Ekiyor, 2015; Kayar ve Erdem, 2017; Akıncı, 2018), “işle bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2019; Gündüz vd., 2013; Buluç ve Kart, 2020), “çalışmaya tutkunluk” (Turgut, 2013; Soydan ve Bahçecik, 2018; Balcı ve Ağ, 2020; Koçak ve Küçük, 2021),

“işe cezbolma” (Özer vd., 2015; Kartal, 2017; Asar, 2018), “işe tutulma” (Güler vd., 2019; Köksal ve Şenel, 2022; Tutan ve Kökalan, 2023) ve “işe angaje olma” (Özkalp ve Meydan, 2015; Aslan ve Demir, 2017; Kodaş, 2018; Yağız, 2021; Yeşilkuş vd., 2022) olarak çeşitli kavramlarca ifade edildiği görülmektedir. Bu çalışmada diğer kavramların yaratabileceği kavramsal karmaşaların önüne geçebilmek adına işe angaje olma kavramı kullanılacaktır.

İşe angaje olma kavramı ilk kez Kahn (1990) tarafından “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work” adlı eserinde dile getirilmiştir (Pham - Thai vd., 2018: 952). Kahn (1990) angaje kavramını, bireylerin çalışma faaliyetleri sırasında fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynakların tam olarak kullanılmasını içeren, kişisel benliklerini iş rollerine uyarlama süreci olarak tanımlamaktadır. Aynı yıllarda çalışanların işe angaje olması iş dünyasında dikkat çeken konulardan biri olarak görülmektedir. İşe angaje olma kavramının önemi 1990’lı yıllarda Gallup kuruluşu tarafından da vurgulanan konular arasında yer almaktadır. CEO’lar arasında yapılan küresel bir ankete göre, çalışanların işlerine angaje olmalarını sağlamak organizasyonlar için en önemli beş zorluktan biri olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda uluslararası iş danışmanlığı şirketleri tarafından geliştirilmiş çok sayıda tescilli işe angaje olmayı ölçen anket bulunmaktadır. Bu şirketler, çeşitli sektörleri kapsayan büyük, uluslararası veri tabanlarına dayanarak, tüm çalışanların yaklaşık %20’sinin işlerine yüksek düzeyde angaje olduğunu, diğer %20’sinin ise aktif olarak angaje olmadığını tahmin etmektedir. Geriye kalan yaklaşık %60’lık grup ise orta derecede işlerine angajedir. Danışmanlık şirketlerinin iddialarından biri de işe angaje olmanın iş başarısını artırdığı yönündedir (Schaufeli, 2012: 3).

İşe angaje olma, öncelikle çalışanların işleriyle ilgili kalıcı, duygusal-motivasyonel durumlarını kavramak için formüle edilmiştir (Bakker, 2014). İşe angaje olma, kişinin kişisel kaynaklarını işe yatırması ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile işe angaje olma, bireylerin iş rollerinde ortaya koydukları fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjiler arasındaki ortaklığı temsil etmektedir (Rich vd., 2010). Bu bağlamda, işe angaje olma, yalnızca bireyin tek bir yönüne yapılan bir yatırım olmaktan öte, bireyin işine yönelik motivasyonunu, sosyal ilişkilerini, düşünsel çabasını ve duygusal katılımını içeren çok yönlü bir yatırımı ifade etmektedir. İşe angaje olmanın yatırım yapılan çok boyutlu bu yönü çalışma deneyiminin eşzamanlı ve bütüncül bir şekilde yaşanmasını sağlamaktadır (Christian vd., 2011). İşe angaje olma, çalışanların işlerini deneyimleme biçimlerini; zaman ve çaba yatırımı yapmak istedikleri, emek vermeye değer buldukları konular ve yoğun bir konsantrasyonla ilişkilendirilen unsurlar çerçevesinde ele alan bir kavramdır (Bakker vd., 2011). Tablo 5’te işe angaje olmaya yönelik çeşitli tanımlar verilmiştir.

Tablo 5: İşe Angaje Olma Tanımları

Yazar(lar)	Tanım
Kahn (1990)	Organizasyon üyelerinin öz varlıklarının iş rolleriyle harmanlanmasıdır. Angaje olan bireyler, sergiledikleri rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmekte ve bu doğrultuda hizmet sunmaktadır.
May vd. (2004)	Angaje olma organizasyon üyelerinin sadece zihni değil, aynı zamanda duygu ve davranışlarının esnek bir şekilde uygulanması da dahil olmak üzere kendilerini işe nasıl adadıklarıdır.
Wellins ve Concelman (2005)	Angaje olma adanmışlık, vefa, üretkenlik ve sahiplenmenin bir bileşimidir.
Saks (2006)	Angaje olma bireyin rol performansı ile bağlantılı olarak ortaya çıkan bilginin, duyguların ve davranışların kombinasyonudur.
Cha (2007)	Angaje olma çalışanın işe aktif katılımı ve angaje olmaya eşlik eden fiziksel, bilişsel ve duygu durumudur. İşe angaje olma işe tutunma, örgütsel farkındalık ve iş değerinin hissedilmesidir.
Bakker (2011)	Angaje olma enerji ve katılım olmak üzere iki olumlu özelliği bünyesinde barındıran yüksek düzeyde gelişmiş bir duygusal durumdur.
Macey ve Scheider (2008)	Angaje olma özelliklere yönelik tutkunluk, davranışsal tutkunluk ve psikolojik tutkunluk gibi farklı tutku türlerini içeren geniş kapsamlı bir terimdir.
Soane vd. (2012)	Angaje olma iş-rol odağı, aktivasyon ve olumlu duygulardır.
Xu vd. (2013)	Angaje olma çalışanların örgütsel aidiyet, iş tutumu, ruhsal durum, sorumluluk etkinliğidir.
Xiao ve Duan vd.	Angaje olma çalışanların inisiyatifi, sadakati, etkinliği, farkındalığı ve bağlılığıdır.
Liu (2016)	Angaje olma çalışanların örgütsel özdeşliği, adanmışlığı, sahiplenmesi, dinçliği, memnuniyet verici uyumdur.
Xie (2006)	Angaje olma sıkı çalışma, kendini kuruma adama, işverene sadakat ve özgüven gibi mesleki sorumluluk duygusudur.
Schaufeli vd. (2002)	Angaje olma dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir ruh halidir.
Harter vd. (2002)	Angaje olma bireyin katılımı ve memnuniyetinin yanı sıra çalışma şevkidir.
Zeng ve Han (2005)	Angaje olma uzun süreli, olumlu bir duygusal ve motivasyonel uyanış durumuna sahip olmak, kendilerini her an işe adamaya hazır olmak ve çalışma sırasında bireye hoş, gurur verici ve teşvik edici deneyimlerin eşlik etmesidir.
Maslach vd. (2001)	Angaje olma tükenmişliğin enerji, katılım ve verimlilik yoluyla zıtlığıdır.
Schaufeli ve Bakker (2004)	Angaje olma dinçlik ve adanmışlık yoluyla tükenmişliğin iki özelliğinin zıttıdır.
Gonzalez-Roma vd. (2006)	Angaje olma tükenmişliğin sinizm boyutunun karşıtıdır.
Demerouti vd. (2010)	Angaje olma tükenmişlikten bağımsız olarak dinçliktir.

Kaynak: Sun ve Bunchapattanasakda, 2019: 66-68

Tablo 5’te de görüleceği üzere işe angaje olmanın tanımlarından yola çıkılarak bu kavramın “bir çalışanın arzu edilen örgütsel sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal durumu” olduğunu ifade etmek mümkündür. İşe angaje olmanın tanımları incelendiğinde aktif, tatmin edici ve motivasyonel bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Mevcut tanımlar incelendiğinde, işe angaje olmanın fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynakların işe birden fazla yatırımının eşzamanlı olarak ifade edilmesi durumunun sıkça vurgulandığı da görülmektedir. Diğer yandan işe angaje olma organizasyonların refahını artırmanın ötesinde çalışanların yaşam memnuniyetleri ve toplumsal katılımları açısından da yaşamlarını zenginleştirmektedir (Eldor vd., 2020: 22). Tablo 5’te görüleceği üzere angaje olmanın tek bir tanımı olmamakla birlikte kişinin işinde en iyisini

yapmaya istekli olması konusunda geniş bir fikir birliği bulunmaktadır. Bu bağlamda bireylerin enerji, sahiplenme, sebat ve inisiyatif düzeylerini belirleyen işleri hakkında nasıl hissettikleridir (Peters, 2019: 10). Bireylerin angaje olma durumları bireysel davranışlarına ve bu davranışların olumlu etkileri çalışma yaşamına yansımaktadır. Angaje seviyesi yüksek bir çalışan, özellikle işe yönelik moralin düşük olduğu ve hayal kırıklığının hâkim olduğu hallerde enerji yayan ve ortamdaki ruhu ayakta tutan kişi rolünü üstlenmektedir. İşine angaje olmuş bir çalışan, görevlerini vazife bilinciyle yerine getiren, sorumluluklarından kaçmayarak bulunduğu ortamda diğer faaliyetlere gönüllü katılım sağlayan ve meslektaşlarına ilham kaynağı olarak görülen çalışandır (Bakker ve Demerouti, 2008: 210). Bir çalışanın yüksek düzeyde angaje olduğunun göstergesi olarak şu hususlar sayılabilmektedir (Peters, 2019: 10-11):

- Çalışanların hedeflere ulaşmak için kendilerini ne ölçüde adadıkları ve ne kadar sıkı çalıştıkları,
- Yerine getirdikleri iş için ortaya koydukları tutku ve kendini büyük bir amaca hizmet ediyor olarak görmenin verdiği haz diğer bir ifade ile ortaya bir fark koyma arzusu,
- Bireylerin işinde inisiyatif alma derecesi,
- Organizasyonda ne kadar süre kaldıkları,
- Organizasyonun veya organizasyondaki bir birimin hedeflerine/stratejisine ulaşmasına yardımcı olmak için yüksek düzeyde yenilik ve çaba,
- Bireylerin işlerine yaklaşırken gösterdikleri yüksek, pozitif enerji ve coşku,
- Bireylerin yaptıkları işe yönelik sergiledikleri sahiplenme ve katılım düzeyi
- Mücadele gerektiren durumlara hazır olmak,
- Değişime açıklık ve esneklik,
- Bireylerin çalışırken sergiledikleri davranışlar, yaptıkları işin kalitesi ve işlerinden duydukları gurur açısından kendileri için belirledikleri yüksek standartlar,
- Hizmet ve hizmeti alanların ihtiyaçlarına odaklanma ve anlama,
- Daha fazlasını yapabilmeleri ve daha yenilikçi olabilmeleri için alanları hakkında daha fazla bilgi edinme çabası,
- Kaliteli bir sonuç elde etmek veya bir sorunu hızlı bir şekilde çözmek için başkalarının becerilerinden ve ihtiyaç duyulan girdilerden yararlanmak amacıyla meslektaşlarıyla işbirliği yapmaya istekli olmak,
- İşler yolunda gitmediğinde ne kadar süre bu duruma katlanabildiği,
- Bireylerin “fazladan çaba göstermeye” ne ölçüde gönüllü oldukları.

Angaje çalışanlar tutkuyla çalışır ve organizasyonları ile derin bir bağ hissederler. Bu özellikleri sayesinde angaje çalışanlar inovasyonu teşvik eder ve organizasyonu ileriye taşırlar. Bunun aksine, angaje olmayan çalışanlar iş günlerini uyurgezer gibi geçirmekte, işlerine zaman ayırsalar dahi bunu gerçekleştirirken eylemlerinde tutku ve çaba yer almamaktadır. Yöneticileriyle ya da iş arkadaşlarıyla verimli ilişkilerin mevcudiyetinden bahsetmek mümkün olamamaktadır.

Aktif olarak işe angaje olmayan çalışanlar sadece işte mutsuz değildir; mutsuzluklarını dışa vurmakla meşguldürler. Bu çalışanlar her gün, angaje iş arkadaşlarının başarısını baltalama girişimindedir (Sundaray ve Vihar, 2011: 54). İşe angaje olmanın düşük seviyede olduğunu gösteren işaretler şunlardır (Peters, 2019: 10-11):

- İşleri ile ilgili minimum çabaya sahip olmakla birlikte, en azını yapma eğilimindedirler,
- Düşük enerji seviyesine sahiptirler,
- İş arkadaşlarının önermiş oldukları öneriler konusunda alaycı ve isteksiz davranırlar,
- Öğrenme ve yenilik yapmanın çaba gerektirdiğini düşündükleri için bu çabayı göstermeyi değersiz bulup yenilik ve öğrenme konusunda isteksiz davranırlar,
- Rol ve sorumluluklarını genişletmek yerine azaltmak isterler,
- Ekip iklimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptirler.

İşlerine yüksek düzeyde angaje olan çalışanlar, işlerini kendi kimlikleriyle bütünleştirir ve motivasyonlarını işin kendisinden alırlar. Diğerlerine kıyasla daha sıkı ve daha verimli çalışma eğiliminde olup bu kişiler aynı zamanda kendi hizmetlerinden faydalananların ve diğer paydaşların istediği sonuçları üretmeye daha yatkın olmaktadır. İşe angaje olan çalışanlar yetenek ve becerilerini işlerine yansıtma konusunda daha istekli olup, işleri onlar için teşvik edici ve zorlayıcı olabilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak da işe angaje olan çalışanlar işlerinde kişisel başarı hissine erişebilmektedir (Roberts ve Davenport, 2002: 21).

İşe angaje olan çalışanların hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde etki sahibi olduğunu ifade etmek mümkündür. Olaylara karşı takındıkları olumlu tutumlar ve faaliyetlere katılma oranlarının yüksek olması sayesinde bu çalışanlar hem tanınma hem de başarı konusunda kendi olumlu geri bildirimlerini oluşturma fırsatı bulmaktadır. Angaje çalışanlar, uzun bir iş gününün ardından yorgun olsalar da bu yorgunluğu olumlu başarılarla ilişkilendirdikleri için haz verici bir durum olarak değerlendirmektedir. İşkoliklerden farklı olarak, angaje çalışanlar içsel bir zorunluluk nedeniyle değil, çalışmayı eğlenceli buldukları için yoğun bir şekilde çalışmayı tercih etmektedir (Bakker vd., 2011: 5).

İşe angaje olma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iyi bilinen diğer kavramlardan farklıdır (Leiter ve Bakker, 2010; Yasin Ghadi vd., 2013). İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları işe ve kuruma yönelik tutumları ifade ederken (Yasin Ghadi vd., 2013: 534) angaje olma işin kendisine yönelik bir tutumu temsil etmektedir (Schaufeli, 2013b). Genel olarak işlerinden tatmin olan ve örgütlerine bağlı olan çalışanlar genellikle belirli iş faaliyetleri konusunda da heveslidir, ancak durum her zaman böyle olmak zorunda değildir. Buna ek olarak, işe angaje olma, yüksek düzeyde fiziksel, bilişsel enerjiye (dinçlik) ve iş faaliyetine net bir şekilde odaklanma ile konsantre olmaya (özümseme) işaret etmektedir. Dolayısıyla işe angaje olma, tatmin ve bağlılıktan çok daha aktif bir pozitif bir kavramı karşılamakla birlikte; çalışanların iş faaliyetlerine zaman ve çaba harcamak

istediklerini bildirmektedir. Çalışanlar işlerine son derece angaje olsalar da örgütsel bağlılıkları düşük olabilir veya işin içeriği kişinin nerede çalıştığından çok daha önemli olabilir (Bakker, 2014).

1.3.1. İşe Angaje Olma Yaklaşımları

1.3.1.1. Kahn'ın İşe Angaje Olma Yaklaşımı

İşe angaje olma üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu Kahn'ın kavramsal temeline dayanmış ve onun çalışmasını işe angaje olma literatürünün temeli olarak ele almıştır. Kahn (1990) işe angaje olmayı bireylerin rol performansı sırasında benliklerini sunma veya devamsızlık yapma sürecini etkileyen iş ve çalışma bağlamlarının psikolojik deneyimi olarak tanımlamaktadır (Banihani vd., 2013). Kahn (1990) bu tanımlamayı yaparken Goffman'ın (1961) rol benimseme (role embracement) ve rol mesafesi (role distance) kavramlarına atıfta bulunmaktadır. Rol benimseme (role embracement) bireylerin rollerine yönelik geçici bağlılıklarını ve bu rollerle bütünleşmelerini gösteren davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Rol benimseme, bireyin davranışları ve rolü arasında bir ayrım olmadığını göstermektedir. Rol mesafesi ise bireylerin hoşlanmadıkları rollerden bilinçli olarak kendilerini ayıran davranışlarını ifade etmektedir. Bu durumda birey rolünü gerçekleştirmeyi ne kadar istemediğini belli eden davranışlarda bulunarak rolü ve kendisi arasında bir mesafe olduğunu göstermektedir. Rol benimseme ve rolden uzaklaşma bireyin tam anlamıyla işiyle meşguliyeti, fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendini işine katması ile yakından alakalı bir durumdur. Rolünü benimseyen bir birey, işine kendinden bir şeyler katarken; rolden uzaklaşan birey, işten kopma eğilimi göstererek, işine kendinden bir şeyler katmamaktadır (Kahn, 1990). Kahn (1990) çalışanların iş rolü performansları sırasında benliklerini ortaya koyduklarını, bu süreçte kişisel enerjilerini harcayarak o işe yatırım yaptıklarını ve işleriyle kurdukları duygusal bağ durumunun bireysel angaje olmayı temsil ettiğini öne sürmektedir. Bu görüşe göre, iş rolleri bireylerin kendilerini davranışsal, enerjik ve dışavurumcu olarak bütünsel ve eş zamanlı bir şekilde uygulayabilecekleri fırsatları temsil etmektedir. Bu nedenle, işe angaje olma temelde kişisel kaynakların bir iş rolüyle ilişkili görevlere aktif olarak tahsis edilmesini temsil eden motivasyonel bir kavramı ifade etmektedir (Christian vd., 2011: 91).

Kahn'a (1990) göre bireysel angaje olma, bireylerin iş rollerini yalnızca yerine getirdikleri görevler olarak görmekten öte, benliklerini bu rollere bütünsel şekilde uyarlayarak fiziksel, bilişsel ve duygusal varlıklarını tam anlamıyla ortaya koymalarıdır. Dolayısıyla, bireyler angaje olduklarında, iş rollerinin performansına benliklerinin tüm yönlerini dahil ederek eylemlerini gerçekleştirmektedir. İşe angaje olma, bireyin bir rolün performansına benliğini bütüncül ve koşulsuz şekilde adadığı, çok boyutlu ve dinamik bir motivasyon sürecini temsil etmektedir (Saks vd., 2021). Bu bağlamda, bireylerin işlerine tam anlamıyla işe angaje olmaları, onların rollerinde öz benliklerini en üst düzeyde ifade edebilmeleri anlamına gelmektedir. Aksine, angaje olma hissini

kaybeden bireyler, kendilerini iş rollerinden ayırıştırarak, profesyonel kimliklerini erozyona uğratmış olmaktadır (Kahn, 1990).

Kahn'ın angajman kavramı, motivasyonla doğrudan ilişkilidir çünkü bu kavram, bireyin kişisel kaynaklarını rol performansına tahsis etmesine ve bu kaynakları ne derece yoğun ve ısrarlı bir şekilde kullandığına işaret eder. Ancak angajman, kişinin geniş bir şekilde tanımlanan rolüne karşılık, benliğinin daha derin katmanlarını ortaya koymasını ifade ettiğinden, fiziksel veya bilişsel çabaya odaklanan geleneksel yaklaşımlardan ayrılır. Başka bir deyişle, bireyler iş rollerine fiziksel, bilişsel ya da duygusal olarak dahil olurken, angajman bu katılımların birbirinden bağımsız değil, birbiriyle bağlantılı ve eşzamanlı bir şekilde sürdürülmesini ifade eder. Bu, bir role getirilen enerjilerin toplamından ziyade, bu enerjilerin ortak bir amaca yönelik birleşimini ve yatırımını temsil eder. Kahn'a göre, işe bağlılık, bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini aktif ve tam bir iş performansına eşzamanlı olarak yatırmasını yansıtan çok boyutlu bir motivasyon kavramıdır. Daha açık bir ifadeyle, angajman, üst düzey katılımın göstergesi olan boyutlara sahip, çok boyutlu bir motivasyonel yapıdır (Rich vd., 2010: 617).

İşe angaje olmada bireyler rol performansını gerçekleştirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe kendini yansıtırken; işe angaje olamadıkları durumlarda kendilerini işten geri çekip ayrılmayı tercih etmektedirler. Kahn (1990) işe angaje olmayı etkileyen iş koşullarının neler olabileceği üzerine yapmış olduğu çalışmasında, işe angaje olmayı etkileyen üç psikolojik öncüle ulaşmıştır. Bu öncüller sırasıyla psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik uygunluktur (Kahn, 1990: 692). Anlamlılık, yapılan işin değerli ve amaca yönelik olduğu şeklindeki kanaati ifade etmektedir (Albrecht vd., 2021). Diğer bir ifade ile psikolojik anlamlılık bireyin fiziksel, zihinsel veya duygusal enerji birimine yapmış olduğu yatırımların karşılığını aldığını hissetmesi olarak görülebilmektedir. Bireylerin kendilerini değerli, faydalı ve kıymetli hissettiklerinde yani bir fark yarattıklarında ve hafife alınmadıklarında bu anlamlılığı deneyimlediklerinden söz etmek mümkündür. Anlamlılık eksikliği, çalışanların kendilerinden çok az şey istendiğini veya beklendiğini ve iş rolü performanslarında vermeleri veya almaları için çok az yer olduğunu hissetmeleriyle bağlantılıdır. Bu formülasyon, insanların iş ve yaşamda anlam için kişisel ve varoluşsal ihtiyaçları karşılayan görevlere ve rollere kendilerini nasıl yatırım yaptıklarına ilişkin kavramları yansıtmaktadır. Psikolojik anlamlılığı, yerine getirilen görevin özellikleri, rolün özellikleri ve iş etkileşimleri etkilemektedir (Kahn, 1990: 703-708). Psikolojik yardım istemek, hataları kabul etmek ve cezalandırılma korkusu olmadan geri bildirim almak da dahil olmak üzere kişiler arası risk alma konusunda iş ortamının güvenli olduğuna dair paylaşılan bir inançtır (Edmondson ve Lei, 2014). Psikolojik güvenlik, bireyin imajı, statüsü ya da kariyerine zarar gelme endişesi duymadan kendini rahatça ifade edebilmesi ve potansiyelini ortaya koyabilmesi durumudur. Bu kavram, kişiler arası ilişkiler, grup içi ve gruplar arası dinamikler, liderlik yaklaşımları, süreçler ve örgütsel normlar gibi faktörlerden etkilenmektedir (Kahn, 1990: 708-713). Psikolojik uygunluk belirli bir anda kişisel olarak angaje olmak için bedensel olarak enerjik,

duygusal olarak istekli veya zihinsel olarak hazır olma hissini ifade etmektedir. Fiziksel ve duygusal enerjiler, güvensizlik ve dış yaşam faaliyetleri psikolojik uygunluğu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Kahn, 1990: 710-717).

1.3.1.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik Yaklaşımı

İşe angaje olma, tükenmişliğin zıttı olarak kişinin işine enerji, heves ve adanmışlıkla yaklaşmasıdır (Maslach, 2001; González-Romá vd., 2008; Schaufeli, 2012; Bakker vd., 2014; Luna vd., 2023; Tatha vd., 2024). Bireylerin çalışma deneyimleri hakkında ipucu veren tükenmişlik (Schaufeli vd., 2009a: 204) duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasından oluşan, işini gerçekleştirirken diğer bireylerle etkileşim halinde bulunma zorunluluğu olan bireylerde görülme ihtimali olan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 1997). Tükenmişlik, çalışanın harcadığı çabalar ile işte elde edilen ödüller arasında önemli bir tutarsızlık olduğunun farkında olduğu bir deneyimin sonucu olarak da görülebilmektedir. Bireyin çabalarının elde ettiği tatminle orantısız olduğunu hissettiği durumlarda tükenmişlik tetiklenmekte ve sonuç olarak artık daha fazla çaba yatırımını haklı gösteremediği veya bununla başa çıkamadığı durumlarda tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik görevleri yerine getirmek için gösterilen gayretlerin beklenen takdir, tanınma veya işte başarıdan mahrum bırakılmadan kaynaklı olarak çabaların yetersiz olduğunun sürekli olarak algılanması olarak görülebilmektedir (Montero-Marín vd., 2009).

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliği kişinin işine duyduğu ilgi, bağlılık ve enerjinin zamanla azalması olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla tükenmişliğin bir metafor olarak, “yanan bir mumun sönmesi” ya da “ateşin sönmesi” olarak ele alınması mümkündür. Bu metafor ateşin bir zamanlar yanarak etrafına ışık verdiğini ancak yeterli kaynakların tedarik edilememesi sonucu etki yaratan yoğun katkı sağlama kapasitelerinin azalmasına işaret etmektedir. Böylesi bir durumda çalışanın işine devam etmesi kendine zarar veren bir durumu ifade etmektedir. Çalışmaya devam etmeleri durumunda kendilerinin ya da başkalarının bakış açısına göre daha az şey başarmaktadırlar (Schaufeli vd., 2009: 205a). Böylesi bir durumda işe angaje olmayı sağlamak tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişliğin organizasyon ile bireye yarattığı maliyetlerden kaçınılması açısından faydalı bir strateji olarak görülebilmektedir. İşlerine angaje olan insanların karşılaştıkları zorluklarla daha iyi başa çıkabildiği ve dolayısıyla stresten kurtulma olasılıklarının da daha yüksek olabileceği ifade edilebilmektedir (Maslach, 2011: 45). Maslach ve arkadaşlarına göre (2001) tükenmişlik, örgütsel yaşamın altı temel alanındaki uyumsuzlukların bir sonucu olarak, başlıca örgütsel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu kritik alanlar iş yükü, kontrol, ödüller ve tanınma, topluluk ve sosyal destek, algılanan adalet ve değerlerdir. Bireyin bu altı alanla uyum sorunu ne kadar büyükse, tükenmişlik yaşama olasılığının da o kadar arttığı belirtilmektedir. Aksine, birey ile örgütsel yaşamın bu altı alanı arasında uyum ne kadar fazlaysa kişinin işe olan angajmanının da o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum işe angaje olmanın, sürdürülebilir bir iş yükü, seçim

ve kontrol hissi, uygun ödüllendirme ve takdir, destekleyici bir iş ortamı, adalet ve hakkaniyet ile anlamlı ve değerli bir iş arasında doğrudan bir ilişki göstermektedir.

Maslach ve Leiter (2008: 498) bireylerin işleriyle olan psikolojik ilişkilerinin tükenmişliğin olumsuz deneyimi ile angajmanın olumlu deneyimi arasında bir süreklilik olarak kavramsallaştırılabileceğini ifade etmektedir. Tükenmişlikten mustarip olanların aksine, işe angaje çalışanlar işleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı hissine sahiptir dolayısı ile stresli ve talepkâr olmak yerine işlerini zorluklara meydan okuyan bir direnç olarak görme eğilimindedirler (Schaufeli, 2012: 3). Buna göre angaje olma, tükenmişliğin üç boyutu olan tükenme, duyarsızlaşma ve azalan başarının doğrudan karşıtlarını oluşturan işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutları ile karakterize edilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997; Gonzalez-Roma vd., 2005). Bu görüşe göre, işe angaje olma ve tükenmişlik doğal olarak bağlantılıdır ve bu nedenle Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory, MBI) vasıtasıyla tersine çevrilmiş puanlar kullanılarak tükenmişlikten yola çıkarak işe angaje olmanın da aynı araçla değerlendirilebileceği ifade edilmektedir (Maricuțoiu vd., 2017: 36). Bu görüşe göre hem işe angaje olmayı hem de tükenmişliği değerlendirmek için kullanılan bu ölçek iki karşıt ucu temsil edebilmektedir. Dolayısıyla Maslach Tükenmişlik Envanteri'nde (Maslach Burnout Inventory, MBI) yer alan boyutlardaki düşük puanlar yüksek işe angaje olma seviyelerine karşılık gelmektedir. Fakat Schaufeli ve diğerleri (2002), işe angaje olmayı tükenmişliğin zıttı olarak tanımlamanın ve her iki yapıyı değerlendirmek için Maslach tükenmişlik Ölçeğini (Maslach Burnout Inventory, MBI) kullanmanın, bunların gerçekten iki ayrı yapı olup olmadığını değerlendirmede ve ayrıca angaje olma için geçerlilik kanıtı geliştirmede bir ölçüm zorluğu yarattığını öne sürmüştür. Bu nedenle, Schaufeli ve arkadaşları, bağlılığı tükenmişliğin bazı unsurlarını koruyacak şekilde yeniden tanımlamış ve işe angaje olmanın gerçekten de ayrı bir yapı olduğunu savunmuştur. Bunun sonucunda işe angaje olmanın kendi ölçeği ile (UWES – Utrecht Work Engagement Scale) işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarını içerecek şekilde ölçülmesinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşe benzer bir şekilde Schaufeli ve Salanova (2011), tükenmişlik yaşamayan bir çalışanın işine angaje olduğunu söylemenin güç olduğunu belirterek, bu iki kavramın kendilerine özgü ölçüm araçlarıyla değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

1.3.1.3. Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı

Saks (2006) işe angaje olmayı açıklamaya çalışan Kahn (1990) ve Maslach ve arkadaşlarının (2001) geliştirmiş olduğu modellerin angaje olmaya zemin hazırlayacak psikolojik şartlar ve nedenleri ortaya koymaya çalışmasına karşın bireylerin bu koşullar karşısında neden değişik düzeylerde angaje olma ile yanıt verdikleri sorusunu cevapsız bırakmasını eleştirmektedir. Bu bağlamda, bireylerin farklı seviyelerdeki angaje olma düzeylerini sosyal değişim teorisi çerçevesinde açıklanabileceğini öne sürmüştür. Sosyal değişim teorisi, bireylerin kendi başlarına ulaşamayacakları kişisel hedeflere ulaşmak için karşılıklı yükümlülükler ve kişisel çıkarlarını en

üst düzeye çıkarma çabaları doğrultusunda sergiledikleri davranışları açıklayan bir çerçeve sunmaktadır (Lawler ve Thye, 1999: 217).

Sosyal değişim teorisi, tarafların belirli değişim kurallarına riayet ettiği takdirde ilişkilerin zamanla güven, sadakat ve karşılıklı taahhütler üzerine inşa edileceğini savunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele teorisi yaşanan gelişmelere fayda-maliyet çerçevesinden bakmakla birlikte burada söz konusu olan karşılıklı alışveriş daha çok itibar, saygınlık, dürüstlük, dostluk, yardımseverlik, şükran ve güven gibi soyut (maddi olmayan) faktörlerle ilgili olmaktadır. Sosyal mübadele teorisinin ortaya konan yatırımlarının geri döneceğinin garantisinin olmaması ve gelecekteki kazanımların pazarlık konusu yapılmaması onun sözleşmeler ve kurallar tarafından yönlendirilmediğine işaret etmektedir. Karşılıklı ilişkide beklenti, taraflardan birinin göstermiş olduğu iş birliği davranışı neticesinde karşı tarafında aynı şekilde adım atacağı yönündedir (Gefen ve Ridings, 2002: 50-51). Mübadele kurallarının karşılıklılık ve geri ödeme yükümlülüğünü içermesi tarafların adımlarını karşıdakinin hareketlerine belirlemesine neden olmaktadır (Saks, 2006).

İşine angaje olan çalışanlar kurumlarına daha fazla bağlılık göstermekte ve daha az işten ayrılma niyetinde olmaktadır. Sosyal mübadele teorisine göre her iki tarafta mübadele kurallarına uyduğu sürece bunun sonucu daha güvenilir ve sadık bir ilişki ile karşılıklı taahhütler olacaktır. Dolayısıyla angaje olmaya devam eden bireyler bunu olumlu karşılıklı değişimlerin sürdürülmesi nedeniyle yapmaktadır. Sonuç olarak, daha bağlı olan bireylerin işverenleriyle daha güvenilir ve yüksek kaliteli ilişkiler içinde olmaları ve dolayısıyla kuruma yönelik daha olumlu tutumlar ve niyetler bildirmelerinin daha olası olduğunu söylemek mümkündür (Saks, 2006: 207). Saks (2019), işin doğası, algılanan destek, liderlik desteği, ödüllendirme ve takdirin yanı sıra adalet anlayışının, çalışanların angajmanı üzerinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu unsurlar, aynı zamanda iş memnuniyeti, işten ayrılma isteği ve örgütsel katkı gibi önemli sonuçlar üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu ilişkilere göre, çalışanlar örgütlerinden aldıkları destek ve kaynaklara bağlı olarak işlerine daha fazla odaklanma ve çaba gösterme ihtiyacı duyarlar. Çalışanların işlerine ve kurumlarına olan angaje olma durumları, örgütün onlara sağladığı kaynak ve olanaklara göre şekillenir. Çalışanların, organizasyona katkıda bulunma potansiyeli, o kişinin görevini yerine getirmek için harcamaya istekli olduğu zihinsel, duygusal ve fiziksel enerji düzeyi, organizasyondan elde ettiği maddi ve sosyal destekle doğrudan ilişkilidir (Saks, 2019: 20-21).

1.3.1.4. Macey ve Scheneider'in Çok Boyutlu Bütünleştirme Yaklaşımı

İşe angaje olma konusundaki açıklama ve tanım çabalarının ortak teması, bu durumun olumlu bir nitelik taşıdığı ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunduğudur. Bu durum, bireylerin katılımını, organizasyona yönelik güçlü olumlu hislerini, motivasyonlarını ve yoğun çabalarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla işe angaje olma, hem zihinsel hem de eylemsel unsurları içermektedir

(Macey ve Schneider, 2008: 2). Macey ve Schneider (2008) işe angaje olmanın potansiyel öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkilerin ayrıntılı kavramsallaştırılmadığını bu konunun göz ardı edildiğini bu durumun da işe angaje olmanın kavramsal yapısının yeterince anlaşılabilmesine yol açtığını belirtmektedir (Christian, 2011: 90). Macey ve Schneider (2008) angaje olmanın farklı şekillerde tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Psikolojik bir durum olarak angaje olma, bireyin işe katılımını, bağlılığını, işe yönelik hislerini ve ruh halini içeren bir kavramdır. Performans yapısı olarak ise angaje olma bireyin bir işi gerçekleştirmek için ne kadar çaba harcadığını ve bu çabayı pro-sosyal ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi unsurlarla ne ölçüde sergilediğini ifade etmektedir. Eğilim olarak işe angaje olma ise işe karşı duyulan olumlu duygulardır. Angaje olmanın farklı şekillerde tanımlanması ve karmaşık his ile duyguları değerlendirmeyi gerektirmesi onu ölçülmesi zor bir kavram haline getirmektedir (Admasachew ve Dawson, 2010). Bu nedenle Macey ve Schneider (2008) işe angaje olmayı psikolojik durum angajmanı (psychological state engagement), davranışsal angajman (behavioral engagement) ve kişilik özelliği angajmanı (trait engagement) bağlamında üç temel boyut üzerinden açıklamaktadır. Psikolojik durum angajmanı olumlu duygulanım, enerji, yoğunlaşma ve tutkuyu içeren güçlü duygusal bileşenleri içermektedir. Davranışsal angajman çalışanların psikolojik olarak işlerine odaklanmış, dikkatli, kaptırmış ve bütünleşmiş olmasını ifade etmektedir. Davranışsal angajman bir rolün taleplerine yanıt vermek için kişinin tüm becerilerinden, yeteneklerinden ve diğer kişisel kaynaklarından aynı anda yararlanmasını gerektirmektedir. Kişilik özelliği angajmanı ise coşku duygularıyla karakterize edilen olumlu duygulanım dünyayı belirli bir bakış açısından deneyimlemeye yönelik bir eğilim veya yönelim olarak angajmanın psikolojik duruma yansımalarını ifade etmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Bu bakış açısına göre angaje olma iş tasarımı özelliklerinin sürekli angaje olmayı doğrudan etkileyeceği, dönüşümcü liderin varlığının kişilik özelliği angajmanını doğrudan etkileyeceği ve dönüşümcü liderlerin varlığının güven düzeyini doğrudan etkilemesi vasıtasıyla davranışsal angajmanı etkileyeceği öne sürülmektedir. Bu kavramsal modele göre bir önceki angaje olma durumu bir sonraki üzerine inşa edilmekte ve her biri çalışanın angaje olma yapısını geliştirmektedir (Schuck ve Wollard, 2009: 137).

Saks (2008), Macey ve Schneider'in angaje olmayı çok boyutlu yapı olarak tanımlamasının ve bu tanımlamayı örgütsel vatandaşlık davranışı, rol genişlemesi, proaktif davranış ve kişisel inisiyatif göstermek davranışları üzerinden açıklamasının kavramı belirsizleştirdiğini ve diğer kavramların bir şemsiye terimi haline getirdiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda angaje olmanın psikolojik, davranışsal ve kişilik angajmanı ayrımının gelecekteki araştırmalarda kafa karışıklığını ve tutarsızlığı artıracaklarını, çünkü hangi tür angaje olmanın ölçülmesi gerektiği konusunda belirsizlik yaratacağını aktarmaktadır. Dolayısıyla angaje olmanın çok boyutlu ve diğer kavramların bir karışımı olarak tanımlanmasının kavramın özgünlüğünü kaybettiğini ve angaje olmanın belirli bir rol üzerinden tanımlanması gerektiğini ifade etmektedir.

1.3.2. İşe Angaje Olmanın Boyutları

İşe angaje olmanın boyutlarını ele alan çalışmaların işe angaje olmanın boyutları konusunda farklılaştığı görülmektedir. Birçok çalışma işe angaje olmayı işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutları ile ele alırken (Bakker ve Leiter, 2010; Breevaart vd., 2012; Schaufeli, 2013a; Geldenhuys vd., 2014; Erdirençelebi ve Karataş) bazı araştırmalar işe angaje olmanın temel boyutlarının enerji ve işe dahil olma olduğunu ileri sürmektedir (Costa vd., 2016). Bu çalışmada Schaufeli vd., (2002) tarafından geliştirilen anketin kullanılması ve anket sorularının işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarını içermesinden dolayı bu boyutların açıklamasına yer verilecektir.

1.3.2.1. İşe İstek Duyma (Vigor)

İşe istek duyma çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik anlamına gelmektedir (Bakker, 2011). İşe istek duyma, bireyin görevlerini yerine getirirken sergilediği canlı dinamizm ve zihinsel esneklikle şekillenen, motivasyon dolu bir tutumdur. İşe istek duyan çalışan, işine çaba harcama konusunda yüksek bir gönüllülüğe sahiptir ve karşılaştığı zorluklar karşısında pes etmeden sebat etme yeteneği gösterebilmektedir. Bu durum, bireyin hem kişisel hem de profesyonel gelişimini desteklerken, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmasına da katkıda bulunmaktadır (Schaufeli, 2013a). İşe istek duyan çalışan güçlü bir çalışma ahlakına, bilgiye susamışlığa, özverili bir doğaya ve organizasyonu her açıdan sorunsuz bir şekilde iş birliği yapma yeteneğine sahiptir (Örücü ve Hasırcı, 2020: 1041). İşine istek duyarak angaje olan çalışanlar, her daim canlı ve dinamik bir şekilde çalışırken, aynı zamanda değişen koşullara hızlıca uyum sağlayarak yaratıcı ve etkili çözümler üretirler (Breevaart vd., 2012).

İşe istek duyma, çalışma sürecinde yüksek enerji ve zihinsel dayanıklılık sergileyerek, bireyin görevlerine olan bağlılığını ve çaba harcama isteğini yansıtmaktadır. Bu durum, zorluklarla karşılaştığında pes etmeyip sebat etme yeteneği ile birleşerek, çalışma motivasyonunun ve işe angaje olmanın fiziksel boyutunu ortaya koymaktadır (Van Der Walt, 2018). Bireyin çalışma yaşamındaki motivasyon durumunun bir gösterge parametresi olarak işe istek duyma, ileri performans, standart çalışmayı aşan şekilde davranışlar sergileme gibi bazı örgütsel sonuçların da göstergesi olabilmektedir. Bireylerin bir görevi yerine getirirken onu tamamlama noktasında arzusunu yükselten işe istek duyma işe karşı pozitif ruh hali sergileme ve işi bir görevden ziyade gönülden isteyerek yerine getirilen bir uğraşı olarak görmektedir (Erdirençelebi ve Karataş, 2019: 1831).

1.3.2.2. İşe Adanma (Dedication)

İşe adanma, bireyin görevlerine içten bir bağlılık duyması ve bu süreçte işine heyecanla yaklaşarak yaptığı işe değer katması ve karşılaştığı zorluklardan tatmin duyması anlamına gelmektedir (Bakker, 2011). Adanmış çalışanlar, yaptıkları işe karşı derin bir tutku ve bağlılık hissederler. Bu tutku sadece işlerini sevmekle kalmaz, aynı zamanda işlerine karşı güçlü bir sorumluluk ve motivasyon duymalarını sağlar. İşlerine olan bu bağlılık, onları karşılaştıkları zorluklara karşı daha dirençli ve mücadeleci yapar. Bu çalışanlar, yaptıkları işin önemli ve değerli olduğunu içtenlikle hissederler. İşlerinde karşılarına çıkan engelleri ve sorunları, aşılması gereken doğal bir süreç olarak görürler. Zorluklarla yüzleşmekten kaçınmazlar; aksine, bu mücadeleleri işlerinin bir parçası ve anlamlı bir hedefe ulaşmanın bir yolu olarak değerlendirirler (Turgut, 2011: 156). İşe angaje olma, kişinin işine derinlemesine bağlanmasını gerektirmektedir. Bireyin işine hissetmiş olduğu derin bağ yoğun bir önem duygusu, tutku, motivasyon, gurur ve zorlukların peşinde koşmayla sonuçlanmaktadır (Schaufeli, 2013a).

İşe adanan çalışanlar işlerine güçlü bir şekilde dahil olma arzusu taşımakla birlikte yaptıkları iş onlara ilham vermekte dolayısıyla işleri konusunda hevesli ve yaptıkları işten gurur duymaktadırlar (Breevaart vd., 2012). İşe adanma bireyde uyandırdığı anlam hissi, yetkinlik, şevk, ilham, gurur ve meydan okuma gibi özellikleri içermesi bakımından işe angaje olmanın duygusal yönünü içermektedir (Walt, 2018). Adanma çalışanın işine gönül vermesidir. Bu gönül verme sayesinde çalışan işiyle özdeşleşmektedir. Bunun sonucunda çalışan işini anlamlı bularak psikolojik olarak işe dahil olmaktadır (Geldenhuis vd., 2014).

1.3.2.3. İşe Yoğunlaşma (Absorption)

İşe yoğunlaşma, kişinin işine kendini kaptırarak, zamanın akışını unuttuğu ve bu durumdan keyif alması durumunu ifade etmektedir (Bakker, 2011). İşe yoğunlaşma, çalışanın görevine tam anlamıyla dalarak yaptığı işten keyif almasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, çalışan zamanın nasıl geçtiğini fark etmez ve işten uzaklaşmakta zorlanır (Schaufeli, 2013a). İşe yoğunlaşan çalışanlar görevlerine konsantrasyonları sayesinde adeta zamanın içerisinde kaybolmaktadır (Breevaart vd., 2012). İşe yoğunlaşma görev yönelimine benzer ve ruhani bir perspektiften bakıldığında, kişinin işinde anlam bulmasına yol açacak şekilde görevlerini en üst düzeyde özveriyle yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işe angaje olmanın işe yoğunlaşma boyutu, angajmanı ruhani bir yönde ele almaktadır. Çalışanların işle ilgili sonuçlara aşırı derecede tutkulu olmasının zihin dinginliği ve gelişmiş konsantrasyon elde etmeye yardımcı olduğu ileri sürülmektedir (Walt, 2018). Bu bağlamda işe yoğunlaşma boyutunun işe angaje olmanın bilişsel bileşenini ifade ettiğini söylemek mümkündür. Genellikle işe yoğunlaşmada birey işine öylesine konsantre olur ki zaman etraflarındaki diğer her şeyi unutacak kadar hızlı geçiyormuş gibi

görülmektedir. Bu tür bireyler genellikle işlerinden ayrılmayı veya kopmayı zor bulurlar (Geldenhuys vd., 2014).

1.3.3. İşe Angaje Olmayı Sağlama Stratejileri

Çalışanların işleriyle kurdukları psikolojik bağ organizasyonların etkin rekabet edebilmesi için önemini koruyan konular arasında yer almaktadır. Organizasyonlar rollerini yerine getirebilen, proaktif ve yüksek kalite standartlarına bağlı çalışan profili elde etmek istiyorsa bireylerin bu bağ kurmasına ilham vermeli ve buna yatırım yapma konusunda gönüllü davranmalıdır (Leiter ve Bakker, 2010). İşe angaje olma, bireyin çeşitli yönlerini geliştiren, çalışan refahını artırmaya yönelik uygulamaların teşvikini sağlayan ve bireyin bir görevi yerine getirebilmek için gerekli kaynakları artırıcı bir misyon üstlenebilmektedir (Knight vd., 2019). İşe angaje olmayı sağlamak ve işe angaje olmanın bir kaynak görevi görebilmesi için aşağıdaki stratejilerin izlenmesi faydalı olabilmektedir (Markos ve Sridevi, 2010: 93-94):

- **İlk Günden Başlama:** Birçok organizasyon, yetenekleri kazanmak için stratejiler geliştirirken, bu yetenekleri elde tutma konusunda yeterli stratejilere sahip olmayabilir. Etkin işe alım ve oryantasyon programları, bireyin organizasyona katıldığı andan itibaren önemli bir rol oynar. Organizasyon, yeni çalışanlarına gelecekte ulaşmayı hedeflediği noktayı, varlık amacını ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanlardan neler beklediğini açıkça ifade etmelidir. Ayrıca, çalışanların yetenekleriyle organizasyonun ihtiyaçları arasında uyum sağlamak, bu sürecin başarılı olması için kritik öneme sahiptir.
- **En Üst Kademedен Başlama:** Çalışanların işe angaje olması açık ve boşlukları doldurmaya mahal vermeyen bir misyon, vizyon ve değerlerin oluşturulması yoluyla liderlik taahhüdünü gerektirmektedir. Tepe yöneticilerin bu gayeye inanıp sahiplenmemesi ve astlarına aktaramaması işe angaje olmayı sadece moda bir insan kaynakları söylemi olmadan öteye taşıyamayacaktır. Çalışanların işe angaje davranışlar göstermesi sözde değil özde liderlik yapmayı ve eylem odaklı öncü davranışların sonucunda mümkün olabilmektedir.
- **İki Yönlü İletişimi Teşvik Etme:** Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmasına fırsat verilmeyen cansız nesneler değildir. Onlardan ne beklendiğinin açık ve tutarlı bir şekilde aktarılması işlerine angaje olma konusunda yardımcı olabilecektir. Çalışanların kararlara katılması ve sürece dahil olması aidiyet duygusunu artırma yoluyla işlerini sahiplenmesine dolayısıyla angaje olmalarına katkı sağlayacaktır.
- **Gelişim ve İlerleme İçin Tatmin Edici Fırsatlar Sunma:** Çalışanlara daha fazla iş özerkliği vererek bağımsız düşünebilecekleri bir ortamı sunma çalışanların işleriyle alakalı üretimlerinde kaliteyi artırabilmekte bu sayede iş ile alakalı daha iyisini yapabilmek için seçim yapma özgürlüğüne sahip olabileceklerdir. Bunun sonucunda da

hem yönetim kademesi süreçten ziyade sonuca odaklanabilecek hem de çalışanın işine dair adanmışlığı artabilecektir.

- **Çalışanların Vazifesini Yerine Getirebilmek İçin İhtiyaç Duyduğu Kaynakları Temin Etmek:** Çalışanlar kendilerini yönlendiren bireylerden işlerini etkin yapabilmeleri adına fiziksel, maddi, finansal ve bilgi kaynakları gibi tüm kaynaklara erişimini sağlayabilecek kapasitede olmasını beklemektedir. Böylesi bir durumda birey işi ile alakalı ana sorunlara odaklanarak daha fazla işe kapılabilecektir.
- **Çalışanlara Uygun Eğitimler Verilmesi:** Uygun eğitimler verilerek çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaları ve kendilerini güncellemeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar yaptıkları iş hakkında geliştiklerinde, daha fazla bilgi sahibi olduklarında, yöneticilerinin gözetimi olmadan çalışabildikleri için kendilerine güveni artacak dolayısıyla öz yeterlilikleri ve işe angaje olma durumları da gelişebilecektir.
- **Güçlü Bir Geri Bildirim Sistemine Sahip Olma:** Organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanlar gösterdikleri angaje düzeyinden sorumlu tutan bir performans yönetim sistemi geliştirmelidir. Çalışanların angaje olma düzeyine ilişkin düzenli anketler düzenlemek angaje olmaya iten faktörlerin veya angaje olmaktan uzaklaştıran nedenlerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin bu tür verilerden yola çıkarak spesifik, ölçülebilir, hesap verilebilir ve zamana bağlı eylem odaklı planlar geliştirmesi gerekmektedir.
- **Teşviklerin Rolü:** İşlerine daha fazla angaje olan çalışanların diğerlerinden ayırt edilebilmesi için hem maddi hem de maddi olmayan faydalara erişiminin kolaylaştırılması gerekmektedir. Çeşitli yönetim teorileri, çalışanların daha fazla ücret, takdir ve hak ettiği övgüyü aldığında işlerine daha fazla çaba gösterme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bireye verilen teşvikler organizasyonda angaje olmayı özendirici olmalıdır.
- **Kendine Özgü Bir Kurum Kültürü Yaratmak:** Organizasyon, yöneticilerin amaçları ve ilkelerinin her departmanda uyumlu olduğu sağlam bir çalışma ortamını desteklemelidir. Başarı hikayelerini sürekli hatırlatarak karşılıklı takdir anlayışını geliştiren bir yapı, mevcut ekip üyelerinin bağlılığını sürdürmekle kalmayıp, yeni katılanları da bu etkileyici iş atmosferiyle tanıştıracaktır.
- **En İyi Performans Gösteren Çalışana Odaklanma:** Performans olarak kendini kanıtlamış organizasyonların taktiklerinden biri performanslarını artırmaya katkı sunan çalışanların katılımına odaklanmaktır. Bu organizasyonların en iyi yaptığı şeylerden biri çalışanlarının beklentilerini karşılayarak yetişmiş iş gücü kaybının önüne geçebilmesidir. Sonuç olarak bu durum daha fazla angaje olmayı da beraberinde getirmektedir.

Bireylerin işe angaje seviyelerini artırmada kritik faktörlerden biri işiyle kendisi arasında bir uyumun varlığını algılamasıdır. Bu tutarlı algılama sayesinde birey sürdürülebilir bir iş yükü,

çalışma yaşamındaki olaylar üzerinde etkisinin varlığını, hakkaniyetli ve aynı zamanda uğruna çaba harcamaya kıymetli bir mücadelenin içerisinde olduğunu hissedebilmektedir. Adalet kavramı bireyin bu tutarlı algılamalarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek stratejik bir kavramdır. Adalet, örgüt içindeki tüm süreçlerde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, birey ile iş arasındaki uyumu ve uyumsuzluğu belirleyen önemli bir faktördür. Bu durum, çalışanların angaje olma ya da işten kopma eğilimlerini doğrudan etkileyen bir olgudur. Adalet algısının sağladığı sonuçlar, bireylerin ve organizasyonların dinamiklerini şekillendirerek, çalışanların genel davranışlarını belirleyen kritik bir unsur haline gelmektedir (Köse ve Uzun, 2018: 486). İşe angaje olma çalışanların organizasyona daha derin bir yatırım yapmasını gerektirdiğinden adil muamele gördükleri hissine kapılmaları organizasyonun yalnız kendi çıkarlarını değil aynı zamanda çalışanı da düşündüğünün sinyalini vererek çalışana rahatlık hissi kazandırarak istismar edilme korkularını da azaltmaktadır. Sömürü kaygılarının ortadan kalkmasıyla birlikte çalışan gerçek uğraşı olan işe değer katmaya daha fazla odaklanabilmekte ve enerjilerini işe yansıtabilmektedir (Haynie vd., 2019: 30).

Organizasyon içerisinde hâkim olan kültür bireyin angaje seviyesini korumada ve artırmada etkili araçlardan bir diğeridir. Organizasyonun sahip olduğu kültür, içerisinde yer alan bireyin belirli bir bağlamda nasıl hissetmesi ve davranması gerektiğine dair inançları üzerinde etkili olmaktadır (Reis vd., 2016). Organizasyonun bireye vermiş olduğu güven onu psikolojik olarak güçlendirmekte bu güç sayesinde birey yaptıkları işin değerli ve anlamlı olduğunu hissederek işlerine daha fazla değer atfetmekte dolayısıyla kendi değerleri ile işin gereklilikleri arasında psikolojik bir uyum yakalamaktadır. Yakalanan bu uyum sayesinde çalışanlar işlerine daha fazla yatırım yapma eğiliminde olmaktadır (Ugwu vd., 2014). Bireyin amirlerine ve kurumuna güvenmelerini hissetmesi ona verilen görevler için ekstra çaba harcaması ve iş çıktılarını artırma konusunda istekli olmasına katkı sağlamaktadır. Çalıştığı kuruma ve yöneticilerine güvenen bireyler organizasyon ile ilgili kararlara katılma konusunda daha duyarlı olmakla birlikte örgüt içerisinde iş birlikçi davranışları sergileme konusunda eğilim göstermektedirler (Melhem ve Al Qudah, 2019).

Bireyin algıladığı güven, iş rolleri, kültürel ve grup normları ve örgütsel kurallar gibi çalışan davranışlarını motive eden davranışların açıklanmasında bir öncüdür. Örneğin, bireyler genellikle iş rollerinin ve başarılı rol performansının önemini farkında olmaktadır. Buna ek olarak, yöneticiler bazen çalışanlardan öngörülen rollerin dışında eylemlerde bulunmalarını talep edebilmektedir. Bireyler yöneticilerine güvendikleri ölçüde, uygun ödülleri alacaklarına ve bu nedenle haksız yere cezalandırılmayacaklarına olan güvenleri nedeniyle tüm kaynaklarını (örneğin dikkat, çaba) performansına, normlara uymaya, kurallara uymaya ve/veya yöneticilerin taleplerine adayabilmektedir. Ancak eğer çalışan yöneticinin güvenilmez olduğunu düşünüyorsa, muhtemelen yöneticinin tepkisinden endişe duyacak ve dolayısıyla kendisinden beklendiği ya da talep edildiği şekilde davranmayı endişe verici bulacaktır. Bu durumda, rol, norm, kural ya da yönetsel talebin

bireyin davranışı üzerinde çok daha zayıf bir etki yaratması muhtemel olmakla birlikte birey kaynaklarını kendini korumaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda güven, çalışanın sergileyeceği davranışlar üzerinde etkili ve dengeleyici bir rol oynamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001).

Bireylerin işlerine angaje sevdelerini etkileyen değişkenlerden biri de onları yönlendiren liderlerdir. Liderin göstermiş olduğu tarz, astlarını yönlendirme davranışlarını etkileyeceğinden dolayı çalışanların ortaya koyacakları çıktılar da bu yönlendirmeye göre şekil almaktadır. Liderin vizyon, dürüstlük ve yetkinlik gibi özellikleri astları üzerinde pozitif etkiler yaratırken kendini öne alan, manipülatif ve baskın davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak işten kopmasına ve çalışanın tükenmesine neden olabilmektedir (Naeem ve Khurram, 2020). Çalışanların işe angaje olma seviyelerini artırabilmek için algılanan lider desteğini sağlamak ve beklentilerini karşılamak gerekmektedir. Çalışanın kendini yetersiz ve değersiz hissetmesi ortaya koyacağı performansına yansımakta ve motivasyonunda düşüklüğe sebep olmaktadır. Liderin karanlık yüzünün ortaya çıktığı, yani yıkıcı davranışların tekrar tekrar sergilendiği organizasyonlarda işe angaje olmanın olumsuz etkileneceği ve psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşeceği varsayılmaktadır (Üngör ve Bayraktar, 2023). Çalışanların angaje olma seviyelerini korumak ve artırabilmek için lider astlarına olan davranışlarına dikkat etmeli ve onları stres ile tükenmişliğe yönelten davranışlardan sakınmalıdır (Wiguna vd., 2023).

1.4. Uyumsal Performans Kavramı ve Kapsamı

1.4.1. Uyumsal Performansın Ortaya Çıkışı

Organizasyonlar, hedefledikleri başarıya ulaşmak ve uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri etkili bir şekilde sunabilmek için, sektördeki rekabet ortamında öne çıkmalarını sağlayacak yüksek performanslı bireylerin katkısına ihtiyaç duymaktadır. Performans hem organizasyonlar hem de bireyler için kritik bir öneme sahiptir. Bireyin görevlerini başarıyla yerine getirmesi ve beklentileri aşması, ona tatmin ve motivasyon sağlayabilmektedir. Ancak, bu başarı sağlanamadığında birey, kişisel başarısızlık, tatminsizlik ve hedeflerinden uzaklaşma duygusuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Dahası bireyin yaşayacağı içsel tatmin kadar alacağı maddi ödüllerde de ortaya koymuş olduğu performans belirleyici olmaktadır. Performans, kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarılı olmanın önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar bazı istisnalar bulunsun da yüksek performans sergileyen bireyler genellikle organizasyon içinde daha hızlı terfi etme şansına sahipken, düşük performans gösterenler ise daha sınırlı kariyer fırsatlarıyla karşılaşmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002: 4).

Performans, sonuç ile hedef arasındaki karşılaştırmaların nihai göstergesi olarak tanımlanabilmektedir (Elena-Iuliana ve Maria, 2016). Performans, verimli olabilmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak veya o hedefleri aşabilmektir (Pintea ve Achim, 2010). Performans, genellikle

sayısal hedeflere ulaşma ve çıktı odaklı sonuçlarla tanımlanmaktadır. Ancak bu, performansı yüzeysel bir bakış açısıyla ele alan bir yaklaşımdır. Çünkü insanlar için performans neyi başardıklarıyla değil bunu nasıl başardıkları ile de ilgili bir kavramdır. Bu bakımdan performans beklenen veya üstlenilen herhangi bir şeyin başarılması, yürütülmesi ve gerçekleştirilmesi durumunu karşılamak için kullanıldığını söylemek mümkündür. Performansın davranış ve sonuç boyutu bulunmaktadır. Performansın davranış boyutu icracısından kaynaklanmakta olup performansı soyutlamalardan eyleme dönüştürmektedir. Bu davranışlar zihinsel ve fiziksel çabanın bir ürünü olarak sonuç boyutuna ulaştırmaktadır (Armstrong, 2006: 7).

Bireysel seviyede iş performansının dikkate değer önemine rağmen bu kavramın davranışsal içeriği ve bunun nedensel öncülleri üzerine yapılan çalışmaların 1990'lı yıllarda dikkate değer şekilde ele alındığı görülmektedir (Campbell, 1990; Schmidt ve Hunter, 1992; Sullivan ve Bhagat, 1992; Borman ve Motowidlo, 1993; Abramis, 1994; Van Dyne vd., 1995; Organ, 1997). Bireysel iş performansı, tüm dünyada organizasyonları yakından ilgilendiren bir konu olmasının yanı sıra, özellikle yönetim bilimleri, iş sağlığı, çalışma ve örgüt psikolojisi alanlarında en çok üzerinde durulan hususlardan biridir. Bununla birlikte günümüz yazınında bireysel performansın farklı yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir. Performans araştırmalarında yönetim alanı öncelikli olarak çalışanların verimliliğini artırma yöntemleriyle ilgilenirken, iş sağlığı alanı ise belirli hastalıklar veya sağlık sorunları nedeniyle verimlilikteki düşüşlerin önlenmesine odaklanmaktadır. Çalışma ve örgüt psikolojisi araştırmacıları ise çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet, bağlılık ve kişilik gibi belirleyicilerin bir çıktı olarak performans üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir (Koopmans vd., 2011: 856).

Organizasyonların çalışma yaşamında hem faaliyet gösterdikleri alanda hem de kurum performansının sürdürülebilirliği açısından çalışanların performansının etkin bir biçimde yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Motowidlo, 2003). İş performansı, bireylerin görevlerindeki tüm özelliklerin incelenmesi ve onların örgüt içindeki değerlerinin anlaşılması açısından en etkili ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir (Arvey ve Murphy, 1998: 142). Griffin ve arkadaşlarına (2007: 327) göre ise iş performansı, bireylerin iş tanımlarında belirtilen görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiklerinin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Motowidlo (2003) iş performansını “bir bireyin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdiği davranışsal faaliyetlerin organizasyon için beklenen toplam değeri” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım iki özelliği içerisinde barındırmaktadır. Bunlardan ilki performansın zaman içerisinde ortaya çıkan birden fazla davranışın bir araya getirdiği bir durumu yansıtması, ikincisi ise performansın atıfta bulunduğu davranış özelliğinin organizasyon için beklenen değeri ifade etmesidir (Martocchio, 2015: 614). Viswesvaran ve Ones (2000: 16) iş performansını çalışanların organizasyonel hedeflerle bağlantılı olan ve bu eylemleri gerçekleştirmeye katkı sunan ölçeklenebilir eylemleri, davranışları ve sonuçları olarak tanımlamaktadır. Tablo 6’da çeşitli yazarlar tarafından yapılmış iş performansı tanımlamaları sunulmuştur:

Tablo 6: İş Performansı Tanımları

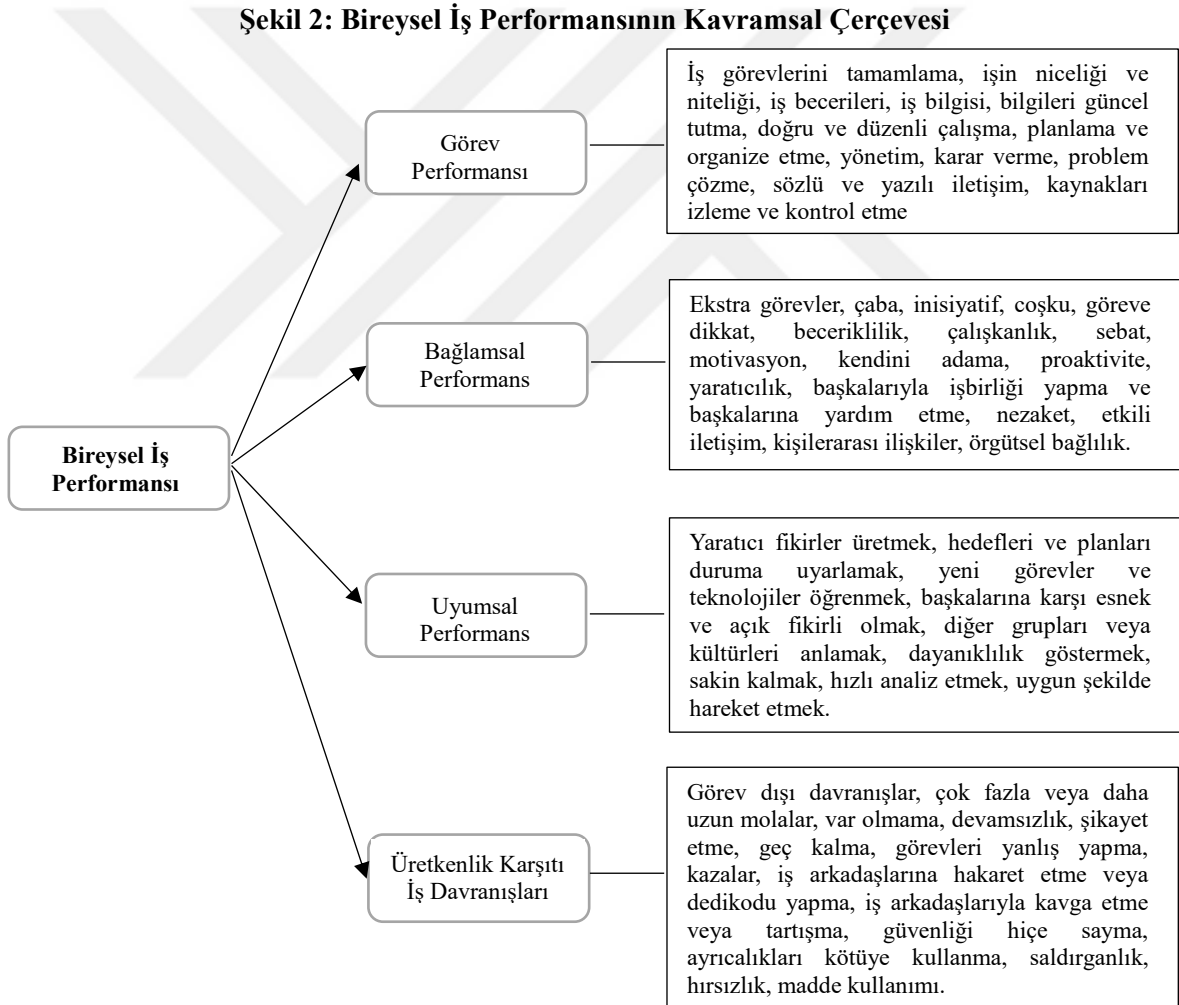
Yazar(lar)	Tanım
Boakye (2015)	İş performansı önceden belirlenen doğruluk, eksiksizlik, maliyet ve hız standartlarına göre ölçülen belirli bir görevin yerine getirilmesidir.
Malkanthi ve Ali (2016)	İş performansı, bir çalışanın çalışma alanında belirli bir zaman dilimi içerisinde ürettiği kabul edilebilir kalitedeki birim sayısını değerlendirerek doğrudan çalışan verimliliğine odaklanması olarak tanımlanmaktadır.
Darma ve Supriyanto (2017)	İş performansı, bir çalışanın görevlerini verilen sorumluluklara uygun olarak yerine getirirken elde ettiği nitelik ve nicelikteki ürün olarak açıklanmaktadır.
Inuwa ve Idris (2017)	İş performansı, çalışanların öngörülen bir değere ulaşma ve günlük işlerini kurumun öngörülen prosedür ve zaman çizelgesine uygun olarak gerçekleştirme konusundaki tam yeteneği ve üretkenliği olarak tanımlanabilmektedir.
Hirlak vd. (2018)	İş performansı bireyler için amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında sergilenen verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak ifade edilmektedir.
Setiawan vd. (2018)	İş performansı bir çalışanın kendisine verilen sorumlulukları yerine getirirken gerçekleştirdiği nitelik ve nicelikteki çalışmanın sonucudur.

Kaynak: Khoshnaw ve Alavi, 2020: 610

Bugüne kadar performansı modellemeye ve ölçmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993; Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Viswesvaran ve Ones, 2000; Rotundo ve Rotman, 2002; Tubre vd., 2014; Carlos ve Rodrigues, 2016; Pradhan ve Jena, 2017). Gerçek performans değerlendirmelerine dayalı olarak performans faktörlerini belirlemeye yönelik ilk büyük girişim 1980'lerin sonlarında gerçekleştirilen Proje A çalışmasıdır. A projesi orduda performans ölçümünde kullanılmak amacıyla gerçekleştirilen, personelin fiziki ve askeri yeterliği dışında, teknik performans, liderlik kabiliyeti, ekstra rol üstlenme/ekstra çaba, inisiyatif alma ve kişisel disipline yönelik faktörleri içermektedir. Campbell ve arkadaşları, geçmişte yapılan araştırmalarda, söz konusu değerlendirme ölçütünün araştırmacılar tarafından bağımsız bir değişken olarak ele alınmadığını, bu nedenle bu alanda yürütülen her bir incelemenin ilgi odağı haline gelmiş konular arasından seçildiğini, ayrıca bu ölçütün her bir incelemede farklı değişkenleri açıklamak amacıyla tekdüze bir çerçeve içinde kullanılarak kavramsal arka planın yeterince irdelenmediğini belirtmektedir. Tüm bu gerekçelerle, inceleme konusu performans değerlendirme ölçütüne hak ettiği düzeyde önem verilmediğini ifade etmektedirler. Daha sonrasında Campbell ve arkadaşları A projesini askeri olmayan işlere daha uygun hale getirmek için genişletip performansın gizil yapısını işe özgü teknik yeterlilik, işe özgü olmayan teknik yeterlilik, iletişim, gösterilen çaba ve inisiyatif, kişisel disiplin, meslektaş ve takım performansını zahmetten kurtarma, kontrol/liderlik ve yönetim/idare boyutlarında tanımlamıştır (Campbell ve Wiernik, 2015: 50-51).

Performans, bir kişinin iş yerinde gözlemlenebilir eylemleri veya davranışları olarak tanımlanmakta ve bu davranışlar, belirli hedeflerle ilişkili olup ölçülebilir nitelikte olmaktadır. Ancak performans sadece tek bir faktörden ya da sonuçtan ibaret olarak görmek hatalı bir bakış açısına neden olabilmektedir. Bir kişinin işte gösterdiği performans, çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile bireysel iş performansı birçok farklı davranış ve değişkenin birleşimi olarak ortaya çıkmakta ve bu davranışların her biri

belirli bir düzeyde performansı temsil etmektedir (Campbell vd., 1990: 314). Genellikle bireysel iş performansının işten işe farklılık gösterdiği varsayılmaktadır. Bu nedenle iş performansını ölçmek için sayısız yöntem kullanılmıştır. Şu ana kadar, bireysel iş performansının değerlendirilmesi genellikle ya iş üretkenliğinin objektif ölçümlerine (örneğin, devamsızlık günlerinin sayısı, belirli eylemlerin sayısı ya da örgütsel kayıtlarda tutulan çıktı miktarı) ya da çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları veya yöneticilerinden gelen işin miktarı ve kalitesine dair öznel yargılara odaklanmıştır. İş performansı, doğrudan işaret edilebilen ya da ölçülebilen bir kavramdan ziyade daha soyut bir kavramı ifade etmektedir. İş performansının bu yapısı onun birden fazla bileşen ya da boyuttan oluşmasına neden olmuştur. Bu boyutlar da doğrudan ölçülebilen göstergelerden oluşmaktadır (Koopmans vd., 2011: 856). Şekil 2’de bireysel iş performansının kavramsal çerçevesi sunulmuştur:



Kaynak: Koopmans vd., 2011: 863

Bireysel iş performansını ele alan çalışmaların önemli bir kısmı görev performansından yola çıkarak iş performansını değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000; Rotundo ve Sackett, 2002; Borman vd., 2017). Görev performansı örgüt üyelerinin rol taahhütlerinin bir

parçası olarak öngörülen, belirlenen veya resmi rol yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ile ilgili davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011). Diğer bir ifade ile görev performansı, bir pozisyonun görev, sorumluluk ve yetkilerini açık bir şekilde belirten doküman talimatına uygun olarak, ilgili rolün görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın bakış açısından görev performansı beklenen, değerlendirilen ve ödüllendirilen eylemleri ifade etmektedir (Aslan vd., 2022). Görev performansının diğer kullanımları işe özgü görev yeterliliği, teknik yeterlilik veya rol içi performanstır. Özünde bu kavramlar iş miktarı, iş kalitesi ve iş bilgisini içermektedir (Koopmans vd., 2011).

Bağlamsal performans, bireyin iş tanımında doğrudan yer almayan ancak iş ortamına, sosyal ilişkilere ve psikolojik faktörlere olumlu katkı sağlayan davranışları ifade eder. Bu tür davranışlar, doğrudan iş görevleriyle ilgili olmasa da bireysel iş performansının değerlendirilmesinde önemli bir rol oynar ve örgütün genel verimliliğini desteklemektedir. Bu eylemler, verilen görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için katalizör görevi görmektedir. Kişinin görevlerini büyük bir istek ve ekstra çabayla yerine getirmesi, iş tanımında yer almayan sorumlulukları gönüllü olarak üstlenmesi, iş arkadaşlarına yardım etmesi ve onlarla uyum içinde çalışması, kurallara ve prosedürlere uyması, ayrıca örgütün hedeflerini destekleyip savunması bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu tür bir performansta, çalışanların gösterdiği inisiyatif, destek ve sebat, sergilenen teknik yeterlilikten daha önemli olarak görülmektedir (Díaz-Vilela vd., 2015).

İş performansının değerlendirilmesinde rol oynayan bir diğer kriter olan üretkenlik karşıtı iş davranışları bireysel işlevsiz davranışları kapsamaktadır. Bu tarz davranışlara örnek olarak işyerinde şiddet, hırsızlık ve işe devamsızlık örnek olarak gösterilebilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bireylerin örgütsel kuralları ve normları bilinçli olarak çiğneyerek, hem diğer çalışanların hem de örgütün genel refahına zarar veren davranışlarıdır. Dolayısıyla bu tarz davranışlar örgütün prosedür, politika ve kurallarının resmi ve gayri resmi normlardan sapmasına yönelik teşebbüsleri içermektedir (Kelloway vd., 2010).

Koopmans ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ölçümü bireysel iş performansı araştırmacılarına birtakım kısıtlamalar getirmektedir. Bunlardan ilki bu değişkenlerin bireysel iş performansını ana hatlarıyla ele alamamasıdır. İkincisi bu değişkenlerin bir arada kullanılmasının birbirine zıt maddeler içermesinden kaynaklı olarak ölçüm hatasına sebep olmasıdır. Üçüncüsü ise bireysel iş performansını ölçmek amacıyla kullanılan görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı iş performansı değişkenlerinin genelleme sorununun üstesinden gelmeye elverişli olabilecek genel kullanıma uygun görünmemesidir (Ramos-Villagrasa vd., 2019: 196-197). Çok sayıda örgüt araştırmacısı geleneksel performans modellerinin statik olduğunu ve uyumsal performans olarak adlandırılan performansın değişen iş gerekliliklerine yanıt verebilirliğini içerecek şekilde ortaya çıktığını kabul etmektedir (Allworth ve Hesketh, 1999; Griffin vd., 2007;

Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Shoss vd., 2012; Jundt vd., 2014; Park ve Park, 2019; Bienkowska ve Tworek, 2020; Krijgsheld vd., 2024). Geleneksel iş yapma yöntemlerinin yerini özerk çalışma ekipleri ve proje takımları gibi yeni çalışma modelleri alırken bu durum bireylerin sorumluluklarında, görevlerinde ve iş ilişkilerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Çalışanlar, farklı ulusal veya çok uluslu şirketlerden gelen iş arkadaşlarıyla daha fazla iş birliği yapmakta, bu süreçte kültürel ve kişilerarası uyum yeteneklerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca, paydaşlarla kurulan ilişkilerin kalitesi, çalışanların kişilerarası becerilerinin önemini daha da artırmaktadır. Çalışma yaşamı giderek daha karmaşık, değişken ve istikrarsız hale geldikçe, çalışanlardan öncelik belirleme, acil durumları yönetme, yeni sorunlarla başa çıkma ve sürekli gelişen teknolojilere uyum sağlama yeteneklerine sahip olmaları beklenmektedir. Tüm bu değişimler, eski iş performansı modellerini yetersiz kılmış ve bireylerin ve ekiplerin uyum yeteneğini açıkça ele alma gereğini ortaya çıkarmıştır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012: 281). Dolayısıyla, günümüz çalışma dünyasının çalkantılı ve belirsiz yapısının, çalışanların çok yönlü ve uyum yeteneklerini ön plana alan bir performans sergilemesini gerektirmesinden dolayı bu çalışmada iş performansının bir yönü olan uyumsal performans kriterine odaklanılmaktadır.

1.4.2. Uyumsal Performansın Tanımı

İngilizce karşılığı “adaptive performance” olan kavramın Türk yazınında nispeten yeni olarak ele alındığı ve kavramı karşılamak için “uyum performansı” (Üstün ve Büyükbaş, 2020; Soylu, 2024), “uyumsal performans” (Dilekçi ve Nartgün, 2020; Altunsoy, 2021; Alagöz, 2023) ve “adapte edici performans” (Ersoy, 2019) ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Uyumsal performans bireyin dinamik ve değişen iş koşulları karşısında davranışlarını ve eylemlerini ayarlama becerisi olarak tanımlanmaktadır. Uyumsal performans, işyerinde ortaya çıkabilecek belirsizlik, öngörülemezlik ve yeni zorluklarla etkin bir şekilde başa çıkma kapasitesini içermektedir. Çalışanlar meydana gelen yeni değişiklik ihtiyacının taleplerini karşılamak için yaklaşımlarını değiştirerek, yeni görevleri, teknolojileri ve prosedürleri öğrenerek ve stres ve acil durumları yöneterek uyumsal performans sergilemektedir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012: 281-282).

Uyumsal performans, çalışanların değişen iş koşullarına ve ortaya çıkan yeni gereksinimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için davranışlarını esnek bir şekilde değiştirme yetkinliğidir. Uyumsal performans değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak bağlamlarda iş performansının önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmaktadır. Uyumsal performans sadece değişime tepki vermeyi değil aynı zamanda gelecekteki değişimleri öngörerek proaktif bir şekilde uyum sağlamayı da içermektedir (Potsangbam, 2017). Uyumsal performans, bireylerin iş ortamındaki değişimlerin yarattığı yeni taleplere uyum sağlamak için gösterdiği çabanın bir sonucudur. Uyumsal uzmanlıkları vasıtasıyla bireyler uyumsal performans gösterebilmektedir (Carbonell vd., 2014: 16). Bu bağlamda uyumsal performans değişen iş taleplerine karşılık olarak bireyin bilişsel,

duygusal, motivasyonel ve davranışsal değişiklikleri olarak ele almak mümkündür (Baard vd., 2014: 50). Tablo 7’de farklı uyumsal performans tanımları sunulmuştur:

Tablo 7: Uyumsal Performans Tanımları

Terminoloji	Yazar(lar)	Tanım
Uyumsal Performans	Charbonnier-Voirin vd. (2010)	Çalışanların yeni beceriler öğrenme ve çeşitli bağlamlara uyum sağlama becerisidir.
	Hesketh ve Neal (1999)	Bireylerin teknolojiye duyarlılığını ve etkileşimli performansı artırmak için teknolojiden yararlanma kapasitelerini içerir. Çalışanların hızla değişen çalışma koşullarına uygun sağlama yeteneğidir.
	Johnson (2001)	Bireyin, çevrenin, bir olayın veya yeni bir durumun gereksinimlerini karşılamak için davranışlarını değiştirme yeteneğidir.
	Jundt vd. (2015)	İşle ilgili görevlerle ilgili değişikliklere yanıt olarak veya bu değişiklikleri öngörerek bireylerin sergilediği görev performansına yönelik davranışlardır.
	Pulakos vd. (2000)	İşle ilgili sorun çözme, belirsiz veya öngörülemeyen iş durumlarıyla başa çıkma, yeni görevler öğrenme, kişiler arası uyum sağlama, kültürel uyum sağlama ve fiziksel uyum sağlama gibi durumlarla başa çıkma, iş stresi, acil durumlar veya kriz durumlarını yönetme tutumlarını içeren uyum sağlama davranışlardır.
Uyarlanabilme	Shoss vd. (2012)	Beklenen veya mevcut değişikliklere yanıt olarak yetkinlikleri değiştirme ve uygulamayı yansıtan davranışlardır.
	Ployhart ve Bliese (2006)	Bir bireyin, farklı görevlere, sosyal ortamlara veya çevresel özelliklere uyum sağlama veya bu değişiklikleri gerçekleştirme konusundaki yeteneği, becerisi, eğilimi ve istekliliği veya motivasyonudur.
	Schmitt ve Chan (2014)	Belirsizlik, karmaşıklık ve iş durumlarındaki hızlı değişimlerin yarattığı yeni ve genellikle belirsiz sorunlardan kaynaklanan yeni taleplere bir bireyin verdiği yanıtın etkinliğidir.
Uyum Yeteneği	Karaevli ve Hall (2006)	Benzersiz veya stresli dış taleplerle başa çıkmak, olumlu uyum sağlamak ve işlevde kayıplara karşı kazançları en üst düzeye çıkarmak gibi çevreye uygun davranışsal tepkiler geliştirmektir.
Uyumsal Uzmanlık	Chen vd. (2005)	Yeni, zor ve karmaşık durumları etkin bir şekilde yönetebilmek için eğitim sırasında edinilen bilgi, beceri ve diğer özellikleri değiştirme yeteneğidir.
	Smith vd. (1997)	Bir bireyin yeni veya değişen durumsal taleplere ne ölçüde uyum sağlayabildiğidir.
Uyarlanabilirlik	Griffin vd. (2010)	Bireylerin, takım üyeleri veya organizasyonun bir parçası olarak rollerinde daha etkili katkılar sağlayacak şekilde değişimlerle başa çıkma, bu değişimlere yanıt verme ve/veya bu değişimleri destekleme derecesidir.

Kaynak: Park ve Park, 2019: 299

Uyumsal performansın tanımları incelendiğinde bu kavramsallaştırma girişimlerinin ortak temalarının olduğu görülmektedir. Bu temalardan ilki uyumsal performansın yapı, teknoloji ve iş görevlendirmeleri ile dış kaynaklı değişimlere tepki olarak meydana geldiği yönündedir. Bu dış kaynaklı tepkilerin sonucunda çalışanlardan yeni roller benimsemesi, yeni beceriler edinmesi veya mevcut iş davranışlarını değiştirmesi beklenmektedir. Uyumsal performans tanımlarının üzerinde bulunduğu ikinci tema ise, uyumsal performansın genellikle değişimin bir sonucu olarak performans seviyelerini korumaya veya performans düşüşlerini en aza indirmeye yönelik davranışlar seti olarak görülmesidir. Uyumsal performans tanımlarının ortak üçüncü teması ise, uyumsal performansın hem öngörülen değişimlere yönelik (yeni davranışlar ve stratejiler öğrenme ve uygulama) hem de

beklenmeyen değişimlere karşı (ortaya çıkmış bir performans düşüşüne yanıt olarak) tepkisel öğelere sahip olabileceğidir. Uyumsal performans tanımlamalarının üzerinde fikir birliği olduğu dördüncü tema ise, iş yerinde meydana gelen değişikliklerin gerektirdiği bilişsel ve beceri temelli uyumun ifadesi olduğu yönündedir (Jundt vd., 2014: 54). Uyumsal performans bireyin yalnızca değişikliklere uyum sağlama kapasitesini temsil etmekle kalmayıp aynı zamanda çatışmaları ele alma ve bu çatışmalara çözüm üretebilme becerisini de ifade etmektedir. Uyumsal performansın önemi değişen ihtiyaçlar karşısında bireyin esnek davranabilmesi ve gerekli müdahalelere yerinde yanıt verilmesinde yatmaktadır (Tan vd., 2024).

Uyumsal performans, bireyin yeni bir görev, olay, durum veya çevresel kısıtlamaların taleplerine yanıt olarak davranışlarını ne kadar yetkin bir şekilde değiştirdiğinin bir göstergesidir. Bu performans çalışma yaşamında bireyin maruz kaldığı olağan akışın dışında olan veya yetersizliğin bir sonucu değişen talepleri ne ölçüde karşılayabildiğinin göstergesi olmakla birlikte bağlamsal performans ve görev performansından ayrı bir boyut olarak kabul edilmektedir (Huang vd., 2014: 163). Uyumsal performans, bireyin değişen iş gereksinimlerine ve bağlamsal koşullara yanıt olarak daha donanımlı yetkinlikler edinme becerisini yansıtan iş performansının bir yönü olarak tanımlanmaktadır. Davranışları ayarlama, yeni beceriler öğrenme ve işyerindeki değişimi etkin bir şekilde yönetme kapasitesini içermektedir. Uyumsal performans özellikle yeni kurallara veya gerekliliklere uyum sağlama, yeni görevleri hızlı bir şekilde öğrenme ve beklenmedik zorluklarla etkin bir şekilde başa çıkma gibi davranışları kapsamaktadır. Bu tür bir performans, dinamik ortamlarla karşı karşıya olan ve değişime esnek ve verimli bir şekilde yanıt verebilecek bir işgücüne ihtiyaç duyan organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir (Shoss vd., 2012: 910-924). Uyumsal performans sergilenmesi durumunda değişen koşullara veya yeni taleplere uyum sağlamak amacıyla planların, hedeflerin ve yöntemlerin zamanında güncellenmesi, bu sayede başlangıçtaki amaçlarla tutarlı ve değişen koşullar altında daha iyi sonuçlar verecek yeni stratejilerin geliştirilmesi sağlanabilmektedir (Ward vd., 2018). Uyumsal performans sergileyebilen çalışanlar yalnızca yaygın problemleri çözmekle kalmaz aynı zamanda çözümlerin neden işe yaradığını derinlemesine anlama yeteneğine de sahiptir. Bu kişiler “nasıl” yapılacağını gösteren işlem bilgisine ek olarak “neden” işe yaradığını açıklayan kavramsal bilgiye de sahiptir. Bir problemi çözmek için benzer (ancak farklı) durumlarla veya problemlerle bağlantı kurarak, önceki deneyimlerden ya da başka alanlardan elde edilen bilgileri yeni ve tanıdık olmayan bir duruma uygulama yeteneği göstererek yenilikçilik ile verimliliği dengeleyebilme kapasitesine sahiptirler (Kua vd., 2021).

Pulakos ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen uyumsal performans taksonomisi, iş yerinde değişen ve dinamik koşullara uyum sağlama yeteneğini tanımlayan ve çeşitli boyutlardan oluşan bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, çalışanların kriz durumlarını yönetme, iş stresini ele alma, yaratıcı problem çözme, belirsiz ve öngörülemeyen iş durumlarıyla başa çıkma, iş görevlerini, teknolojilerini ve prosedürlerini öğrenme, kişiler arası uyum sağlama, kültürel uyum

gösterme ve fiziksel koşullara uyum sağlama becerilerini içermektedir. Tablo 8’de bu boyutların açıklamaları sunulmuştur.

Tablo 8: Uyumsal Performansın Boyutları ve Açıklamaları

Boyut	Tanım
Acil veya Kriz Durumlarının Yönetilmesi	Yaşamsal tehlikeler, riskler veya acil durumlarda uygun ve yerinde ivedilikle tepki vermek; tehlike veya krizlerle başa çıkma seçeneklerini ve bunların sonuçlarını hızlı bir şekilde analiz etmek; net ve odaklanmış düşünceye dayalı anlık kararlar vermek; eldeki duruma odaklanırken duygusal kontrolü ve tarafsızlığı korumak; gerektiğinde ve uygun olduğunda harekete geçmek ve tehlike veya acil durumlarla başa çıkmak için adım atmak.
İş Stresiyle Başa Çıkma	Güç şartlar altında veya oldukça zorlayıcı bir iş yüküyle veya programla karşı karşıya kaldığında soğukkanlılığını korumak; beklenmedik haberlere veya durumlara aşırı tepki vermemek; başkalarını suçlamak yerine çabayı yapıcı çözümlere yönlendirerek hayal kırıklığını iyi yönetmek; stresli durumlarda dayanıklılık ve en üst düzeyde profesyonellik sergilemek; İhtiyaç duyanlara destek olurken onlara dinginlik aşılamak.
Sorunları Yaratıcı Bir Şekilde Çözme	Karmaşık konularda özgün analiz yöntemleri kullanmak ve farklı, inovatif fikirler üretmek; yeni, sorunlara farklı açılardan bakarak yeni çözüm yolları aramak; İlk bakışta bağlantısız gibi duran bilgileri bir araya getirerek özgün çözümler üretmek; başkalarının gözden kaçırabileceği geniş kapsamlı olasılıkları değerlendirmek, daha etkili bir yaklaşım olup olmadığını görmek için verilen parametrelerin dışında düşünmek; işi yapmak için yeterli kaynak bulunmadığında kaynakların elde edilmesi veya kullanılması için sektöre yönelik özgün yöntemler geliştirmek.
Belirsiz ve Öngörülemeyen İş Durumları ile Başa Çıkma	Resmin tamamını görebilmek veya eldeki verilerden yola çıkarak etkili bir şekilde harekete geçmek; öngörülemeyen veya beklenmedik olaylar ve koşullar karşısında kolayca manevra yapabilmek; gelişen koşullara uyum sağlamak için stratejileri, amaçları, faaliyetleri veya öncelikleri esnek bir şekilde değiştirmek; dinamik durumlarda mümkün olduğunca fazla odaklanma sağlayacak şekilde kendine ve başkalarına uygun bir yapı oluşturmak; her şeyin siyah ve beyaz olmasına ihtiyaç duymamak; belirsizlik veya muğlaklık karşısında çaresiz kalmayı reddetmek
İş ile İlgili Görevleri, Teknolojileri ve Prosedürleri Öğrenme	İş yapmak için yeni yaklaşımları ve teknolojileri öğrenmeye istekli olduğunu sergileyen davranışlar; bilgi ve becerileri güncel tutmak için gerekeni yapmak; Yeni yaklaşımları çabucak benimsemek ve karmaşık görevleri başarıyla tamamlamak; yeni iş süreçlerine ve prosedürlerine uyum sağlamak; iş taleplerindeki değişiklikleri öngören ve kendini bu değişikliklere hazırlayacak görevler veya eğitimler aramak ve bunlara katılmak; iş performansı eksikliklerini iyileştirmek için harekete geçmek.
Kişilerarası Uyum	İnsanlarla etkileşimde bulunurken değişime açık olmak ve yeni bakış açılarını değerlendirmek; başkalarının perspektiflerini anlamaya çalışmak, farklı yorumlara saygı duymak ve mantıklı gerekçeler sunulduğunda kendi düşüncelerimizi yeniden değerlendirmek; işle ilgili olumsuz veya gelişimsel geri bildirimlere açık olmak ve kabul etmek; çok çeşitli kişiliklerle iyi çalışmak ve etkili ilişkiler geliştirmek; başkalarının davranışları hakkında keskin bir içgörü sergilemek ve onları ikna etmek, etkilemek veya onlarla daha etkili çalışmak için kendi davranışını ayarlamak.
Kültürel Uyum	Diğer grupların, kuruluşların veya kültürlerin iklimini, yönelimini, ihtiyaçlarını ve değerlerini öğrenmek ve anlamak için harekete geçmek; farklı değerlere, geleneklere ve kültürlere iyi entegre olmak ve bunlarla rahat olmak; kültürel normlara saygı göstermek ve başkaları için gerekirse hareketleri ve dış görünüşünü değiştirmek; kişinin eylemlerinin sonuçlarını anlamak ve diğer gruplarla, kuruluşlarla veya kültürlerle olumlu ilişkilerin devamı için davranışlarını esneterek ayarlamak.
Fiziksel Uyum	Aşırı sıcak, nem, soğuk veya kirlilik gibi zorlu çevresel koşullara uyum sağlamak; yorucu veya zorlu görevleri tamamlamak için sık sık kendini fiziksel olarak zorlamak; ağırlık ve kas gücünü ayarlamak veya iş için gerekli olan fiziksel görevleri yerine getirmede yetkin olmak.

Kaynak: Pulakos vd., 2000: 617

Tablo 8’de sunulan uyumsal performans taksonomisi, iş performansının önemli bir bileşeni olarak uyumsal davranışları anlamak, tahmin etmek ve bu davranışları eğitmek için, uyumsal performansın sekiz yönüne dikkati çekmektedir (Pulakos vd., 2000). Uyumsal performans odak noktası ve kapsamı bakımından geleneksel çalışan performansı ölçütlerinden ayrılmaktadır. Geleneksel performans ölçümleri genellikle iş tanımlarında belirtilen belirli iş görevlerinin tamamlanmasını içeren görev performansına odaklanmaktadır. Bu ölçümler genellikle tek bir genel performans göstergesi kullanarak bir çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları ne kadar iyi yerine getirdiğini değerlendirilmesi üzerine kuruludur. Buna karşılık uyumsal performans, dinamik ve karmaşık çalışma ortamlarında başarı için gerekli olan daha geniş bir davranış yelpazesini kapsamaktadır. Bireyin yeni durumlara, zorluklara ve organizasyondaki değişikliklere yanıt olarak davranışlarını değiştirme becerisini ifade etmektedir. Bu beceriler kişiler arası uyum yeteneği, kültürel uyum yeteneği ve yeni teknolojileri ve süreçleri öğrenme ve bunlara uyum sağlama kapasitesi gibi kabiliyetleri içermektedir. Ayrıca, uyumsal performans, geleneksel ölçümlerin göz ardı edebileceği, kurumsal gelişimle uyumlu davranışların ve iş bağlamındaki belirsizlik ve çalkantıları yönetme becerisinin önemini kabul etmektedir. Dolayısıyla, geleneksel performans ölçümleri görevin tamamlanmasına odaklanırken, uyumsal performans esneklik, öğrenme ve değişen ortamlarda başarılı olma becerisini vurgulamaktadır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012: 280-290).

Griffin ve Hesketh (2003) bireylerin değişikliklerle başa çıkmak ve etkili performansı sürdürmek için kullanabilecekleri üç uyumsal davranış stratejisi olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki bireyin çevreyi kendi beceri ve yeteneklerine daha uygun hale getirecek şekilde değiştirmek için inisiyatif almasını içeren ve değişen çevreyi olumlu yönde etkileyen eylemlerle karakterize edilen proaktif davranıştır. İkinci davranış türü ise, bireyin yeni ortama daha iyi uyum sağlamak için kendini değiştirdiğinde ortaya çıkan ve değişikliklere yanıt olarak kişisel becerilerin veya yaklaşımların ayarlanmasını içeren reaktif davranıştır. Üçüncü davranış ise, birey ve çevre arasındaki uyumsuzluğa rağmen etkin bir şekilde çalışmaya devam etme becerisini ifade eden ve proaktif veya reaktif davranışların uygun veya mümkün olmayabileceği durumlarda değişime karşı tolerans düzeyini yansıtan toleranslı davranıştır (Griffin ve Hesketh, 2003: 65).

Uyumsal performans bireyin değişen iş taleplerinin gerektirdiği koşulları sağlama ve bu koşulların gerektirdiği değişiklikleri ne ölçüde karıştılabildiği ile ilgili olarak bilişsel ve bilişsel olmayan bileşenleri içermektedir. Bilişsel bileşenler bireylerin değişimi planlamaları, değişimle ilgili bilgilere erişimleri, iş rollerinde veya iş bağlamlarında meydana gelen değişiklikler nedeniyle ortaya çıkan sorunları tahmin etme ve çözme gibi yeni durumlar karşısında öğrenebilme yetenekleri ve problem çözme stratejilerini içermektedir. Uyumsal performansın bilişsel olmayan bileşeni ise değişime yönelik duygusal ayarlamalarla ilgilidir. Bilişsel olmayan bileşen kişinin değişimle başa çıkma becerisine güven duymasını, değişime direnmek yerine değişimin gerçekleşmesine izin

vermeye açık olmasını ve değişimin getirebileceği fırsatlara karşı olumlu duygusal tepkiler vermeyi içermektedir (Allworth ve Hesketh, 1999: 98).

1.4.3. Uyumsal Performansın Boyutları

Uyumsal performans, günümüzün hızla değişen ve karmaşıkleşan çalışma koşullarında bireylerin değişime ne ölçüde uyum sağlayabildiğini ve farklı durumlara ne derece etkili yanıt verebildiğini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, çalışanların beklenmedik koşullar karşısında gösterdikleri davranışların kalitesi ve çeşitliliği, organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu çalışmada, Charbonnier-Voirin ve Roussel (2012) tarafından geliştirilen Üstün ve Büyükbaş (2020) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanan uyumsal performans ölçüm aracına göre, problemleri yaratıcı bir şekilde çözme, belirsiz veya öngörülemeyen durumlarla etkili şekilde başa çıkma, kişilerarası uyum yeteneğini sergileme ve sürekli öğrenme boyutları uyumsal performans boyutları olarak dikkate alınmıştır. Bu boyutların her biri, farklı yetkinlikleri ve davranışları kapsamakla birlikte, ortak amaçları, bireylerin iş ortamında karşılaştıkları yeni zorluklara esnek, yaratıcı ve etkili çözümler üreterek hem bireysel hem de örgütsel başarıyı desteklemektir. Bu boyutların ayrıntılı incelenmesi, çalışanların hangi yetkinliklerini geliştirerek organizasyonlarının adaptasyon kapasitesine katkı sağlayabileceklerini anlamak açısından kritik öneme sahiptir.

1.4.3.1. Problemleri Yaratıcı Bir Şekilde Çözme (Yaratıcılık)

Çalışanların iş ile ilgili görevlerini yerine getirirken daha önce karşılaşmadığı sorunlarla karşı karşıya kalması mümkündür. Çalışanların karşılaştıkları bu problemlerin üstesinden gelebilme kapasiteleri organizasyonların rekabet avantajı için kritik faktörlerden biridir (Reiter-Palmon ve Illies, 2004). Problemlerin yaratıcı bir şekilde çözülmesi, probleme yönelik zorlukların tanımlanması, onların nedenlerinin kavranması ve bunlara yönelik çözüm önerilerinin sunulması amacıyla sistematik bir çerçeveyi ifade etmektedir. Problemlerin yaratıcı bir şekilde çözülmesi hem ayrışan hem de birleşen düşünme süreçlerine uygun bir ortam sağlayarak, karmaşık ve dinamik bağlamlara uyum sağlayabilecek, dengeli ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu yöntem, özellikle yenilik ve uyum becerilerinin başarı ve sürdürülebilirlik için kritik olduğu akademik, örgütsel ve sosyal ortamlarda büyük değer taşımaktadır (Treffinger, 1995).

Çalışma yaşamındaki problemlerin yaratıcı bir şekilde çözülmesi aynı zamanda çalışanın bilişsel yeteneklerinin bir göstergesi olmaktadır (Pulakos vd., 2006: 48). Yaratıcı problem çözme süreci, bireylerin problemleri nasıl algıladıkları ve bilgiyi kullanarak bu problemleri nasıl çözdüklerine dair bilişsel süreçlerdir. Bu süreçlerin örgütsel alanda hem bireysel hem de ekip yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkileri bulunmaktadır (Carmeli vd., 2013: 97). Problemlerin yaratıcı bir şekilde çözülmesi bireylerin fikirlerini çözümlere dönüştürmesine ve sorunların fırsata çevrilip

kullanışlı uygulamalara dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Organizasyon içerisinde problemleri yaratıcı bir şekilde çözebilen çalışanlar organizasyon için “yaratıcı sermaye” olarak görülmektedir (Ndlela ve Barnes, 2024).

Uyumsal performansın bu boyutu bireyin karmaşık konuları veya durumları istenen sonuca ulaştırmasını ve zor sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmesini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2000: 613). Yaratıcı problem çözme sadece süreçlere odaklanmaktan öte bireylerin bilgiyi tanımlama, yapılandırma, araştırma ve edinme; özgün çözümler geliştirme, bu çözümleri değerlendirme, seçme ve uygulama becerilerini artırma kapasitesine vurgu yapmaktadır (Carmeli vd., 2013: 97). Problemleri yaratıcı bir şekilde çözmeye bireyin işyerinde yeni, iyi tanımlanmamış veya karmaşık zorluklarla karşılaştığında kreatif çözümler ve yaklaşımlar geliştirme becerisini ifade etmektedir. Uyumsal performansın bu boyutu farklı ihtimallerin değerlendirilip olağanın dışında düşünmenin, çeşitli bilgi kaynaklarını kullanmanın ve sorunları etkili bir şekilde ele almak için yeni fikirler önermenin önemini vurgulamaktadır. Yaratıcı sorun çözme konusunda başarılı olan çalışanlar, etkili çözümler bulmak için stratejilerini uyarlayabilir, böylece genel performanslarını artırabilir ve kurumsal başarıya katkıda bulunabilirler (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012).

1.4.3.2. Belirsiz veya Öngörülemeyen Durumlarla Başa Çıkma (Acil Durum Adaptasyonu)

Günümüz çalışma yaşamında çalışanlar inovasyon, küreselleşme, karmaşık düzenlemeler ve değişen talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirsizliğe ve değişime maruz kalmaktadır (Fløvik vd., 2019). Acil veya öngörülemeyen durumların yarattığı belirsizlik finans ile yatırım, askeri çatışma, hükümet politikası, sağlık, spor ve organizasyonel alan dahil olmak üzere hayatın birçok alanında yaygın bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Böylesi durumda karar vericilerin önemli ve stratejik kararları yeterli bilgi olmadan alması gerekmektedir (Alquist ve Baumeister, 2023). Dinamik bir iş gücü, organizasyonun değişen performans taleplerine yanıt vermesine, uyum sağlamasına ve çalışma bağlamındaki yeniliklere adapte olmasına olanak tanımaktadır (Becker, 2002; Martinez-Sanchez vd., 2009; Riratanaphong, 2006; De Ruiter ve Peters, 2022). Bu sebeple, organizasyonlar beklentilerin değişmesi durumunda aksiyon alabilen, kabiliyetlerini buna göre dizayn edebilen çalışanlara değer vermektedir (Nemeth, 2016; Kodden, 2020; Deshpande, 2021).

Belirsiz veya öngörülemeyen iş durumlarıyla başa çıkma, bir çalışanın işyerindeki beklenmedik olayları veya değişiklikleri etkili bir şekilde yönetme ve bunlara yanıt verme becerisini ifade etmektedir. Uyumsal performansın bu boyutu tam bilgi veya kaynaklara sahip olmadan hızlı karar vermenin ve iş önceliklerini yeniden düzenlemenin önemini vurgulamaktadır. Bu alanda başarılı olan çalışanlar, belirsizlik veya öngörülemeyen zorluklarla karşılaştıklarında bile üretkenliklerini koruyabilmekte ve ekip istikrarına katkıda bulunabilmektedir. Özellikle modern iş ortamının karmaşıklığını aşmak için bu özellik çalışanlarda aranan nitelikler arasında yer

almaktadır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Belirsiz veya öngörülemeyen iş durumlarıyla başa çıkma boyutu aynı zamanda çalışanların ortaya çıkan mevcut krizin üstesinden gelebilmek için seçeneklerin hızlı bir şekilde analiz edilip edilemediğini ölçmeyi amaçlamakla birlikte ortamın istikrarsız ve belirsizliğinde çalışanlar önceliklerini belirleyebiliyor mu, bu koşullar altında karar verirken net ve odaklanmış düşünmeyi sürdürebiliyor mu ve eldeki duruma odaklanırken duygusal kontrolü koruyabiliyor mu gibi sorulara cevap aramaktadır (Loughlin ve Priyadarshini, 2021: 3).

Uyumsal performans bağlamında belirsiz ve öngörülemeyen durumlar kapsamında resmi örgütsel yeniden yapılanma, iş önceliklerinin değişmesi, mevcut kaynaklarda azalma veya değişiklikler ya da yeni bir örgüte veya gruba katılma gibi birçok farklı faktör değerlendirilebilmektedir. Bu tür olaylarla ilgili performansın kilit yönleri, çalışanların bu durumların öngörülemeyen doğasına ne kadar kolay uyum sağladıkları ile bunlarla ne kadar kolay başa çıkabildikleri ve gerektiğinde yönelimlerini veya odaklarını ne kadar verimli ve sorunsuz bir şekilde değiştirebildikleri hususudur. Uyumsal performansın bu yönü, yaratıcı problem çözmenin belirsiz veya öngörülemeyen durumlarda kullanılabilmesiyle elbette yukarıda tartışılan problem çözme bileşeniyle ilişkilidir. Ancak, bir kişinin genel olarak belirsizlikle yüzleşme ve başa çıkma kolaylığı ve etkinliği, kavramsal olarak, o kişinin yeni problemleri ne kadar yaratıcı ve etkili bir şekilde çözdüğünden farklıdır (Pulakos vd., 2000: 613).

1.4.3.3. Kişilerarası Uyum Yeteneğinin Sergilenmesi (Kişilerarası Uyum)

Günümüz örgütlerinin artan karmaşıklığı, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen iş yapıları bu taleplerle organizasyonel olarak başa çıkabilmesi, karmaşık ve dinamik durumları etkili bir şekilde yönetebilmek için bireylerde uyum yeteneğini gerekli kılmaktadır (Gwinner vd., 2005; Lazzara vd., 2010; Dorsey vd., 2017). Bu karmaşıklaşan çalışma yaşamında ve yoğun örgütsel ilişkiler ağında bireyler bir işi gerçekleştirebilmek için çok sayıda farklı tarafla sürekli etkileşim ve iletişim kurmak durumundadır (Vuokko ve Karsten, 2007). Dahası çalışma ortamında ekip çalışmasının ve proje ekiplerinin yaygınlığı ile çok kültürlü insanların bir arada çalışma zorunluluğu ortaya kaliteli bir çıktının konulabilmesi, sinerjinin yaratılabilmesi ve uyumlu bir çalışma yaşamı için kişiler arası uyum yeteneğinin önemini ortaya koymaktadır (Burke vd., 2006).

Uyum yeteneği bir bireyin farklı görevleri, sosyal ve çevresel özellikleri değiştirme veya bunlara uyma yeteneği, becerisi, eğilimi, istekliliği ve/veya motivasyonu anlamına gelmektedir. Kişilerarası uyum yeteneği, bireylerin kişilerarası düşüncelerinin ve belirli bir kişilerarası etkileşim içindeki kişinin duygularının uygunluğunu dikkate alan kişilerarası etkililiğin bir kavramsallaştırmasıdır. Kişilerarası uyum, bir bireyin, bir etkileşimdeki durumun gerekliliklerine göre belirlenen belirli hedeflere ulaşmak için davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını uyumlu hale getirme yeteneğini ifade etmektedir. Kişilerarası uyum, bireyin çeşitli sosyal ve çevresel durumlara esneklikle uyum sağlama yeteneğidir. Bu, bir kişinin davranışlarını, düşüncelerini ve

duygularını, etkileşimde bulunduğu durumun gerektirdiği hedeflere uygun şekilde ayarlamasını ifade eder. Kişilerarası uyum; bireyin sosyal becerilerini, durumun taleplerini algılama ve değerlendirme yeteneğini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, belirli bir etkileşimde hedeflere ulaşmak için bireyin davranışlarının ve duygularının ne kadar uygun olduğunu değerlendirir. Kişilerarası uyum, bireylerin iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmelerine ve farklı durumlara daha etkili şekilde yanıt vermelerine yardımcı olmaktadır (Oliver ve Lievens, 2014).

Kişiler arası uyum yeteneği çalışanın uğraştığı iş ile alakalı olarak diğerlerinin sunmuş olduğu fikirlere karşı açık ve esnek görüşlü olabilme kapasitesi ve yapılan iş ile alakalı farklı açıdan bakabilen insanların görüşlerini alarak mümkünse işine o görüşleri yansıtabilme yeteneğini ifade etmektedir (Loughlin ve Priyadarshini, 2021: 3). Dahası bu uyum, bir bireyin farklı geçmişlere sahip meslektaşları ve hizmet sunduğu taraflarla etkili bir şekilde etkileşime girme ve iş birliği yapma becerisini de kapsamaktadır. Uyumsal performansın bu boyutu, farklı bakış açılarını, iletişim tarzlarını ve kültürel normları anlamanın ve bunlara saygı duymanın önemini vurgulamaktadır. Bu alanda başarılı olan çalışanlar güçlü ilişkiler kurabilmekte, sosyal dinamikleri yönlendirme kabiliyetine sahip olabilmekte ve çok kültürlü ekiplerde etkili bir şekilde çalışabilmektedir. Bu yetkinlikler, işbirlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek için çok kültürlü organizasyonlar açısından kritik önem taşımaktadır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012).

1.4.3.4. Sürekli Öğrenme (Eğitim Çabaları)

Değişim ve gelişim içinde olan bir dünyada kalıcı başarıya ulaşmak, yalnızca çevredeki değişimlere uyum sağlamakla değil; aynı zamanda yeni fırsatlar yaratmak, geçmişin başarı ve hatalarından ders çıkararak öğrenme becerisini sürekli geliştirmekle mümkündür (Öneren, 2012: 164). Günümüz çalışma yaşamında başarılı olmak için bireylerin artık yalnızca tek bir iş veya beceri setine odaklanamayacakları ve tek bir kabiliyet ve zamana göre güncellenemeyen bilginin bir işi yerine getirmek için yeterli olamayabileceği açıktır. Bunun yerine, günümüz kuruluşlarında etkili performans gösterenler, gelecekteki ihtiyaçları öngören ve yeni görevleri, teknolojileri, prosedürleri ve rolleri öğrenerek değişen iş gereksinimlerine uyum sağlayan kişilerdir (Pulakos vd., 2000: 613-614). Çeşitli şekillerde iş yapmanın yeni yöntemlerinin gelişmesi ve iş piyasalarının dinamik yapısı, bireylerin kariyerleri süresince sürekli olarak öğrenmelerini ve yeni beceriler kazanmalarını gerekli kılmaktadır. Çalışmalar görevler, bilgi, teknik ve girişimcilik becerileri gibi unsurları içeren çeşitli kariyer dönüşüm ve yenileme stratejilerini ön plana çıkarmaktadır (Başkan, 2000; Matthews ve Candy, 2012; Barnes vd., 2016; Raimi, 2022; Arora, 2023).

Uyumsal performansın eğitim çabaları (sürekli öğrenme) boyutu örgütlerin devamlılığı için kritik bir unsurunu ifade etmektedir. Bir organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bireysel

öğrenme yeteneği içerdikleri insan gücünün bir yansıması olması nedeniyle organizasyonlar için dikkat verdiği konular arasında yer almaktadır (Çelik, 2022: 533). Bir kişinin bilgi edinimi (öğrenmesi), toplulukların bilgi edinimini teşvik ederken, bu toplulukların bilgi edinimi de organizasyonun genel öğrenme sürecini harekete geçirecektir (Öneren, 2012: 176). Bu sayede organizasyonlar bireylerin deneyimleri ve eylemleri yoluyla yeni durum ve şartları öğrenerek kendi uyarlamalarını yapabilmektedir (Senge, 1994). Uyumsal performansın bu yönü bir işi yapmak için yeni yollar keşfetmeyi ya da yeni bir kariyer için farklı beceri setleri ve görevleri öğrenmeyi içermektedir. Büyük ölçüde teknolojik gelişmelerin yarattığı hızlı tempo ve buna bağlı olarak organizasyonların öğrenme zorunluluğu ile öne çıkan bu boyut gelecekte beklenen iş taleplerine hazırlanmak ve var olan sürecin etkinliğine katkı yapma sürecine katılma istekliliğini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2000: 613-614).

“Yeni görevler, teknolojiler ve prosedürler öğrenmek”, bir çalışanın iş ortamındaki değişikliklere uyum sağlamak için gerekli yeni beceri ve bilgileri edinme istekliliğini ve yeteneğini içermektedir. Uyumsal performansın bu boyutu, yeniliklerden haberdar olmak ve iş performansını artırmak için eğitim ve gelişim fırsatlarına proaktif katılımı vurgulamaktadır. Öğrenme konusunda becerikli olan çalışanlar değişiklikleri öngörebilir, yeni zorluklara hazırlanabilir ve dinamik iş yerlerinde başarılı olmak için gerekli olan yetkinliklerini geliştirebilir (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012). Sürekli öğrenme tıpkı problem çözme becerileri gibi çalışanın bilişsel yeteneklerinin bir göstergesini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2006: 48). Bireyin gelecekteki iş gereksinimlerini öngörme ve bu değişikliklere hazırlanma yeteneği genel olarak belirsiz ve muğlak iş koşullarıyla başa çıkma becerisinden kavramsal olarak farklıdır. Diğer bir ifade ile eğitim çabaları boyutunda vurgulanan nokta çalışma yaşamındaki belirsizlik ve değişimlere karşı hazırlıklı olmanın ve bu duruma uyum sağlamanın önemli olduğudur (Pulakos vd., 2000: 614). Aynı zamanda eğitim çabaları konusunda iyi bir performans sergileyen çalışanlar bir işin yönetilme biçiminde nasıl değişiklikler gerekebileceğinin ve resmi yönetim prosedürlerinin rolünün seviyesi hakkında fikir verebilmektedir (Loughlin ve Priyadarshini, 2021: 3).

Pozitif psikolojik sermaye, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans, gibi kavramlar, çalışanların günümüzün dinamik ve karmaşık iş ortamlarında organizasyonların insan kaynağı gücünü ortaya koyan kavramlardır. Bu faktörlerin birbiriyle olan ilişkileri ve etkileşimleri, örgütsel çıktılar açısından daha kapsamlı ve bütüncül bir anlayış sunma potansiyeline sahiptir. Çalışmanın ikinci bölümünde, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri ve kaynakları modeli temelinde ele alınacak, bu teorik çerçeveler doğrultusunda ilişkiler sistematik bir biçimde incelenecek ve bu ilişkileri açıklayan hipotezler geliştirilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAMLAR VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerini oluşturan Pozitif Duyguları Genişletme ve İnşa Etme Teorisi, Kaynakların Korunması Kuramı ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Söz konusu teoriler, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları psikolojik süreçlerin ve sonuçların daha iyi anlaşılmasını sağlayan kapsamlı kuramsal çerçeveler sunmaktadır. Kuramların temel varsayımları ve ana kavramları açıklandıktan sonra, bu teorik temeller doğrultusunda araştırmanın hipotezleri hakkında kapsamlı açıklamalar aktarılacaktır.

2.1. Araştırmanın Kuramsal Temelleri

2.1.1. Pozitif Duyguları Genişletme ve İnşa Etme Teorisi (The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions)

Pozitif duygular, bireyin psikolojik ve sosyal yaşamını güçlendirme potansiyeline sahip olmasına rağmen, bilimsel çalışmalarda genellikle ihmal edilmiştir (Fredrickson ve Cohn, 2008; Shiota, 2017; Soon vd., 2023). Fredrickson (1998)'e göre, pozitif duyguların yüz ifadeleri ve vücut tepkileriyle kendini gösterme biçimi genellikle belirsizdir. Pozitif duyguların net bir şekilde fiziksel tepkilerle kendini göstermemesi, onların tanımlanmasını zorlaştırmış ve bu nedenle sıklıkla göz ardı edilmelerine yol açmıştır. Diğer bir ifade ile, negatif duygular, kendine özgü yüz ifadeleri ve fiziksel tepkilerle kolayca tanımlanırken, pozitif duyguların bu tür belirgin göstergelerden yoksun olması, bilimsel araştırmaların odak noktasında daha az yer bulmasına neden olmuştur. Bilimsel araştırmalarda negatif duyguların pozitif duygulara kıyasla daha ayrıntılı şekilde sınıflandırıldığı ve daha fazla kategoriye ayrıldığı ifade edilmektedir. Bilimsel sınıflandırmalar genellikle üç veya dört negatif duyguya karşılık sadece bir pozitif duygu tanımlamaktadır. Ayrıca pozitif duyguların yüz ifadeleri, vücut tepkileri ve deneyimlerde daha az belirgin ve ayrıntısız olduğu görülmektedir. Örneğin, negatif duyguların kendine özgü yüz ifadeleri varken, pozitif duyguların hepsi genellikle aynı "gerçek" gülümseme ile ifade edilir. Benzer şekilde, vücut tepkileri açısından negatif duygular belirgin farklılıklar gösterirken, pozitif duygular arasında böyle bir ayrım görülmemektedir (Fredrickson, 1998). Pozitif duyguların bilimsel araştırmalarda daha az incelenmesinin bir diğer nedeni ise psikoloji biliminin uzun süre genellikle bireylerin sorunlarına odaklanması ve bu sorunları çözmeye çalışmasıdır (Ryff, 2022). Negatif duyguların sağlık sorunlarıyla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmesi (ör. depresyon, anksiyete) (Roy vd., 2021; Soumya ve Sathiyaseelan,

2021) ve bu sorunlara yönelik çözüm arayışlarının öncelik kazanması, pozitif duygulara olan dikkatin gecikmesine neden olmuştur. Dolayısıyla bu durum, pozitif duyguların negatif duyguların yol açtığı problemlere potansiyel çözümler sunma kapasitesinin de yeterince dikkate alınamamasına neden olmuştur. Olumsuz duygular kapsamında irdelendiğinde, korkunun kaçmaya, öfkenin de saldırmaya neden olduğu bilinmektedir. Ancak, olumlu duygular bu tür net bir eylem eğilimine sahip değildir. Olumlu duygular, daha belirsiz ve genel bir "etkileşime girme" isteği yarattığından, bu durum onların faydasını anlamayı zorlaştırmakta ve mevcut teorilerin olumlu duyguların işlevlerini yeterince açıklayamamasına yol açmaktadır (Fredrickson, 1998: 301-302). Bu eksikliği gidermek ve pozitif duyguların işlevsel rollerini daha kapsamlı bir şekilde açıklamak için geliştirilen teorik çerçevelerden biri "Pozitif Duyguları Genişletme ve İnşa Teorisi"dir (Lundin vd., 2023).

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisinin temel varsayımına göre, olumsuz duygular bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını daraltırken, pozitif duygular bu repertuarı genişleterek kalıcı kişisel kaynakların oluşmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, bu teori olumlu duyguların olumsuz duygular üzerinde yok edici bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Teoriye göre, olumlu duygular bireyin o anda sahip olduğu düşünme ve eyleme geçme seçeneklerini (düşünce – eylem repertuarı) genişletmektedir. Bu durum, belirli bir aksiyon için daraltılmış psikolojik ve fizyolojik durumların üstesinden gelerek negatif durumların yarattığı olumsuzlukları gidermekte ve bireyin zihninde rahatlatma yaratmaktadır (Fredrickson, 2000: 1; Fredrickson vd., 2003; Tugade vd., 2004; Gupta ve Devlina, 2015). Örneğin, biri negatif, diğeri pozitif duygulara eğilimli iki kişi acil bir durumla karşı karşıya kaldığında, genellikle olumsuz duygulara sahip olan kişi paniklerken, pozitif duygulara sahip olan kişi sakin kalır ve karşılaştığı probleme yaratıcı bir çözüm geliştirebilir. Bu, olumlu duyguların kriz anlarında daha geniş bir düşünme ve eylem yelpazesi sunarak bireyin problem çözme yeteneğini artırdığını göstermektedir (Gree ve Quist, 2023). Teoriye göre, düşünce ve eylemlerin çeşitlenmesi sonucunda elde edilen faydalar hemen ortaya çıkmamakta; bu etkiler genellikle uzun vadede kendini göstermektedir. Düşünce yapısının genişlemesi ise doğrudan değil, daha ziyade dolaylı ve zaman içinde artan bir uyum sağlama becerisi sunmaktadır. Bu durum, bireylerin karşılaştıkları sorunlara karşı yeni başa çıkma stratejileri geliştirmelerine, çevresel bilgileri daha etkili bir şekilde işlemelerine ve güçlü sosyal bağlantılar kurmalarına yardımcı olarak, kalıcı kişisel kaynakların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Fredrickson ve Losada, 2005).

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre olumlu duygular çeşitli mekanizmalar aracılığı ile olumsuz duyguların yaratacağı sıkıntılar ve problemlerin üstesinden gelmeye katkı sağlamaktadır. Bu mekanizmalardan ilki pozitif duyguların düşünce eylem repertuarını genişletmesidir. Pozitif duygular, bireyin mevcut düşünce ve eylem seçeneklerini artırarak daha geniş bir davranış ve bilişsel repertuara erişmesini sağlamaktadır. Bu duygular, kişinin olaylara farklı açılardan yaklaşmasını, yaratıcı çözümler geliştirmesini ve çevresel

uyaranlara daha esnek tepkiler vermesini desteklemektedir. Böylece, bireylerin düşünce ve eylem potansiyelleri, pozitif duyguların etkisiyle önemli ölçüde genişlemektedir. Bu sayede, bireyler, korku veya öfke gibi olumsuz duyguların dikkati belirli tehditlere odaklayan daraltıcı etkilerine karşı koyabilmektedir (Fredrickson, 2000). Diğer bir ifade ile pozitif duyguların yarattığı genişletici etki keşif (Liu vd., 2018), yaratıcılık (Vacharkulksemsuk ve Fredrickson, 2013), ve esnek düşünmeyi teşvik ederek (Rowe vd., 2007) yeni becerilerin ve sosyal bağlantıların gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Fredrickson, 2001). Örneğin, organizasyonlarında pozitif deneyimler yaşayan çalışanlar bu deneyimler sayesinde yaşadıkları olumlu duygu deneyimleri yoluyla “düşünce-eylem repertuarlarını” genişletebilmektedir. Bu genişleme, çalışanların farkındalık düzeylerini artırarak yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmelerine olanak tanımaktadır. Olumlu duygular, bireylerin daha açık fikirli olmasını ve daha geniş düşünce yollarını keşfetmesini sağlamakta, böylece yaratıcılığın temel unsurları olan esneklik ve yenilik ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanlar, zamanla yaratıcı kaynaklarını geliştirmekte ve iş yerinde daha etkili çözümler sunabilmektedir (Pattnaik ve Sahoo, 2021).

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisinin bir diğer mekanizması ise pozitif duyguların tersine çevirme etkisine (undoing effect) sahip olmasıdır. Tersine çevirme etkisi olumlu duyguların olumsuz duygularla ilişkili fizyolojik uyarılmayı ortadan kaldırabileceği görüşü üzerine ortaya atılmıştır (Behnke vd., 2023). Pozitif duygular zaman içerisinde bireyi yıpratıcı ve mücadele etmesini zorlaştıran durumların üstesinden gelebilecek dayanıklılığı artırabilmektedir. Olumlu duyguları sıkça deneyimleyen bireyler, başa çıkma stratejilerini geliştirerek ve olumlu bir bakış açısını teşvik ederek stres ve sıkıntılarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilmekte; bu da uzun vadede duygusal refahlarının artmasını sağlamaktadır (Fredrickson vd., 2000). Fredrickson ve Levenson (1998), yürüttükleri araştırmada, pozitif duyguların, negatif duygularla ilişkili fizyolojik ve psikolojik tepkileri tersine çevirme kapasitesine sahip olduğunu bilimsel olarak ortaya koymuştur. Örneğin bireylerin haz, neşe, memnuniyet gibi pozitif deneyimleri stres ve stresin getirebileceği fiziksel rahatsızlıkların etkisini hafifletmeye yardımcı olabilmekte, iyileşmeyi teşvik edebilmekte ve olumsuz duyguların yaratabileceği olumsuz duygusal durumların kalıcı tesirlerini azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Fredrickson, 2000).

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisinin bir diğer mekanizması ise pozitif duyguların bireylerde kişisel kaynak oluşturmalarıdır (Fredrickson, 2004a; Ouweeneel vd., 2012; Xanthopoulou vd., 2012; Gupta ve Devlina, 2015). Bireyin sahip olduğu pozitif duygular psikolojik dayanıklılık ve sosyal bağlantılar gibi kalıcı kişisel kaynaklar oluşturabilmektedir. Pozitif duyguların yarattığı bu kişisel kaynaklar, bireyin psikolojik baskı ve karşılaştığı güçlüklerle başa çıkma becerisini artırmaktadır. Bu da bireyin gelecekteki zorluklara karşı daha dayanıklı olmasını sağlamaktadır (Fredrickson, 2000). Örneğin, bireyin tecrübe edindiği gurur duygusu, bir başarı elde edildiğinde ortaya çıkmakta ve kişinin yeteneklerine olan inancını pekiştirmektedir. Benzer şekilde, umut duygusu, gelecekteki başarılar için olumlu bir beklenti oluşturmakta bu da bireyi daha fazla

çaba sarf etmesi yönünde harekete geçirmektedir. Sonuç olarak, bu olumlu duygular, bireylerin öz yeterlilik algılarını artırarak ve uğraşlarına katılımlarını güçlendirerek kişisel kaynaklar oluşturmalarına yardımcı olmaktadır (Oriol-Granado vd., 2017). Olumlu duygu deneyimleri sırasında kazanılan kişisel kaynaklar uzun ömürlü ve kalıcı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Diğer bir ifade ile pozitif duygular geçici duygusal durumların ötesinde de devam etmektedir. Bu durum, bireylerin gelecekteki durumlarda bu kaynaklardan yararlanmalarına olanak tanıyarak genel refah kapasitelerini artırmaktadır (Fredrickson, 2001). Sriwidharmanely ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıcılarının düşük veya yüksek öz-denetim düzeylerinde pozitif performans geri bildiriminin etkisini incelemiştir. Çalışmada, karmaşıklık, sistem hataları ve iş yükü gibi üç teknoloji stresi faktörü ele alınmıştır. Sonuçlar, pozitif duyguları genişletme ve inşa etme etmeninin, bilgi ve iletişim kullanıcılarının bu baskılarla başa çıkma becerilerini geliştirdiğini ortaya koymuştur. Pozitif geri bildirim alan düşük öz-denetimli bireyler, olumsuz geri bildirim alanlara göre daha iyi performans sergilemiştir. Bu bulgu, kullanıcıların bilişsel süreçlerini pozitif deneyimlerle desteklemenin, teknolojiyle daha iyi etkileşim kurmalarını ve performanslarını iyileştirmelerini sağladığını ortaya koymaktadır.

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre, pozitif duygu deneyimleri olumlu etkilerin zaman içinde birleştiği “yukarı doğru sarmallar” yaratabilmektedir. Bireyler daha fazla olumlu duygu deneyimledikçe, gelecekteki olumlu deneyimlere daha açık hale gelmekte ve bu da artan refah ve dayanıklılık döngüsüne yol açabilmektedir (Fredrickson, 2000). Örneğin, çalışma ortamında bireylerin sahip olduğu iş kaynakları (örneğin, destekleyici bir çalışma ortamı, yeterli eğitim ve gelişim fırsatları) olumlu bir duygu olan iş tatminini artırmaktadır. Artan iş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını yükselterek kişisel inisiyatifin gelişmesine katkıda bulunur. Kişisel inisiyatif, bireylerin işlerinde proaktif olmalarını ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır. Bu süreç, bir geri bildirim döngüsü oluşturarak, çalışanların daha fazla inisiyatif almasıyla iş kaynakları ve tatmin düzeylerinin de artmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, bu olumlu döngü, iş birimi yenilikçiliğini artırmakta; çalışanların sahip olduğu kaynaklar ve tatmin düzeyleri, iş biriminin genel yenilikçilik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Böylece “yukarı doğru sarmallar” mekanizmasıyla pozitif döngü mekanizması işlemektedir (Hakanen vd., 2008). Benzer ampirik destek de Stuart-Edwards (2023) çalışmasında ortaya konmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, bilinçli farkındalık (mindfulness), insanların stresle daha iyi başa çıkmasına ve kendilerini daha enerjik hissetmesine yardımcı olmaktadır. Stresli durumlarda sorunları çözmek için aktif adımlar atmak veya olaylara daha olumlu bir gözle bakmak, kişinin enerjisini artırmaktadır. Daha enerjik hisseden insanlar ise gelecekte daha bilinçli farkındalık uygulamakta ve stresi daha iyi yönetmektedir. Bu, her iki özelliğin de birbirini güçlendirdiği bir “yukarı yönlü sarmal” oluşturduğu ortaya konmaktadır. Çalışmanın sonucu özetle, iyi hissettikçe daha iyi stresle başa çıkıldığını, daha iyi başa çıkıldıkça daha iyi hissedildiğini ifade etmektedir. Bu döngü, olumlu duyguların ve genişlemiş düşüncenin karşılıklı olarak birbirini güçlendirdiği ve zaman içinde duygusal refahta önemli artışlara yol açtığı bir süreçtir. Bu olumlu

duyguların deneyimlenmesinin başa çıkma stratejilerini geliştirebileceği ve bunun da gelecekte daha olumlu duygulara yol açabileceği anlamına gelmektedir. Teoriye göre, pozitif duygular bireylerin dikkatini ve bilişini genişleterek daha esnek ve yaratıcı düşünmeyi sağlamaktadır. Bu genişlemiş “zihin” bireylerin sıkıntılar karşısında daha iyi başa çıkma stratejileri ve dayanıklılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Böylece insanlar daha dayanıklı hale geldikçe daha fazla olumlu duygu yaşayabilmekte ve bu da bir olumlu pekiştirme döngüsü oluşturabilmektedir (Fredrickson, 2001).

2.1.2. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi, bireylerin kişisel, sosyal ve maddi varlıkları kapsayan kaynaklarını korumak, muhafaza etmek ve inşa etmek için çaba gösterdiklerini vurgulamaktadır (Hobfoll, 2014: 22). Kaynakların korunması teorisine göre bireyin değer verdiği kaynaklar, nesneler, koşullar, kişisel özellikler ve enerji kaynakları başlığı altında toplanabilmektedir (Hobfoll, 2001: 339; Xanthopoulou vd., 2007; Youngmann ve Kushnirovich, 2021; Alessandri, 2023). Nesne kaynakları, fiziksel bir varlığa sahip olan, barınma ve kıyafet gibi kaynakları ifade etmektedir. Koşul kaynakları, diğer kaynaklara erişimi ya da bu kaynaklara sahip olmayı sağlayan yapılar ve durumları ifade etmektedir. Bu kaynaklara örnek olarak işteki statü, sağlık örnek gösterilebilmektedir. Kişisel kaynaklar, beceri ve özellikleri içermekle birlikte kişinin mesleki becerileri özsaygı gibi unsurları kapsamaktadır. Enerji kaynakları ise diğer kaynaklarla takas edilebilen kaynakları ifade etmektedir. Bu kaynaklara örnek olarak para ve bilgi gösterilebilmektedir (Alvaro vd., 2010). İş bağlamında örneklendirmek gerekirse, örneğin pozitif psikolojik sermaye, bireylerin dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ve iyimserlik gibi olumlu psikolojik özelliklerini içermektedir. Bu özellikleri sayesinde çalışanlar, kendi potansiyellerine olan güven, gelecekteki olaylara karşı olumlu beklenti içinde olma, hedeflerine ulaşma konusunda alternatif yollar belirleyebilme kapasitesi ve olumsuzluklar karşısında yola devam edebilme gücü onların zorluklarla başa çıkma yeteneklerini artırmakta ve olumsuz durumlarla başa çıkarken daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, bu kaynaklar, bireylerin stresli ve bir işe devam etmek için onları alıkoyabilecek durumların üstesinden gelmelerine olanak tanıyan çeşitli düzeylerde kaynakları ifade etmektedir (Chen vd., 2024).

Kaynakların kaybı bireyin davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Ancak, bu etkinin şiddeti bireyin kaynak havuzunun genişliği ve bu kaynakların nasıl yönlendirildiği ile ilişkilidir. Örneğin aileye harcanan zaman ileride boşanmayı önleyebilir veya iş kaybı durumunda daha önceden yapılan tasarruflar bu bunaltıcı durumun etkilerini hafifletmeyi sağlayabilir. İlaveten, özsaygıda yaşanan düşüş bireyin sürekli onaylanma ihtiyacı duymasına ve sosyal hayatının bundan etkilenmesine neden olabilmektedir (Modrzyński, 2018: 150). Diğer kaynak teorileri bireylerin kaynaklarını tüketen dış etkenlere odaklanırken, kaynakların korunması teorisi bireylerin zorluklarla başa çıkmak için sahip oldukları kaynakları ön plana çıkarmaktadır. Teoriye göre,

bireyler için tehdit edici olan, değerli kaynakların potansiyel ve fiili kaybıdır. Kaynakların korunması teorisi, bireylerin bu kaynaklara yönelik bir tehdit algıladıklarında ister fiili kayıp ister kaybetme korkusu yoluyla olsun bunun stres ve başarısızlık yarattığını öne sürmektedir (Hobfoll, 1989).

Kaynakların korunması teorisi, insan davranışlarının çoğunu, hayatta kalmak için kaynakları elde etme ve koruma yönündeki evrimsel ihtiyaç temelinde açıklayan, insan davranış genetiğinin merkezinde yer alan bir motivasyon teorisidir (Holmgreen vd., 2017). Diğer sosyal hayvanlar gibi insanlar da sosyal bağları sürdürme ve kaynakları koruma eğilimindedir. Ancak, insan türü, karmaşık dil ve teknoloji geliştirme yetenekleri sayesinde bu süreçlerde daha stratejik ve uzun vadeli bir yaklaşım sergilemektedir. Dolayısıyla insanlar, kilit kaynakları yalnızca strese yanıt vermek için değil, aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlara yönelik sürdürülebilir bir kaynak rezervi oluşturmak için de kullanmaktadır. Kaynakların Korunması Teorisi, insanların düşünce ve davranışlarının, evrimsel olarak kaynakları koruma ve kayıplardan kaçınma eğilimiyle şekillendiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre, insanlar kaynak kaybını önlemek için doğal olarak daha hassas ve dikkatli davranır, çünkü bu eğilim, insanlık tarihindeki hayatta kalma mücadelesinden kaynaklanmaktadır. Bu temeli takiben kaynakların korunması teorisi stresin, (a) merkezi veya kilit kaynaklar kayıp tehdidi altında olduğunda, (b) merkezi veya kilit kaynaklar kaybedildiğinde veya (c) önemli bir çabanın ardından merkezi veya kilit kaynakları kazanmada başarısız olduğunda ortaya çıktığını öne sürmektedir (Hobfoll vd., 2018: 108).

Kaynakların korunması teorisinin prensipte dört temele dayandığını söylemek mümkündür (Radford, 2024: 60). Bunlardan ilki kaybın önceliği ilkesidir. Bu ilke kaynak kaybının kaynak kazancından daha belirgin bir şekilde olmasını ifade etmektedir. Bu kaynaklar maddi nesneler olabileceği gibi iyimserlik, öz yeterlilik gibi kişisel kaynaklar da olabilmektedir. Kaynakların kaybedilmesi kazanılmasından daha hızlı ve daha etkin sonuçlar meydana getirebilmektedir. Ayrıca, bu etkilerin uzun süre devam edebileceğini belirtmek de mümkündür (Hobfoll vd., 2018: 105). Örgütsel yaşamda örneğin, organizasyonda adil olmayan ödül dağılımı çalışanların öz yeterlilikleri ve iyimserlikleri gibi kişisel kaynaklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların hak ettiği ödülleri elde edemediğini algılaması, onların motivasyonlarını ve iş performanslarını düşürerek organizasyona zarar verebilmektedir (De Clercq vd., 2023). İkinci ilke ise kaynak yatırımı ilkesidir. Kaynak yatırımı ilkesi bireylerin kaynak kaybına karşı korunmak, kayıpları telafi etmek ve kaynak kazanmak için kaynak yatırımı yapması gerektiğini ifade etmektedir. Bununla bağlantılı bir şekilde kaynak seviyesi yüksek bireyler kaynak kaybı yaşadığı durumlarda daha az savunmasız olurken kaynak kazanımını düzenleme konusunda daha yeteneklidir. Aksi durumda, kaynak seviyesi düşük bireyler ise kaynak kaybına karşı daha savunmasızken kaynak kazanma konusunda da daha az yeteneklidir (Chen vd., 2015: 98). Bireyler zor zamanların üstesinden gelmek için sahip oldukları kaynakları tüketirler ve gelecek zor zamanların üstesinden gelmek için yeni beceriler öğrenerek veya var olanı geliştirerek kendine kaynak yatırımı yaparlar veya zor

zamanlar için yeni beceriler öğrenirler. Böylece kendilerini korur ve daha fazla kayıp yaşamazlar (Hobfoll vd., 2018: 105).

Kaynakların korunması teorisinin üçüncü ilkesi kazanç paradoksu ilkesidir. Kazanç paradoksu ilkesi kaynakların azalması ihtimallerinin güçlü olduğu hallerde, kaynak kazanımlarının daha kritik hale gelmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kaynak bakımından daha güçlü bireyler, kaynak kaybına karşı daha az hassas olurken, kaynak kazancı sağlama konusunda daha başarılıdır. Ancak, az kaynağa sahip bireyler için küçük bir kaynak artışı bile kazanç ivmesi yaratmada büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Xu vd., 2021). Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, kaynak kapasitesi yüksek bireyin daha az kaynak kaybetme eğilimi varken, daha az kaynağa sahip bireyin daha fazla kaynak kaybetme ve o kaynakları yerine koyamama riski bulunmaktadır. Temelde büyük kaynağa sahip olmanın diğer kaynak kazanımlarını da sağlamasına kaynak karavanları adı verilmektedir (Çetin, 2019: 113). Örneğin, bireylerin iş ortamlarında hata yapma, eleştirilme, dışlanma veya cezalandırılma korkusu olmadan fikirlerini, görüşlerini ve endişelerini özgürce ifade edebilmesi (psikolojik güvenlik - psychological safety) iş arkadaşlarının desteğini, güvenini ve cesaretlendirmesini daha kolay elde etmesine katkı sunabileceği için yeni fikirler önerme konusunda onu cesaretlendirebilmektedir. Bu sayede yöneticilerin gözünde sağlam bir pozisyon elde ederek hem sosyal kaynaklar biriktirmiş olur hem de örgütsel destek ve iş tatmini duygularını yaşayarak kaynak karavanları oluşturabilmektedir. Aksi durumda, düşük psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanlar, genellikle şüpheli, kıskanç ve güvensiz bir tutum sergileyerek kısır rekabete yol açabilmekte, yöneticileri ile ilişkileri iyi olsa da iş tatmini, örgütsel destek ve tatmin gibi duyguları yaşayamamasından dolayı kaynak kaybına daha savunmasız hale gelip yeni kaynakların edinmesi konusunda zayıf kalabilmektedirler. Dolayısıyla kaynak karavanlarını oluşturamayabilirler ve gelecekteki kaynak kazanımlarından mahrum kalabilirler (Gao ve Liu, 2021).

Kaynakların korunması teorisinin dördüncü ve son ilkesi çaresizlik ilkesidir. Kaynakların korunması teorisinin bu yönü evrimsel bir strateji olarak hem savunmacı hem de keşifçi yaklaşımları içermektedir. Savunmacı strateji, bireylerin mevcut kaynaklarını koruyarak, tükenmeyi önlemek için geri çekilmelerine olanak tanırken, keşifçi strateji, uyumsal bir süreç olarak yeni hayatta kalma veya uyum sağlama yollarını aramayı teşvik etmektedir. Bu keşifçi süreç, başlangıçta uyumsal görünmese de bireylerin deneyimleri ve çevresel talepler doğrultusunda yeni stratejiler geliştirerek uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Hobfoll vd., 2018: 106). Örneğin, psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, değişimlere açık olmalarından dolayı yenilikçi fikirler geliştirme (Slatten vd., 2020), risk alma ve öğrenme fırsatlarını değerlendirme konusunda daha cesur davranabilmektedir (Hsiao vd., 2011). Bu çalışanlar, uyumsal performans göstererek yeni görevleri hızla benimser ve beklenmedik iş sorunlarına yaratıcı çözümler sunar (Jundt vd., 2015). Aynı zamanda yenilikçi iş davranışları sergileyerek mevcut iş süreçlerini geliştirmek ve iş verimliliğini artırmak için proaktif önerilerde bulunabilirler (Zehir ve Öztürk, 2023). Keşifçi

strateji, bireyin bilinmeyen fırsatları araştırarak risk almasını gerektirdiğinden, pozitif psikolojik sermayenin desteklediği içsel güven, motivasyon ve esneklik, hem uyumsal hem de yenilikçi iş davranışlarının temelini oluşturabilmektedir.

Kaynakların korunması teorisine göre birey için kaynak olarak adlandırılabilen unsurlar onları hedeflerine ulaştırmaya yardımcı olabilecek her şey olabilmektedir. Bu kaynaklar her birey için aynı derecede öneme sahip olmamakla birlikte kaynakların kritikliği bağlama ve bireylerin değişen ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilmektedir (Halbesleben vd., 2014: 1338-1339). Örneğin, bireyler çok çalıştıklarında, gayretleri genellikle üstün iş performansına yansımakta ve bu da daha yüksek bir maaş veya daha iyi bir pozisyon gibi diğer anlamlı kaynakları elde etmenin yolunu açmaktadır. Elde edilen yeni kaynakların mevcudiyeti ve birikimi ileride tüketilmek üzere olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Singh vd., 2019). İlâveten, finansal güvence bir birey için temel bir kaynak olabilirken, bir diğer birey için sosyal destek daha kritik olabilir. Kaynakların kazanılması ya da kaybedilmesi, yaşam kalitesi ve bireylerin işlevlerini yerine getirme biçimleri açısından temel bir öneme sahiptir. Bireyin bir işe yönelmesinin veya bir durumu değiştirmek için harekete geçmesinin temeli kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesine dayanmaktadır. Birey, ancak kendisi için önemli olan asgari kaynaklara sahip olduğunda hayatında değişiklik yapmaya eğilimli olmaktadır. Motivasyonun temel kaynağı, kişinin kendi kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmesidir. Yeterli kaynaklara sahip olmak, bireyin yaşamında değişiklik yapma isteğini güçlendiren önemli bir faktördür (Modrzyński, 2018: 149). Kaynakların korunması teorisine göre bireyler kendilerine olan güvenleri gibi kişisel niteliklerini ya da çalışma yaşamındaki deneyimleri gibi sosyal durumlarını ve deneyimlerini geliştirdikçe ve bunları sürdürebildikçe hayatlarında başarıyı yakalama hedeflerine ulaşabilmektedirler. Fakat çevredeki faktörler çoğunlukla bireyin kişisel ve sosyal niteliklerini tehdit etmekte ya da azalmasına yol açabilmektedir. Bir kişinin toplumsal konumu, mesleki rolü, mali durumu, değer verdiği ilişkileri, inançları ya da kendilik algısı çevresel etkenlerle tehlikeye girebilir. Bu unsurlar, bireyler için hem işlevsel bir değer taşımakta hem de kimliklerini yansıtan manevi bir anlam barındırması nedeniyle çift yönlü bir öneme sahiptir. Diğer bir ifade ile bireylerin edinmeye, korumaya ve geliştirmeye çalıştıkları bu unsurlar hem kendilerine ait niteliklerinden ötürü hem de bireye yeni imkanlar sunma potansiyelleri nedeniyle değer taşımaktadır (Yürür, 2011: 109).

2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İş ve örgüt psikologları çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak için çeşitli yaklaşımlar geliştirmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan İş Talepleri-Kaynakları (Job Demands-Resources – JD-R) Modeli, iş ortamındaki talepler ve kaynaklar arasındaki dengenin çalışanların refahı ve performansı üzerindeki rolünü açıklamaktadır (Paşkvân ve Kubicek, 2017: 30). İş talepleri ve kaynakları modeli ilk olarak Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından tükenmişliğin öncüllerini anlamak amacıyla ortaya atılmıştır. İş talepleri ve kaynakları modeli

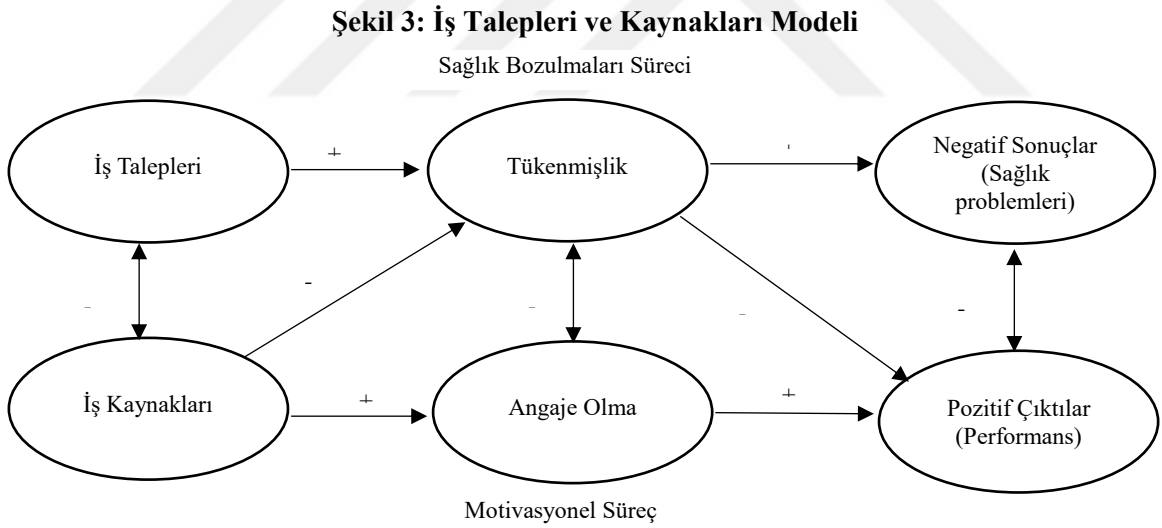
çalışanların çalışma koşulları ve sahip olduğu kaynaklardan yola çıkarak çalışma yaşamındaki davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. İş talepleri ve kaynakları modelinin artan bir şekilde ilgi görmesinin nedeni, teorinin iş özelliklerinin karmaşıklığını basitleştirirken aynı zamanda bunların ortaya çıkardığı süreçler hakkında geçerli tahminlerde bulunması olarak gösterilebilmektedir (Demerouti vd., 2019).

İş talepleri - kaynakları teorisi, çalışanların akademi, imalat, ulaştırma veya finans gibi çeşitli sektörlerde çalışmasına rağmen iş özelliklerinin iş talepleri ve iş kaynakları olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilirliğini ifade etmektedir (Tims vd., 2016: 45; Tummers ve Bakker, 2021: 2). İş talepleri, sürekli fiziksel veya zihinsel gayret gerektiren ve dolayısıyla belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle bağlantılı olan, işin fiziksel, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001: 501). İş taleplerine örnek olarak aşırı iş yükü, ağır kaldırma, kişiler arası çatışma, iş güvensizliği (Schaufeli ve Taris, 2014) yüksek iş baskısı (Schilbach vd., 2023), elverişsiz çalışma ortamı (Hu vd., 2011) ve düzensiz çalışma saatleri (Bunjak vd., 2023) örnek olarak verilebilir. Aynı zamanda duygusal ve birbirleriyle çelişen beklentiler ve zaman baskısı olarak da karşılaşılabilen iş talepleri gerçekleştirilen işin özelliklerini tanımlayarak yerine getirilen mesleğin türüne bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Paşkvani ve Kubicek, 2017: 31). İş talepleri her zaman olumsuz sonuçlar doğurmasa da bu taleplerin sürekli ve yüksek çaba gerektiren bir şekilde karşılanması durumunda, çalışanların yeterince dinlenememesi ve iyileşememesi gibi riskler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, zamanla iş stresörlerinin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir (Demerouti ve Bakker, 2011: 2). İş kaynakları, çalışanların mesleki hedeflerine ulaşmalarını destekleyen, iş taleplerini ve bunlara ilişkin maliyetleri düşüren, aynı zamanda bireysel gelişimi teşvik eden işin belirli unsurlarını ifade etmektedir (Tims vd., 2016: 45). Başka bir ifade ile, iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıran, iş taleplerinin neden olduğu fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltıcı bir tampon görevi gören ve kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen işin fiziksel, psikolojik veya sosyal boyutlarıdır (Demerouti ve Bakker, 2011: 2).

İş talepleri ve kaynakları modelinin temel önermesi iş taleplerinin ve iş kaynaklarının iki psikolojik süreci tetiklediğidir. Bunlardan ilki sağlık bozulmaları süreci ikincisi ise motivasyon sürecidir (Llorens vd., 2006: 379-380). Sağlık bozulmaları süreci (health impairment process) yoğun iş taleplerinin bireydeki enerjiyi tüketmesi ve stres yaratması böylece çalışanın tükenmesine bağlı olarak ortaya çıkan sağlık sorunlarını ifade etmektedir (Schaufeli ve Taris, 2014). Stres altındaki çalışanlar performans hedeflerinin korunması (faydalar) ile bu hedeflere ulaşmak için harcanması gereken zihinsel çaba (maliyetler) arasında bir değiş tokuşla karşı karşıya kalmaktadır. İş taleplerinin artmasıyla birlikte performans seviyelerini korumak amacıyla dengeleyici bir çabanın seferber edilmesi, beraberinde çeşitli sorunları da getirebilmektedir. Bu ekstra dengeleyici çaba, artan sempatik aktivite (vücudun stres, heyecan veya tehlike anlarında enerji ve kaynaklarını hızlı bir şekilde harekete geçirmek için devreye giren tepkisel bir süreç), yorgunluk ve sinirlilik gibi fizyolojik

ve psikolojik maliyetlerle ilişkilidir. Dengeleyici çabanın sürekli devreye sokulması çalışanın enerjisini tüketmektedir. Bu süreç tükenmişliğe, sağlıksızlığa ve nihayetinde işe devamsızlığa yol açabilmektedir (Schaufeli vd., 2009b: 894-895). Zayıf veya eksik kaynaklar bireyin gerçekleştirmeyi hedeflediği nihai sonuçlara ulaşmayı engellemekle birlikte iş talepleriyle başa çıkmayı zorlaştırmaktadır. Bireyde olası bu tükenmişliğin azaltılması ya taleplerin yoğunluğunun azalması ya da kaynak artışı yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Van Eetveldt, 2013).

Motivasyonel süreç (motivational process) ise, bireyin sahip olduğu iş kaynaklarının içsel motivasyon yaratarak çalışanların enerjisini “ateşlemesi” ve kendilerini işe vermeleriyle ortaya çıkan süreci ifade etmektedir. İş kaynakları tarafından tetiklenen bu olumlu süreç işe angaje olma yoluyla daha güçlü işte kalma niyeti, ekstra rol davranışı ve üstün iş performansı gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedir (Schaufeli, 2017: 121). Motivasyon sürecinin işleyiş sürecinde iş kaynakları, temel psikolojik ihtiyaçları karşılayarak çalışanları bir davranışı veya eylemi gerçekleştirmesine yol açan içsel bir sebep veya güdüye yönlendirmektedir. İş kaynakları çalışanın büyüme, öğrenme ve gelişimini destekleyerek içsel motivasyonu artırmakla birlikte iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıran motivasyonu da sağlayabilmektedir (Demerouti vd., 2019). Şekil 3’te İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi’nin çerçevesi sunulmuştur:



Kaynak: Schaufeli ve Taris, 2014: 46

Zorlu iş talepleriyle karşı karşıya kalındığında iş kaynakları değerli hale gelmekte ve eldeki işe angaje olmayı teşvik etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2013: 113). İş talepleri ve kaynakları modelinin zorlu görevlerde kaynağı değerli olarak görmesi Hobfoll (2001) kaynakların korunması teorisindeki her tür kaynağın motive edici potansiyele sahip olduğu ve özellikle ihtiyaç duyulduğunda faydalı hale geldiği fikriyle tutarlılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, İş Talepleri-Kaynakları Teorisi, iş kaynaklarının motivasyon üzerindeki etkisinin iş talepleri yüksek olduğunda daha belirgin olduğunu öne sürmektedir. Yüksek iş kaynaklarıyla desteklenen yüksek talepler,

Çalışanları aktif iş ortamlarına çekerek yeni beceriler geliştirmeye ve yaratıcı davranışlar sergilemeye teşvik etmektedir. Zorlayıcı iş koşullarında iş kaynaklarının angaje olma ve tükenme ile bağlantısı bulunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2016). Yüksek taleplerin kaynak eksikliğiyle aynı anda ortaya çıkması, taleplerin karşılanabilmesi için yoğun enerji tüketimine yol açmaktadır. Ancak, bu yüksek enerji tüketimine rağmen yeterli kaynağın bulunmaması, bireyin tükenmesine ve motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Kaynakların korunması teorisinde meydana gelen kaynakların azalması durumu iş talepleri ve kaynakları modelinde de işlemektedir (Topçuoğlu, 2022: 134). Yüksek taleplerin ve yüksek kaynakların olduğu durumda ise, çalışanlar görevlerini daha keyifli bir şekilde yerine getirerek organizasyonlarına karşı güçlü bir angajman hissetmektedir. Yüksek iş talepleri, çalışanların mevcut kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmalarını teşvik ederken, bu durum işin zorluklarını üstesinden gelinebilecek birer meydan okuma olarak algılamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, iş kaynaklarının varlığı, çalışanların yüksek taleplerle başa çıkma yöntemlerini kolaylaştırmakta ve bu da arzulanan davranışları sergilemesine olanak tanımaktadır (Bakker vd., 2010).

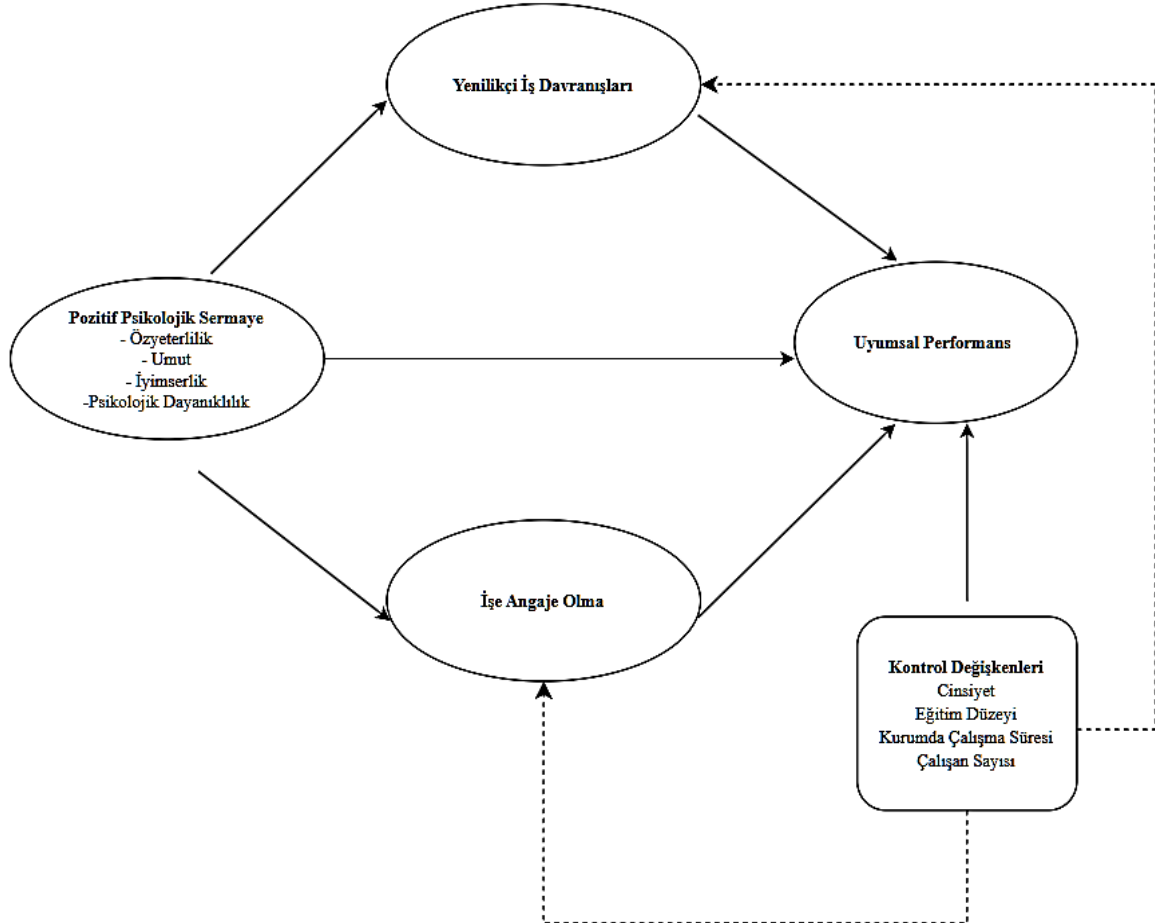
Yüksek iş kaynaklarının yüksek iş talepleriyle başa çıkmada arzulanan sonuçlara ulaştırdığına dair çeşitli ampirik destekler bulunmaktadır. Saleem ve arkadaşlarının (2022) yaptığı çalışma, yüksek iş talepleri ile yüksek iş kaynaklarının etkileşimini ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, yüksek iş yükü ve zaman baskısı gibi stres yaratan faktörler, çalışanların tükenmişlik, yorgunluk ve tatminsizlik hissetmesine yol açabilmektedir. Ancak, bu olumsuz faktörlerin yanı sıra, pozitif psikolojik sermaye gibi iş kaynaklarına sahip çalışanlar, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkları sayesinde iş yerinde yaşadıkları stresi yönetebilmekte ve tatmin düzeylerini artırabilmektedirler (Saleem vd., 2022). Yüksek iş talepleri ve yüksek iş kaynaklarının, arzu edilen davranışlarla sonuçları ortaya çıkaracağına dair bir diğer ampirik destek de Moon ve arkadaşları (2020) tarafından çalışanların manevi değerlerinin bir kaynak olarak ele alındığı çalışmasıyla sunulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların manevi değerleri, iş talepleri ve kaynakları modeli bağlamında kişisel kaynaklar olarak tanımlanmakta ve bireylerin iş talepleriyle başa çıkma kapasitesini artırıcı bir potansiyel olarak görülmektedir. Maneviyat, çalışanların içsel motivasyonunu artırarak işlerinde anlam bulmalarını ve kendilerini geliştirme arzularını güçlendirmektedir. Bu artan içsel motivasyon, çalışanların işlerini daha etkin ve yaratıcı bir şekilde düzenlemelerine olanak tanıyan iş tasarımı davranışlarına (job crafting) yol açmaktadır. İş tasarımı yoluyla çalışanlar, iş görevlerinin sınırlarını fiziksel ve bilişsel olarak değiştirerek iş kaynaklarını artırabilmekte ve iş taleplerini azaltabilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların maneviyatı, çalışanların içsel motivasyonunu ve iş tasarımı geliştirerek, iş performansını yükselten bir kaynak olarak işlev görmektedir. Yüksek iş kaynakları ve yüksek iş kaynaklarının olumlu sonuçlarına ilişkin bir diğer ampirik destek de Naveed ve Qamar Zia (2024) tarafından iş kaynakları, işe angaje olma ve uyumsal performans ilişkisinin ele alındığı çalışması gösterilebilmektedir. Çalışma bulgularına göre, algılanan iş desteğİ, geri bildirim, iş özerkliği, kariyer gelişimi gibi iş kaynakları çalışanların işlerini daha anlamlı ve yönetilebilir hissetmelerini

sağlamaktadır. Bu durum, içsel motivasyonu tetikleyerek çalışanların işe angaje olmasını artırmaktadır. Daha yüksek işe angaje olma, çalışanların işlerine enerji, özveri ve odaklanma ile yaklaşımlarına yol açmaktadır. Yüksek angaje düzeyine sahip çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları belirsizlikleri ve değişiklikleri daha kolay tolere etmekte ve etkili problem çözme stratejileri geliştirebilmektedir. İş ortamındaki zorluklara daha esnek ve yaratıcı bir şekilde yanıt vererek, beklenmedik durumlara hızlı uyum sağlama yetenekleri güçlenebilmektedir. Böylece, çalışanların problem çözme becerileri ve uyumsal performansları, iş kaynaklarının işe angaje olma yoluyla etkisi sayesinde gelişmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bilimsel araştırmalarda, öncelikle belirlenen amaca ulaşabilmek için uygun bir metodoloji ve uygun bir araştırma modeli oluşturmak kritik önem taşımaktadır. Bu yapısal çerçeve, çalışmanın temel dinamiklerini, ilişkili değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki etkileşimleri sistematik bir şekilde ortaya koymaktadır. Araştırma sürecinde yapılan literatür taramaları, uzmanlardan elde edilen görüşler ve uygulama aşamasında kullanılan araçlar esas alınarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 4 olarak sunulmuştur.

Şekil 4: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak kullanılan pozitif psikolojik sermaye, bireylerin iş yaşamındaki olumlu psikolojik özelliklerini ifade eden öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının oluşturduğu çok boyutlu bir kavramdır. Pozitif psikolojik sermaye içerdiği bileşenleri ile, çalışanların zorlu durumlarla başa çıkma, olumsuzluklara karşı pozitif tutum sergileme ve performanslarını sürekli geliştirme kapasitelerini ortaya koymaktadır. Araştırma modelinde psikolojik sermaye, çalışanların iş ortamındaki davranışlarını ve performanslarını şekillendiren temel bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Modelde bağımlı değişken olarak uyumsal performans ele alınmaktadır. Uyumsal performans çalışanların iş ortamındaki değişimlere, belirsizliklere ve beklenmedik durumlara karşı gösterdikleri esnekliği ve uyum becerisini ifade etmektedir. Uyumsal performans, günümüz iş dünyasında artan rekabet, hızlı değişim ve belirsizliklerin karşısında çalışanların verimliliğini ve etkinliğini sürdürebilme kapasitesi açısından önemli bir kriterdir. Bu çalışmada, psikolojik sermayenin çalışanların uyumsal performansını nasıl etkilediği incelenecektir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini dolaylı yoldan açıklayan bir faktördür. Başka bir ifade ile, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni nasıl ve neden etkilediğini anlamamıza yardımcı olan bir ara mekanizma görevi görmektedir. Bir aracılık modelinde, bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemekte, o aracı değişken de bağımlı değişkeni etkileyerek nedensel bir dizi yaratmaktadır. Bu ilişki, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme sürecini veya mekanizmasını açıklamaya yardımcı olarak psikolojik araştırmaların altında yatan dinamikleri daha iyi anlamamızı sağlamaktadır (MacKinnon vd., 2007). Bu çalışmada iki adet aracı değişken bulunmaktadır. Bu aracı değişkenlerden ilki, yenilikçi iş davranışları, ikincisi ise işe angaje olmadır. Çünkü bireylerin uyumsal performans gösterirken, yenilikçi davranışlar sergileme (yenilikçi iş davranışları) ve işe tam olarak odaklanma (işe angaje olma) bu performansın sergilenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Ek olarak, araştırma modeli incelendiğinde dile getirilmesi gereken bir diğer husus ise, aracı değişkenlerin hem bağımsız hem de bağımlı değişkenler olduğudur. Nedeni ise, bireylerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermayenin, bilişsel kaynakları genişleterek çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik edeceği ve onların enerjik, motive bir şekilde çalışmalarına içsel motivasyon kaynağı olacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla, bu durumda pozitif psikolojik sermaye bağımsız değişken, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma değişkenleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Ayrıca çalışanların sergilemiş oldukları yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performans çıktılarında da artışlar yaratması beklenmektedir. Diğer yandan, uyumsal performansın sergilenebilmesi için çalışanların işine angaje olarak, tam olarak odaklanmış, işlerini konsantre bir şekilde yaparken uyum gereken noktaları fark edip proaktif olarak bu süreci yönetmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, bu durumda yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma bağımsız değişkenler, uyumsal performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır.

Bu çerçevede, araştırmanın odaklandığı ana konu, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma aracı değişkenleri yoluyla uyumsal performanslarına olan etkisini incelemektir. Pozitif psikolojik sermayenin çalışanlarda yenilikçi iş

davranışlarını ve işe angaje olma düzeylerini artırarak, bu etkileri uyumsal performansa dönüştürmesi araştırmanın temel varsayımıdır. Şekil 4’te sunulan araştırma modeli doğrultusunda ilerleyen başlıklarda, hipotez açıklamalarına yer verilecektir.

2.2.1. Pozitif Psikolojik Sermayenin Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi

Pozitif örgütsel davranış paradigmasına göre, çalışanların ve organizasyonun gelişimi, örgütte farklı seviyelerde faaliyet gösteren ve güçlendirilmesi gereken çeşitli kaynak gruplarına dayanmaktadır. Bu kaynaklar içinde organizasyonun performansını doğrudan etkileyen unsurların başında insan kaynağı yer almaktadır. İnsan kaynağının güçlenmesi, olumlu kişisel özellikler ve bireysel düzeyde psikolojik kaynakların gelişimiyle mümkündür. Bireyin sahip olduğu bu psikolojik kaynaklar refah ve memnuniyet gibi değerli öznel deneyimlere yol açarak arzu edilen sonuçlara neden olmaktadır (Paliga vd., 2022: 2). Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın temelini oluşturan ve bireysel düzeyde uyumsallığı kolaylaştıran önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Avey vd., 2008). Birey için bir kaynak görevi gören pozitif psikolojik sermaye çalışanların iş ve kişisel yaşam kalitesinin iyileştirilip artırılmasında kritik rol oynamaktadır (Nguyen ve Nguyen, 2012; Mortazavi, 2012; Baron vd., 2016; Allameh vd., 2018; Gupta vd., 2019; Biricik, 2020).

Pozitif psikolojik sermaye, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi boyutlardan oluşmakta ve bu boyutlar çalışanların iş yaşamındaki başarılarına katkı sağlayan kişisel kaynaklar olarak işlev görmektedir. Her bir boyutun, çalışanların iş dünyasındaki zorluklarla başa çıkmasına ve performanslarını artırmasına yardımcı olma potansiyeli bulunmaktadır (Sun vd., 2012; Kappagoda vd., 2014; Alessandri vd., 2018; Nguyen ve Ngo, 2020; Paliga vd., 2022). İş performansının bir türü olarak uyumsal performans çalışanların değişen iş gereksinimlerine uyum sağlama yetenekleri olarak ifade edilebilmektedir (Hesketh ve Neal, 1999). Uyumsal performans, çalışanların iş gereksinimlerindeki değişikliklere proaktif olarak yanıt verip, bu değişiklikleri öngörerek görevlerini başarıyla tamamlayabilmek için davranışlarını uyarlamaları ve iş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmeleridir (Jundt vd., 2015). Bu bağlamda çalışanların, işi ile ilgili öğrenimlere açık olması, kişiler arası çalışabilme yeteneği, acil ve kriz durumlarının üstesinden gelip kriz anlarını yönetebilme kapasitesi ve bir işi sonuçlandırma yolunda karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilmesi uyumsal performansının göstergesi olmaktadır (Pulakos vd., 2000).

Savunma sanayi, teknolojik yeniliklerin hızla yaşandığı, yüksek belirsizlik ve karmaşıklığın hüküm sürdüğü, rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişen güvenlik ihtiyaçlarına hızla yanıt verilmesi gereken bir sektördür (Ulusoy ve Şahin, 2024). Bu sektör, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyarak, beklenmeyen durumlara hızlı tepki verme ve farklı senaryolara uyum sağlayarak performans göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Böyle bir ortamda, çalışanların sahip olduğu pozitif psikolojik sermayeye, onların zorlu ve belirsiz durumlara karşı daha esnek, yaratıcı ve etkin

çözümler geliştirmelerine yardımcı olabilecek bir potansiyele sahiptir. Teorik olarak pozitif psikolojik sermayenin iki mekanizma aracılığı ile çalışan performansını etkilediğini ifade etmek mümkündür. İlk mekanizma, pozitif psikolojik sermayenin çalışanlara performans sergilemeleri için gerekli motivasyonu başlatan ve sürdüren kaynaklar sağlamasıdır (Avey vd., 2011). Bu kaynaklar, çalışanların işlerine odaklanmalarını ve karşılaştıkları zorluklara karşı daha dirençli olmalarını mümkün kılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye sayesinde bireyler, işlerinde daha yüksek bir motivasyonla hareket ederek, hedeflerine ulaşma konusunda daha kararlı olmakta ve böylece performanslarını olumlu yönde etkileyen bir içsel güç kazanmaktadırlar (Page ve Donohue, 2004). Pozitif psikolojik sermaye ile uyumsal performans arasındaki bu mekanizma pozitif duyguların inşa edilmesi ve genişletilmesi teorisi bağlamında açıklanabilmektedir. Pozitif duyguların genişletilmesi ve inşa edilmesi varsayımına göre bireylerin sahip oldukları pozitif duygular onların düşünce ve eylem repertuarında genişleme yaratarak pozitif çıktılarla sonuçlanan bir döngü yaratmaktadır (Fredrickson, 2004a). Çalışanların bir kaynak olarak sahip olduğu öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık, onların maruz kaldığı durumlara hızlı tepki verme ve harekete geçme yeteneğini artıran bir kapasite görevi görmektedir (Bhawna ve Bhambri, 2022). Pozitif duygular sadece bireyin düşünce-eylem repertuarını genişletme özelliğine sahip olmamakla birlikte aynı zamanda fiziksel ve entelektüel kaynaklardan sosyal kaynaklara kadar bireyin kişisel kaynaklarını oluşturma özelliğini de beraberinde getirmektedir. Daha da önemlisi, bu kaynaklar, edinilmelerine yol açan geçici duygusal durumlardan daha dayanıklı karakteristikler göstermektedir. Sonuç olarak, olumlu bir duyguyu deneyimlemenin genellikle tesadüfi olan etkisi, daha sonra başka bağlamlarda ve başka duygusal durumlarda yararlanılabilecek kalıcı kişisel kaynaklarda bir artış yaratmaktadır (Fredrickson, 2000). Çalışanlarda ortaya çıkan bu genişleyen bakış açısı zorluklara farklı açılardan yaklaşmasına olanak sağlayarak onlara sorunların çözüme kavuşturulmasına yönelik esneklik kabiliyeti kazandırmaktadır (Fredrickson vd., 2003). İlâveten, olumlu duyguların bireylere zor durumları yönetmede yardımcı olduğunu ifade etmek mümkündür (Tang vd., 2024). Diğer bir ifade ile pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre çalışanların sahip olduğu olumlu duygular, sahip olduğu bilişsel faaliyetlerde değişiklik yaratarak belirli eylem eğilimlerine yol açmakta ve bireyin uygun aksiyona geçmesi için onu tetiklemektedir (Fredrickson, 2000; Fredrickson, 2003).

Psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini açıklayan ikinci mekanizma ise çalışanların iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri azaltma kapasitesidir (Avey vd., 2009). Bu mekanizma, kişinin karşılaştığı zorluklar, stres ve baskılar gibi iş performansını olumsuz etkileyebilecek faktörlerle başa çıkma yeteneğini içermektedir (Avey vd., 2011; Abbas ve Raja, 2012; Newman vd., 2014; Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016). Bu durum kaynakların korunması teorisi ile uyumluluk göstermektedir. Kaynakların korunması teorisine göre çalışanların sahip olduğu kişisel kaynaklar zorlayıcı ve değişken iş ortamlarında başarılı bir şekilde bu durumların üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Yeterli kişisel kaynağa sahip çalışanlar çalışma ortamının üzerinde yarattığı baskının etkisini bu kaynaklar sayesinde

yumuşatabilmektedirler. Değişen koşullar altında stresle başa çıkarken kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak aşırı baskı yaşamadan daha dengeli bir şekilde çalışmaya devam edebilmektedirler (Xanthopoulou vd., 2007). Pozitif psikolojik sermayenin bireyde yarattığı kaynaklar çalışanların iş yerinde yaşanabilecek potansiyel kaynak kayıplarını (örneğin, enerji, motivasyon, iş performansı gibi) önlemlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeterli kişisel kaynağa sahip bireyler, stres ve zorlayıcı koşullarla başa çıkmada daha donanımlı oldukları için, iş kaynaklarını koruyarak tükenmişlik veya performans düşüşü gibi olumsuz sonuçları önleyebilmektedirler. Bu bağlamda, kişisel kaynaklar, çalışanların iş ortamında daha sürdürülebilir bir performans sergilemesine önemli katkılar sağlamaktadır (Malik, 2013). Pozitif psikolojik sermayeye sahip bir çalışanın kaynakları bol olduğundan, kaynaklarının iş talepleri tarafından tüketilmesi daha uzun zaman alacaktır. Ayrıca, araştırmalar daha fazla psikolojik sermayeye sahip çalışanların performanslarını gerektiği gibi uyarlayabileceklerini ifade etmektedir (Avey vd., 2010a; Madrid vd., 2018; Tang vd., 2024).

Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu, bir çalışanın iş veya kariyer alanında belirli bir performans düzeyine ulaşma yetkinliklerine dair inançları olarak tanımlanabilmektedir. Çalışan, kontrol sahibi olduğu koşullar ve olaylar üzerinde etkili olabileceğine dair duyduğu bu inanç sayesinde, iş yerinde karşılaştığı durumlara yön verebilme, etki edebilme ve kendini geliştirme konusunda motivasyon kazanmaktadır. Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip bireyler, iş yerindeki talepleri yeni beceriler edinme fırsatları ve aşılması gereken zorluklar olarak görme eğilimindedir. Bu inanç, çalışana yalnızca iş süreçlerine yön verme özgüveni kazandırmanın yanı sıra karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek için enerji ve kararlılık sağlamaktadır (Lyons ve Bandura, 2018). Avey ve arkadaşları (2011) öz yeterlilik seviyeleri yüksek olan bireylerin yeteneklerine inandıklarını ve hedeflerine ulaşmak için kararlı girişimlerde bulunduklarını ifade etmektedir. Öz yeterliliği yüksek çalışanlar, belirsizlik karşısında daha aktif ve girişken bir tavır takınmaktadır (Jex vd., 2001; Nohut ve Balaban, 2022). Öz yeterlilik, bireyin bir zorluğu kabul etme ve hedefe ulaşmak için daha fazla çaba sarf etme tutumunu geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu kişiler uzun ve kısa vadeli hedeflerini tasarlayarak bu hedeflere ulaştıracak yolları kurgulamaktadır. Ayrıca çalışma yaşamında karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek için çaba göstermekte ve bu durumların üstesinden gelmek için acil durum planları geliştirebilmektedirler (Sen vd., 2024: 9616). Bu çalışanlar, kontrol duygusu geliştirdikleri için yeni sorunları çözmeye yönelik stratejik inisiyatif alabilmekte ve karmaşık görevlerde hızlı hareket kabiliyetine sahip olabilmektedir (Abun vd., 2021). Öz yeterlilik düzeyi düşük olan çalışanların zorlu koşullarda pes etme ve benzer faaliyetlere katılımlarını kısıtlama olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilebilmektedir (Bruch vd., 1989). Eğer çalışan başarı için hiçbir şey yapamayacağına inanıyorsa bunun sonucunda verdiği davranışsal tepki korkunun onun yönlendirmesi ve bu yönlendirme sonucu karşılaştığı engellerden kaçma eğilimi olacaktır. Ancak kişi başarı için her şeyi yapabileceğine inanıyorsa tam tersi davranışsal reaksiyon göstereceğini söylemek mümkündür. Kendi yetkinliklerine güvenen bireyin işini şevkle tamamlamaya çalışacağını ifade etmek mümkündür. Bunun altında öz yeterlilik sahibi

bireylerde işleri zorlaştırma ve meydan okuma isteği yatmaktadır (Saithong-in ve Ussahawanitchakit, 2016: 500). Fiziksel ve zihinsel durum açısından bakıldığında, yeteneklerine güvenen çalışanların duygularını ve davranışlarını zamanında kendi kendilerine düzenleyebildikleri ve mevcut durumu daha iyi yönetebildiklerini söylemek mümkündür (Qi vd., 2023). Dolayısıyla, çalışanların öz yeterlilik inançlarının, onların farklı görev ve koşullara uyum sağlayarak performanslarını optimize etmelerini kolaylaştırdığı ifade edilebilmektedir (Yang vd., 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Öz yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin ikinci boyutu olan umut, kişinin işe odaklanmasının yanı sıra, hedefine ulaşmak için bir yol bulacağına ve bu yolda ilerleyeceğine inanması olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle umut etkisinin, iş hevesi, iş yetkinliği, işe bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması daha olasıdır (Saithong-in ve Ussahawanitchakit, 2016: 501). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireylerin hedeflerine ulaşmak için yeni yollar (umut) geliştirebildikleri ifade edilmektedir (Abbas ve Raja, 2015). Umut seviyesi yüksek olan çalışanlar bilişsel kapasiteleri sayesinde davranışlarını arzulanan şekilde değiştirme ve yönetme kabiliyetine sahiptir (Paterson ve Byron, 2008: 786). Umut çalışanların iş ile ilgili hedeflerine ulaşmasında itici bir güç olarak katalizör görevi görebilmektedir. Umut, çalışanları yalnızca belirli adımları planlamaya teşvik etmekle kalmayıp aynı zamanda beklenmedik engellerle karşılaşıldığında kişisel esneklik geliştirilmesine de olanak tanımaktadır (Niles vd., 2010: 103). Kişisel esneklik, değişen koşullara uyum sağlama ve bu değişim doğrultusunda yeni yollar arayarak alternatif stratejiler geliştirme becerisini içermektedir (Henshall vd., 2020). Umut seviyeleri yüksek çalışanlar, hedeflerine götürebilecek birden fazla alternatif yol geliştirebilme kapasiteleri sayesinde işlerinde karşılaştıkları engellerle daha kolay başa çıkma eğilimi göstermektedir. Umut sahibi çalışanların sahip olduğu bu esneklik tamamlamaları gereken süreçlerde ortaya çıkabilecek engellerin yaratacağı stres ve olumsuz duyguları yönetmelerine veya bunlardan kaçınmalarına olanak tanımaktadır (Folkman, 2010). Araştırmalar düşük umut seviyesine sahip bireylerin hedeflerine ulaşmak için gerekli çabadan kaçındığını ortaya koymaktadır (Snyder, 2002). Umut çalışanların hedeflerine ulaşma olasılığının olumlu bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Yüksek umut düzeyine sahip çalışanların, iş görevlerinde daha yüksek performansa yol açan davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir (Chernyak-Hai vd., 2024). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Umut boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu, bir sonucun değerli olduğuna inanıldığında ortaya çıkan ve hedefe ulaşmaya yönelik bilişsel düşünme sürecini ifade etmektedir (Snyder, 2002: 257). İyimser olan kişiler, çabalarının onları başarıya ulaştıracağını umut ederek hem şimdiki zaman hem de gelecek zamana dair gayretlerini sürdürmektedirler (Saithong-in ve Ussahawanitchakit, 2016: 501). Bandura (1998), bireyin başarıya ulaşması ve olumlu bir refah düzeyine sahip olması için, karşılaşılan birçok zorluğu aşmak amacıyla "iyimser bir kişisel yeterlilik duygusuna" ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, kişinin kendi yeteneklerine olan güveninin, başarıya giden yolda önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin bir iş başarıyla yerine getirebilmesi, önüne çıkan engellere rağmen yenilenen çabasıyla mümkün olmaktadır (Bandura, 1998: 56-62). Geleceğe dair daha yüksek düzeyde iyimserlik halinde olanlar mevcut işlerinde daha başarılı olacaklarına dair bir güven duymaktadırlar (Kaniel vd., 2010; Mishra vd., 2016). İlaveten, bu çalışanlar zorluklar karşısında mücadele ederek kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmekte (Bhowmik ve Sahai, 2018) gerekli çaba ve kaynakları kullanma ile engeller karşısında direnme konusunda motive olmaktadır (Kapkıran ve Acun-Kapkıran, 2016). İş yerindeki zorlukları geçici olarak değerlendirme eğiliminde olan iyimser çalışanlar, olumsuz durumlarla karşılaştıklarında tükenmişlik veya stres yerine alternatif çözümler aramaktadır (Crosno vd., 2009). Bu durum, bireylerin uyumsal yeteneklerini geliştirmesinin yanı sıra onlara esneklik sağlayarak daha etkili bir performans sergilemelerine katkı sunmaktadır (Parent vd., 2012). Öte yandan iyimser bir psikolojik duruma sahip bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurma konusunda daha başarılı oldukları ve bu durumun ekip ruhu ile iş birliği tutumunun geliştirilmesine zemin hazırladığı ifade edilebilmektedir (Carver ve Scheier, 2014; Livi vd., 2015). Bu iş birliği, grup verimliliğini de olumlu yönde etkileyerek bireysel performansın yanı sıra genel organizasyonun genel performansına da katkı sağlamaktadır (Green vd., 2004). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin dördüncü boyutu olan psikolojik dayanıklılık, bireylerin stres veya travma gibi zorlu durumlarla karşılaştıklarında, bu zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkabilme, uyum sağlayabilme ve çözüm üretebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Windle, 2011). Luthans (2002: 702) ise dayanıklılığı olumsuzluklardan toparlanmaya yönelik pozitif psikolojik yetenek olarak tanımlamaktadır. Dayanıklı çalışanlar sahip oldukları bu özellik sayesinde gerçekliği kararlı bir şekilde kabul etme, sürdürülen faaliyetin anlamlı olduğuna dair derin bir inanç ve uyumlu olma eğilimindedirler (Coutu, 2002). Kuntz ve arkadaşlarına göre dayanıklı çalışanlar, bu özellikleri sayesinde belirli davranışları sergilemeye daha yatkındırlar (Kuntz vd., 2017: 226). Bu davranışlardan ilki bulunduğu ağı etkin kullanmadır. Dayanıklı çalışanlar beklenmedik iş zorluklarını aşmak amacıyla meslektaşları, yöneticileri ve organizasyon içi veya dışındaki diğer ekiplerle iş birliği yapmaya yatkınlık göstermektedir. Ayrıca, gerektiğinde

yöneticilerinden destek alabilmekte ve kaynakları meslektaşlarıyla paylaşarak sorunların üstesinden gelebilmektedirler (Plimmer vd., 2023: 251). Dayanıklı çalışanların sergilemiş olduğu ikinci davranış öğrenme davranışıdır. Dayanıklı çalışanlar sürekli gelişim fırsatlarını aktif bir şekilde takip ederek hem başarılarından hem de başarısızlıklardan değerli dersler çıkarmaktadır. Bu devam eden öğrenme süreci, onları zorlukların üstesinden etkili bir şekilde gelebilmeleri için yeni beceriler ve stratejilerle donatmaktadır. Öğrenme kapasiteleri sayesinde bu çalışanlar değişen koşullara yanıt olarak davranışlarını ayarlamalarına olanak tanıyarak belirsiz durumlarda bile etkili davranış sergileyebilmektedir (Nguyen vd., 2016). Dayanıklı çalışanların sergilemiş olduğu üçüncü davranış ise uyum davranışıdır. Dayanıklı çalışanların yüksek iş yükü ve kriz durumlarıyla başa çıkmak için kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeleri ve değişiklikleri kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarına dönüştürme eğilimleri bulunmaktadır. Bu çalışanlar, zorlu koşullara daha iyi uyum sağlayarak başarıya ulaşma konusunda diğerlerine göre daha avantajlı konumdadırlar (Kuntz vd., 2017). Dayanıklılık çalışanların performans ve verimliliğini artırmanın yanı sıra, değişimlere karşı bilişsel esneklik kazanmalarına da katkı sağlamaktadır. Bu sayede bireyler, değişim süreçlerine uyum sağlarken soğukkanlılık, başarı ve sorumluluk bilinci ile hareket edebilmektedir (Varshney ve Varshney, 2017: 38). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Psikolojik dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.2.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Yenilikçi İş Davranışları Üzerindeki Etkisi

Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin etkin şekilde harekete geçme yetisini ve davranışsal sonuçlarını geliştirebilen güçlü temellere dayanan psikolojik inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Cenciotti vd., 2017). Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktan oluşan dört psikolojik sermaye kaynağı, çalışma koşullarının pozitif olarak algılanması ve kararlılıkla başarıya ulaşmak için güçlü bir motivasyonla hareket etme gibi ortak bir temayı paylaşmaktadır (Luthans vd., 2007b). Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik sermaye çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorlukları daha etkin bir şekilde ele almalarına olanak sağlayan ve çalışanların kendilerine olan güveni, iyimserlikleri, dayanıklılıkları ve gelişim odaklı yaklaşımları sayesinde yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme kapasitesini artıran bir kaynak olarak görülebilmektedir (Slatten vd., 2020). Yenilikçi iş davranışları çalışanların, organizasyonu veya departmanı için faydalı olan fikirlerin, süreçlerin veya eylemlerin üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması ile ilgili olan faaliyetlerin bütünüdür (De Spiegelaere vd., 2014). Yenilikçi iş davranışları çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunları çözme ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirme kapasitelerini gösteren önemli bir indikatörü ifade etmektedir (Sapie vd., 2015). Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri olan öz yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve umut, bireylerin değişimlere ve belirsizliklere karşı daha açık olmasını sağlamakta ve bu sayede

yenilikçi düşünce süreçlerini desteklemektedir (Wojtczuk-Turek, 2012; Luthans ve Youssef-Morgan, 2017; Yu vd., 2019).

Savunma sanayi, ileri teknolojilerin sürekli geliştiği, yenilikçilik ve yaratıcılığın rekabet avantajı oluşturduğu, stratejik öneme sahip ve yüksek katma değerli bir sektördür (Yılmaztürk, 2023). Bu sektörde çalışanlar, karmaşık problemlerin çözümünde yeni yöntemler ve fikirler üretme sorumluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Eren ve Kılıç, 2013). Çalışanların öz yeterlilikleri yeni fikirler üretme ve bu fikirleri uygulamaya geçirme konusundaki cesaretlerini artırırken (Hsiao vd., 2011), iyimserlik ise karşılaşılan olası engellere rağmen başarıya ulaşma konusunda kararlılık göstermelerini sağlamaktadır (Tripathi ve Chaturvedi, 2014). Psikolojik dayanıklılık, bireylerin başarısızlıklar karşısında hızla toparlanmalarına ve süregelen zorluklar karşısında ısrarcı bir tutum sergilemelerine yardımcı olurken (Avey vd., 2006), umut boyutu, çalışanların daha iyi bir gelecek yaratma inancıyla sürekli olarak yenilikçi çözümler aramalarını teşvik etmektedir (Peterson ve Byron, 2008). Çalışanların sahip olduğu bu güçlü pozitif kaynaklar, onların mevcut durumun dışına çıkarak farklı alternatifler üretmelerine olanak tanımaktadır. Böylece yenilikçi yaklaşımlar sergileyerek sorunlara çözüm bulabilirler ayrıca başlangıçtaki başarısızlıklar karşısında umutlarını kaybetmeden, içsel güçlerini kullanarak hedeflerine ulaşmak için çaba göstermelerine yardımcı olabilmektedir (Abbas ve Raja, 2015).

Pozitif psikolojik sermaye ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi bağlamında açıklanabilmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin olumlu duyguları harekete geçirme özelliği bulunmaktadır (Nolzen, 2018). Negatif duygular çalışanların odağını daraltarak ve algılanan herhangi bir tehdide hızlı ve etkili karar verebilme süreçlerinde uygun davranışı engelleyebilmektedir. Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre olumlu duygular, çalışanların yeni olasılıklara ve çözümlere olanak tanıyacak şekilde düşünce ile zihniyetlerinin genişlemesini sağlamaktadır (Milner ve Criticos, 2023). Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre çalışanların sahip olduğu pozitif duygular onlarda kişisel bir kaynak havuzu oluşturmaktadır (Ouweneel vd., 2012). Bu kaynaklar, bireylerin onları rahatsız eden durumlara karşı yenilikçi davranışlar geliştirerek sorunları çözmelerine ve zorlu duyguların olumsuz etkilerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2000). Diğer bir ifade ile çalışanlar sahip olduğu psikolojik kaynakları sayesinde yenilikçi fikirleri geliştirme ile uygulayabilmelerine olanak tanıyan bilişsel, duygusal, motivasyonel ve karar verme bileşenlerine sahip olmaktadır (Bandura ve Locke, 2003). Bu bağlamda pozitif psikolojik sermaye, bireylerin olumlu duygularını artıran bir kaynak olarak görülmektedir (You, 2016). Bu olumlu duygular bireylerin düşünce ve eylem kapasitesini genişleterek yenilikçi davranışları teşvik etmektedir (Kartol, 2023). Psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık çalışanların yenilikçi fikirler üretme ve sorunları çözme kabiliyetlerini güçlendirmektedir. Yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip bireyler yeni fikirler üretmenin yanı sıra sahip oldukları kapasiteleri sayesinde bu fikirlere destek bularak hayata geçirebilmektedir. Bu

sayede sahip oldukları psikolojik sermaye yeniliği destekleyen ve hayata geçiren bir kaynak olarak işlev görmektedir (Ullah vd., 2024).

Pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu, çalışanların belirli bir ortamda, kendilerine verilen görevi sorunsuz tamamlayabilmek için gerekli olan motivasyonu, zihinsel kaynakları ve eylem stratejilerini harekete geçirebilme yeteneklerine olan inançları ya da güvenleri olarak tanımlanmaktadır (Envick, 2005). Yüksek öz yeterlilik seviyesine sahip çalışanlar, zorlu görevlerle başa çıkabileceklerine inanmakta ve bu inanç onları yaratıcı ve yenilikçi çözümler aramaya teşvik etmektedir (Hu ve Zhao, 2016). Kendi becerilerine güvenen çalışanların, risk alarak yeni fikirler üretmekten ve bu fikirleri hayata geçirmekten çekinmediği ifade edilebilmektedir (Nohut ve Balaban, 2022). Ayrıca, öz yeterlilik çalışanların sorunları farklı açılardan ele almalarına olanak tanımaktadır. Bu durum neticesinde öz yeterliliği yüksek çalışanlar karşılaştıkları engelleri aşmak için daha esnek olmakla birlikte bu engelleri aşmanın daha yaratıcı yollarını bulabilmektedirler (Laçın Doğan ve Yalçın, 2018). Sonuç olarak öz yeterlilik, yenilikçi iş davranışlarını artıran önemli bir motivasyon kaynağı olarak kabul edilmektedir (Jan vd., 2021). Mevcut çalışmalar yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların düşük öz yeterliliğe sahip olanlara kıyasla daha yenilikçi ve riskten kaçınmayan bireyler olduğunu desteklemektedir (Basım vd., 2008). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Öz yeterlilik boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki, umudun çalışanları iş hedeflerine ulaşma konusundaki motivasyonlarını ve kararlılıklarını artırmasıyla açıklanabilmektedir. Umut seviyesi yüksek çalışanlar, hedeflerine giden yolda ilerlemek ve bunu sürdürmek konusunda kararlı bir tutum sergilemektedir (Little vd., 2006). Umut, bireylerin gelecekte daha iyi sonuçlar elde edebileceklerine dair inançlarını pekiştirmekte ve bu da onları yenilikçi ve yaratıcı çözümler aramaya teşvik etmektedir (Yang vd., 2020). Umut dolu bireyler, karşılaştıkları zorluklar ve engeller karşısında pes etmek yerine, alternatif yollar bulmak için çaba sarf etmekte ve yenilikçi iş davranışları sergileme konusunda daha proaktif olmaktadır (Karimi vd., 2023). Yenilikçi iş davranışları genellikle risk almayı, belirsizlikle başa çıkmayı ve yeni çözümler geliştirmeyi içermektedir. Umut, bu süreçte çalışanların risk alarak hedeflerine ulaşma inançlarını canlı tutarak, yenilikçi fikirleri denemeye ve bu fikirleri uygulamaya yönlendirmektedir (Gilbert ve Ashley, 2020). Umut seviyesi yüksek çalışanlar, zorluklarla karşılaştıklarında motivasyonları kaybetmek yerine bir çıkış yolu aradıkları için bu durum onların iş süreçlerinde daha yaratıcı ve esnek olmalarını sağlamaktadır (Proctor, 2010). Ayrıca, umut, bireylerin geleceğe dair pozitif beklentilerini sürdürmelerine yardımcı olduğu için, yenilikçi fikirleri paylaşmak ve geliştirmek konusunda daha cesur olmalarına yol açabilmektedir (Pleeging vd., 2022). Sonuç olarak, umut bireylerin karşılaştıkları sorunları fırsat olarak görmelerini,

yenilikçi çözümler geliştirme konusunda kararlı olmalarını ve bu süreçteki risklere karşı daha dirençli olmalarını sağlamaktadır (Ullah vd., 2024). Bu nedenle, umut, yenilikçi iş davranışlarını güçlendiren önemli bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmalar çalışanların sahip olduğu umudun yaratıcılıklarını beslediğini ve umutlu çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma güdüsüne sahip olduğunu savunmaktadır (Rego vd., 2009; Namono vd., 2021). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Umut boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu, bireylerin geleceğe dair olumlu beklentilere sahip olmasını sağlamaktadır (Korkmaz, 2023). Geleceğe dair olumlu beklentilere sahip olan bireyler olumlu sonuçları zihinde daha net canlandırabilme yeteneğine sahip olmakla birlikte bu durum onların risk alma davranışlarını da etkilemektedir. Diğer bir ifade ile iyimser bireyler, gelecekteki olumlu olayları daha belirgin bir şekilde hayal edebilmelerinden dolayı bu durum iyimser bireylerin yenilikçi adımlar atmalarını sağlayan risk alma eğilimlerini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Mahn vd., 2024). Zorluklarla karşılaşıldığında, iyimser bireyler bu durumları birer fırsat olarak görüp, olumsuz sonuçlardan çok potansiyel başarıya odaklanmaktadır (Schmitt vd., 2013). İyimser çalışanlar risk almayı daha rahat kabul etmekle birlikte (Medlin vd., 2010) olumsuz sonuçlardan çekinmeden yeni fikirler denemeye daha yatkındırlar (Conversano vd., 2010). Yenilikçi iş davranışları genellikle alışılmamış veya daha önce denenmemiş yolları içerdiği için bu süreçte başarısızlıklar yaşanması muhtemeldir (Gohil, 2023). Olumlu bir etki olan iyimserlik, esnek bilişi, problem çözme ve aynı anda birden fazla faktörü göz önünde bulundurma ve bir durumda gerekli olanla gerçekçi bir şekilde başa çıkma becerisini geliştirmede çalışanlara yardımcı olabilecek bir faktördür (Hsu vd., 2011). İyimser çalışanlar, daha esnek ve yaratıcı bir düşünce yapısına sahip olarak, iş süreçlerini iyileştirmek ve yeni çözümler üretmek konusunda daha etkin olabilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007). Diğer yandan iyimserlik, sosyal ilişkileri de olumlu etkilemektedir. İş yerinde destekleyici ve pozitif bir ortam yaratan iyimser çalışanlar, iş arkadaşlarıyla daha rahat iş birliği yaparak (Collins, 2007) yenilikçi fikirlerin paylaşımını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Chen vd., 2021). Sonuç olarak, iyimserlik, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına olan yatkınlığını artıran ve yenilikçi süreçleri teşvik eden bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmalar, iyimser çalışanların yaratıcı olma ve sorunları çözmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır (Azizah vd., 2021; Karimi vd., 2023). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: İyimserlik boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu, bireylerin stresli, zor veya belirsiz durumlarla karşılaştıklarında moral bozmadan, esneklikle ve olumlu bir bakış açısıyla görevlerini yerine getirmeye devam etmelerini sağlamaktadır (Lupşa vd., 2020). Bu özellik, iş ortamında karşılaşılan değişimlere, engellere ve başarısızlıklara rağmen yenilikçi çözümler geliştirme ve uygulama konusunda kritik bir rol oynamaktadır (Moenkemeyer vd., 2012). Yenilikçiliği fiiliyata geçirme sürecinde karşılaşılan aksilikler ya da başarısızlıklar, çalışanların moralini bozabilmekte ve motivasyonunu zayıflatılabilmektedir (Roskes, 2015). Ancak, psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar, bu zorlukları birer öğrenme fırsatı olarak görürler ve yenilikçi fikirler geliştirmek için daha azimli olurlar. Bu dirençli bireyler, bir sorunla karşılaştıklarında hızla toparlanır ve alternatif yollar arayarak yenilikçi çözümler bulma konusunda daha aktif rol oynarlar (Liang ve Cao, 2021). Ayrıca psikolojik dayanıklılık, çalışanların değişime açık olmasına imkân vermekte ve onların yeniliklere adaptasyon kabiliyetini artırmaktadır. Esnek ve dayanıklı çalışanlar, iş ortamında belirsizliklerle başa çıkarken daha yaratıcı ve yenilikçi davranma eğilimindedir (Franken vd., 2022). Bu psikolojik kaynak kapasitesine sahip çalışanlar işle ilgili yenilikçi fikirleri geliştirme ve uygulama konusunda bu kaynaklarından faydalanmaktadır. Bu çalışanlar bilişsel, duygusal ve motivasyonel karar verme bileşenlerine sahip olarak yenilikçi davranışları teşvik etme ve gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler (Abbas ve Raja, 2015). Dolayısıyla, psikolojik dayanıklılık, yenilikçi iş davranışlarını etkileyen bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Wojtczuk-Turek, 2012; Caniels vd., 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₈: Psikolojik dayanıklılık boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.2.3. Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi

Çalışanların işe angaje olması, görevlerini yerine getirirken yalnızca zihinsel değil, aynı zamanda duygusal ve davranışsal olarak da esnek bir şekilde işlerine kendilerini nasıl adadıkları ile ilgili durumu ifade etmektedir (May vd., 2004). Angaje çalışanlar, yaptıkları işe karşı derin bir tutku hissetmekte ve bu tutku, onları motive eden ve zorluklarla başa çıkmalarını sağlayan mücadeleci duygulara dönüşmektedir (Turgut, 2011). Angaje olan çalışanlar işlerine karşı istek duyarak görevlerini yerine getirirken yüksek enerji ve canlılık sergilemekte, zihinsel olarak esnek kalarak zorluklarla karşılaştığında kararlılıkla çaba göstermeyi sürdürebilmektedir (Schaufeli, 2013a). Savunma sanayi, çalışanların iş yükü nedeniyle stres yaşayabildiği (Aytekin ve Sarıbaş, 2022), belirsizlikle karşı karşıya kaldığı (Avcı, 2023) ve performans beklentilerinin yüksek olduğu bu sektörü ifade etmektedir. Bu tür koşulların olumsuz etkisi, çalışanları işe angaje olmadan uzaklaştırabilmekte dahası yetişmiş insan kaynağının kritik öneme sahip olduğu bu sektörde tükenmişlik ve yorgunluk gibi nedenlerle işten ayrılma niyeti duymasına neden olabilmektedir (Kanten, 2014). Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların istenmeyen durumları yönetme becerilerini

artırarak işlerine daha aktif ve istekli bir şekilde katılmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, bu psikolojik güçleri kullanarak görevlerini tamamlamak için yeterli özgüven geliştirebilir, hedeflerine ulaşabilir, olumsuz koşullarda iyimser kalabilir ve olumsuz bir olay sonrasında toparlanabilmektedirler (Biswal vd., 2023). Çalışanlar yerine getirmesi gereken görevleri tamamlayabileceğine dair güçlü inançları tarafından motive edilmektedir. Bu motivasyon işle ilgili hedeflerine ulaşma konusunda onlara kararlılık sağlamaktadır (Bakker, 2011). Psikolojik sermaye ise çalışanların kişisel kaynaklarını koruyan ve geliştiren bir kapasiteye işaret etmektedir (Luthans vd., 2004). Çalışanların sahip oldukları bilişsel ve duygusal iş kaynakları onların işlerine karşı tutumlarını etkilemektedir (Cheng vd., 2022). Çalışanların psikolojik sermayesindeki artışın, işlerine daha fazla kişisel kaynak ayırmalarını ve yatırım yapmalarını sağladığını ifade etmek mümkündür (Avey vd., 2009). Araştırmalar kişisel kaynakların bireyleri zorlu durumlardan koruduğunu, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığını ve kısa zaman dilimlerinde büyüme ve gelişmeyi teşvik ettiğini göstermektedir (Fredrickson, 2004a; Ouwenel vd., 2012; Rahimi ve Bigdeli, 2014; Chang vd., 2019).

Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre çalışanların sahip olduğu olumlu duygular onların arzu edilen davranışları sergilemesi ve işlerine angaje olmalarını tetiklemektedir (Ouwenel vd., 2012). Pozitif psikolojik sermaye bireyin çalışma yaşamında yerine getirmesi gereken görevlerin onda yaratabileceği isteksizliğe karşı tampon görevi görebilecek ve aynı zaman da iş taleplerinin yarattığı baskıyı azaltabilecek bir kaynak görevi görebilmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010). İş talepleri ve kaynakları modeline göre herhangi bir iş kolunda faaliyet gösteren çalışanlar, refahlarını tehdit eden, fiziksel ve psikolojik çaba gerektiren zorlayıcı iş talepleri ile başa çıkmak durumundadır (Demerouti vd., 2019). Bu talepleri dengeleyici bir unsur olarak çalışanlar kişisel kaynaklarına güvenerek iş taleplerinin yarattığı stres ve tükenmişliğe karşı koyarak motivasyonlarını canlı tutabilmekte ve işlerine kendilerini angaje edebilmektedirler. Diğer bir ifade ile çalışanların sahip olduğu psikolojik kaynaklar işlerine olan angajmanı kolaylaştırmaktadır (Giancaspro vd., 2022). Pozitif psikolojik sermaye çalışanlar için tazeleyici ve canlandırıcı bir etki yaratarak onlara işlerine yatırım yapmaları için daha fazla kaynak sağlamaktadır. Bu durum pozitif bir kazanım döngüsünü tetiklemektedir (Hakanen vd., 2008). Bu nedenle, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin artması (veya azalması) işe angaje olma düzeylerinde de artışa (veya azalmaya) yol açabilecek bir kaynak olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin meydana getirdiği sinerjik potansiyel işe angaje olma üzerinde belirli olabilecek faktörler olarak ele alınabilmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010).

Öz yeterliği yüksek çalışanlar, iş başarılarına ilişkin beklentilerinin yüksek olması nedeniyle görevlerine daha fazla odaklanmakta ve iş süreçlerine aktif katılım göstermektedirler (Gonzalez-Roma vd., 2006). Diğer bir ifade ile öz yeterliliğe sahip çalışanlar, işlerine angaje olma konusunda güçlü bir içsel motivasyona sahiptir. Bu motivasyon, çalışanların işlerine enerjiyle yaklaşmalarını,

odaklanmış bir çaba göstermelerini ve karşılaştıkları zorluklar karşısında sebat etmelerini sağlayarak işe angaje olmalarını sağlamaktadır (Van Beek vd., 2012). Öz yeterliliği yüksek çalışanlar işle ilgili durumlarda beklenmeyen sapmalar ile karşılaştıkları zaman pes etmek yerine işleri yoluna koymanın alternatif yollarını aramaktadır. Dolayısıyla öz yeterliliği düşük çalışanların alışlagelmişin dışında karşılaştığı durumlarda vereceği tepkinin geri çekilme davranışı olduğu düşünüldüğünde; çalışanların öz yeterliliğinin işlerine angaje olma için bir ön koşul olduğunu söylemek mümkündür (Lisbona Bañuelos vd., 2018). Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar hedeflerinin peşinden gitmek için içsel olarak motive olduklarından ve iş taleplerini karşılayabileceklerine inandıklarından dolayı bu durum işlerine olan angajmanı tetiklemektedir (Tian vd., 2019). Diğer bir ifade ile iş görevlerini tamamlama ve iş ortamını yönetme konusunda bir ustalık hissine sahip olan çalışanlar (öz yeterlilik), işin hedefine ulaşma konusunda dikkatleri dağılmadan zihinsel olarak daha fazla odaklanmış (işe yoğunlaşma); beklenen sonuçları elde etmek için çaba göstermeye daha yatkın (işe istek duyma); ve yaptıkları işle güçlü bir şekilde özdeşleşmiş (işe adanma) (Sweetman ve Luthans, 2010) olabileceklerdir. Dolayısıyla, öz yeterliliğin, çalışanların, işe angaje olma konusunda ne kadar çaba sarf edeceği ve ne kadar devam edeceğini belirleyen bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (Musenze vd., 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₉: Öz yeterlilik boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Umut, bireylerin gelecekte olumlu sonuçlar elde edebileceklerine dair inançlarını güçlendirmekte ve bu inanç, onların işlerine daha kararlı ve istekli bir şekilde katılmalarını sağlamaktadır (Avey vd., 2008). Umutlu bireyler, işlerinde karşılaştıkları zorlukları geçici olarak görüp, çözüm yolları aramaya odaklanmakta bu durumda onları işten kopmaktan uzaklaştırmaktadır. Bu çalışanlar, iş ile ilgili karşılaştığı durumları pozisyonları iyileştirmek adına bir katalizör olarak görmekte ve bu çalışanlara büyüme ve gelişim için bir zemin sunmaktadır (Uusiautti ve Määttä, 2016). Umut düzeyi yüksek çalışanlar hedef ve görev odaklı çalışanlardır. Bu tür çalışanlar hedef ve görevlerini tamamlayabilmek adına fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine yönlendirirken, hedefe ulaşmayı sağlayabilecek stratejiler peşinde koşmaktadırlar (Karatepe, 2014). Ayrıca, umut çalışanların iş yerindeki stres ve baskılarla daha iyi başa çıkmalarını sağlamakta bu da onların işlerine daha motive ve odaklı bir şekilde katılmalarına yardımcı olmaktadır (Ashfaq ve Abid, 2022). Yüksek seviyedeki umut, pozitif duygulara, yüksek beklentilere ve kişinin başarılı olmak için gerekli kaynaklara sahip olduğuna olan inancı güçlendirmektedir. Bu sayede umut, çalışanları işine angaje olmaya ve işini yerine getirirken ihtiyacı olan motivasyona teşvik eden bir güç olarak görülebilmektedir (Noor ve Sidiana, 2023). Dolayısıyla umut, işe angaje olmayı güçlendiren önemli ve temel kaynaklardan biri olarak değerlendirilebilmektedir (Bellamkonda ve Pattusamy, 2024). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁₀: Umut boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

İyimser çalışanlar doğal olarak olumlu oldukları için enerjilerini hedeflerine ulaşmaya yönlendirirken engellerle karşılaştıklarında kadere boyun eğmek yerine durumları genellikle olumlu bir şekilde yeniden değerlendirerek olayları ele almayı tercih etmektedir (Fredrickson, 2004b). İyimser bireyler, olayları yeniden değerlendirip olumlu sonuçlar elde etmek için çaba sarf ederek geçmiş tecrübelerinde yer alan başarısızlıklara rağmen potansiyellerine olan inançlarını sürdürme eğilimindedir. Bu özellikleri onların dinamik kalmalarına yardımcı olarak işlerine angaje olmalarını pekiştirmektedir (Xanthopoulou vd., 2012). İyimser çalışanlar stresli iş durumlarını tehdit edici olmaktan ziyade, üstesinden gelinebilecek birer meydan okuma olarak görme eğilimindedirler. İyimser çalışanların bu özellikleri sayesinde hem durumsal hem de kişisel eğilim olarak genellikle aktif ve problem odaklı başa çıkma stratejilerini kullanarak stresli olaylar karşısında daha planlı hareket ettikleri gözlemlenmektedir (Salminen vd., 2014). Yüksek iş talepleriyle karşılaşıldığında iyimser bireylerin kötümser bireylere kıyasla işe karşı şevklerini koruyarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Dolayısıyla iyimser çalışanların iyimser olmayan çalışanlara göre iş taleplerine karşı koymak içi kaynaklarını düzenleme becerisinin daha iyi olduğunu söylemek mümkündür (Rotich vd., 2016). Araştırmalar iyimserlik ve diğer pozitif başa çıkma tarzlarına sahip çalışanların çalışma yaşamını daha iyi kontrol edebildiklerini ve daha fazla kariyer başarısı elde ettiklerini ifade etmektedir (Mache vd., 2014; Syahfitri ve Salendu, 2023). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁₁: İyimserlik boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel yaşamda çalışanlar onları strese sokan ve işten kopartan birçok psikolojik duruma maruz kalmaktadır (Ongori ve Agolla, 2008; Schaufeli vd., 2009a; Southwick vd., 2014). Pozitif psikolojiden türeyen bir kavram olan psikolojik sermaye bileşenlerinin üstlenmiş olduğu görev bireysel ve bireyin yerine getirdiği görevler arasındaki sürdürülebilirliktir (Luthans vd., 2007b). Bu görevlerin sürdürülme göstergelerinden biri olan işe angaje olma hali, bireylerin işlerine enerji, adanmışlık ve tam dikkatle yaklaşarak güçlü bir bağ kurmalarını ve işlerine dikkatlerini vermelerini ifade etmektedir (Schaufeli vd., 2002b). İşine angaje olan çalışanların bunu başarabilmesi için bu durumdan onu alıkoyacak durumların üstesinden gelme yetkinliğine sahip olması beklenmektedir (Saks, 2006). Psikolojik sermayede sahip olunan kaynaklara dayalı olarak çalışanların sahip olduğu karakteristik özellikleri işe angaje olmalarına hizmet edebilmektedir (Sutrisno ve Parahyanti, 2017). Psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların iş ile ilgili sıkıntıları atlatmada daha başarılı oldukları ve iş ile ilgili her türlü duruma yüzleşmeye hazır oldukları ifade edilmektedir (Malik ve Garg, 2020). Psikolojik dayanıklılık, çalışanların zorluklar karşısında gösterdikleri direnç ve toparlanma kabiliyeti sayesinde işlerine olan dikkat ve katılımlarını güçlendiren bir faktör olarak

işe angaje olmayı desteklemektedir (Othman vd., 2013). Dayanıklı çalışanlar, iş yerindeki zorluklara rağmen motivasyonlarını yüksek tutarak işlerine aktif bir şekilde katılmaktadırlar (Jackson vd., 2007). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁₂: Psikolojik dayanıklılık boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.2.4. Yenilikçi İş Davranışlarının Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi

Yenilikçi iş davranışları, bir iş rolünde, ekipte veya organizasyonda yeni fikirlerin bilinçli olarak üretilmesi, paylaşılması ve hayata geçirilmesi sürecini kapsamaktadır (West ve Farr, 1989). Bu süreç, bireylerin yaratıcı düşünce yapıları geliştirmelerini, karşılaştıkları problemleri yenilikçi yaklaşımlarla çözmelerini ve bu yenilikçi çözümleri organizasyona kazandırmalarını sağlamaktadır (Amabile, 1988). Yenilikçi iş davranışlarının temelinde yeni teknolojileri keşfetmek, yeni hedefler önermek, yeni çalışma yöntemleri benimsemek ve yeni fikirleri uygulamak için kaynaklar bulmak mevcuttur (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçi iş davranışları yalnızca yeni fikirlerin üretilmesini ve yenilikçi fikirlerin oluşumunu içermemekte; yenilikçi fikirlerin organizasyon içerisinde teşvik edilmesini ve uygulanmasını da içermektedir (Lambriex-Schmitz vd., 2020). Çalışanların sergilemiş oldukları yenilikçi iş davranışları bireysel performanslarını daha etkili bir biçimde sergileyebilmek için ortaya koydukları kasıtlı davranışları da içermektedir (Jong ve Hartog, 2008). Dolayısıyla çalışanların yenilikçi davranışlarının, istenen performansı gerçekleştirmelerini sağladığını ifade etmek mümkündür. Dinamik bir ortamda, çalışanlardan beklenen performans ise organizasyonun bu değişkenliğe uyumunu gerçekleştirecek olan çalışanların uyumsal performans göstermesidir (Bataineh vd., 2022). İş performansı olarak uyumsal performans, bireylerin değişen iş koşulları karşısında esneklik gösterme, beklenmedik durumlarla başa çıkma, yeni teknolojilere uyum sağlama ve karmaşık görevlerde yaratıcı çözümler geliştirme yeteneklerini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2000). Uyumsal performans, hem bireyin değişim karşısındaki tutum ve davranışlarını hem de organizasyonel hedeflere ulaşmada gösterdiği esnekliği içermektedir. Bu bağlamda, uyumsal performans, dinamik ve karmaşık iş ortamlarında başarı sağlamak için gereken geniş bir davranış yelpazesini kapsamaktadır (Griffin ve Hesketh, 2003).

Yenilikçi iş davranışları, bir problem veya performans eksikliği fark edildiğinde, algılanan yenilik ihtiyacına yanıt olarak yaratıcı fikirlerin üretilmesiyle kendini göstermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Yenilikçi iş davranışları iş yükünün yoğunluğu ile başa çıkabilmenin etkili bir yolu olarak görülebilmektedir. Diğer bir ifade ile iş taleplerinin yüksek oluşu aynı zamanda yenilikçi yanıtları tetikleyebilmekte ve yenilikçi iş davranışları çalışanlarca artan görev gereksinimleriyle başa çıkmak için kullanılan problem çözme odaklı başa çıkma stratejilerinden biri olarak görülebilmektedir. Böylece çalışan yenilikçi davranışlar sergileyerek davranışlarını ve çalıştığı yeri düzenlemek adına fikirler üreterek yüksek iş talepleriyle uyumunu yakalamaya

çalışmaktadır (Janssen, 2000: 289). Dolayısıyla yenilikçi iş davranışları ve performans arasındaki ilişki iş talepleri ve kaynakları modeli ile açıklanabilmektedir. İş talepleri ve kaynakları modeline göre bireyin sahip olduğu kaynaklar ve iş talepleri etkili bir şekilde dengelediği sürece performans ile bağlantılı sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014). Modele göre çalışanların yerine getirmesi ve kendinden beklenen talepler (iş yükü, zaman baskısı vb.) çalışanlar üzerinde stres yaratan ve yönetmek zorunda olduğu durumları ifade etmektedir (Paşkan ve Kubicek, 2017). İş kaynakları, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran, iş süreçlerindeki verimliliği artıran ve iş ile ilgili fiziksel, psikolojik ve bilişsel maliyetleri düşüren tüm varlık ve yetenekleri ifade etmektedir (Tims vd., 2016). Demerouti ve arkadaşlarına (2014) göre iş kaynaklarının sınırlı, iş taleplerinin ise yüksek olduğu durumlarda çalışanlar güdülenme eksikliği yaşayarak iş performansları bu durumdan etkilenmektedir. Bu bağlamda yenilikçi iş davranışlarının sergilenmesi çalışanları iş hayatında maruz kalabileceği sıkıntılardan kurtarabilecek dengeleyici bir unsur olarak görülebilmektedir. Örneğin, bir çalışanın iş yükü arttığında veya beklenmedik bir sorunla karşılaştığında, yenilikçi iş davranışları sergileyerek bu durumu yönetmek için alternatif yollar bulabilmekte ve bu yenilikçi yolları uygulamaya koyabilmektedir (Scott ve Bruce, 1994). İş talepleri ve kaynakları modeli bu bağlamda çalışanların kendilerine düşen rolleri yerine getirirken yenilikçi iş davranışlarının rolünü anlamada kritik çerçeve sunmaktadır (Khan ve Shamsi, 2021).

Savunma sanayinin, yüksek teknolojiye dayanan, sürekli değişen tehdit ve ihtiyaçlara yanıt verebilmek için çalışanların uyum davranışları sergilemesini gerektiren bir alan olduğunu ifade etmek mümkündür. Yenilikçi iş davranışlarından elde edilen katkılar organizasyonun daha iyi işlemesine fayda sağlayabileceği gibi bireyin değişen iş talepleri ile iş kaynakları arasında bir uyum yaratmaktadır (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranışları kişiler arası daha etkili bir iletişim sağlayabilmekte (Arif vd., 2012), iş tatminini artırabilmekte (İbrahim vd., 2015) ve çalışanların daha iyi bireysel performans sergilemesine katkı sunarak (Li ve Zheng, 2014) sosyal ve psikolojik faydalar sağlamaktadır. Bu tür yenilikçi davranışlar, çalışanların iş taleplerine karşılık verebilmek için stratejik esneklik geliştirmelerini sağlayarak (Zehir ve Öztürk, 2023) uyumsal performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁₃: Yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

2.2.5. İşe Angaje Olmanın Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi

İşe angaje olma, çalışanların işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve organizasyon karlılığını önemli ölçüde etkilemesinden dolayı örgütsel yaşamda organizasyonel sağlığın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Corbeanu ve Iliescu, 2023). İşlerine derin bir angajman ile yaklaşan çalışanlar, daha az ilgili meslektaşlarına nazaran çok daha fazla olumlu duygular deneyimlemektedir. Bu sebeple, işe angaje olma iş ile ilgili ilham, pozitif bir ruh hâli ve tatmin gibi

hisleri teşvik etmekte ve beslemektedir (Rodriguez-Munoz vd., 2014). İşlerine angaje olan çalışanlar, işlerinin kalitesine ve sonucuna daha fazla önem vermektedir. Dolayısıyla bu angajman, daha yüksek performans ve iş sonuçlarına yansımaktadır (Rodrigues da Costa ve Loureiro, 2019). Görevlerine angaje olmuş çalışanlar, işlerini sadece görev tanımının sınırlarında yapmamakta, aynı zamanda gelecekteki zorluklara hazırlıklı olma ve iş süreçlerini geliştirme konusunda proaktif davranışlar sergilemektedir (Bakker vd., 2011). Bu proaktiflik, onların beklenmedik değişikliklere hızla yanıt vererek uyum sağlamalarını kolaylaştırmakta ve bu sayede uyumsal performans göstermelerine yardımcı olabilmektedir.

İşe angaje olmanın performans üzerindeki etkisi pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi ile açıklanabilmektedir. Teoriye göre, pozitif duygular bireylerin düşünce ve eylem repertuarını genişletmekte ve zamanla kişisel kaynaklarını inşa etmelerine yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2001). İşe angaje olma ise pozitif bir duygusal durum olarak kabul edilmektedir (Bakker ve Albrecht, 2018). Pozitif duygular, çalışanların daha geniş bir perspektiften bakmalarını ve performanslarını şekillendirecek adımları atmalarını sağlamaktadır (Fredrickson ve Branigan, 2005). Zamanla, bu genişlemiş düşünce süreçleri bireylerin kendine güven, dayanıklılık ve esneklik gibi kişisel kaynaklarını güçlendirerek gelişen bu kişisel kaynaklar sayesinde çalışanların, yeni durumlara ve değişen iş koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Xanthopoulou vd., 2007). Dahası olumlu duyguların birlik duygusunu güçlendirdiği ve hem kişisel hem de kişiler arası alanlarda dikkati artırdığı ifade edilebilmektedir (Fredrickson vd., 2008).

Savunma sanayindeki projelerin stratejik ve kritik öneme sahip olması nedeniyle (Yılmaztürk, 2023), çalışanların görevlerine yoğunlaşmaları ve işlerine yönelik yüksek motivasyon ve enerji sergilemeleri ortaya konan çıktının kalitesi bakımından kritiktir. Bu nedenle savunma sanayi gibi özel ve dinamik şartlara sahip sektörlerde çalışanların işe angaje olması, onların beklenmedik durumlara hızlı tepki verme ve değişimlere esnek biçimde uyum sağlama yeteneklerini destekleyerek uyumsal performanslarını artırmada kritik bir rol oynayabilmektedir. Çalışmalar işine angaje hisseden çalışanların, işlerini yerine getirirken daha fazla odaklanma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Breevaart vd., 2014) Angaje olmanın bir sonucu olarak enerji ve dikkatlerini görevlerine adayan çalışanlar işleriyle alakalı olarak daha fazla farkındalık geliştirerek süreçlerindeki eksiklikleri kapatmak üzere fark edebilmektedirler (Park vd., 2020). İşine angaje olan çalışanlar imkanlarını zorlayarak elinden gelenden fazlasını yapmaya ve uyumsal performans göstermeye eğilimli olmaktadır (Bakker vd., 2014). Organizasyonların performansı, çalışanlarının rekabetçi ortamda örgütü ayakta tutabilmesi için değişen koşullara uyum sağlama becerisi ile mümkün olmaktadır. Uyumsal iş performansı, çalışanların işlerini yerine getirebilmek için gerçekleştirebildikleri manevra ve değişim kapasitesini içermektedir (Naveed vd., 2022). Çalışanların uyum performansı onların enerji, olumlu duygular ve motivasyon gibi işe angajmanla ilişkili duyguların varlığına bağlı olmaktadır (Kaltiainen ve Hakanen, 2022). İşine angaje olan

Çalışanların değişen iş gereksinimleri ve talepleriyle başa çıkabilmek için daha fazla enerji ve motivasyona sahip olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla işe angaje olmanın uyumsal iş performansı üzerinde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Van Hoesel, 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁₄: İşe angaje olma uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2.6. Yenilikçi İş Davranışlarının Aracı Etkisi

Yenilikçi iş davranışları çalışanların organizasyon yararına yaratıcı fikirler üretmesi ve bu fikirlere destekçiler bulması adına sergilediği bilinçli davranışları kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bu davranışlar, bir çalışanın kendi iş rolü, iş birimi ya da organizasyonunda yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasıdır (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçi iş davranışlarının örgüt hayatına nüfuz etmesiyle birlikte örgüt kapasitesini artırmaya katkı sağladığı ifade edilebilmektedir (Janssen, 2004). Bu bağlamda yenilikçi iş davranışlarının organizasyonların rekabet edebilmesi ve uzun dönemde sürdürülebilirliği için bir gereklilik olduğunu ifade etmek mümkündür (Torres vd., 2017: 10; Bani Melhem vd., 2018). Organizasyonlar, mevcut sektörel gelişmelere uyum sağlamak ve olası değişimlerle başa çıkmak için yenilikçi çalışma davranışlarına yönelme ihtiyacı duymaktadır. Bu kapsamda, inovasyonu hayata geçirebilmek için çalışanlara verilen önem giderek artmaktadır (Ramamoorthy vd., 2005). Yenilikçi iş davranışları örgütsel düzeyde gerçekleştirilen inovasyonun mikro versiyonunu ifade etmektedir (Lukes ve Stephan, 2017). Getz ve Robinson (2003) bir örgüt içerisinde yenilikçi fikirlerin, % 80'ninin çalışanlar tarafından ortaya atıldığını ifade etmektedir.

Çalışanların sergilemiş oldukları yenilikçi iş davranışlarının kritik olduğu sektörlerden biri de savunma sanayidir. Bu sektörde çalışan insan kaynağının davranışları hem ülkemiz hem de bu organizasyonların sürdürülebilirliği açısından öncelikli öneme sahiptir (Köksal vd., 2018). Savunma sanayi ileri teknolojinin kullanıldığını ve sürekli yenilikçiliğin kritik olduğu bir alanı ifade etmektedir (Ziylan, 2004; şişman, 2017; Baran, 2018; Susdarwono, 2021). Teknoloji yoğun sektörlerin ortak özelliği, yeni ürünler, çözümler ve Ar-Ge faaliyetlerinin sürekli olarak devamlılık göstermesidir. Çok sayıda oyuncunun yer aldığı bu sektörde firmalar hem kendi için de hem de küresel alanda yoğun rekabetin yaşandığını organizasyonlardır (zdemir ve zkan, 2021). Teknolojik ilerleme ve çalkantılardan doğrudan etkilenen bu sektörün hizmet sunduğu tarafların ihtiyaçları da çok hızlı bir şekilde değişebilmektedir. Bu nedenle bu sektörde yer alan organizasyonları çevrelerine uyumu sağlayan insan kaynağının sergilemiş olduğu yenilikçi adımlar ve uyum performansları kritik öneme sahiptir (Mete, 2017).

Pozitif psikolojik sermayenin iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı rolü pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi ile iş talepleri ve kaynakları modeli

bağlamında açıklanabilmektedir. Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre çalışanın olumlu bilişsel kapasitesini genişletmekte ve böylece çalışanın yenilikçi çalışma yolları arayışını geliştirmektedir (Li vd., 2022). Diğer bir ifade ile olumlu duygular yeni ve yaratıcı eylemlerin, fikirlerin ve sosyal bağların keşfedilmesini teşvik etmekte bu da bireyin fiziksel ve entelektüel kaynaklardan sosyal ve psikolojik kaynaklara kadar kişisel kaynaklarını oluşturmaktadır (Fredrickson, 2004a). Psikolojik sermaye gibi olumlu duygular bireylerin bilişsel kapasitesini artırarak çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorlukları daha etkin şekilde ele almasını sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilebilmektedir. Sahip oldukları bu kaynak sayesinde yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme kapasiteleri artabilmektedir (Slatten vd., 2020). Pozitif kaynakları sayesinde artan yenilikçilik kapasiteleri çalışanların çalışma koşullarına uyumlarını kolaylaştırmaktadır (Janssen, 2000). İş talepleri ve kaynakları modeline göre çalışanlar kendilerini iş hedeflerine ulaştırmasını sağlayacak ve kendisinden talep edilen maliyetleri azaltan kaynaklar sayesinde etkili performans sergileyebilmektedir (Tims vd., 2016). Yenilikçi iş davranışları çalışanların bir işi yerine getirebilmek için ortaya çıkan maliyetleri azaltılmasına katkı sunarak çalışanların etkili performans göstermesine katkı sunabilmektedir (Khan ve Shamsi, 2021).

Bireylerin yenilikçi davranış gibi üretkenliğe yönelik eylemleri onları psikolojik durumları ile doğrudan ilişkili kavramdır (Jafri, 2012). Araştırmalar organizasyonlarda yenilikçilik ve teknoloji yaratabilecek önemli faktörlerden birinin de çalışanlarının sahip olduğu pozitif psikolojik özelliklerin olduğunu göstermektedir (Lee vd., 2008; Ziyae vd., 2015). Bu bağlamda bireylerin pozitif psikolojik sermaye çalışan davranışlarında inovasyonun teşvik edilmesi için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Jafri, 2012). Çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri organizasyonları hedeflerine ulaştırabilmek için onları daha fazla gayret göstermeye sevk eden psikolojik bir durumu ifade etmekle birlikte örgütlerin rekabet avantajı yaratabilmelerinde kritik bir rol oynamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Toor ve Ofori, 2010; Lee ve Yang, 2019; Göv ve Gün, 2022). Pozitif psikolojik sermaye çalışanların yenilikçi iş davranışlarını tetikleyen bir iç motivasyon kaynağıdır (Kotb vd., 2024). Pozitif psikolojik sermayesi yüksek çalışanların yeteneklerine olan inançlar sayesinde ve zorluklar karşısında mücadele edebilecek kapasiteyi gösterebilmeleri özellikleri dolayısıyla görevlerini yerine getirebilmek adına proaktif olarak yeni yollar arama potansiyellerinin yüksek olduğu ifade edilebilmektedir (Rharbi ve Uysal, 2024). Yüksek öz yeterlilik duygusu, bir çalışanın karmaşık bir soruna yenilikçi bir çözüm bulabileceğine inanmasını sağlamaktadır (Doğan Yalçın ve Laçın, 2018). Bu tür güçlü motivasyon ve düşünce yapıları, çalışanlara inovasyonu geliştirmek için yeni ve değerli girişimler ve fikirler önermeleri konusunda ilham vermektedir (Karimi vd., 2023). İyimserlik ve umut bireyin elde etmek istediği başarıyla ulaşacağına dair olumlu beklentileri içermektedir (Sweetman ve Luthans, 2010). Umutlu çalışanların sahip olduğu irade yolları onların hedeflerinin peşinden gitmesi ve aksilikler karşısında durmak yerine devam etmesini sağlamaktadır (Snyder, 2000). Umutlu çalışanlar umutsuz çalışanlara göre daha sık yeni fikirler ve çözümler aramaktadırlar (Peterson ve Byron, 2008; Rego vd., 2009). Ayrıca umutlu çalışanlar hedefleri peşinde koşmayı değerli bulduklarından, içsel olarak motive olmakta ve sonuç

olarak çabalarını ifade etmenin yenilikçi yollarını aramaktadırlar (Uppathampracha ve Anwar, 2023). İyimser bakış açısına sahip çalışanlar, daha esnek ve yaratıcı düşünme becerileriyle iş süreçlerini geliştirme ve yenilikçi çözümler üretme konusunda daha etkili olabilmektedir (Youssef ve Luthans, 2007). Bir fikri ortaya atmak, destekçi bulmak ve uygulamaya geçirmek zorluklar ve birtakım dirençler içerebilen süreci ifade etmektedir. Çalışanların bunu hayata geçirebilmesinin yolu dirençli olmaya ne kadar hazır ve istekli olduklarından geçmektedir (Caniels vd., 2022). Psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar sahip oldukları bilişsel, duygusal ve motivasyonel kaynakları sayesinde yenilikçi davranışları teşvik etme ve hayata geçirebilme yeteneğine sahiptirler (Abbas ve Raja, 2015). Dolayısıyla çalışanların yenilikçi iş davranışlarını esasen daha çok psikolojik kaynak kapasitelerinin bir sonucu olarak ortaya koyabildiklerini söylemek mümkündür (Ramamoorthy vd., 2005: 143).

Organizasyonel düzeyde yenilik ise çalışanların yenilikçi davranışları sergilemesiyle mümkün olabilmektedir (Hock-Doepgen vd., 2024). Yenilikçi iş davranışları çalışanların uyum sağlama kapasitelerinin ve performanslarının bir işareti olmaktadır (Javed vd., 2017). Savunma sanayi gibi belirsiz ve dinamik iş koşullarının hâkim olduğu bir çevrede uyumsal performans çalışanların değişen iş talepleriyle etkili bir şekilde başa çıkma kabiliyetinin bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile uyumsal performans iş performansının problem çözme, belirsizlikleri yönetebilme, yeni bilgi, beceri ve teknolojilere açık olma ile kişiler arası uyumun yönünü ifade etmektedir (Pulakos vd., 2001). Sahip oldukları psikolojik kaynak kapasiteleri sayesinde yenilikçi iş davranışları sergileyen çalışanlar sorunları geleneksel yöntemlerin ötesinde çözme eğilimindedir (Wojtczuk-Turek, 2012). Bu sayede etkili çözümler gerçekleştirebilmektedirler (Hsiao vd., 2011). Yenilikçi çalışanlar yeni bilgi, beceri ve tecrübelerle açık olduğundan dolayı işleri ile alakalı gelişmeler konusunda kendini geliştirmeye daha yatkın olmaktadır (Rahmawati vd., 2020). Yenilikçi iş davranışları sergileyen çalışanlar, gelişimi bir gereklilik olarak görmekte ve yeni bilgi kaynaklarına ulaşmak konusunda aktif rol oynamaktadır (Janssen, 2000). Bu bağlamda yenilikçi çalışanların, işlerinde daha etkili olabilmek için kişisel gelişim ve bilgi edinmeye yatırım yaptığını söylemek mümkündür. Bu sayede yenilikçi iş davranışları sağladıkları yenilik ve çözümücü bakış açısı yoluyla uyumsal iş performansının sergilenmesini kolaylaştırabilmektedir (Sapie vd., 2015). Yenilikçi iş davranışları, proaktif sorun çözme teşvik etmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanların işleri üzerinde daha fazla özerklik ve kontrol duygusu yaşamalarıyla stres ve belirsizliğin üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır (Oose vd., 2024). Araştırmalar yenilikçilik içeren davranışların kriz ve acil durumlar anında organizasyondaki faaliyetlerin sürekliliğini ve işlerliğini sağladığını göstermektedir (Kirschenbaum ve Rapaport, 2014). Çalışanların sergilemiş olduğu yenilikçi çalışma davranışları iş talepleri ile çalışanların kaynakları arasında daha ılımlı bir ahenk ve daha iyi kişiler arası iletişim gibi sosyal ve psikolojik faydaları içerebilmektedir (Janssen, 2000). İşi ile ilgili yeni katkılar öneren çalışanlar, bir işi yerine getirebilmek için başarılı ekip çalışması şansını artırabilmekte ve kişiler arası ilişkileri geliştirebilmektedir (West ve Anderson, 1996; Montani vd., 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁₅: Öz yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₁₆: Umut boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₁₇: İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₁₈: Psikolojik dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

2.2.7. İşe Angaje Olmanın Aracı Etkisi

Organizasyonların dinamik bir çevrede bulunduğu günümüz örgüt yaşamında işe angaje olma organizasyonların insan kaynağı ile rekabet edebilme avantajı sağlamada önemli bir rolü üstlenmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008; Eldor, 2016; Radu, 2023). Özellikle savunma sanayi gibi teknoloji, Ar-Ge, çoklu paydaş ilişkileri ve stratejik ortaklıklara sahip bir sektör için işine angaje olmuş çalışanlar üretkenliğin artırılması (Gaur, 2024), yenilikçiliğin teşvik edilmesi (Gomathy vd., 2022) ve pozitif çalışma kültürünün yaratılmasına katkı sunarak (Parent ve Lovelace, 2018) organizasyonların rekabetçi ve çevreye uyumlanabilir kalmasına katkı sağlamaktadır (Ghani vd., 2023). Savunma sanayinde yer alan çalışanlar diğer sektörlerle kıyaslandığında çalışanların üretkenliğinden onları alıkoyabilecek pek çok riskle karşı karşıyadır. Araştırmalar savunma ve güvenliğe yönelik hizmet sunan sektörlerde yer alan çalışanların çalışma koşullarından dolayı tükenmişlik yaşayabileceklerini (Kanten, 2014; Mphou ve Nemarumane, 2018; Vojvodić vd., 2019) strese maruz kalmalarından dolayı bu durumdan negatif etkilendiklerini (Aytekin ve Sarıbaş, 2022) ve çalkantılı koşulların yarattığı belirsizlikten dolayı anksiyete ve kaygı yaşayabileceğini göstermektedir (Şanlı vd., 2024).

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ne göre, çalışanların angaje olma düzeyi, iş talepleri ile iş ve kişisel kaynaklar arasındaki etkileşime bağlı olarak şekillenmektedir. Psikolojik sermaye, çalışanların zorlayıcı iş talepleriyle daha iyi başa çıkmalarını sağlayarak, bu taleplerin olumsuz etkilerini azaltmakta ve işe yönelik motivasyonlarını korumaktadır. Diğer bir ifade ile psikolojik sermaye yüksek olduğunda, çalışanlar stres ve baskı altında bile daha motive, enerjik ve işlerine angaje kalabilmektedirler (Bakker ve Demerouti, 2008). İş talepleri ve kaynakları modeline göre, iş kaynakları bol olan çalışanlar daha olumlu bir psikolojiye sahip olma eğiliminde olduğu durumlarda “kaynak karavanları” yaratmaktadır. Bu çalışanlar hedefleri ile kendileri arasında daha yüksek düzeyde uyum hissederek hedeflerine odaklanmak için içsel ve/veya dışsal olarak motive

olarak ve işleriyle daha yüksek düzeyde ilgilenmek için kendilerini güdülemektedir (Paek vd., 2015). Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisine göre, olumlu duygulanım çalışanların işleriyle ilgilenmek için kişisel kaynaklar edinmelerine ve biriktirmelerine yardımcı olmakta ve iş yerinde yaşadığı negatif durumların üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2001). Psikolojik sermaye, iş kaynakları ile, çalışanların motivasyonunu ve işe angaje olma seviyesini artırmaktadır. Literatürde de sıkça vurgulandığı gibi, iş kaynaklarının çalışanlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olabilmesi için kişisel kaynaklar, özellikle yüksek iş taleplerinin mevcut olduğu durumlarda, belirleyici bir rol oynamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Dolayısıyla pozitif psikolojik sermaye ve bileşenleri gibi pozitif duyguları genişleten kaynaklar çalışanların iş talepleriyle daha iyi başa çıkabilmesi ve işlerinde bir tatmin durumuna ulaşabilmesinde rol oynamaktadır (Bakker vd., 2014). Pozitif psikolojinin bir yansıması olan işe angaje olma, çalışma durumuna karşı takınılan olumlu bir tutumu ifade etmekle birlikte çalışanların bilişsel ve davranışsal süreçlerini geliştirmektedir (Foa vd., 2020). Yüksek angajman yaşayan çalışanların işlerine ek çaba gösterme olasılıkları daha yüksek olmakla birlikte bu angaje olma durumu onları değişim dinamiklerini yönlendirmeye daha iyi hazırlamaktadır (Bhat vd., 2024). Dolayısıyla pozitif tutumun bir çalışanın görev performansını ve uyum performansını teşvik etmede önemli bir rol oynayabileceğini ifade edilmektedir (Fredrickson, 2001). Kaynakların korunması teorisi, kaynaklara sahip olan bireylerin “kazanç sarmalı” etkisi nedeniyle daha fazla kaynak kazanabileceklerini ve ileride de bunu performanslarına yansıtmak için kullanabileceklerini ifade etmektedir (Salanova vd., 2010). Kaynakların kaybı düşük moral ve motivasyon eksikliğine yol açarken, kaynakların kazanılması daha fazla işi özümsemeye ve göreve angaje olmaya yol açmaktadır (Gupta vd., 2017). Pozitif psikolojik sermaye gibi daha fazla kaynağa sahip çalışanların daha yetenekli ve işlerine daha angaje oldukları öne sürülmektedir (Sweetman ve Luthans, 2010). Yeterli düzeyde iş kaynağına sahip olan çalışanlar, iş taleplerinin yarattığı baskıya rağmen angajmanlarını koruyarak sürdürebilmektedirler (Bakker vd., 2007). Diğer bir ifade ile işe angaje çalışanlar, çalışma ortamlarını etkin bir şekilde şekillendirme ve kontrol etmelerine destek olan pozitif psikolojik sermaye yardımıyla performanslarını etkin bir şekilde ortaya koyabilmektedirler (Xanthopoulou vd., 2008).

Pozitif psikolojik sermaye çalışanları organizasyondaki negatif sonuçlardan alıkoyabilecek kişisel kaynak görevi görmektedir (Acaray, 2019; Erkal, 2022; Yaman ve Aytaç, 2022). Çalışmalar çalışanların sahip olduğu kişisel kaynakların onları zorlu durumlardan koruduğunu, hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırdığını ve büyüme ile gelişmeyi teşvik ettiğini ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2004; Ouwenel vd., 2012; Alessandri vd., 2018; Chang vd., 2019). Çalışanlar sahip oldukları pozitif psikolojik durumla birlikte işini tamamlamak için yeterli yeteneğe sahip olduğunu hissederek sorumluluklarını yerine getirmede daha adanmış, özümsemiş ve hevesli diğer bir ifade ile işlerine angaje olmaktadır (Witasari ve Gustomo, 2020). Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların her türlü engel ve gerilemeye rağmen işleri için enerji ve kaynak harcamaya istekli olduğu ifade edilebilmektedir (Giancaspro vd., 2022). Psikolojik sermayenin bileşenlerinin

yarattığı olumlu beklenti bireyleri hedeflerinin peşinden gitme konusunda cesaretlendirirken (Brocknory ve Youssef-Morgan, 2019) bu yolda engellerin üstesinden gelebileceğine dair güven vererek psikolojik olarak rahatlatmaktadır (Lu vd., 2018). Öz yeterliliğe sahip çalışanlar iş hedeflerine ulaşma konusunda içsel motivasyon yaşadıkları dolayısı bu durum iş taleplerini karşılayabileceklerine dair inançlarının güçlenmesine neden olmakta dolayısıyla onları işten alıkoyacak endişeleri bertaraf ederek işe angaje olma durumları tetiklenmektedir (Tian vd., 2019). Umut çalışanları hedefler belirlemeye ve belirlenen bu hedeflerle ilgili faaliyetlere teşvik ederek çalışanların işe tutulmasına yardımcı olmaktadır (Ouweneel vd., 2012). İyimser çalışanlar, organizasyonun hedefleriyle daha kolay özdeşleşmekte ve bu hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetlere katılım göstermeye daha eğilimli olmaktadır. Pozitif beklentileri, enerjilerini hedeflere ulaşmaya ve engelleri aşmaya yönelik olarak yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Lu vd., 2018). Psikolojik dayanıklılık, çalışanların organizasyondaki aksaklıklarla başa çıkmalarında rol oynayan bir özellik olmanın yanı sıra bu olumsuzlukların etkisinden kurtulmak için enerjik olma, merak ve yeni deneyimlere açıklık gibi pek çok olumlu kazanıma da işaret etmektedir. Sonuç olarak bu profildeki çalışanların iş anlamında zorluklarla yüzleşmeye ve onların üstesinden gelmeye daha hazır olduğunu ifade etmek mümkündür (Malik ve Garg, 2020). Psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanlar iş için kendine tanımlanan rollere tutunmakta ve bu performansı sergilerken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe angaje olma eğiliminde olmaktadır (Kahn, 1990). Bu sayede çalışanlar organizasyonun hedefleri ile özdeşleşerek (Zhang vd., 2021) bu hedeflere ulaşabilmek için kendi gayretini ortaya koyabilmektedir (Tüzün vd., 2018).

İşe angaje olma, çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmek için yeni fikirler arama ve kendi kaynaklarını oluşturmalarına yardımcı olan, tüm enerjilerini işe vermelerine katkı sunan, yeni kaynaklar oluşturmak için yönetici ve iş arkadaşlarından destek arama davranışını içeren ve olumlu ruh halini, çalışma arkadaşlarına yansıtabilen bir beceriyi ifade etmektedir. Bu sayede çalışanlar hem kendi hem de çalıştıkları ekibin performansını artırabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008). İşine angaje olan çalışanların özelliklerinden biri de zorluklardan hoşlanmaları ile güçlü bir zihinsel dayanıklılık göstermeleri ve işlerine derin bir düşkünlüğün yanı sıra keyif alırken zorluklarla yüzleşebilmeleridir (Saleem vd., 2022). Hakanen ve arkadaşları (2008) iş kaynaklarının çalışanları motive edeceğini ve bunun sonucunda angaje olma hallerini artıracağını, bunun karşılığında da işlerine angaje çalışanların olumlu duygularını ve yüksek enerji düzeylerini daha yüksek performans sergilemek üzere kanallandıracaklarını ileri sürmektedir. Çalışanlar işe angaje olurken enerjisini ve dikkatini görevlerine adadıkları için işlerine daha fazla dikkat etme eğilimindedir (Bakker, 2011). Dolayısıyla farkındalıkları yeni zorlukları öngörmelerini veya süreçlerdeki eksiklikleri fark etmelerini sağlamaktadır. İşlerinde daha dikkatli olanlar, dış zorlukları ele almaya en hazır olanlardır. İşine angaje bir çalışanın aynı zamanda dinamik ortamlarda çalışmak için gerekli güce ve motivasyona sahip olduğu değerlendirilmektedir (Park vd., 2020). Angaje çalışanlar çalışma ortamlarında pasif aktörler olmak yerine gerektiğinde çalışma ortamının taleplerini karşılayacak bir şekilde aktif olarak değiştirebilen çalışanlardır (Bakker vd., 2011). Angaje olan

Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için motive oldukları ve iş ile ilgili gelişimlerini sağlamak için işe aktif bir şekilde katıldıkları ifade edilmektedir. Dolayısıyla işe angaje çalışanların beceri ve bilgilerini geliştirmek için kendi kendilerine başlattıkları ve kendi kendilerini yönlendirdikleri çabalarla karakterize edilen aktif öğrenme davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür (Bakker vd., 2012b). Bakker ve Demerouti (2008) işe angaje olmanın iş kaynakları ile çalışanların performansı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık edeceğini, çünkü iş kaynaklarının çalışanları motive edeceğini ve kendini işe verme davranışını artıracığını, bunun sonucunda da angaje olmuş çalışanların işlerini daha iyi yapabileceklerini ve bunun da daha iyi performansa yol açacağını savunmaktadır. İşe angaje olma aynı zamanda çalışanlar arasında kişilerarası ilişkilerin gelişmesine katkı sunmaktadır. Gelişen bu ilişkiler, verimli bir çalışma ortamını teşvik etmektedir (Hartini vd., 2023). Kişiler arası ilişkilerin gelişmesiyle birlikte, işe angaje olmanın çalışanlar arasında proaktif bir tutumu teşvik etmesi ve bunun da nihayetinde daha iyi bir performansa yol aması beklenmektedir (Saleem vd., 2022). Bu bilgilerden hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁₉: Öz yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₂₀: Umut boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₂₁: İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

H₂₂: Psikolojik dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

3.1.1. Araştırma Evreninin ve Örneklem Çerçevesinin Tanımlanması

Evren, araştırma sonuçlarının genellendiği veya uygulanacağı tüm kişi, olay ve nesneleri kapsamaktadır. Evrenin kapsadığı durumlar gerçek ve varsayımsal durumları içerebileceği gibi araştırma sorunlarına cevap verebilecek verilerin farklı niteliklere sahip varlıkların (canlı veya cansız) meydana getirdiği geniş bir grubu içermektedir. Bir araştırmada evrenden seçilen ve bu evreni yeterince temsil etmesi hedeflenen grup birimi ise örneklemi ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile, örneklem evrenden seçilerek alınan ve evreni temsil edecek özellikteki olay, nesne ve bireylerden oluşmaktadır (Başaran, 2017). Evren ve örneklem, bir araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği, evrenin doğru bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Yanlış tanımlanan bir evren, elde edilen sonuçların geçerliliğini tehlikeye atabilmektedir. Tüm evreni incelemek genellikle pratik olmamakla birlikte örneklem kullanmak, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Ancak örneklemin doğru bir şekilde seçilmesi, araştırmanın geçerliliği için bir gerekliliktir. Sonuç olarak, evren ve örneklem, araştırmanın kalitesini ve geçerliliğini belirleyen temel unsurlardır. Doğru bir evren tanımı ve uygun bir örneklem seçimi, araştırmanın güvenilirliğini artırmakta ve elde edilen bulguların daha geniş bir kitleye genellenebilmesini sağlamaktadır (Özen ve Gül, 2007).

Bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren savunma sanayine yönelik hizmet sunan özel işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın Ankara ilinde gerçekleştirilme nedenleri arasında Türkiye'nin önde gelen savunma sanayi şirketlerinin merkezinin Ankara'da yer alması ve savunma sanayinde çalışan geniş bir kitleye buradan ulaşılabilmesi gösterilebilmektedir. Ankara'da yer alan Özel Savunma Sanayi Ekosistemi: yan sanayi firmaları, Ar-Ge merkezleri, teknoloji geliştirme bölgeleri (örneğin, ODTÜ Teknokent ve Bilkent Cyberpark, OSTİM Savunma ve Havacılık Kümelenmesi vb.) ve diğer destekleyici sektörlerin bulunduğu bir ekosisteme sahiptir. Bu ekosistem, araştırma için derinlemesine bilgi sağlayabilecek geniş bir yelpazede savunma sanayi çalışanına erişim sağlamaktadır. 2022 yılında Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) tarafından yayımlanan performans raporuna göre illere göre ciro ve istihdam kapasitesi bakımından Ankara, dolar bazında ciro yüzdesinin %49,78'i, 54 işletme sayısı ve 44.894 istihdam

rakamı ile ilk sırada yer almaktadır (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği, 2022: 19). Rapor incelendiğinde Türk savunma sanayindeki istihdam yapısının eğitim durumu ve iş alanları açısından mühendis, teknisyen ve operatörlerin büyük bir grubu oluşturduğu görülürken, eğitim seviyesi olarak üniversite mezun sayılarının çoğunluğu dikkati çekmektedir.

3.1.2. İdeal Örneklem Büyüklüğünün Tespiti ve Örneklemleme Tekniğinin Seçilmesi

İdeal örneklem büyüklüğü, araştırmalarda tahmin ve analiz çalışmalarının kalitesi ile sunulan bilgilerin doğruluğunu etkileyen unsurlardan biridir. İstatistiksel anlamlılık araştırmalarında hem yetersiz hem de aşırı büyük örneklem büyüklüğü örneklem kaynaklı istatistiksel hatalara yol açabilmektedir (Akbulut, 2021). Bilimsel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla çeşitli formüller geliştirilmiştir. Örneklem sürecindeki ana ilke, evreni temsil edebilecek bir örneklem seçmektir. Kritik olan bu ilke, örneklem evrenin niteliksel bir alt kümesi olarak onun özelliklerini yansıtmaya anlamına gelmektedir. Eğer örneklem niteliksel olarak uygun değilse, yani evreni doğru bir şekilde temsil etmiyorsa, büyüklüğü ne kadar artırılırsa artırılın, elde edilen sonuçlara güvenmek sorunlu olacaktır. Bu sorun, yanlış örnek seçimi (seçim yanlılığı) sonucunda elde edilen verilerde önyargı (bias) oluşmasına ve araştırmanın güvenilirliğinin etkilenmesine yol açabilir. Buna karşılık, seçime bağlı bir yanlılık olmadığı ve örneklemde niteliksel bir sorun bulunmadığı sürece, örneklem büyüklüğünün artması evreni temsil etme gücünü artıracaktır. Ancak, örneklem büyüklüğünün artması maliyet, zaman ve personel gibi her zaman kolayca sağlanamayan kaynakların daha fazla kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışma için gerekli olan uygun (optimal) örneklem büyüklüğünü belirlemek gereklidir (Kılıç, 2012).

Analiz sonuçlarının olumsuz etkilenmemesi için, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde yalnızca tek bir metrik veya göstergeye güvenmekten kaçınılmalıdır. Aksi takdirde araştırmalarda Tip I (alfa) ve Tip II (beta) hata ile karşılaşma olasılığı yüksek olabilmektedir. Tip I hata, doğru bir sıfır hipotezi yanlışlıkla reddedildiğinde ortaya çıkarken, Tip II hata yanlış bir sıfır hipotezi reddedilmediğinde meydana gelmektedir (Kaur ve Stoltzfus, 2017). Diğer bir ifade ile Tip I (alfa) gerçekte doğru olan bir null hipotezi reddedildiğinde ortaya çıkmaktadır. Tip I (alfa) hatada bir ilişki veya etki yokken, istatistiksel test sonucunda bir ilişki varmış gibi yanlış bir sonuca ulaşılmaktadır. Tip II (beta) hatada ise gerçekte yanlış olan bir null hipotezi reddedilmemesi nedeniyle doğru kabul edilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Tip II hatada bir ilişki veya etki varken, istatistiksel test sonucunda bu ilişki bulunamamaktadır. Araştırmacılar, bu hataların olasılığını azaltmak için genellikle daha ideal örneklem boyutları ile çalışmak durumundadırlar (Banerjee vd., 2009).

Birinci ve ikinci tip hatanın yaratabileceği olumsuzluklardan kaçınmak adına ideal örneklem büyüklüğünün tespiti için birden fazla yöntemden yararlanılmaktadır. İdeal örneklem belirlenme yöntemlerinden bazıları, araştırma modeli içerisindeki soru veya değişken sayısı dikkate alınarak

ideal örneklem sayısına ulaşılabilirliğini ifade etmektedir. Değişken sayısını dikkate alana görüşe göre katılımcı sayısı belirlenirken her bir değişkenin en az 3 katından başlamak üzere 50 katına kadar geniş bir aralık sunulmaktadır (Uyumaz ve Sırgancı, 2020). Ankette yer alan madde sayısı dikkate alınarak belirlenen örneklem sayısında Child (2006) her bir maddenin 5 katı kadar Kline (2014) ise her bir maddenin 10 katı kadar bireye ulaşılmasının yeterli örneklem seviyesine ulaşmakta kritik olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada yer alan pozitif psikolojik sermaye ölçeği 24 madde, yenilikçi iş davranışları ölçeği 9 madde, işe angaje olma ölçeği 9 madde ve uyumsal iş performansı ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan toplam soru sayısı 58'dir. Bu durumda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde her bir soru sayısının 5 katı kadar kişiye ulaşılması görüşüne göre 290, her bir soru sayısının 10 katı kadar kişiye ulaşılması görüşüne göre 580 kişiye ulaşılması gerekmektedir.

İdeal örneklem büyüklüğünün temsil yeteneği bakımından gücü ile ilgili görüşlerden bir diğeri de Comrey ve Lee (1992) tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğünün ideallliği konusunda bir değerlendirmede bulunurken; örneklemin çok zayıf olarak değerlendirilebilmesi için 50, örneklemin zayıf olarak değerlendirilmesi için 100, örneklemin orta olarak değerlendirilmesi için 200, örneklemin iyi olarak değerlendirilebilmesi için 300, örneklemin çok iyi olarak değerlendirilebilmesi için 500 ve örneklemin temsil yeteneğinin mükemmel bir düzey temsil yeteneğinin değerlendirilebilmesi için 1000 veya daha fazla katılımcıyı içermesi gerekmektedir. Ayrıca, belirli bir konudaki hedef kitlenin yaygın görüş ve eğilimlerini değerlendirmek üzere yürütülen çalışmalarda en az 350 katılımcının bulunması gerektiği yönünde görüşler mevcuttur (Akbulut, 2010). Ek olarak, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile evreni 100.000 kişiye kadar olan araştırmalar için 383, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile evreni 1.000.000 kişiye kadar olan araştırmalar için 384 kişiye ulaşılması gerektiğine yönelik hesaplamalar da mevcuttur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). 2022 yılında yayımlanan Savunma ve Havacılık Sanayii ve İmalatçılar Derneği (SASAD) tarafından yayımlanan rapora göre Ankara ilinde 44.894 istihdam rakamı bulunmaktadır. Bu rakam baz alındığında Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ün belirttiği gibi 381 gözlem sayısına ulaşılması gerekmektedir. Bu çalışmada 649 anket sayısı üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmalarda araştırmacılar, uygun bir örnekleme yöntemi belirlemeye özen göstermelidir. Örnekleme süreçleri, olasılıklı örnekleme (tesadüfi) ve olasılıklı olmayan örnekleme (tesadüfi olmayan) yaklaşımları olarak iki şekilde kategorize edilmektedir. Olasılıklı örnekleme teknikleri, incelenen obje ve bireylerin seçilme olasılıklarının eşit olduğu durumları kapsamaktadır. Olasılıksız örnekleme yöntemleri ise tüm birimlere eşit seçilme olasılığı vermekten ziyade, belirli özelliklere sahip birey ve nesnelerin seçilme sürecine dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma evrenindeki birey ya da objelerin örnekleme girme şanslarının eşit olmadığı durumu ifade etmektedir (Aziz, 2011). Bu çalışmada, verilerin hızlı, pratik ve ekonomik bir şekilde toplanmasını sağlamak amacıyla olasılıklı olmayan örnekleme yaklaşımlarından kolayda örnekleme tercih

edilmiştir. Savunma sanayinde yer alan çalışanların algılamalarına ilişkin hedef kitleye ulaşma zorluğu, çalışanların iş yükünün fazlalığı, güvenlik konusundaki endişeleri ve anket doldurma isteksizliği ile anket geri dönüş oranlarının düşük olması gibi nedenler kolayda örnekleme yöntemini kullanma nedenleri arasında gösterilebilmektedir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacı, irdelemeye çalıştığı problem ve hedef kitlenin yapısı göz önünde bulundurularak bu amaçlara ulaşmak maksadıyla en uygun metodun nicel araştırma yöntemi olduğu tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin uyumsal iş performansı üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracılık rolünü nicel yöntemlerle savunma sanayinde incelemek, sektörün dinamik ve rekabetçi yapısında çalışanların algılarını daha derinlemesine anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Nicel araştırma yöntemleri kullanarak, bu değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak ölçülebilir ve genellenebilir sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu sayede, savunma sanayinde çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin uyumsal performans üzerindeki etkisi net bir şekilde ortaya konulurken, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın hangi yönde aracılık ettiği anlaşılabilmektedir. Elde edilen bulgular, yöneticilere ve politika yapıcılara çalışanların performansını, inovasyon kapasitesini ve işe dönük odaklarını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmede bilimsel bir temel sunabilmektedir. Bunun yanı sıra nicel araştırmalar, araştırmacıların objektif ve ölçülebilir veriler toplamasına olanak tanıyarak, bilimsel çalışmalarda objektif ve genel geçer sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu yöntemler, istatistiksel analizler aracılığıyla hipotezlerin test edilmesini ve bulguların sayısal olarak ifade edilmesine olanak sağlamaktadır. Nicel verilerin kullanılması, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktadır. Araştırmada, birincil veri toplama yöntemi olarak anket aracılığı ile veriler toplanmıştır.

Araştırma anketi 5 bölümden oluşmaktadır. Araştırma anketinin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin tespitine yönelik cinsiyet, yaş, çalışılan departman, kurumda çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi bilgilerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırma anketinin ikinci bölümünde Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanan pozitif psikolojik sermaye ölçeği yer almaktadır. Pozitif psikolojik sermaye öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını içermektedir. Ölçeğin Chronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Araştırma anketinin üçüncü bölümünde Janssen (2000) tarafından geliştirilen ve Töre (2017) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanan yenilikçi iş davranışları ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışları iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki fikir üretme ve uygulama boyutu iken, ikinci boyut ise fikri destekleme boyutudur. Ölçeğin Chronbach Alfa katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Anketin dördüncü bölümünde Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe'ye kazandırılan “İşe Angaje Olma Ölçeği” yer

almaktadır. İşe angaje olma ölçeği, işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin Chronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Anketin beşinci ve son bölümünde ise Charbonnier-Voirin ve Roussel (2012) tarafından geliştirilen Üstün ve Büyükbaş (2020) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanan uyumsal performans ölçeği yer almaktadır. Uyumsal performans ölçeği, acil durum adaptasyonu, kişilerarası uyum, yaratıcılık ve eğitim çabaları boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin Chronbach Alfa katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ankette yer alan ölçek maddeleri 5'li likert (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum, 4: Katılıyorum: ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) tasarlanmıştır.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu çalışmada veriler, anket yardımıyla elde edilmiştir. Anket yöntemi, bireylerden sözlü veya yazılı olarak bilgi almak amacıyla kullanılan bir veri toplama aracıdır. Bu yöntem, bireylerden kendileri, çevreleri ve kurumları hakkında çeşitli türde nicel ve nitel veri toplamaya olanak tanımaktadır (Arıkan, 2018). Anket yöntemi özellikle geniş kitlelere ulaşılması hedeflenen çalışmalarda veri toplama aşamasında araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır. Standartlaştırılmış soruların kullanılması, elde edilen verilerin tutarlı ve karşılaştırılabilir olmasını mümkün kılmakta bu da analiz sürecini kolaylaştırmaktadır. Çok sayıda değişken hakkında fikir sahibi olmak üzere bilgi toplamak amacıyla kullanılan bu yöntem, değişkenlerin arasındaki karmaşık yapı ve ilişkilerin belirlenmesi ve analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Çalışmanın maksadına uygun olarak anketin hazırlanması süresince, konu hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapılarak ilgili değişkenler ile ilgili mevcut ölçekler hassasiyetle değerlendirilmiştir. Mevcut ölçeklerin seçilme aşamasında benzerleri içerisinde geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiş olup benzer çalışmalarda kullanılan ve test edilen ölçekler seçilmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra ölçeklerin seçiminde kültürel uyum da göz önünde bulundurulmuştur. Seçilen ölçeklerin hedef kitleye uygunluğu, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği değerlendirildikten sonra anket formu oluşturulmuştur.

Veri toplama sürecine geçilmeden önce, çalışmanın etik standartlara ve araştırma ilkelerine uygunluğunun onaylanması amacıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'na tüm gerekli belgeler sunulmuştur. Bu kurul tarafından verilen 20.09.2023 tarih ve E-26014373-050.01.04-421081 sayılı karar ile çalışmanın etik onayı sağlanmıştır. Etik belgenin alınmasının ardından çalışma anketi hem çevrimiçi (online) ortama aktarılmış hem de basılı olarak özel savunma sanayi şirketlerine ulaştırılmıştır. Ankara ilinde özel savunma sanayi şirketlerinde yer alan çalışanlara e-posta, telefon, dijital yollarla ve ortak bağlantılar sayesinde ulaşılmış olup anketin çalışanlara online ve basılı şekilde dağıtılması sağlanmış ve toplamda 668 yanıt ulaşılmıştır. Ankette elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde, 19 tanesinin uç değerler içermesi veya gelişigüzel ve eksik doldurulması nedeniyle toplam 649 anketle araştırmanın istatistikî analizleri gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması Temmuz 2024 tarihinde sona ermiştir.

3.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu başlıkta, araştırmaya katılan 649 katılımcıya ilişkin demografik bilgiler, ölçüm modeli ve yapısal eşitlik analizleri incelenmektedir. Katılımcılara ilişkin demografik bulguların sunulmasının ardından ölçüm modeline ilişkin geçerlik ve güvenirlik istatistiklerine yer verilmiştir. Gerçekleştirilen ölçüm modeli analizi sonrasında, yapısal modelin uyumu ve kuramsal varsayımların ampirik derecede tutarlılığı analiz edilmiştir. İlaveeten, çoklu doğrusallık, güvenirlik ve içsel tutarlılık gibi önemli istatistiki kriterlere yönelik değerlendirmeler sunulmuştur.

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya dahil olan bireylerin, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çalıştığı birim, eğitim düzeyi, kurumda geçirilen süre, sektörde geçirilen süre ve kurumun çalışan sayısı bilgileri Tablo 9’da sunulmuştur:

Tablo 9: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	231	35,6
Erkek	418	64,4
Yaş	Frekans	Yüzde
20 yaş altı	17	2,6
21-30 yaş arası	223	34,4
31-40 yaş arası	219	33,7
41-50 yaş arası	105	16,2
51 yaş üstü	85	13,1
Medeni Hal	Frekans	Yüzde
Evli	365	56,2
Bekar	284	43,8
Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde
0 Çocuk	374	57,6
1 Çocuk	120	18,5
2 Çocuk	107	16,5
3 Çocuk	33	5,1
4 Çocuk	15	2,3
Çalışılan Birim	Frekans	Yüzde
Pazarlama ve Satış (İş Geliştirme/İhale ve Sözleşme/Tanıtım)	73	11,2
İdari ve Mali İşler	28	4,3
Yönetim	10	1,5
Üretim ve Proje (Planlama/Proje/Sevkiyat/Satın Alma/Kurumsal Kaynak Planlama/Test/Bakım)	134	20,6
Ar-Ge	94	14,5
Donanım ve Yazılım	12	1,8
Tasarım (Mekanik Tasarım/Yapısal Tasarım/Tasarım)	20	3,1
Mühendislik ve Lojistik (Kalite Güvence/Teknik Destek/Sistem Mühendisliği/Entegre Lojistik/Konfigürasyon/Kontrol)	168	25,9
Hava Savunma (İHA/Aviyonik/Hava Sistemleri)	7	1,1
İnsan Kaynakları (İK/Eğitim)	14	2,2
IT	49	7,6
Diğer	40	6,2

Tablo 9: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler (Devam)

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlköğretim	10	1,5
Ortaöğretim	5	0,8
Lise	11	1,7
Ön Lisans	31	4,8
Lisans	383	59,0
Yüksek Lisans	172	26,5
Doktora	37	5,7
Kurumdaki Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	127	19,6
2-4 yıl arası	235	36,2
5-7 yıl arası	139	21,4
8-10 yıl arası	93	14,3
11 yıl ve üzeri	55	8,5
Sektördeki Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	53	8,2
2-4 yıl arası	211	32,5
5-7 yıl arası	173	26,7
8-10 yıl arası	103	15,9
11 yıl ve üzeri	109	16,8
Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-50	97	14,9
51-250	172	26,5
251-1000	325	50,1
1001-2500	25	3,9
2500 ve üstü	30	4,6

Tablo 9’da yer alan bilgilere göre katılımcıların %35,6’sı kadınlardan, %64,4’ü erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında ise katılımcıların %2,6’sı 20 yaş altı, %34,4’ü 21-30 yaş arası, %33,7’si 31-40 yaş arası, %16,2’si 41-50 yaş arası ve %13,1’i 51 yaş üstünden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durum dağılımı incelendiğinde, %56,2’sinin evli, %43,8’inin ise bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların çocuk sayısına göre dağılımı incelendiğinde, %57,6’sının çocuğu bulunmadığı, %18,5’inin bir çocuğu olduğu, %16,5’inin iki çocuğu olduğu, %5,1’inin üç çocuğu olduğu ve %2,3’ünün dört ve daha fazla çocuğu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları birimler incelendiğinde, %11,2’sinin Pazarlama ve Satış biriminde, %4,3’ünün İdari ve Mali İşler alanında, %1,5’inin Yönetim alanında, %20,6’sının Üretim ve Proje (Planlama/Proje/Sevkiyat/Satın Alma/Kurumsal Kaynak Planlama/Test/Bakım) alanında, %14,5’inin Ar-Ge alanında, %1,8’inin Donanım ve Yazılım alanında, %3,1’inin Tasarım alanında, %25,9’unun Mühendislik ve Lojistik (Kalite Güvence/Teknik Destek/Sistem Mühendisliği/Entegre Lojistik/Konfigürasyon/Kontrol) alanında, %1,1’inin Hava Savunma (İHA/Aviyonik/Hava Sistemleri) alanında, %2,2’sinin İnsan Kaynakları (İK/Eğitim) alanında, %7,6’sının IT alanında ve %6,2’sinin diğer alanlarda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı incelendiğinde, %1,5’inin ilköğretim, %0,8’inin ortaöğretim, %1,7’sinin lise, %4,8’inin ön lisans, %59,0’ının lisans, %26,5’inin yüksek lisans ve %5,7’sinin doktora seviyesinde eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların kurumda deneyim süresi dağılımı incelendiğinde, %19,6’sının 1

yıldan az, %36,2'sinin 2-4 yıl arası, %21,4'ünün 5-7 yıl arası, %14,3'ünün 8-10 yıl arası ve %8,5'inin 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların sektördeki deneyim süresi dağılımına göre, %8,2'sinin 1 yıldan az, %32,5'inin 2-4 yıl arası, %26,7'sinin 5-7 yıl arası, %15,9'unun 8-10 yıl arası ve %16,8'inin 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların bağlı olduğu organizasyondaki çalışan sayısı incelendiğinde, %14,9'unun 1-50 çalışanı olan, %26,5'inin 51-250 çalışanı olan, %50,1'inin 251-1000 çalışanı olan, %3,9'unun 1001-2500 çalışanı olan ve %4,6'sının 2500 ve üzeri çalışanı olan organizasyonlarda görev yaptığı görülmektedir.

3.4.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Betimleyici Bulgular

Bu bölümde katılımcıların her bir ölçek maddesine verdiği yanıtların hangi düzeyde olduğu sunulacaktır. Bu sayede çalışanların pozitif psikolojik sermaye, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans algılamalarına dair detaylı bilgiler edinilecektir.

Tablo 10: Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Öz Yeterlilik Boyutu	$\bar{x}$	s.s
Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	3,7689	1,2356
Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	3,5994	1,2284
Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	3,6210	1,2189
Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	3,6210	1,2550
Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	3,5393	1,1871
Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	3,5948	1,2237
Genel Ortalama	3,6240	1,0573
Umut Boyutu	$\bar{x}$	s.s
Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	3,4314	1,2141
Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	3,7011	1,2497
Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	3,5670	1,2529
Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	3,4777	1,1586
Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	3,5008	1,1799
Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	3,6256	1,2385
Genel Ortalama	3,5506	1,0229
İyimserlik Boyutu	$\bar{x}$	s.s
Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	3,3744	1,2031
İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	3,6795	1,2443
Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	3,5270	1,2812
İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	3,5069	1,2815
İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	3,2820	1,2930
İşime "her şeyde bir hayır vardır" şeklinde yaklaşıyorum.	3,4222	1,2864
Genel Ortalama	3,4653	1,0007
Psikolojik Dayanıklılık Boyutu	$\bar{x}$	s.s
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	3,7165	1,2740
Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	3,3498	1,1584
İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	3,3051	1,1847
Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	3,5239	1,2533
İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	3,6009	1,2617
İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	3,5840	1,2194
Genel Ortalama	3,5134	1,0233

Tablo 10'da yer alan katılımcıların öz yeterlilik boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde öz yeterlilik boyutuna ilişkin genel ortalamanın $\bar{x}=3,6240$ olduğu görülmektedir. Bireysel maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalama değer $\bar{x} =3,76893$ ile "*Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim*" maddesinde olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların grup içinde bilgi paylaşımı yaparken kendilerine olan güvenlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, en düşük ortalama değer $\bar{x}=3,5393$ ile "*Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim*" maddesinde yer almıştır. Bu da katılımcıların strateji tartışmalarında kendilerini nispeten daha az güvenli hissettiklerini göstermektedir.

Tablo 10'da yer alan katılımcıların umut boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde umut boyutuna ilişkin genel ortalamanın $\bar{x} =3,5506$ olduğu görülmektedir. Bireysel maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalama değer $\bar{x} =3,6256$ ile "*Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim*" maddesinde olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların iş hedeflerine ulaşma konusunda alternatif yollar üretme konusunda daha umutlu olduklarını göstermektedir. Buna karşılık, en düşük ortalama değer $\bar{x}=3,4314$ ile "*Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum*" maddesinde yer almıştır. Bu da katılımcıların belirledikleri hedefleri gerçekleştirme konusunda kendilerini nispeten daha az başarılı gördüklerini göstermektedir.

Tablo 10'da yer alan katılımcıların iyimserlik boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde iyimserlik boyutuna ilişkin genel ortalamanın $\bar{x}=3,4653$ olduğu görülmektedir. Bireysel maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalama değer $\bar{x} =3,679$ ile "*İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim*" maddesinde olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların belirsizlik durumlarında bile en iyi sonuçları bekleme konusunda daha iyimser olduklarını göstermektedir. Buna karşılık, en düşük ortalama değer $\bar{x} =3,2820$ ile "*İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir*" maddesinde yer almıştır. Bu da katılımcıların işlerinin geleceğiyle ilgili iyimserlik düzeylerini nispeten daha düşük değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 10'da yer alan katılımcıların psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin genel ortalamanın $\bar{x}=3,5134$ olduğu görülmektedir. Bireysel maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalama değer $\bar{x}=3,7165$ ile "*Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim*" maddesinde olduğu görülmektedir. Bu, katılımcıların geçmiş deneyimlerinin, iş yaşamındaki zorluklarla başa çıkma konusunda daha dayanıklı olmalarını sağladığını göstermektedir. Buna karşılık, en düşük ortalama değer $\bar{x}=3,3051$ ile "*İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum*" maddesinde yer almıştır. Bu da

katılımcıların tersliklerle başa çıkmada nispeten daha az başarılı olduklarını değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 11: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yenilikçi İş Davranışları	$\bar{x}$	s.s
İşimde karşılaştığım zor durumlar için yeni fikirler üretirim.	3,6672	1,2705
İşimle ilgili yeni çalışma metotlarını, tekniklerini ve araçlarını araştırırım.	3,5516	1,2500
İşimde karşılaştığım problemler için orijinal çözümler üretirim.	3,5347	1,2027
Kurumumda ortaya atılan yenilikçi fikirleri desteklerim.	3,5917	1,2227
Yenilikçi fikirlerin edinilmesini takdir ederim.	3,6487	1,2557
Çalışma arkadaşlarımdan yenilikçi fikirler için heyecanlanmasını önemserim.	3,5778	1,2474
Yenilikçi fikirleri, kullanışlı uygulamalara dönüştürürüm.	3,4191	1,2260
Çalışma ortamımda, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm.	3,2111	1,1759
Yenilikçi fikirlerin faydasını değerlendiririm.	3,4284	1,2440
Genel Ortalama	3,5145	1,0384

Tablo 11’de yer alan katılımcıların yenilikçi iş davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, katılımcıların genel olarak yenilikçi iş davranışlarını orta-iyi seviyede sergilediklerini göstermektedir. Bireysel maddeler incelendiğinde, en yüksek ortalama değerin $\bar{x}=3,6672$ ile "*İşimde karşılaştığım zor durumlar için yeni fikirler üretirim*" maddesinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların zor durumlarla karşılaştıklarında yenilikçi fikirler geliştirme konusunda diğer davranışlara göre daha istekli oldukları değerlendirilmesini yapmak mümkündür. Aynı şekilde, "*Kurumumda ortaya atılan yenilikçi fikirleri desteklerim*" maddesinin $\bar{x}=3,5917$ ile öne çıkması, katılımcıların yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi ve desteklenmesi konusundaki olumlu tutumlarını yansıtmaktadır. Buna karşılık, en düşük ortalama değerin $\bar{x}=3,2111$ ile "*Çalışma ortamımda, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm*" maddesinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların düzenli olarak yenilikçi fikir önerme konusunda daha az aktif oldukları ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifade ile bu durum, katılımcıların yenilikçi fikirleri düzenli olarak dile getirme konusunda daha temkinli davrandıklarını veya bu davranışı daha az sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 12: İşe Angaje Olma Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Angaje Olma	$\bar{x}$	s.s
İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	3,4284	1,1186
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	3,4438	1,1561
Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	3,3498	1,1899
İşime karşı istekli ve hevesliyimdir.	3,5008	1,2694
İşim bana çalışma şevki verir.	3,4330	1,2418
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	3,6009	1,3469
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	3,4037	1,3077
Çalışırken işime konsantre olur ve dalar giderim.	3,4191	1,3123
Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.	3,4376	1,2654
Genel Ortalama	3,4463	0,9848

Tablo 12’de çalışanların işe angaje olma düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. İşe angaje olma ölçeğine verilen genel cevaplara bakıldığında ortalamanın $\bar{x}=3,4463$ olduğu görülmektedir. İşe angaje olma ölçeğinde yer alan en yüksek ortalama değere sahip ifadenin $\bar{x}=3,6009$ "*Yaptığım işle gurur duyuyorum*" maddesinde olduğu görülmektedir. Buna karşılık, "*İşimde kendimi enerji dolu hissedirim*" ifadesi $\bar{x}=3,4284$ ile en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durum, çalışanların işte enerji dolu hissetme konusunda diğer ifadelere kıyasla daha düşük bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak ölçekte çalışanlar işlerine istekli, hevesli, konsantre ve kendine kaptırma noktasında olumlu yanıt vermişlerdir.

Çalışanların uyumsal performans ölçeğine ilişkin değerlendirmeleri ise Tablo 13’te sunulmuştur. Tablo 13’te görüldüğü üzere çalışanların uyumsal performans ölçeğine ilişkin vermiş olduğu cevapların genel ortalamasının $\bar{x}=3,5125$ olduğu görülmektedir. Spesifik olarak çalışanların ölçek maddelerine ilişkin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde çalışanların uyumsal performans değerlendirmelerini tespit etmeye yönelik ifadeler arasında en yüksek ortalama skora sahip olan ifade, "*Yaratıcı bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım*" $\bar{x}=3,6179$ olmuştur. Bu durum, çalışanların yaratıcı problem çözme becerilerinde güçlü olduklarını ve çözüm üretirken farklı kaynakları etkin bir şekilde kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Verilen cevaplarda dikkati çeken bir diğer hususun ise $\bar{x}=3,5948$ ile "*Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yaratıcı çözümler önermekten çekinmem*" yanıtı olmuştur. Çalışanlar, mevcut durumlara meydan okuyarak yaratıcı fikirler sunmaktan çekinmemektedir. Aynı zamanda $\bar{x}=3,5609$ ile "*İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür*" ifadesi yüksek skor alan değerlendirmeler arasında yer almaktadır. Buradan hareketle çalışanların iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler kurmanın kendi iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu değerlendirdiğini ifade etmektedir. Bu aynı zamanda çalışanların ekip çalışmasına verdikleri önemi de vurgulamaktadır. En düşük ortalama skora sahip ifade ise "*İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım*" $\bar{x}=3,4083$ olmuştur. Bu sonuç, çalışanların düzenli olarak eğitim alma konusunda diğer alanlara kıyasla daha düşük bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, organizasyonda çalışanların gelişim fırsatlarına erişimlerinin artırılması ya da eğitimin bir öncelik haline getirilmesi gerektiğini işaret edebilmektedir. Bunun yanı sıra, "*Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim*" $\bar{x}=3,4160$ ifadesinin de göreceli olarak düşük olması, çalışanların zaman yönetimi ve hızlı odaklanma konularında daha fazla destek alabileceğini göstermektedir.

Tablo 13: Uyumsal Performans Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Uyumsal Performans (İş Performansı)	$\bar{x}$	s.s
Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm.	3,5393	1,1661
Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim.	3,4160	1,2258
Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize ederim.	3,4530	1,2138
En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim.	3,4176	1,2055
Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim.	3,4484	1,1853
Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim.	3,5347	1,2269
İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım.	3,5316	1,2131
İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür.	3,5609	1,2359
Yaratıcı bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım.	3,6179	1,1949
Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir.	3,5223	1,2221
Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm.	3,5100	1,2198
Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yaratıcı çözümler önermekten çekinmem	3,5948	1,2287
İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım.	3,4083	1,1985
Performansımı geliştirmemi sağlayan için her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.).	3,5439	1,2576
Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum.	3,5470	1,1855
Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim.	3,5547	1,1994
Genel Ortalama	3,5125	0,9198

3.4.3. Ölçüm Modeli Analizi

3.4.3.1. Araştırma Modelinin Ölçek Türünün Belirlenmesi

Bu çalışmada ölçüm modellerinin değerlendirilmesi (measurement model assessment) ve yapısal eşitlik modelinin test edilmesi amacıyla SmartPLS 4.1. istatistik paket programından yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarında öne çıkan iki yöntemden bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modellemesi (Covariance Based Structural Equation Modelling, CB-SEM) diğeri ise Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (Partial Least Square Structural Equation Modelling, PLS-SEM) yöntemidir (Henseler vd., 2016; Hair vd., 2019; Yuan ve Fang, 2023). Bu çalışmada neden PLS-SEM'in ölçek yapılarının ve yapısal modelin analiz edilmesinde tercih edildiğine yönelik argümanlar şu şekilde belirtilebilir:

- İç Geçerlilik ve uyum geçerliliği kriterleri dikkate alındığında PLS-SEM yöntemi CB-SEM yöntemi ile kıyaslandığında daha tutarlı sonuçlar sunmaktadır (Hair vd., 2017). CB-SEM, teorik kovaryans matrisini örneklemde gözlemlenen ampirik kovaryans matrisiyle uyumlu hale getirmek için model parametrelerini tahmin etmeye odaklanmaktadır (Reinartz vd., 2009). Öte yandan PLS-SEM, içsel yapıların tahmin edilmesini ve açıklanan varyanslarının maksimize edilmesini vurgulayan varyans temelli bir yaklaşımdır (Manfrin vd., 2019).

- Ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizlerinde PLS-SEM kullanımı, daha kararlı sonuçlar elde edilmesine olanak tanıyarak sonuçların genellenebilirliği konusunda daha tutarlı çıkarımlar yapmaya imkân tanımaktadır.
- PLS-SEM gibi varyans temelli yapısal eşitlik modellemesinde ayırt edici geçerlilik değerlendirmesi söz konusu olduğunda, Fornell-Larcker kriteri ve çapraz yüklerin incelenmesi yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir (Henseler vd., 2015). Bu teknikler, yapısal eşitlik modellemesinde çok önemli bir husus olan modeldeki yapıların birbirinden farklı olduğunu doğrulamaya yardımcı olmaktadır.
- Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yönteminin araştırmacılara sağladığı pozitif durumlardan bir diğeri de modelin açıklama gücünü (R^2) maksimize etme kapasitesidir. PLS-SEM ile yapılan değerlendirmelerde, modelin verileri ne kadar iyi tahmin ettiği, diğer bir ifade ile tahmin gücünü ortaya koyan ölçütlere odaklanmaktadır (Risher ve Hair, 2017). Dolayısıyla, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesinin (PLS-SEM), modelin ne kadar etkili bir şekilde verileri tahmin edebileceğini belirlemek için tasarlandığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, PLS-SEM analizlerinde modelin verileri tahmin gücünü ortaya koyan kriterlere odaklanmaktadır (Hair ve Alamer, 2022). Bu, araştırmacıların modelin pratikteki uygulanabilirliğini ve gerçek dünya verileri üzerindeki etkisini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Böylece, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM), yalnızca teorik ilişkileri test etmekle kalmaz aynı zamanda bu ilişkilerin ne kadar iyi tahmin edilebileceğini de değerlendirmektedir.
- Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi, özellikle karmaşık ilişkilerin analizinde karmaşık ölçek yapılarını ve yapısal modelleri değerlendirmek için sağlam bir metodoloji olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2019; Hair ve Alamer, 2022).
- Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM), özellikle tahmin, aracılık ve aracılı moderasyon analizleri, biçimleyici yapılar, yüksek dereceli yapılar gibi durumlar için tercih edilen yapısal eşitlik modelleme yöntemidir (Manley vd., 2022).

3.4.3.2. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırmada kullanılan kavramların ölçülmesini sağlayan yapılar veya ölçeklerin (ölçüm modelleri) testleri güvenirlik ve geçerlik analizleri ile gerçekleştirilmektedir. Bir ölçme aracının güvenirliği, aracın hedeflediği değişkeni ne kadar tutarlı bir şekilde ölçebildiğini ve ölçüm sonuçlarının hatalardan ne derece arındığını ifade etmektedir. Aynı koşullar altında bir ölçme aracıyla tekrarlanan ölçümlerde elde edilen sonuçların kararlılığı, güvenirliğin temel bir göstergesidir. Güvenirlik, yalnızca ölçme aracının kendisine özgü bir özellik olmamakla birlikte, ölçüm aracı ile bu aracın ürettiği sonuçlarla ilişkilidir (Karakoç ve Dönmez, 2014). Cronbach's

Alpha (CA, α) güvenilirlik ve içsel tutarlığın yorumlanmasında en sık karşılaşılan metriktir. Cronbach alfa (CA) değerinin yorumlanması, ölçüm aracının güvenilirliğini değerlendirmek için önemlidir. CA değerinin genel kabul gören aralıklara göre, 0,70 ve üzeri yüksek düzeyde iç tutarlılığın göstergesi olmakla birlikte 0.60 ile 0.70 arasında kabul edilebilir güvenilirlik, 0.50 ile 0.60 arasında zayıf güvenilirlik ve 0.50'nin altında olduğunda ise güvenilirlik kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Mallery ve George, 2000). Klasik Cronbach's Alpha katsayısına alternatif olarak bir ölçüm modelinde gizli bir yapının (latent construct) güvenilirliğini değerlendirmek için bileşik güvenilirlik (Composite Reliability, CR) değerinden yararlanılmaktadır. CR değeri, Cronbach's Alpha'nın bazı durumlarda güvenilirliğe yönelik düşük hesaplamalar sunması eleştirisine alternatif olarak modern bir metriktir (Hair vd., 2013). CR değerinin yorumu CA ile aynı olmakla birlikte tatmin edici sınır değer 0,70 ve üzeri olarak kabul edilmektedir (Purwanto ve Sudargini, 2021). Güvenirliğin yorumlanmasında önemli olan bir diğer metrik ise içsel tutarlılığın değerlendirilmesinde faydalanan rho_A metriğidir. Rho_A, maddeler arasındaki ilişkilere (korelasyonlara) odaklanan güvenilirlik metriklerinden farklı olarak maddelerin testteki gerçek katkılarını (over loadings) diğer bir ifade ile faktör yüklerini hesaba katmaktadır (Geçit ve Taşkın, 2020). Rho_A değerinin 0,60 ve yukarı olması güvenilirlik için gereken alt limit şartını oluşturmaktadır (Rodríguez vd., 2019). Tablo 14'te ölçüm modellerine ilişkin güvenilirlik analizleri sonuçları sunulmuştur:

Tablo 14: Ölçüm Modellerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha (Cronbach's α)	Bileşik Güvenirlik (Composite Reliability, CR)	rho_A
Pozitif Psikolojik Sermaye	Öz Yeterlilik (Ö)	0,931	0,934
	Umut (U)	0,917	0,920
	İyimserlik (İ)	0,881	0,888
	Psikolojik Dayanıklılık (PD)	0,912	0,925
Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	0,949	0,956	0,950
İşe Angaje Olma (İAO)	0,925	0,938	0,928
Uyumsal Performans (UP)	0,951	0,956	0,954

Tablo 14'te, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri sunulmuştur. Bu değerlerin bir arada dikkate alınması, ölçeklerin içsel tutarlılıklarının daha kapsamlı bir şekilde yorumlanmasına olanak vermekte ve istatistiki açıdan daha tutarlı sonuçların elde edilmesine destek sağlamaktadır. Tablo 14'te sunulan güvenilirlik skorları incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerlerinin 0.881 (iyimserlik) ile 0,951 arasında (uyumsal performans) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bileşik Güvenirlik değerlerinin 0.909 (iyimserlik) ile 0.956 (uyumsal performans) arasında olduğu gözlenmektedir. Rho_A değerlerinin 0.70 üzeri olması ile birlikte araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yüksek seviyede iç tutarlık ve güvenilirlik sergilediği yorumlamasının yapılmasına imkân vermektedir.

Bir araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının ya da ölçeklerin aynı yapıyı ölçen farklı göstergeler arasında tutarlı bir şekilde birleştiğini (yakınsadığını) doğrulamak için çeşitli metriklerden yararlanılmaktadır. Birleşme geçerliliği, bir yapının göstergelerinin varyansını açıklayabilme derecesini ifade etmektedir. Birleşme geçerliğinin sağlanıp sağlanılmadığı Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted, AVE) ve faktör yükleri (outer loadings) değerlerine bakılarak yorumlanabilmektedir. Birleşik geçerliliğin sağlanması için, ölçülen kavramların ortalama varyans açıklanan (AVE) değerleri ile standartlaştırılmış faktör yüklerinin bir eşik değerini aşması beklenmektedir. Bu eşik değer, genellikle 0,50 olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2021). Birleşme geçerliliğine yönelik aranan bir diğer kriter ise, bir faktör altında toplanan maddelerin, o faktörü ne kadar iyi temsil ettiğini gösteren faktör yüklerinin en az 0,60 kritik değerini aşmış olmasıdır. Bu değere ulaşılması, maddelerin faktörle güçlü bir ilişki içinde olduğu yorumunun yapılmasına imkân vermektedir (Hair vd., 2009). Tablo 15'te ölçüm modellerine yönelik açıklanan ortalama varyans analizi sonuçları (AVE değerleri) ve Tablo 16'da araştırma modelinin faktör yükleri sunulmuştur:

Tablo 15: Ölçüm Modeline Yönelik Açıklanan Ortalama Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Öz Yeterlilik (Ö)	0,746
Pozitif Psikolojik Sermaye	
Umut (U)	0,708
İyimserlik (İ)	0,627
Psikolojik Dayanıklılık (PD)	0,698
Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	0,710
İşe Angaje Olma (İAO)	0,627
Uyumsal Performans (UP)	0,579

Tablo 15'te sunulan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri, ölçüm modelinin birleşme geçerliği düzeyini değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Tüm yapıların AVE değerleri, genel kabul gören 0,50 kritik değerini (Hair vd., 2021) aşmış olup modelin geçerliğini desteklemektedir. Pozitif psikolojik sermaye kapsamında öz yeterlilik (0,746), umut (0,708), iyimserlik (0,627) ve psikolojik dayanıklılık (0,698) yapıları yüksek düzeyde AVE değerlerine sahiptir ve modelde yeterli düzeyde varyans açıkladıklarını göstermektedir. Yenilikçi iş davranışları (0,710) ve işe angaje olma (0,627) yapılarının AVE değerleri de güçlü bir birleşme geçerliğine işaret etmektedir. Uyumsal performansın AVE değeri ise 0,579 olup bu yapı da yeterli geçerlik düzeyini sağlamaktadır. Bu sonuçlar, ölçüm modelindeki tüm yapıların geçerlik kriterlerini karşıladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 16: Araştırma Modeline İlişkin Faktör Yükleri

	Maddeler	Özyeterlilik	Umut	İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık
Pozitif Psikolojik Sermaye	Ö1	0,928			
	Ö2	0,859			
	Ö3	0,866			
	Ö4	0,865			
	Ö5	0,823			
	Ö6	0,837			
	U1		0,805		
	U2		0,846		
	U3		0,856		
	U4		0,843		
	U5		0,828		
	U6		0,867		
	İ1			0,836	
	İ2			0,801	
	İ3			0,785	
	İ4			0,799	
	İ5			0,806	
	İ6			0,717	
	PD1				0,931
	PD2				0,777
	PD3				0,720
	PD4				0,848
	PD5				0,865
	PD6				0,855

Ö=Öz Yeterlilik, U= Umut, İ= İyimserlik, PD=Psikolojik Dayanıklılık

Tablo 16: Araştırma Modeline İlişkin Faktör Yükleri (Devam)

Maddeler	YİD	İAO	UP
YİD1	0,911		
YİD2	0,845		
YİD3	0,839		
YİD4	0,853		
YİD5	0,849		
YİD6	0,838		
YİD7	0,861		
YİD8	0,773		
YİD9	0,808		
AİO1		0,847	
AİO2		0,807	
AİO3		0,724	
AİO4		0,851	
İAO5		0,797	
AİO6		0,790	
AİO7		0,791	
AİO8		0,756	
AİO9		0,758	
UP1			0,856
UP2			0,804
UP3			0,813
UP4			0,813
UP5			0,693
UP6			0,739
UP7			0,744
UP8			0,715
UP9			0,835
UP10			0,745
UP11			0,773
UP12			0,753
UP13			0,702
UP14			0,720
UP15			0,710
UP16			0,735

YİD= Yenilikçi İş Davranışları, İAO= İşe Angaje Olma, UP= Uyumsal Performans

Tablo 16’da maddelere ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, her bir maddenin ait olduğu faktöre ilişkin yük değerinin kabul edilebilir sınır olan 0,60 kritik değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 16’da sunulan değerlere göre, öz yeterlilik değişkeninin faktör yükleri 0,823-0,928; umut değişkeninin faktör yükleri 0,805 – 0,867; iyimserlik değişkeninin faktör yükleri 0,717 – 0,836; psikolojik dayanıklılık değişkeninin faktör yükleri 0,720-0,931; yenilikçi iş davranışları değişkeninin faktör yükleri 0,773-0,911; işe angaje olma değişkeninin faktör yükleri 0,724-0,847 ve uyumsal performans değişkeninin faktör yükleri 0,693-0,856 arasında yer almaktadır. Elde

edilen bulgular, her bir maddenin atandığı faktörle anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, ölçme aracının birleşik geçerliliğinin sağlandığına yönelik bulgulara ulaşıldığı yorumu yapılabilmektedir.

Araştırma modeline ilişkin faktör yüklerinin incelenmesinin ardından araştırmaya ilişkin model uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Uyum iyiliği değerleri incelenirken standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü değeri (Standardized Root Mean Squared Residual, SRMR) ve normlaştırılmış uyum indeksi değerleri (Normed Fit Indices, NFI) dikkate alınmıştır. Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü değeri (SRMR), model uyumunu değerlendirmek için kullanılan bir istatistiksel ölçüdür. Özellikle yapısal eşitlik modellemesi (SEM) gibi karmaşık modellerde, gözlemlenen ve tahmin edilen korelasyonlar arasındaki farkları ölçmektedir. SRMR, modelin ne kadar iyi bir uyum sağladığını gösteren bir yaklaşık uyum indeksidir. SRMR değerinin 0.08 veya daha düşük olması (Hu ve Bentler, 1999) ve normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) 0.80 ve yukarı olması (Pitaloka vd., 2023) modelin iyi bir uyum sağladığının göstergesidir. Tablo 17’de ölçüm modeline yönelik uyum iyiliği değerleri ve kritik eşikleri sunulmaktadır:

Tablo 17: Ölçüm Modeline Yönelik Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum İyiliği Kriterleri	Değerler	Kritik Değerler
Ki-Kare (Chi Square)	6507.456	-
SMR	0.049	≤ 0.08
NFI	0.807	≥ 0.80

Tablo 17’de sunulan model uyum iyiliği indeksleri, ölçüm modelinin genel uyumunu değerlendirmek için analiz edilmiştir. Ki-kare (Chi-Square) değeri 6507.456 olarak hesaplanmış olup, bu değer yalnız başına modelin uyumu hakkında kesin bir karar vermek için yeterli değildir. Ancak diğer uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde, SMR (Standartlaştırılmış Hataların Ortalama Karesi) değeri 0,049 olarak bulunmuş ve $\leq 0,08$ olan kritik değeri karşılamıştır. Bu sonuç, modeldeki hataların kabul edilebilir düzeyde düşük olduğunu göstermektedir. NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değeri ise 0,807 olarak hesaplanmış ve $\geq 0,80$ olan kritik değerin üzerine çıkarak modelin iyi bir uyuma sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ayrışma (diskriminant) geçerliği, bir değişkenin diğer değişkenlerden ne kadar farklı olduğunu ve ölçümde bir değişkene ait gözlenen değerlerin, yalnızca o yapıyı ölçmede ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Bu, ölçüm aracının sadece ölçmek istediği kavramı ölçtüğünü ve benzer ancak farklı bir kavramı ölçmediğini göstermektedir (Shaffer vd., 2016). Ayrışma geçerliğinin test edilebilmesi ve yorumlanabilmesi için Fornell-Larcker kriterine ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranlarından yararlanılmaktadır. Fornell-Larcker kriterine göre, bir yapının ortalama varyans çıkarımının (AVE - Average Variance Extracted) karekökü, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha büyük olmalıdır. Bu kriter, her bir yapının kendi

değişkenlerini daha iyi temsil ettiğini ve diğer yapılardan istatistiksel olarak ayrıştığını garanti etmektedir. Eğer bu şart sağlanıyorsa, modelin ayrışım geçerliliği kabul edilmektedir. Tablo 18’de araştırma modeline yönelik Fornell-Larcker kriterine göre ayrışma geçerliliğine yönelik sonuçlar sunulmuştur. Tablo genel olarak incelendiğinde, her bir yapının aynı sütun veya satırdaki diğer korelasyon değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu sonuçlar, her bir yapının ölçüm açısından diğer yapılardan yeterince farklı olduğunu ve Fornell-Larcker kriterine göre modeldeki yapıların ayırt edilebilirliğinin başarılı bir şekilde sağlandığı ifade etmektedir.

Tablo 18: Fornell-Larcker Kriterine Göre Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	Psikolojik Dayanıklılık (PD)	Umut (U)	Uyumsal Performans (UP)	Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	Öz Yeterlilik (Ö)	İyimserlik (İ)	İşe Angaje Olma (İAO)
Psikolojik Dayanıklılık (PD)	0.835						
Umut (U)	0.679	0.841					
Uyumsal Performans (UP)	0.651	0.703	0.761				
Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	0.690	0.675	0.683	0.842			
Öz Yeterlilik (Ö)	0.661	0.674	0.680	0.685	0.864		
İyimserlik (İ)	0.633	0.666	0.641	0.610	0.614	0.792	
İşe Angaje Olma (İAO)	0.525	0.546	0.584	0.531	0.554	0.526	0.792

Fornell-Larcker kriterine göre ölçüm modelinin ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Tablo 18 sunulmuştur. Tablodaki tüm yapıların AVE’nin karekök değerleri, ilgili yapıların diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından büyüktür. Bu durum, ölçüm modelindeki yapıların Fornell-Larcker kriterine göre yeterli düzeyde ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, modeldeki yapıların birbirinden farklı ve özgün olduğunu desteklemektedir.

Ayrışma (diskriminant) geçerliği için dikkate alınan bir diğer referans olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı, yapılar arasındaki maddelerin korelasyonlarının ortalama değeri ile aynı yapıyı ölçen maddelerin geometrik ortalama korelasyonlarının oranı olarak tanımlanmaktadır. HTMT değeri yüksek olduğunda, ayırt edici geçerlilik sorununun mevcut olduğu ifade edilmektedir. Henseler ve arkadaşları (2015), kavramsal olarak benzer yapıları içeren yapısal modeller için 0.90 kritik değerini önermektedir. 0.90 kritik eşliğinin yukarısı ayırt edici bir geçerliliğinin mevcut olmadığına işaret etmektedir. Tablo 19’da araştırma modeline yönelik HTMT oranına göre ayrışma geçerliliğine yönelik sonuçlar yer sunulmuştur:

Tablo 19: HTMT Oranına Göre Ayırışma Geçerliği Sonuçları

	Psikolojik Dayanıklılık (PD)	Umut (U)	Uyumsal Performans (UP)	Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	Öz Yeterlilik (Ö)	İyimserlik (İ)	İşe Angaje Olma (İAO)
Psikolojik Dayanıklılık (PD)							
Umut (U)	0.734						
Uyumsal Performans (UP)	0.689	0.747					
Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	0.736	0.719	0.716				
Öz Yeterlilik (Ö)	0.712	0.726	0.719	0.728			
İyimserlik (İ)	0.700	0.740	0.692	0.659	0.669		
İşe Angaje Olma (İAO)	0.566	0.587	0.619	0.565	0.593	0.574	

Ölçüm modelinin ayırışma geçerliği HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) oranına göre değerlendirilmesi Tablo 19’da sunulmuştur. Tablo incelendiğinde modelde yer alan değişkenler arasında 0.90 veya üzeri bir değer bulunmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, modeldeki tüm yapıların birbirinden yeterince ayrıştığını ve ayırışma geçerliğinin HTMT kriterine göre sağlandığını göstermektedir. Bu durum, ölçüm modelinin yapıların özgünlüğünü (değişkenlerin kavramsal olarak birbirine fazla benzemediğini) başarılı bir şekilde yansıttığını desteklemektedir.

3.4.3.3. Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Gerçekleştirilen Analizler

Ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği kriterlerinin uygunluğunun tespitinden sonra, araştırmacıların dikkatini yönlendirmesi gereken bir sonraki aşama, yapısal modelin analiz edilmesidir. Bu analiz, teorik modelin elde edilen verilerle ne derece tutarlı olduğunu anlamayı hedeflemektedir. Bu amaçla, belirli bir sırayla çeşitli analizler gerçekleştirilerek modelin verilerle uyumu değerlendirilmektedir. Öncelikle, araştırmanın yapısal modelinde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) probleminin mevcut olmaması gerekmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı problemi, iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi ifade etmektedir. Bu durum, regresyon modelinde açıklayıcı değişkenler arasında yüksek bir ilişki olduğunda ortaya çıkmakta ve model parametrelerinin tahminlerinin güvenilirliğini ciddi şekilde etkileyebilmektedir (Alin, 2010). Bu durum, özellikle regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerin etkilerinin doğru bir şekilde ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Çoklu doğrusallık, modeldeki katsayıların güvenilirliğini azaltmakta ve tahmin sonuçlarının yorumlanmasını güçleştirmektedir. Araştırmada çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığının tespiti amacıyla varyans artırıcı faktör (Variance Inflation Factor, VIF) değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Bir araştırmada varyans artırıcı

faktör değerlerinin kritik eşiği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilki varyans artırıcı faktör (VIF) değerlerinin 3 veya daha düşük olması çoklu doğrusallık probleminin olmadığına işaret etmektedir (Hair vd., 2020). Çoklu doğrusallık probleminin olup olmadığına karar verilirken dikkate alınan bir diğer kritik eşik görüşü ise VIF değerinin 5'e kadar kabul edileceği görüşüdür (O'Brien, 2007). VIF skoru ile ilgili üçüncü bir görüş de $VIF < 10$ değerinin çoklu bağlantı probleminin olmadığına işaret edeceği yönündedir (Albayrak, 2005). Tablo 20'de araştırmanın yapısal modeli için varyans artırıcı faktör analizi (VIF) sonuçları sunulmuştur:

Tablo 20: Araştırmanın Yapısal Modeli İçin Varyans Artırıcı Faktör Analizi (VIF) Sonuçları

	Değişkenler	Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	İşe Angaje Olma (İAO)	Uyumsal Performans (UP)
Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)	Öz Yeterlilik (Ö)	2,221	2,221	2,488
	Umut (U)	2,491	2,491	2,646
	İyimserlik (İ)	2,103	2,103	2,179
	Psikolojik Dayanıklılık (PD)	2,298	2,298	2,524
	Yenilikçi İş Davranışları (YİD)			2,551
	İşe Angaje Olma (İAO)			1,659

Tablo 20'de, araştırmanın yapısal modeli için Inner VIF (Varyans Artırıcı Faktör) sonuçları incelenmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS) alt boyutları olan Öz Yeterlilik, Umut, İyimserlik ve Psikolojik Dayanıklılık değişkenleri için elde edilen VIF değerlerinin tümü, Yenilikçi İş Davranışları (YİD), İşe Angaje Olma (İAO) ve Uyumsal Performans (UP) bağımlı değişkenlerine yönelik olarak 2,103 ile 2,646 arasında değişmektedir. Bu değerler, genel kabul görmüş eşik değeri olan 10'un oldukça altında kalarak çoklu doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir. Ayrıca, Yenilikçi İş Davranışları ve İşe Angaje Olma değişkenleri için hesaplanan VIF değerleri sırasıyla 2,551 ve 1,659 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, modelin sağlıklı bir şekilde çalıştığını ve değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununa rastlanmadığını ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında, modelin doğruluğunu olumsuz etkileyebilecek bir sorunun bulunmadığı söylenebilmektedir. Araştırmanın verileri zaman ve maliyet gibi çeşitli kısıtlar nedeniyle kesitsel bir tasarımla tek bir zamanda toplanmıştır. Araştırmadaki ölçekleri içeren anketin tek bir zaman diliminde toplanması Ortak Yöntem Yanlılığı'nın (Common Method Bias, CMB) ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortak varyans nedeniyle abartılı ve azaltılmış olması riski bulunabilmektedir. VIF skorunun 3.3 ve aşağı olması ilgili araştırmada ortak yöntem yanlılığının olmadığına işaret etmektedir (Kock, 2015). Tablo 20' de sunulan değerler incelendiğinde tüm değerlerin 3.3 altında olmasının, ortak yöntem yanlılığı sorunun bulunmadığı yorumunun yapılmasına imkân vermektedir.

3.4.3.4. Yapısal Eşitlik Modeli Doğrultusunda Yol Analizi Sonuçları

Bu çalışmada hipotezlerin değerlendirilmesi maksadıyla Kısmi En Küçük Kareler (Partial Least Squares, PLS) yöntemi vasıtasıyla yapısal eşitlik modellemesi analizi gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin etkisinin değerlendirilmesi amacıyla bootstrapping (yeniden örnekleme) yöntemine başvurulmuş 10000 farklı örneklem seti oluşturularak araştırma modelinde yer alan farklı yollar arasındaki istatistiksel anlamlılık düzeyleri hesaplanmıştır (Hair vd., 2013). Araştırma modelindeki hipotezlerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi amacıyla yol analizi tekniğinden faydalanılmıştır. Yapısal model ve hipotezler; yol katsayıları, anlamlılık düzeyleri ve t-istatistikleri kapsamında incelenmiştir. Tablo 21’de doğrudan etkinin yer aldığı modele yönelik istatistiki bulgular sunulmuştur:

Tablo 21: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Doğrudan Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
Ö→UP	0.189	0.043	4.362*	[0.101, 0.271]	Kabul Edildi
U→UP	0.236	0.046	5.140*	[0.146, 0.325]	Kabul Edildi
İ→UP	0.128	0.041	3.125**	[0.048, 0.209]	Kabul Edildi
PD→UP	0.103	0.044	2.353***	[0.018, 0.189]	Kabul Edildi
Ö→YİD	0.289	0.044	6.504*	[0.202, 0.375]	Kabul Edildi
U→YİD	0.223	0.053	4.227*	[0.122, 0.331]	Kabul Edildi
İ→YİD	0.154	0.040	3.833*	[0.074, 0.230]	Kabul Edildi
PD→YİD	0.294	0.049	6.052*	[0.198, 0.389]	Kabul Edildi
Ö→İAO	0.242	0.050	4.889*	[0.145, 0.339]	Kabul Edildi
U→İAO	0.191	0.051	3.442*	[0.074, 0.275]	Kabul Edildi
İ→İAO	0.181	0.048	3.780*	[0.083, 0.273]	Kabul Edildi
PD→İAO	0.149	0.050	2.991**	[0.051, 0.247]	Kabul Edildi
YİD→UP	0.180	0.046	3.938*	[0.087, 0.269]	Kabul Edildi
İAO→UP	0.136	0.042	3.219*	[0.056, 0.221]	Kabul Edildi
Cinsiyet→YİD	0.013	0.026	0.500	[-0.038, 0.064]	Reddedildi
Cinsiyet→İAO	-0.052	0.033	1.604	[-0.116, 0.012]	Reddedildi
Cinsiyet→UP	-0.024	0.024	1.010	[-0.070, 0.024]	Reddedildi
Eğitim Düzeyi→YİD	-0.126	0.022	5.744*	[-0.170, -0.083]	Kabul Edildi
Eğitim Düzeyi→İAO	-0.047	0.033	1.433	[-0.110, 0.019]	Reddedildi
Eğitim Düzeyi→UP	-0.014	0.028	0.497	[-0.066, 0.042]	Reddedildi
Kurumda Çalışma Süresi→YİD	0.000	0.025	0.013	[-0.049, 0.050]	Reddedildi
Kurumda Çalışma Süresi →İAO	-0.055	0.034	1.606	[-0.123, 0.011]	Reddedildi
Kurumda Çalışma Süresi →UP	-0.076	0.029	2.611**	[-0.135, -0.022]	Kabul Edildi
Çalışan Sayısı→YİD	0.000	0.024	0.010	[-0.045, 0.049]	Reddedildi
Çalışan Sayısı→İAO	0.028	0.030	0.925	[-0.031, 0.088]	Reddedildi
Çalışan Sayısı→UP	-0.038	0.023	1.633	[-0.084, 0.008]	Reddedildi

*p≤0,001, **p≤0,01, ***p≤0,05 Ö=Öz Yeterlilik, U=Umut, İ= İyimserlik, PD= Psikolojik Dayanıklılık, YİD= Yenilikçi İş Davranışları, İAO= İşe Angaje Olma

Araştırmadan elde edilen bulgular; pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) araştırmada kullanılan değişkenler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Spesifik ifadeyle pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterlilik değişkeninin uyumsal performans üzerinde ($\ddot{O} \rightarrow UP = 0.189, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 4.362$), yenilikçi iş davranışları üzerinde ($\ddot{O} \rightarrow Y\ddot{I}D = 0.289, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 6.504$) ve işe angaje olma üzerinde ($\ddot{O} \rightarrow \ddot{I}AO = 0.242, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 4.889$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin umut değişkeninin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, umut değişkeninin uyumsal performans üzerinde ($U \rightarrow UP = 0.236, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 5.140$), yenilikçi iş davranışları üzerinde ($U \rightarrow Y\ddot{I}D = 0.223, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 4.227$) ve işe angaje olma üzerinde ($U \rightarrow \ddot{I}AO = 0.191, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 3.442$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik değişkeninin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkisi incelendiğinde iyimserlik değişkeninin uyumsal performans üzerinde ($\ddot{I} \rightarrow UP = 0.128, p \leq 0.01, t \text{ değeri} = 3.125$), yenilikçi iş davranışları üzerinde ($\ddot{I} \rightarrow Y\ddot{I}D = 0.154, p < 0.000, t \text{ değeri} = 3.833$) ve işe angaje olma üzerinde ($\ddot{I} \rightarrow \ddot{I}AO = 0.181, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 3.780$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Pozitif psikolojik sermayenin son bileşeni olan psikolojik dayanıklılık değişkeninin araştırma değişkenleri üzerindeki etkisi incelendiğinde ise, uyumsal performans üzerinde ($PD \rightarrow UP = 0.103, p \leq 0.05, t \text{ değeri} = 2.353$), yenilikçi iş davranışları üzerinde ($PD \rightarrow Y\ddot{I}D = 0.294, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 6.052$) ve işe angaje olma üzerinde ($PD \rightarrow \ddot{I}AO = 0.149, p \leq 0.01, t \text{ değeri} = 2.991$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, yenilikçi iş davranışları ($Y\ddot{I}D$) değişkeninin uyumsal performans (UP) üzerinde ($Y\ddot{I}D \rightarrow UP = 0.180, p \leq 0.001, t \text{ değeri} = 3.938$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yenilikçi iş davranışlarının çalışanların uyumsal performansını artırmada önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. İşe angaje olma ($\ddot{I}AO$) değişkeninin uyumsal performans (UP) üzerindeki etkisi incelendiğinde ise işe angaje olma değişkeninin uyumsal performans üzerinde ($\ddot{I}AO \rightarrow UP = 0.136, p \leq 0.001, t \text{ değeri} = 3.219$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların işe daha fazla angaje olmasının uyumsal performanslarını geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenlerinin (cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve çalışan sayısı) uyumsal performans, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma üzerindeki etkileri de irdelenmiştir. Buna göre, kontrol değişkenlerinden cinsiyet değişkenini, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans üzerinde anlamsız sonuçlar vermiştir. Eğitim düzeyi değişkeninin ise, yenilikçi iş davranışları ($Y\ddot{I}D$) üzerinde ($Eğitim Düzeyi \rightarrow Y\ddot{I}D = -0.126, p \leq 0.000, t \text{ değeri} = 5.744$) anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Araştırmada eğitim düzeyi 1 (ilköğretim) ile 7 (doktora) arasında sıralanarak kodlanmıştır. Bu bulgu, eğitim düzeyi arttıkça, yenilikçi iş davranışı sergileme eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Kurumda çalışma süresi değişkeninin yenilikçi iş davranışları ($Y\ddot{I}D$) ve işe angaje olma ($\ddot{I}AO$) üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmazken; uyumsal performans (UP) üzerinde ($Kurumda Çalışma Süresi \rightarrow UP = -0.076,$

$p \leq 0.01$, t değeri = 2.611) anlamlı etkileri bulunmaktadır. Araştırmada kurumda çalışma süresi 1 (1 yıldan az) ile 5 (11 yıl ve üzeri) arasında kodlanmıştır. Bu bulgu, çalışanların kurumda çalışma süresi arttıkça uyumsal performanslarında bir düşüş olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, kontrol değişkenlerinden kurumda çalışan sayısı, yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans üzerinde anlamsız sonuçlar vermiştir.

Araştırmanın bir diğer temel amacı; pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracı rolünü incelemektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin bir kısmı doğrudan, bir kısmı ise dolaylı olduğunda “kısmi aracılık” etkisinden bahsedilmektedir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi yalnızca dolaylı yoldan ve anlamlı ise, bu durumda “tam aracılık” durumundan söz edilebilmektedir (Zhao vd., 2010). Araştırmada elde edilen aracılık etkisi ile ilgili sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22: Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları (Aracı Etki)

Yollar	Beta (β)	s.s.	t-değeri	[CILow, CIHigh]	Sonuç
Ö→YİD→UP	0.052	0.016	3.182*	[0.025, 0.089]	Kabul Edildi
U→YİD→UP	0.040	0.014	2.872**	[0.017, 0.074]	Kabul Edildi
İ→YİD→UP	0.028	0.011	2.620**	[0.011, 0.053]	Kabul Edildi
PD→YİD→UP	0.053	0.016	3.383*	[0.026, 0.088]	Kabul Edildi
Ö→İAO→UP	0.033	0.013	2.583**	[0.013, 0.064]	Kabul Edildi
U→İAO→UP	0.024	0.010	2.434**	[0.009, 0.049]	Kabul Edildi
İ→İAO→UP	0.025	0.010	2.367**	[0.008, 0.050]	Kabul Edildi
PD→İAO→UP	0.020	0.010	2.130***	[0.006, 0.044]	Kabul Edildi
Cinsiyet→YİD→UP	0.002	0.005	0.479	[-0.007, 0.013]	Reddedildi
Cinsiyet→İAO→UP	-0.007	0.005	1.393	[-0.020, 0.001]	Reddedildi
Eğitim Düzeyi→YİD→UP	-0.023	0.007	3.229*	[-0.038, -0.010]	Kabul Edildi
Eğitim Düzeyi→İAO→UP	-0.006	0.005	1.303	[-0.019, 0.001]	Reddedildi
Kurumda Çalışma Süresi→YİD→UP	0.000	0.005	0.012	[-0.010, 0.010]	Reddedildi
Kurumda Çalışma Süresi→İAO→UP	-0.007	0.006	1.307	[-0.023, 0.001]	Reddedildi
Çalışan Sayısı→YİD→UP	0.000	0.004	0.010	[-0.008, 0.010]	Reddedildi
Çalışan Sayısı→İAO→UP	0.004	0.005	0.841	[-0.003, 0.015]	Reddedildi

* $p \leq 0.001$, ** $p \leq 0.01$, *** $p \leq 0.05$ Ö=Öz Yeterlilik, U=Umut, İ= İyimserlik, PD= Psikolojik Dayanıklılık, YİD= Yenilikçi İş Davranışları, İAO= İşe Angaje Olma

Araştırmada öz yeterliliğin uyumsal performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (Ö→UP= 0.189) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($t=4.362$, $p \leq 0.001$). Aynı zamanda, öz yeterliliğin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları (Ö→YİD→UP= 0.052, $t= 3.182$, $p \leq 0.001$) ve işe angaje olmanın (Ö→İAO→UP= 0.033, $t= 2.583$, $p \leq 0.01$) anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın öz yeterlilik ve uyumsal performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilmektedir. Araştırmada umut

değişkeninin uyumsal performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin ($U \rightarrow UP = 0.236$) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($t=5.140$, $p \leq 0.001$). Aynı zamanda, umut değişkeninin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının ($U \rightarrow YİD \rightarrow UP = 0.040$, $t=2.872$, $p \leq 0.01$) ve işe angaje olmanın ($U \rightarrow İAO \rightarrow UP = 0.024$, $t=2.434$, $p \leq 0.01$) anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın umut ve uyumsal performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilmektedir. Araştırmada iyimserliğin uyumsal performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin ($İ \rightarrow UP = 0.128$) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($t=3.125$, $p \leq 0.01$). Aynı zamanda, iyimserliğin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının ($İ \rightarrow YİD \rightarrow UP = 0.028$, $t=2.620$, $p \leq 0.01$) ve işe angaje olmanın ($İ \rightarrow İAO \rightarrow UP = 0.025$, $t=2.367$, $p \leq 0.01$) anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın iyimserlik ve uyumsal performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilmektedir. Benzer şekilde araştırmada psikolojik dayanıklılığın uyumsal performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin ($PD \rightarrow UP = 0.103$) anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir ($t=2.353$, $p \leq 0.05$). Aynı zamanda, psikolojik dayanıklılığın uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının ($PD \rightarrow YİD \rightarrow UP = 0.053$, $t=3.383$, $p \leq 0.001$) ve işe angaje olmanın ($PD \rightarrow İAO \rightarrow UP = 0.020$, $t=2.130$, $p \leq 0.05$) anlamlı ve pozitif yönde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın psikolojik dayanıklılık ve uyumsal performans arasında pozitif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “kısmi aracılık” olduğu belirtilebilmektedir.

Kontrol değişkenleri dikkate alındığında, eğitim düzeyinin uyumsal performans üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde bu etkinin (Eğitim Düzeyi $\rightarrow UP = -0.014$) anlamsız ve negatif yönde olduğu görülmektedir ($t=0.497$, $p > 0.05$). Aynı zamanda, eğitim düzeyinin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının (Eğitim Düzeyi $\rightarrow YİD \rightarrow UP = -0.023$, $t=3.229$, $p \leq 0.001$) anlamlı ve negatif yönde aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yenilikçi iş davranışlarının, eğitim düzeyi ile uyumsal performans arasında negatif bir aracılık rolüne sahip olduğu ve bu aracılığın “tam aracılık” olduğu belirtilebilmektedir. İlaveten kontrol değişkenleri olan cinsiyet, kurumda çalışma süresi ve çalışan sayısının uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracı rolüne bu çalışmada rastlanmamıştır.

Yapısal model analizlerinde önemli bir husus da determinasyon katsayılarının (R^2) belirlenmesidir. Determinasyon katsayısı (R^2), bir modelin bağımlı değişkenlerdeki varyansı ne kadar açıkladığını gösteren ve modelin açıklayıcı gücünü ölçen bir katsayıdır. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte sosyal bilimlerde genellikle, 0.25 zayıf, 0.50 orta ve 0.75 güçlü modelin açıklama gücüne işaret etmektedir (Hair vd., 2021). Tablo 23’te araştırma değişkenlerine yönelik determinasyon katsayılarına yönelik analiz sonuçları sunulmuştur:

Tablo 23: Yapısal Model Doğrultusunda Determinasyon Katsayısı (R²) Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	R ²	R ² Adjusted (Düzeltilmiş)
Yenilikçi İş Davranışları	0,617	0,612
İşe Angaje Olma	0,401	0,394
Uyumsal Performans	0,646	0,640

Tabloya 23’te, pozitif psikolojik sermayenin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan yapısal model sonuçları sunulmuştur. Tablo 23’te görüldüğü üzere yenilikçi iş davranışları değişkeni için R² değeri 0.617, düzeltilmiş R² (R² Adjusted) değeri ise 0.612’tür. Bu, pozitif psikolojik sermayenin bu değişkende %61.7 oranında bir varyansı açıkladığını ve modelin güçlü bir açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. İşe Angaje Olma değişkeninde ise R²= 0.401 ve R² Adjusted =0.394 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında açıklayıcı gücün etkili düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. Uyumsal Performans değişkeni için ise R² = 0.646, düzeltilmiş R² ise 0.640 olarak hesaplanmıştır. Bu verilerden yola çıkarak pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans değişkeninin %64.6’lık bir varyansını açıkladığını ve güçlü bir açıklayıcı güce sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak, elde edilen bulgular pozitif psikolojik sermayenin, bağımlı değişkenlerin açıklanmasında etkili bir tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bağımsız (exogenous) değişkenlerin bağımlı (endogenous) değişkenler üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğunu tespit etmek amacıyla f² değerleri hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü (f²), modelin bu etkiyi ne kadar iyi tanımladığını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile f² değeri, bir değişkenin diğerini ne kadar etkilediğini ve modelin bu etkiyi ne kadar güçlü bir şekilde temsil ettiğini yorumlamamıza yardımcı olmaktadır (Hair vd., 2019; Subhaktiyasa, 2024). Etki değeri (f²) hakkında yorum yapılırken 0.02 ve üzeri için küçük bir etki, 0.15 ve üzeri için orta düzeyde bir etki ve 0.35 ve üzeri için büyük bir etkiden bahsedilebileceğine yönelik görüşler bulunmakla birlikte (Cohen, 1988), Kenny (2018) belirtilen bu değerlerin gerçekçi standartlardan uzak olduğunu f² değerlerinin yorumlanması için kritik eşiklerin 0.005 ve üzeri için küçük bir etki, 0.01 ve üzeri için orta bir etki ve 0.025 ve üzeri için büyük bir etki büyüklüğü yorumunu yapacak gerçekçi standartlara işaret ettiğine dikkat çekmektedir (Hair vd., 2021). Bu bilgiler ışığında Tablo 24’te araştırmanın yapısal modeline yönelik etki büyüklüğü (f²) sonuçları sunulmuştur:

Tablo 24: Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik Etki Büyüklüğü (f²) Sonuçları

Değişkenler	Yenilikçi İş Davranışları (YİD)	İşe Angaje Olma (İAO)	Uyumsal Performans
Pozitif Psikolojik Sermaye (PPS)			
Öz Yeterlilik (Ö)	0,097	0,044	0,040
Umut (U)	0,052	0,021	0,059
İyimserlik (İ)	0,027	0,023	0,019
Psikolojik Dayanıklılık (PD)	0,096	0,016	0,012
Yenilikçi İş Davranışları (YİD)			0,035
İşe Angaje Olma (İAO)			0,031

Tablo 24’te görüldüğü üzere pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunun yenilikçi iş davranışlarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.097 > 0.025$), işe angaje olmaya olan etki gücü yüksek ($0.044 > 0.025$) ve uyumsal performansa olan etki gücü yüksek ($0.040 > 0.025$) düzeydedir. Pozitif psikolojik sermayenin umut boyutunun yenilikçi iş davranışlarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.052 > 0.025$), işe angaje olmaya olan etki gücü orta düzeydedir ($0.021 > 0.01$), uyumsal performansa olan etki gücü ise oldukça yüksek ($0.059 > 0.025$) düzeydedir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun yenilikçi iş davranışlarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.027 > 0.025$), işe angaje olmaya olan etki gücü yüksek ($0.023 > 0.025$), uyumsal performansa olan etki gücü ise orta düzeydedir ($0.019 > 0.01$). Pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun yenilikçi iş davranışlarına olan etki gücü oldukça yüksek ($0.096 > 0.025$), işe angaje olmaya olan etki gücü orta düzeydedir ($0.016 > 0.01$), uyumsal performansa olan etki gücü ise orta düzeydedir ($0.012 > 0.01$). Son olarak yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performansa etki düzeyinin yüksek ($0.035 > 0.025$) ve işe angaje olmanın uyumsal performans üzerindeki etki düzeyinin yüksek ($0.031 > 0.025$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma modelinin tahmin gücünü (ilgi düzeyini) değerlendirmek amacıyla Q^2 değeri hesaplanmıştır. Bir kılavuz olarak, Q^2 değerlerinin belirli bir içsel yapı için sıfırdan büyük olması, söz konusu yapıya ilişkin yapısal modelin öngörülmesi doğruluğunu göstermektedir. Genel bir kural olarak, 0, 0.25 ve 0.50’den yüksek Q^2 değerleri PLS-yol modelinin küçük, orta ve büyük tahminsel uygunluğunu göstermektedir. İlaveeten, f^2 etki büyüklüklerine benzer şekilde ($0.02 > \text{küçük düzeyde tahmin gücü}$, $0.15 > \text{orta düzeyde tahmin gücü}$, $0.35 > \text{büyük düzeyde tahmin gücü}$) q^2 tahmin gücünü hesaplamak ve yorumlamak da mümkündür (Hair vd., 2013; Hair vd., 2019). Tablo 25’te tahmini ilgi düzeyine yönelik katsayılar sunulmuştur:

Tablo 25: Araştırmanın Yapısal Modeline Yönelik İlgi Düzeyi (Q^2) Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Q^2	RMSE	MAE
Yenilikçi İş Davranışları	0,605	0,630	0,473
İşe Angaje Olma	0,384	0,787	0,610
Uyumsal Performans	0,609	0,627	0,471

Tablo 25’te yer alan araştırma bulgularına göre, yenilikçi iş davranışlarına ($0.605 > 0.35$), işe angaje olmaya ($0.384 > 0.35$) ve uyumsal performansa ($0.609 > 0.35$) tahmin gücü düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir. Tablo 26’da araştırma hipotezlerinin toplu bir gösterimi ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine yönelik bilgiler sunulmuştur:

Tablo 26: Hipotezlerin Desteklenip Desteklenmediğine Yönelik Bulgular

	Hipotez Açıklaması	Karar
H ₁	Öz Yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₂	Umut boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₃	İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₄	Dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₅	Öz Yeterlilik boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₆	Umut boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₇	İyimserlik boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₈	Psikolojik dayanıklılık boyutunun yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₉	Öz Yeterlilik boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₀	Umut boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₁	İyimserlik boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₂	Psikolojik dayanıklılık boyutunun işe angaje olma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₃	Yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₄	İşe angaje olma uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi.
H ₁₅	Öz Yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₆	Umut boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₇	İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₈	Psikolojik dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₁₉	Öz Yeterlilik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₂₀	Umut boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₂₁	İyimserlik boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.
H ₂₂	Psikolojik dayanıklılık boyutunun uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın pozitif yönde aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, pozitif psikolojik sermayenin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenleriyle) çalışanların uyumsal performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemekte ve bu etkilerde yenilikçi iş davranışları ile işe angaje olmanın aracılık rolünü ele almaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi, pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri-kaynakları modeli temelinde şekillendirilmiştir. Bu çalışmanın temel varsayımı, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların uyumsal performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin olduğudur. Öncelikle, pozitif psikolojik sermaye (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutları ile birlikte) bireylerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerilerini artırarak uyumsal performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek bir psikolojik kaynak görevi görmektedir. Bununla birlikte, pozitif duyguların genişletme ve inşa etme etkisi ile iş talepleri ve kaynakları arasında bir denge mekanizması olduğu varsayılmaktadır. Bu süreç, bireyin işe devam etmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları korumasına yardımcı olabilir. Böylece, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma, bu ilişkide aracılık rolü üstlenebilir. Yenilikçi iş davranışlarının çalışanların iş süreçlerini iyileştirme ve yenilikçi çözümler üretme yeteneklerini teşvik ederek uyumsal performansı desteklediği; işe angaje olmanın ise bireylerin işe yönelik motivasyonlarını ve tutkunluklarını artırarak bu etkiyi güçlendirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebileceği öngörülmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın hipotezleri, pozitif psikolojik sermayenin hem doğrudan hem de dolaylı etkilerle bireylerin uyumsal performanslarını geliştirdiğini öngörmektedir. Çalışmanın verileri, Ankara’da faaliyet gösteren özel savunma sanayi firmalarında istihdam edilen 649 çalışanın katılımıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın, iş performansının bir yönü olarak uyumsal performansa ilişkin literatürdeki boşluğu doldurarak, özellikle pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisini inceleyen analizleriyle katkı sunabileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının hem uyumsal performans literatürüne hem de pozitif psikolojik sermayenin iş hayatındaki işlevselliğine dair anlayışa dair bir değer katması beklenmektedir. Mevcut çalışmalar iş performansını tespit etmeye yönelik ölçüm araçları ile birlikte iş performansının statik bir yönüne vurgu yaparak değerlendirmelerde bulunmaktadır (Allworth ve Hesketh, 1999; Ömürgönülşen, 2002; Griffin vd., 2007; Murphy, 2008; Sandall vd., 2022). Diğer bir ifade ile bireysel çalışan performansına odaklanan bu çalışmaların çoğu statik ve iş tanımı bağlamında performansı ortaya koymaya çalışmaktadır (Boles vd., 2007; Ramos-Villagrasa vd., 2019). Halbuki savunma sanayi

gibi dinamik ve değişken bir ortamda bulunan ve yüksek yoğunluklu teknolojinin olduğu bir sektörün çalışanlarının performanslarının ortaya koyulabilmesi için statik değerlendirmelerden ziyade bu değişimlere uygun bir biçimde ortaya koydukları performansın değerlendirilmesi gerekliliği açıktır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012; Shoss vd., 2012; Alabri vd., 2022). Savunma sanayi, yüksek stres ortamlarıyla karşılaşılabilen ve yenilikçiliğin ön planda olduğu bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların pozitif psikolojik sermayesi ile uyumsal performansı, sektördeki organizasyonların sürdürülebilirliği ve çalışanların işteki başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır. Mevcut literatür genellikle pozitif psikolojik sermayenin genel iş ortamlarındaki etkilerini tartışmakla sınırlı kalmakla birlikte (Luthans ve Youssef, 2004; Enkvick, 2005; Toor ve Ofori, 2010; Avey vd., 2011; Corner, 2015) savunma sanayi çalışanlarının yüksek hassasiyet, stratejik öneme sahip görevler ve yenilikçi çözümler üretme gibi özgün profillerini göz ardı etmiştir. Bu bağlamda, çalışma, savunma sanayi çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını ve işe angaje olma düzeylerini, uyumsal performansa olan etkileri açısından analiz ederek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte yazındaki çalışmaların büyük bir kısmı, çalışanların yaşadığı negatif duygu durumlarının yıkıcı etkilerine ve bu etkilerin performans üzerindeki sonuçlarına odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007; Rispens ve Demerouti, 2016). Savunma sektörüne hizmet sunan çalışanları konu edinen araştırmaların, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörler (Köse ve Aydoğan, 2021), negatif duygular ve stres faktörlerinin etkisine odaklanıldığı bir alanda (Kavanagh, 2005; Şimşek, 2005; Öztürk, 2013; Kanten, 2014; Gülyüz, 2023) bu çalışma pozitif psikoloji perspektifini merkeze alarak, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma süreçlerinin uyumsal performansa olan katkısını teorik ve pratik bir modelle ortaya koymaktadır. İlaveten, bu çalışma pozitif duyguların dönüştürücü gücünü ele alarak, bireylerin uyumsal performans sergileyebilmesi için yenilikçi davranış geliştirme ve işe yüksek düzeyde angaje olma süreçlerindeki rolüne odaklanmaktadır. Yüksek güvenlik ve performans beklentileri altında çalışan bu profesyonellerin pozitif psikolojik sermayelerinin, bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşmadaki dönüştürücü etkisini vurgulayan bu çalışma, sektöre özgün bir katkı sunmanın yanı sıra literatüre teorik ve pratik açıdan öneriler sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın yalnızca araştırma sorularına getirdiği yanıtlarla değil, ulaşılan bulguların hem teorik hem de pratik düzeyde sağladığı katkılarla alanyazına katkılar sunduğu söylenebilir. Araştırma bulguları incelendiğinde, çalışmanın bağlamını oluşturan savunma sanayi çalışanlarının sahip oldukları pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performansları üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sahip olduğu öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinin uyumsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, pozitif psikolojik sermaye gibi bireylerin sahip oldukları psikolojik kaynak kapasitelerinin bir işi yerine getirebilmek için gerekli olan uyum yetenekleri üzerinde kritik bir rol oynadığı söylenebilir (Hicks ve Knies, 2015). Araştırmanın bir bulgusu olan pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisine ilgili yazında farklı bağlamlarda benzer sonuçlarla karşılaşılmalıdır (Luo vd., 2021; Ain vd., 2023). Çalışmanın

bulguları pozitif psikolojik sermayenin, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi güçlü unsurlarıyla bireylerin belirsiz, karmaşık veya değişken durumlarla başa çıkma becerilerini desteklediği görüşüyle örtüşmektedir (Avey vd., 2009; Chen ve Lim, 2012). Bu durum, bireylerin yeni koşullara daha hızlı uyum sağlamalarını ve performanslarını koruyarak hatta iyileştirmelerini mümkün kılmaktadır (Madrid vd., 2018). Özellikle çalışma yaşamında, çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin geliştirilmesi, değişim yönetimi süreçlerini kolaylaştırabilmekte ve organizasyonların rekabet avantajını artırabilen bir kapasite olarak işlev görebilmektedir (Kerrane vd., 2017). Böyle bir etki, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım ve organizasyonel düzeyde de verimlilik, esneklik ve başarıya katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle, pozitif psikolojik sermaye hem bireysel gelişim hem de organizasyonel sürdürülebilirlik açısından önemli bir yatırım alanı olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın önemli bir bulgusu, pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi iş davranışları üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bulgular, bireylerin psikolojik güçlerinin yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerini destekleyici bir işlev gördüğünü göstermektedir (Cai et al., 2019). Bu sonuç, bireylerin yenilikçi iş davranışları sergilemesinde organizasyonel faktörlerin yanı sıra (Kabasheva et al., 2015; Bos-Nehles ve Veenendaal, 2019), bireylerin sahip olduğu psikolojik kaynakların da etkili olabileceğine işaret etmektedir. Literatürde, pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin farklı sektörler ve bağlamlar temelinde değişkenlik gösterdiği ortaya konmuştur. Örneğin, Yeşil ve diğerleri (2016), pozitif psikolojik sermayenin yalnızca öz yeterlilik ve umut boyutlarının yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkiler gösterdiğini, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Örüçü ve Çınar (2019), pozitif psikolojik sermayenin yalnızca psikolojik dayanıklılık boyutunun yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Mevcut çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin unsurlarının (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, savunma sanayinde yer alan çalışanları dikkate alan çalışmalarda pozitif psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarının yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koyan çalışmaların mevcut çalışmayla benzer sonuçlar verdiği görülmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2016). Türkiye bağlamında farklı sektörler dikkate alınarak gerçekleştirilen çalışmalarda da benzer sonuçlar görülmektedir (Özbezek, 2021). Savunma sanayi gibi yüksek teknolojiye dayalı, yenilikçi çözümler gerektiren ve karmaşık sorunlarla karşılaşılacak sektörlerde, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmesi ve bu fikirleri uygulamaya koyması, sektördeki rekabet gücünü ve sürdürülebilirliği artırmada kritik bir öneme sahiptir. Çalışmanın bulguları, pozitif psikolojik sermayeye sahip savunma sanayi çalışanlarının, karmaşık sorunları yaratıcı bir şekilde çözmeye, teknolojik yeniliklere uyum sağlama ve belirsizliklerle etkin bir şekilde başa çıkma konularında daha yüksek bir performans sergilediğini göstermektedir. Öz yeterlilik, bu çalışanların teknik ve stratejik yenilikleri uygulama kapasitesini artırırken; umut ve iyimserlik, zorlu projelerde karşılaşılacak engelleri aşmada

kararlılık sağlamaktadır. Psikolojik dayanıklılık ise, çalışanların başarısızlık durumlarında yenilikçi çabalarını sürdürme motivasyonunu desteklemektedir. Sonuç olarak, pozitif psikolojik sermayenin savunma sanayi çalışanları arasında geliştirilmesi, yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin yenilik kapasitesini güçlendirerek sektörel düzeyde stratejik avantajlar yaratma potansiyeline sahiptir. Çalışmanın bu bulgusu, psikolojik kaynakların geliştirilmesine yönelik yapılan stratejilerin hem bireylerin hem de organizasyonların performansını artıracak sürdürülebilir çözümler sunabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu; pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanların işlerine daha fazla bağlılık, motivasyon ve enerjiyle yaklaştığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile, çalışmanın bulgularına göre pozitif psikolojik sermaye işe angaje olma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Savunma sanayi gibi yüksek sorumluluk, titizlik ve stratejik öneme sahip bir sektörde çalışanların işe angaje olması hem bireysel performans hem de organizasyonun başarısı için kritik bir unsurdur. Literatürde, pozitif psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisine dair farklı bulgular yer almaktadır. Örneğin, Rizana vd. (2022), pozitif psikolojik sermayenin yalnızca psikolojik dayanıklılık boyutunun işe angaje olmayı anlamlı şekilde etkilediğini belirtirken; De Waal ve Pienaar (2013) pozitif psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir. Ancak, mevcut çalışma pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutunun yanı sıra, öz yeterlilik umut ve iyimserlik boyutunun da işe angaje olma üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmanın bu bulgusu özellikle yüksek stres ve performans baskısına sahip sektörlerde yer alan çalışanların işten kopma (disengagement) yaşayabileceğine dikkat çeken (Niessen vd., 2010; Rescalvo-Martin vd., 2022; Afrahi vd., 2022) araştırmalara bu kopmadan nasıl uzaklaşılabileceği yönünde fikir verir niteliktedir. Çalışmada pozitif psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerindeki etkisine yönelik benzer bulgu Akın (2020) tarafından savunma sanayi çalışanları dikkate alınarak gerçekleştirilen çalışmasıyla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Savunma sanayi çalışanları, yalnızca stres ve performans baskısıyla değil, aynı zamanda iş kazaları ve terör saldırıları gibi ciddi can güvenliği sorunlarıyla da karşı karşıyadır. Bu tür yoğun stres ve risk faktörleri altında, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını koruyabilmeleri için pozitif psikolojik sermaye gibi içsel güçlendirici kaynakların kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Çalışmanın bulguları, pozitif psikolojik sermayenin, çalışanların işlerine daha fazla enerji harcamalarına, yüksek bir özveri göstermelerine ve işlerini daha anlamlı bulmalarına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleriyle sınırlı kalmayıp, iş süreçlerini iyileştirmek ve organizasyonel hedeflere güçlü bir şekilde katkıda bulunmaları için zemin hazırlamaktadır (Demerouti vd., 2015). Dolayısıyla, pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, savunma sanayinde çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak sektörde verimlilik, inovasyon ve sürdürülebilir başarı açısından önemli bir avantaj sağlayabilmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performans üzerinde belirleyici olmasıdır. Diğer bir ifade ile yenilikçi iş davranışları uyumsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, yenilikçi iş davranışlarının bireylerin iş talepleriyle başa çıkmasını kolaylaştırdığını ve iş taleplerine uyumu artırdığını ortaya koymaktadır (Janssen, 2000). Literatürde, yenilikçi iş davranışlarının iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin farklı bulgular yer almaktadır. Örneğin, Gökçen ve Çetin (2022), bu davranışların iş performansı üzerinde kısmi bir etkisi olduğunu belirtirken; Büyükbeşe ve Doğan (2022), anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık Gerçek (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yenilikçi iş davranışlarının uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Mevcut çalışmanın bu bulgusu, yenilikçi iş davranışlarının, bireylerin ve ekiplerin yeni fikirler üretme, yaratıcı çözümler geliştirme ve değişim süreçlerine hızla uyum sağlama kapasitesini güçlendirdiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu durum, özellikle savunma sanayi gibi hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı, güvenlik tehditlerinin çeşitlilik gösterdiği ve rekabetin yoğun olduğu bir sektörde stratejik bir avantaja işaret etmektedir. Uyumsal performansın artışı, hem organizasyon içindeki süreçlerin iyileştirilmesini hem de dış çevredeki değişimlere daha hızlı ve etkin bir uyumu beraberinde getirebilmektedir. Sonuç olarak, yenilikçi iş davranışlarının bu pozitif etkisi, savunma sanayi bağlamında rekabet gücünün ve inovasyon kapasitesinin kritik bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu, sektördeki organizasyonlara, yenilikçi iş davranışlarını teşvik edecek stratejiler geliştirme ve bu stratejilerin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarma konusunda önemli bir yol haritası sunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer bulgusu, işe angaje olmanın uyumsal performans üzerinde belirleyici etkisidir. Diğer bir ifade ile işe angaje olma, uyumsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, işe angaje olan çalışanların işlerine kendilerini tam anlamıyla adayıp işlerini anlamlı bulmaları sayesinde beklenmedik taleplere ve iş süreçlerine daha kolay uyum sağlayabildiklerini ortaya koymaktadır (Kim vd., 2022). Aynı zamanda araştırma bulguları angajmanı yüksek olan çalışanların enerjilerini işlerine harcamaya daha fazla odaklandıkları ve piyasadaki dinamik değişikliklere daha hazırlıklı oldukları görüşüyle de uyumluluk göstermektedir (Park vd., 2020). İşe angaje olmanın uyumsal performans üzerindeki pozitif etkilerine yönelik benzer sonuçlara ilgili yazında da karşılaşılmaktadır (Nandini vd., 2022). Savunma sanayindeki çalışanlara yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada işe angaje olmanın uyumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılması, çalışanların işlerine duydukları bağlılığın ve sahiplik hissinin, iş ortamındaki değişimlere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlama becerilerini artırdığı yorumunun yapılmasına imkân vermektedir. Bu bulgu, yüksek düzeyde işe angaje olan çalışanların sadece rutin görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda karşılaştıkları zorlukları çözme konusunda proaktif ve esnek davrandıklarına da işaret edebilmektedir. Özellikle savunma sanayi gibi dinamik ve hassas bir sektörde, çalışanların bu tür bir uyum sağlama kapasitesi, hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılmasında kritik bir rol oynayabilir. Bu durum, organizasyonların, çalışanların işe angaje olmalarını destekleyecek

politikalar ve uygulamalar geliştirmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. İşe angaje çalışanların sağladığı bu avantajlar, savunma sanayi gibi yenilikçi çözümler ve stratejik kararların ön planda olduğu sektörlerde uzun vadeli rekabet avantajı yaratma kapasitesine sahip bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın temel sorularından biri, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının aracı bir rol oynayıp oynamadığıdır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilikçi iş davranışları bu ilişkide aracı bir rol oynamaktadır. Yenilikçi iş davranışları, bireylerin iş süreçlerini iyileştirmek, yenilikler tasarlamak ve mevcut sistemlerde değeriklikler yapmak için sergiledikleri yaratıcı ve yenilik odaklı eylemleri ifade etmektedir (Janssen, 2000). Çalışanların bağlı bulundukları organizasyonların dinamik çevresi, değerien koşulları ve hızla gelişen teknolojik yenilikler, onların işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yeni yollar keşfetmelerini ve yenilikçi yöntemler geliştirmelerini gerektirmektedir (Dede, 2019). Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışları, çalışanların değerime hızlı uyum sağlamaları ve beklenmedik durumlarla başa çıkabilmeleri için kritik bir rol oynamaktadır. Yenilikçi iş davranışları, çalışanların problem çözme ve süreç geliştirme becerilerini artırarak, uyumsal performansın gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Yenilikçi iş davranışları, çalışanların çevrede meydana gelen değerimlerle ortaya çıkabilecek performans boşluklarını önlemek için sorunları eleştirel bir şekilde tanımlamalarına, yaratıcı fikirler üreterek, teşvik ederek ve uygulayarak çözüm üretmelerine yardımcı olmaktadır (Irawan ve Sudibjo, 2022). Yenilikçi davranış sergileyen bir birey, iç ve dış etkilere uyum sağlayarak, bir fikri bilinçli bir şekilde karmaşık bir görevler bütünü aracılığıyla eyleme dönüştürmektedir (Vuong, 2023). Yenilikçi iş davranışlarının varlığı, savunma sanayi gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında temel bir araç haline gelmektedir (Janssen, 2000). Yenilikçi iş davranışlarının gerektirdiği; yeni iş rutinleri oluşturma, karmaşık süreçleri basitleştirme, farklı araçlar kullanma ve iç-dış işbirlikleriyle işleri gerçekleştirme gibi davranışlar, bireylerin değerien koşullara, beklenmedik durumlara veya yeni taleplere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kabiliyetlerine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Siregar, vd., 2019a). Bu tür davranışlar, özellikle belirsizliklerin ve karmaşık sorunların yaygın olduğu sektörlerde, bireylerin uyum sağlama becerilerini ve performanslarını güçlendiren bir mekanizma olarak işlev görebilmektedir (Gerçek, 2023). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin yenilikçi iş davranışlarını artırarak, bu davranışların uyumsal performansa dönüşmesine aracılık etmektedir. z yeterlilik, bireylerin yenilikçi fikirlerini hayata geçirme cesaretini artırırken (Jan vd., 2021) iyimserlik ve umut, bu süreçte karşılaşılan zorluklara rağmen sürdürülebilir bir çaba gösterilmesine olanak sağlamaktadır (Gilbert ve Ashley, 2020; Mahn vd., 2024). Psikolojik dayanıklılık ise, bireylerin başarısızlık durumunda yeniden deneme motivasyonunu korumasına destek olmaktadır (Lupşa vd., 2020). Bu çerçevede, yenilikçi iş davranışlarının aracılık rolü, pozitif psikolojik sermayenin bireylerin uyumsal performansı üzerindeki etkisini daha somut bir zemine oturtmaktadır. Bu durum, bireylerin yalnızca değerien iş koşullarına uyum sağlamalarını değer, aynı zamanda bu koşulları proaktif bir şekilde şekillendirme

yetkinliği kazanmalarını da sağlamaktadır (Karimi vd., 2023). Savunma sanayi gibi yüksek teknoloji ve hızlı değişim gerektiren sektörlerde, bu mekanizma daha da kritik hale gelmektedir. Yenilikçi iş davranışları, çalışanların dinamik iş ortamlarında stratejik katkılar sunmalarını sağlarken, pozitif psikolojik sermayenin bu süreç üzerindeki pozitif etkisi, bireylerin yalnızca sorunlara çözüm bulma kapasitesini değil, aynı zamanda yenilikçi bir kültürü destekleyen iş ortamları yaratma becerisini de artırması beklenmektedir (Tripathi ve Dhir, 2024). Dolayısıyla bu ilişki, savunma sanayi gibi yenilik ve adaptasyonun hayati önem taşıdığı sektörler için stratejik bir avantaj yaratma potansiyeline sahiptir. Sonuç olarak araştırmanın ortaya çıkarmış olduğu bu bulgu, organizasyonel gelişim süreçlerinde pozitif psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik müdahalelerin önemini açığa çıkarmaktadır. Özellikle değişim ve belirsizliklerin sıkça yaşandığı sektörlerde, bu tür müdahaleler, yalnızca bireylerin değil, organizasyonların da performansını artırarak rekabet avantajı sağlamalarına katkıda bulunan itici bir güçtür.

Çalışmanın bulgularından biri de pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rolüne işaret etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, işe angaje olma bu ilişkide aracı bir rol oynamaktadır. Savunma sanayinde çalışanlar, teknolojik gelişmeler, hızlı değişen güvenlik ihtiyaçları ve yüksek sorumluluk düzeyleriyle başa çıkmak zorundadır (Bellais, 2013). İşine angaje olan çalışanlar, işlerine odaklanarak bulundukları bağlamların gerekliliklerini yerine getirme konusunda daha bilinçli hareket etmektedir. Bu durum, bireylerin kişilerarası ilişkiler kurarak ve iş süreçlerini geliştirerek performanslarını artırmalarına olanak tanımaktadır (Markos ve Sridevi, 2010). İşe angaje olmuş çalışanlar, iş rolleriyle ilgili hedeflerinin peşinde koşmaya odaklanmakla kalmayıp bilişsel olarak iş ile ilgili gelişmelerin farkında olarak duygusal olarak bu gelişmelere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Rich vd., 2010). Çalışanların angaje olma durumları, onların işteki katılımlarını, tutkularını ve öz kimliklerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla bu angajman, çalışanların işlerine daha fazla enerji ve heyecan katmalarını sağlamaktadır (Macey ve Schneider, 2008). Angaje çalışanlar dinamik ortamlarda çalışmak için gerekli enerji ve motivasyona sahiptir dolayısıyla işe angaje olma çevresel zorluklara yanıt verme kapasitesine önemli ölçüde katkıda bulunabilmektedir (Park vd., 2020). İşine yüksek derecede angaje bir çalışan, belirsizlik ortamlarında daha hızlı karar alabildiği (Bakker ve Demerouti, 2008), daha yaratıcı çözümler üretebildiği (Park vd., 2020) ve beklenmeyen durumlarında daha etkili bir şekilde hareket edebildiği ifade (Bakker vd., 2011) edilmektedir. Dolayısıyla bu mekanizma çalışanların işe angaje olma durumlarının uyumsal performansa dönüşmesini de sağlamaktadır. Teorik açıdan, pozitif psikolojik sermayenin işe angaje olma üzerinden uyumsal performansı etkilediği süreç, bireylerin duygusal ve bilişsel kaynaklarının harekete geçirilmesiyle açıklanabilir. İşe angaje olma, çalışanların pozitif psikolojik sermayeden aldıkları pozitif etkileri iş süreçlerine yansıtmaya ve bu süreçlerde daha fazla enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma gösterme eğilimlerini artırmaktadır. Bu durum, bireylerin iş ortamındaki değişimlere ve yeni gerekliliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde işe angaje olmanın aracı rol oynadığına dair bulgular, iş

gücü yetiştirme ve elde tutma maliyetlerinin yüksek olduğu savunma sanayi sektöründe hem bireylerin hem de organizasyonların performansını artırmaya yönelik hem de çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önüne geçilmesine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Araştırmada, kontrol değişkenlerinin (cinsiyet, eğitim seviyesi, kurumda çalışma süresi ve çalışan sayısı) modele dahil edilmesiyle, bu değişkenlerin aracı ve bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları, eğitim düzeyinin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça yenilikçi iş davranışı sergileme niyetlerinde azalma gözlemlenmiştir. Bu durum yüksek eğitilmiş çalışanların, mevcut pozisyonlarında bilgi ve becerilerini tam anlamıyla kullanamamalarından kaynaklanan tatminsizlik (Farooq ve Ahmed, 2007) ve çalışma isteğinde kayıp (Vokić vd., 2008) ile açıklanabilir. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin, kariyerlerinde daha fazla sorumluluk ve meydan okuma arayışında olmaları, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda organizasyon yararına sergilenebilecek davranışlardan kaçınmalarına sebep olabilmektedir (Betts vd., 2009). Kontrol değişkenlerin analize dahil olması ile ortaya çıkan bir diğer bulgu ise kurumda çalışma süresinin, uyumsal performans üzerinde etkili olduğudur. Çalışmada, kurumda geçirilen sürenin artmasıyla birlikte uyumsal performansta azalma olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların mevcut süreçlere ve rutinelere alışarak statükoyu koruma eğilimi göstermeleri; diğer bir ifadeyle, uyum gerektiren davranışlardan kaçınmalarıyla açıklanabilir (Ng ve Feldman, 2013b). Çalışanların organizasyonda kaldığı süre boyunca, mevcut pozisyonlarına yaptıkları yatırımlar artmakta ve bu nedenle uyum gerektiren durumların söz konusu yatırımları tehlikeye atabileceği endişesiyle direnç gösterebilmektedir. Dolayısıyla örgütte uzun süredir çalışan bireylerin değişime karşı koyma olasılığı artmaktadır. Araştırmalar, iş deneyimi ile yeni iş prosedürlerini benimseme isteksizliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Van Dam vd., 2008). Ayrıca, uzun süre organizasyonda aynı pozisyonda çalışmanın getirmiş olduğu rutinlik, uyum ve yenilik gerektiren uygulamaların benimsenmesini engelleyebilmektedir (Woods vd., 2018). Kurumda çalışma süresinin uyumsal performans üzerinde negatif etkili olması aynı zamanda organizasyonda uzun süreli çalışma sonucunda oluşabilecek tükenmişlik veya motivasyon eksikliğine de işaret edebilir.

Araştırma bulgularına göre, eğitim düzeyinin yenilikçi iş davranışları aracılığıyla uyumsal performansı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Eğitim düzeyindeki artışların, yenilikçi iş davranışları aracılığıyla uyumsal performansı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte çalışanların iş ortamından beklentilerinin de yükselmesi (Erikli ve Bayat, 2019) ancak bu beklentilerin organizasyon tarafından karşılanmaması sonucu motivasyon kaybı (Patil vd., 2021) yaşamalarına bağlanabilir. Motivasyon kaybı, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemekten kaçınmalarına neden olmakta ve bu durum dolaylı olarak uyumsal performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu bireylerin eğitim seviyesi ile yaptıkları işin karşılığı arasındaki uyumsuzluktan kaynaklı mesleki tatmin

kaybının varlığına işaret olabilir (Fuentes-del-Burgo ve Navarro-Astor, 2013). Eğitim ve meslekte statü tutarsızlığı, bireylerin aşırı nitelikli olmalarını algılamaları nedeniyle beklentilerinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı yaşamalarına yol açabilmekte; bu durum stresi dışsallaştırarak memnuniyetsizliklerinin sorumlusuna tepki vermelerine neden olabilmektedir (Wiedner, 2020). Sonuç olarak eğitim ve iş arasındaki uyumsuzluk algısı, bireylerin işi anlamlı ve motive edici bulmalarını zorlaştırabilir; bu da yenilikçi iş davranışlar sergileme tutumlarında azalmaya neden olarak uyumsal performansın azalmasına neden olabilir.

Bu çalışmanın teorik katkıları, çalışan davranışları literatürüne sunduğu derinlik ve yeni perspektifler bakımından çeşitlidir. Öncelikle, pozitif psikolojik sermayenin (öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) uyumsal performans üzerindeki etkisine odaklanarak, bu ilişkinin altında yatan mekanizmaları açıklaması literatürde önemli bir boşluğu doldurmakta ve literatüre derinlik kazandırmaktadır. Çalışma, pozitif psikolojik sermayenin sadece bireylerin olumlu psikolojik durumlarını değil, aynı zamanda iş yerindeki performanslarını ve uyum yeteneklerini nasıl etkilediğini ortaya koyarak bu alandaki boşluğu doldurmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli teorik katkısı, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracı rolünü doğrulamasıyla ilgilidir. Bu bulgu, söz konusu değişkenlerin pozitif psikolojik sermaye ile uyumsal performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren kritik faktörler olduğunu göstermektedir. Bu durum, yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın iş davranışları teorisi içindeki önemini vurgulamakta ve bu değişkenlerin farklı bağlamlardaki etkilerini araştırmak için yeni kapılar aralamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, pozitif psikolojik sermaye ve iş performansının gelişmekte olan bir yönü olan uyumsal performans arasındaki bağlantıyı açıklayan teorik modellerin uygulanmasına katkı sunmaktadır. Pratik açıdan değerlendirildiğinde, bu çalışmanın sonuçları iş yerlerinde pozitif psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik uygulamaların önemini ortaya koymaktadır. İşverenler ve yöneticiler, çalışanların öz yeterliliklerini, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını artıracak eğitim ve gelişim programları tasarlayarak uyumsal performansı iyileştirebilir. Özellikle de yenilikçi iş davranışlarını teşvik eden bir iş ortamı yaratmak, çalışanların değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmalarını sağlayabilir. Benzer şekilde, işe angaje olmayı artırıcı stratejiler (örneğin, ödüllendirme sistemleri, anlamlı iş görevleri ve destekleyici liderlik), bireylerin hem işlerine daha fazla bağlanmalarını hem de daha yüksek bir uyumsal performans sergilemelerini sağlayabilir. Bu nedenle, çalışma hem çalışanların bireysel gelişimi hem de örgütsel verimliliğin artırılması için somut öneriler sunarak organizasyonlar tarafından arzu edilen davranışların sergilenmesinin sürdürülebilirliğine önemli katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin çalışanların uyumsal performansını, yenilikçi iş davranışlarını ve işe angaje olma düzeylerini etkileyen bir kişisel ve örgütsel faktör olduğu ortaya konmuştur. Pozitif psikolojik sermayenin gücüne bağlı olarak bu davranışların ortaya çıkabildiği tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, pozitif psikolojik sermaye, yenilikçi iş

davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans bağlamında uygulayıcılara şu hususlar önerilebilmektedir:

- Pozitif psikolojik sermaye, geliştirilebilir bir yapı olması nedeniyle insan kaynakları politikalarına stratejik olarak entegre edilmelidir. Çalışanların öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi özelliklerini güçlendirecek eğitim ve gelişim programlarının hayata geçirilmesi, organizasyonların insan sermayesini güçlendirecek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Pozitif psikolojik sermayenin geliştirilmesi, büyük ölçüde organizasyonun çalışanlarına sunduğu psikolojik ve fiziksel çevreye bağlı olmaktadır. Pozitif bir örgüt kültürünün yaratılması (güven, destek, açık iletişim) çalışanların öz yeterliliklerini, umutlarını, dayanıklılıklarını ve iyimserliklerini artırmada kritik bir rol oynayabilir.
- Performans değerlendirme sistemleri, pozitif geri bildirimle çalışanların organizasyondaki geleceğine dair iyimser ve umutlu kalmalarına yardımcı olarak psikolojik dayanıklılıklarını ve öz yeterliliklerini besleyebilir.
- Örgüt kültürüne uygun biçimde uygulanan stres yönetimi programları, bireylerin psikolojik kaynak kapasitelerini olumsuz etkileyen süreçleri yönetmelerine olanak tanıyabilmektedir. Bu programlar sayesinde çalışanları yenilikçi davranışlardan alıkoyabilecek engellerin aşılması örgüt desteği ile aşılabılır. Böylece, çalışanlar hem bireysel esnekliklerini hem de yaratıcı problem çözme yetkinliklerini geliştirerek organizasyonun inovasyon kapasitesine katkıda bulunabilirler.
- Eğitim seviyesi yüksek çalışanlar için, pratik becerileri ve adaptasyon kapasitelerini geliştirecek, belirsizlik yönetimini merkeze alan simülasyon modelleri oluşturulabilir.
- Uzun süredir aynı organizasyonda çalışan bireylerin yenilikçi iş davranışlarını artırmak için, mevcut bilgilerini güncelleyen eğitimler ve değişime açık olmayı teşvik eden etkinlikler düzenlenmelidir.
- Yenilikçi fikir ve becerilere sahip genç çalışanların, yüksek eğitim düzeyindeki deneyimli çalışanlara tersine mentorluk yaptığı programlar geliştirilmelidir. Bu yaklaşım, eğitim düzeyi yüksek çalışanların yenilikçi fikirleri daha hızlı benimsemelerine yardımcı olabilir.
- Savunma sanayi organizasyonları, yenilikçi iş davranışları sergileyen ve yüksek uyumsal performans gösteren çalışanları ödüllendirmeli, bu uygulamaları organizasyon içinde örnek olarak yaygınlaştırmalıdır. Böylece hem işe angajman hem de yenilikçi iş davranışlarının sürdürülmesi desteklenebilir.
- Savunma sanayinde çalışan yöneticilerin, çalışanları motive eden, onların güçlü yanlarını vurgulayan ve pozitif geri bildirim sunan bir liderlik tarzı benimsemeleri önemlidir. Bu yaklaşım çalışanların psikolojik sermayesini yükseltirken, işe angajman ve uyumsal performanslarını da olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırmanın ilgili yazına katkılar sunduğu düşünölmekle birlikte bazı kısıtlara sahip olduğu söylenebilmektedir. İlk olarak, araştırma verileri Ankara ilindeki özel savunma sanayi şirketlerinden toplanmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı sektörler veya şehirler için genellenebilirliğini sınırlandırabilir. Özellikle farklı şehirlerde savunma sanayinde faaliyet gösteren çalışanların sosyal hayata dair uğraşmak zorunda kaldığı problemlerin (barınma, ulaşım, sosyal olanaklar vs.), kişisel kaynak kapasitelerini, dolayısıyla da organizasyonlarına ve işe karşı tutumlarını etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Diğer yandan, Ankara'daki savunma sanayi şirketleri, coğrafi konumu nedeniyle devletle yakın ilişkiler kurabilme ve böylece farklı bir işleyiş yapısına sahip olabilirken, diğer şehirlerdeki şirketler ihracat odaklı ya da özel sektör dinamiklerine bağılı farklı olacak şekilde farklı yaklaşımlar sergileyebilir. Gelecek çalışmalar için Ankara dışındaki savunma sanayi merkezleri (örneğin İstanbul, Eskişehir, İzmir gibi) de araştırmaya dâhil edilerek, farklı bölgelerdeki organizasyonları işleyiş tarzları ve çalışan davranışları kıyaslanarak sektör nezdinde kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, örnekleme dair kişilik özelliklerinin analizlere dahil edilmemiş olmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmada bireylerin, belirsizlikten kaçınma, dışa dönüklük, proaktif kişilik özellikleri gibi bireylerin benliğine ait özelliklerin çalışma sonuçları üzerindeki etkilerinin değerlendirilememesine sebep olmuştur. Benzer şekilde bireyin, yenilikçilik seviyesine etki eden stres, tükenmişlik, yorgunluk gibi değişkenlerin de analize dahil edilmemesinin araştırmanın sonuçlarına dair bir kısıtlama getirdiğini ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda bu değişkenlerin çalışmalara dahil edilerek çalışmanın kapsamının genişletilmesinin araştırma bulguları için daha faydalı sonuçlar verebileceği öngörülmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı, çalışmanın yalnızca belirli kuramsal çerçevelerle sınırlandırılmış olmasıdır. Araştırma, özellikle pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri-kaynakları modeli gibi teorik yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu teorilerin ortak paydası, bireylerin sahip oldukları pozitif kaynak kapasitelerinin, onların düşünce ve eylem repertuarını genişletme yoluyla yenilikçi, uyumsal ve performansa yönelik davranışlarını artırabileceğini vurgulamasıdır. Pozitif duyguları genişletme ve inşa etme teorisi, bireylerin olumlu duygular deneyimlediğinde problem çözme, yaratıcılık ve dayanıklılık gibi bilişsel ve duygusal becerilerinde artış yaşayacağını öne sürerken; kaynakların korunması teorisi, bireylerin mevcut kaynaklarını artırmaya veya korumaya yönelik motivasyonlarının iş performansı ve bağlılığı üzerinde kritik bir rol oynadığını savunmaktadır. İş talepleri-kaynakları modeli ise, iş yerindeki taleplerin ve bireyin sahip olduğu kaynakların dengesi üzerinden, işe angaje olma ve bireysel performansı nasıl şekillendirdiğini açıklar. Bu bağlamda, bireylerin sahip olduğu pozitif psikolojik kaynakların yenilikçilik, uyum yeteneği ve işi yerine getirme kapasitelerine katkı sağlayarak, işe bağlılık düzeylerini ve dolayısıyla genel iş performansını önemli ölçüde artırdığına inanılmaktadır. Ancak, bu teorilere dayalı bir yaklaşımın benimsenmesi, diğer teorik bakış açılarıyla değerlendirme yapılmasını kısıtlamış olabilir ve bu durum,

araştırmanın genellenebilirliğini sınırlayabilecek bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu kısıtlılığın gelecek çalışmalarda giderilmesi için mevcut çalışmaya ek olarak Öz Denetim Teorisi/Öz Belirleme Kuramı (Self-Determination Theory) perspektifinden incelenmesi önerilebilmektedir. Öz denetim teorisinin bu çalışmaya entegrasyonu, bireylerin işe angaje olma ve yenilikçi davranışlarının yalnızca kaynaklara erişim veya pozitif duyguların varlığıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkisel bağlılık ihtiyaçlarının karşılanmasıyla da şekillendiğini ortaya koyabilir. Böylece, öz denetim teorisinin kullanımı, pozitif psikolojik sermaye ile yenilikçi iş davranışları, işe angaje olma ve uyumsal performans arasındaki ilişkilerin daha derinlemesine açıklanmasına ve araştırmanın teorik kapsamının genişletilmesine yardımcı olabilir. Bu, mevcut kısıtlılığın giderilmesine katkı sağlayarak daha zengin ve bütüncül bir çerçeve sunabilir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı zaman ve maliyet gibi kayıpların önüne geçebilmek için nicel araştırma yöntemi ve kesitsel tasarıma dayalı olmasıdır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve zaman içindeki dinamiklerin tam olarak ortaya çıkarılamamasına neden olmaktadır. Örneğin, pozitif psikolojik sermayenin yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olma üzerindeki etkisinin nasıl bir süreç içinde geliştiği veya bağlamdan bağlama nasıl farklılaştığı anlaşılamamaktadır. Bu kısıtlılığı gidermek için, gelecekte nitel ve boylamsal çalışmalar önerilebilmektedir. Nitel çalışmalar, çalışanların bireysel deneyimlerini, motivasyonlarını ve bağlamın etkisini daha derinlemesine anlamayı sağlayabilir. Boylamsal çalışmalar ise zaman boyutunu dâhil ederek, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ve uzun vadeli etkileri inceleyebilir. Bu yaklaşımlar, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisini daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilmesine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, pozitif psikolojik sermayenin uyumsal performans üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışları ve işe angaje olmanın aracılık rolünü ortaya koyarken, bu etkide diğer faktörlerin de rol oynayabileceğini vurgulamaktadır. Yenilikçi iş davranışlarının ve işe angaje olmanın gelişimi, pozitif psikolojik sermayenin yanı sıra farklı bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olabilir. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda bağımsız değişken olarak liderlik tarzları, örgütsel destek, iş yükü yönetimi veya çalışanların öğrenme fırsatları gibi unsurlar ele alınabilir. Ayrıca, aracı değişken olarak örgüt kültürü, psikolojik iyi oluş, çalışan esnekliği, iş tatmini veya örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerin araştırma modellerine dahil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abankwa, Derek Asante vd. (2021), Exploring Individual Adaptability As A Prerequisite for Adjusting to Technological Changes in Construction. In Collaboration and Integration in Construction, Engineering, Management and Technology: **Proceedings of the 11th International Conference on Construction in the 21st Century**, London 2019 (pp. 601-605), Springer International Publishing.
- Abbas, Muhammad ve Raja, Usman (2015), "Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress", **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration**, 32(2), 128-138.
- Abdul Hamid, Roshayati (2022), "The Role of Employees' Technology Readiness, Job Meaningfulness And Proactive Personality in Adaptive Performance", **Sustainability**, 14(23), 15696.
- Abdullah, Hamdy vd. (2019), "How Does Employees' Big Five Personality Traits Explain Innovative Work Behavior? An Original Needs Theory Approach From McClelland And Maqasid Al Sharia", **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 7(7), 212-227.
- Abdullah, Iqra vd. (2016), "A Literature Review on Personality, Creativity And Innovative Behavior", **International Review of Management and Marketing**, 6(1), 177-182.
- Abramis, David J. (1994), "Relationship of Job Stressors to Job Performance: Linear or an Inverted-U?", **Psychological Reports**, 75(1), 547-558.
- Abun, Damianus vd. (2021), "Employees' Self-Efficacy and Work Performance of Employees As Mediated By Work Environment", **Research in Business & Social Science**, 10(7), 1-15.
- Abun, Damianus ve Ruadap-Macaspac, Libertine Gertrude (2023), "Promoting Innovative Work Behavior Through Innovative Work Environment", **Divine Word International Journal of Management and Humanities**, 2(3), 374-412.
- Acaray, Ali (2019), "Pozitif Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkinin incelenmesi: Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Çalışma", **Cankırı Karatekin University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences**, 9(1), 73-99.

- Admasachew, Lul V Dawson ve Jeremy, Dawson (2010), **Employee Engagement-A Brief Review of Definitions, theoretical Perspectives, and Measures**, Aston Business School, Aston University.
- Afrahi, Bahare vd. (2022), “Work Disengagement: A Review of the Literature”, **Human Resource Management Review**, 32(2), 100822.
- Afsar, Bilal vd. (2014), “Transformational Leadership and Innovative Work Behavior”, **Industrial Management & Data Systems**, 114(8), 1270-1300.
- Afsar, Bilal ve Badir, Yuosre (2016), “The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Person-Organization Fit and Innovative Work Behaviour”, **Journal of Chinese Human Resource Management**, 7(1), 5-26.
- Agrell, Anders ve Gustafson, Roland (1994), “The Team Climate Inventory (TCI) and Group Innovation: A Psychometric Test on a Swedish Sample of Work Groups”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67(2), 143-151.
- Aiken, Michael ve Hage, Jerald (1968), “Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure”, **American Sociological Review**, 33(6), 912-30.
- Ain, Qurrah Tul vd. (2023), “Impact of Inclusive Leadership on Employees’ Adaptive Performance: The Mediating Role of Psychological Capital in Education Sector”, **Journal of Development and Social Sciences**, 4(4), 94-103.
- Akbulut, Ömer (2021), “Çok Değişkenli ve Farklı Ölçekli Araştırmalarda Örneklem Büyüklüğünün Tespiti”, **Hayvan Bilimi ve Ürünleri Dergisi**, 4(2), 199-215.
- Akbulut, Yavuz (2010), **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları**, 1. Baskı, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Akçay, Vildan Hilal (2011), “Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamadaki Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1), 73-98.
- Akgül, İsmail ve Yavuz, Uğur (2019), “BT Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(1), 54-72.
- Akın, Kutay (2020), **Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Sevcan Kılıç (2018), “Influence of Person-Organisation-Fit on Work Engagement Through Enhanced Job Satisfaction: Test of Social Identity Theory”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 6(3), 315-330.

- Akkoç, İrfan vd. (2011), “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 13(4), 83-114.
- Akpınar, Ali Talip ve Akdemir, Ali (1999), “Intellectual Capital”, In Third European Conference (pp. 332-340).
- Aktaş, Burak Nedim (2021), **Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyürek, Muhammet İbrahim (2020), “İnovasyon ve Liderlik”, **Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama**, 3(1), 15-24.
- Alabri, Ismail vd. (2022), “Assessing the Employees’ Efficiency and Adaptive Performance for Sustainable Human Resource Management Practices and Transactional Leadership: HR-Centric Policies for Post COVID-19 Era”, **Frontiers in Energy Research**, 10, 959035.
- Alagöz, Tuğba (2023), **Yenilikçi Okul ve Okulların Değişime Açıklığının Öğretmenlerin Algıladıkları Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Albayrak, Ali Sait (2005), “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 1(1), 105-126.
- Albrecht, Simon L. vd. (2021), “Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement”, **Sustainability**, 13(7), 1-14.
- Albury, David (2005), “Fostering Innovation in Public Services”, **Public Money and Management**, 2, 51-56.
- Alessa, Hanan S. ve Durugbo, Christopher M. (2022), “Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts And Contributions”, **Management Review Quarterly**, 72(4), 1171-1208.
- Alessandri, Guido vd. (2018), “Testing A Dynamic Model of The Impact of Psychological Capital on Work Engagement and Job Performance”, **Career Development International**, 23(1), 33-47.
- _____ (2023), “Determinants of Workers’ Well-Being During the COVID-19 Outbreak: An Exploratory Study”, **Current Psychology**, 42(10), 8595-8614.
- Algül, Reyhan vd. (2016), “Cerrahi ve Dahili Branş Hekimlerinde Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Değişkenler ve Tükenmişliğin İşe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi”, **Klinik Psikiyatri**, 19, 176-184.

- Alheet, Ahmad Fathi vd. (2021), "The Effect of Leadership Styles on Employees' Innovative Work Behavior", **Management Science Letters**, 11(1), 239-246.
- Alin, Aylin (2010), "Multicollinearity", **Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics**, 2(3), 370-374.
- Allameh, Sayyed Mohsen vd. (2018), "The Effect of Psychological Capital on Quality of Life, Given the Mediating Role of Social Capital and Quality of Work Life", **International Journal of Business Innovation and Research**, 17(2), 210-225.
- Allworth, Elizabeth ve Hesketh, Beryl (1999), "Construct-Oriented Biodata: Capturing Change-Related and Contextually Relevant Future Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 7(2), 97-111.
- Alquist, Jessica ve Baumeister, Roy (2023), "Dealing with Uncertain Situations", **The Journal of Positive Psychology**, 1-24.
- Altshuler, Alan A. ve Zegans, Marc (1997), Innovation and Public Management: Notes From The State House and City Hall, **Innovation in American Government**, 68-80.
- Altun, Şafak (2007), **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, İstanbul: MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Altunsoy, İlkey (2021), **Pandemi Sürecinde Eczane Çalışanlarının Yaşadıkları İş Stresinin Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstinye Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alvaro, Celeste vd. (2010), "Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems", **Implementation Science**, 5, 1-20.
- Amabile, Teresa M. (1982), "Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique", **Journal of Personality and Social Psychology**, 43(5), 997-1013.
- _____ (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 10(1), 123-167.
- Amabile, Teresa M. vd. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", **The Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Amin Ali Badawy, Mervat vd. (2022), "Relationship Between Organizational Justice and Work Engagement Among Staff Nurses", **Egyptian Journal of Health Care**, 13(1), 914-926.
- Andrew, Ologbo C. ve Sofian, Saudah (2012), "Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 40, 498-508.
- Angadi, Arun Babu and Naik, D. Murahari (2011), "Impact of Employee Behavior and Culture on Organizations Productivity in Pharmaceutical Industries of Bangaluru", **Recent Research in Science and Technology**, 3(7), 55-57.

- Anglin, Aaron H. vd. (2018), “The Power of Positivity? The Influence of Positive Psychological Capital Language on Crowdfunding Performance”, **Journal of Business Venturing**, 33(4), 470-492.
- Aponte, Judith (2016), “Change and Positive Organizational Scholarship”, **Hispanic Health Care International**, 14(4), 163-163.
- Arçelik (2020). Dünyanın İlk Türk Kahvesi Makinesi Telve 20 Yaşında. https://www.arcelik.com.tr/blog/telve-20-yasinda?srsltid=AfmBOoqsKzduY2CJbC2MGuh_3t24FIICfAWSDhTmZZBs7kd9qMxfENnJ, Erişim Tarihi: (05.12.2024).
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2009), “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (32), 21-46.
- Ards, Joost CA vd. (2010), “The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes”, **Human Resource Development Quarterly**, 21(4), 411-434.
- Arıkan, Rauf (2018), “Anket Yöntemi Üzerinde Bir Değerlendirme”, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 97-159.
- Arif, Sumra vd. (2012), “Innovative Work Behavior and Communication Climate Among Employees of Advertising Agencies”, **FWU Journal of Social Sciences**, 6(1), 65-72.
- Armstrong, Michael (2006), “The Basis of Performance Management”, Michael Armstrong (Ed.). **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**, içinde (1-14), Third Edition, Kogan Page, United Kingdom.
- Arora, Purvi B. (2023), “Building Resilience in the Future Workforce: The Role of Continuous Learning and Transferable Skills”, **BSSS Journal of Education**, 12(1), 90-105.
- Arslan, Elif Türkan ve Demir, Hüseyin (2017), “İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 24(2), 371-389.
- Arvey, Richard D. ve R. Murphy, Kevin (1998), “Performance Evaluation in Work Settings”, **Annual Review of Psychology** 49(1), 141-168.
- Asar, Ramazan (2018), “Çalışanın İşe Tutulması”, **Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences**, 27(2), 33-43.
- Ashfaq, Fouzia ve Abid, Ghulam (2022), “Mental Health, Hope and Work Engagement: An Empirical Study in the Health Sector”, **Global Social Sciences Review**, 7(1), 253–263.
- Aslan, Mustafa vd. (2022), “Task Performance and Job Satisfaction Under the Effect of Remote Working: Call Center Evidence”, **Economics & Sociology**, 15(1), 184-296.

- Asurakkody, Thanuja Ariyasinghe ve Shin, So Young (2018), "Innovative Behavior in Nursing Context: A Concept Analysis", **Asian Nursing Research**, 12(4), 237-244.
- Atasever, Mesut ve Küçükgöl, Emra (2019), **Psikolojik Sermaye ve Yöneticilik**, Iksad Yayınevi.
- Attiq, Saman vd. (2017), "The Impact of Employees' Core Self-Evaluation Personality Trait, Management Support, Co-Worker Support on Job Satisfaction, And Innovative Work Behaviour", **Pakistan Journal of Psychological Research**, 32(1), 247-271.
- Avcı, Muhammet Ali (2023), "Uluslararası Rekabet Gücünü Etkileyen Makroekonomik Faktörler: Türkiye Savunma Sanayi Üzerine Bir Uygulama", **Akdeniz İİBF Dergisi**, 23(2), 261-272.
- Avey, James B. vd. (2010a), "Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time", **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17-28.
- _____ (2006a), "The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13(2), 42-60.
- _____ (2006b), "The Additive Value Of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Management**, 36(2), 430-452.
- _____ (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.
- _____ (2009), "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", **Human Resource Management**, 48(5), 677-693.
- _____ (2010b), "Two Field Studies Examining The Association Between Positive Psychological Capital and Employee Performance", **Leadership & Organization Development Journal**, 31(5), 384-401.
- _____ (2011), "Meta-Analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance", **Human Resource Development Quarterly**, 22(2), 127-152.
- Avolio, Bruce ve Luthans, Fred (2006), **High Impact Leader: Moments Matter in Authentic Leadership Development**, New York: McGraw-Hill.
- Axtell, Carolyn M. vd. (2000), "Shopfloor Innovation: Facilitating The Suggestion and Implementation of Ideas", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(3), 265-285.
- Ayadi, Asma Daboussi ve Zouaoui, Samia Kaoui (2021), "The Effects of Organizational Justice on Innovative Work Behavior: A Multilevel Analysis", **8ème Conférence Internationale En Economie-Gestion ve Commerce International (EGCI)**, 1-7.

- Aybas, Meryem ve Acar, Ahmet Cevat (2017), "The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital", **International Review of Management and Marketing**, 7(1), 363-372.
- Aydemir, Ceren ve Endirlik, Hande (2019), "İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından incelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(3), 1093-1107.
- Aydın, Yunus ve Eren, Tamer (2018), "Savunma Sanayiinde Stratejik Ürün İçin Çok Kriterli Karar verme Yöntemleri ile Tedarikçi Seçimi", **Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, 7(1), 129-148.
- Aytekin, İhsan ve Sarıbaş, Emre (2022), "The Role of Corporate Reputation in the Relationship of Workload, Stress, and Work Commitment: A Situational Mediation Model Proposal", **Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi**, 7(1), 49-82.
- Aziz, Aysel (2011), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, Geliştirilmiş 6. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Azizah, Siti Nur vd. (2021), "The Impact of Transformational Leadership on Innovative Capability: Mediating Role of Employee Optimism", **Management Science Letters**, 11(2), 435-440.
- Baard, Samantha K. vd. (2014), "Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review", **Journal of Management**, 40(1), 48-99.
- Baghdadi, Nadiah A. vd. (2021), "The Relationship Between Nurses' Job Crafting Behaviours and Their Work Engagement", **Journal of Nursing Management**, 29(2), 214-219.
- Baig, Sajjad Ahmad vd. (2021), "Impact of Leadership Styles on Employees' Performance With Moderating Role of Positive Psychological Capital", **Total Quality Management & Business Excellence**, 32(9-10), 1085-1105.
- Baka, Lukasz vd. (2023), "Toward A Better Understanding of the Health Impairment Process Types of Demand and Burnout Component Matter", **Frontiers in Psychiatry**, 13, 1037053.
- Bakker, Arnold B. (2011), "An Evidence-Based Model of Work Engagement", **Current Directions in Psychological Science**, 20(4), 265-269.
- _____ (2014), "Daily Fluctuations in Work Engagement", **European Psychologist**, 1-10.
- Bakker, Arnold B. vd. (2014), "Burnout and Work Engagement: the JD-R Approach", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1(1), 389-411.
- _____ (2007), "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High", **Journal of Educational Psychology**, 99(2), 274-284.

- _____ (2010), “Beyond the Demand-Control Model Thriving on High Job Demands and Resources”, **Journal of Personnel Psychology**, 9(1), 3-16.
- _____ (2011), “Key Questions Regarding Work Engagement”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), 4-28.
- _____ (2012a), “Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness”, **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 555-564.
- _____ (2012b), “How Do Engaged Employees Stay Engaged”, **Ciencia & Trabajo**, 14(1), 15-21.
- _____ (2020), “Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation”, **Applied Psychology**, 69(2), 351-378.
- Bakker, Arnold B. ve Albrecht, Simon (2018), “Work Engagement: Current Trends”, **Career Development International**, 23(1), 4-11.
- Bakker, Arnold B. ve Demerouti, Evangelia (2008), “Towards A Model of Work Engagement”, **Career Development International**, 13(3), 209-223.
- _____ (2017), “Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 22(3), 1-12.
- Balcı, Oktay ve Ağ, Cengiz (2020), “Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi”, **Turkish Studies-Economy**, 15(3), 1195-1213.
- Bandura, Albert (1983), “Self-Efficacy Determinants of Anticipated Fears And Calamities”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 45(2), 464-469.
- _____ (1986), “Social Foundations of Thought And Action”, **Englewood Cliffs**, Nj, 1986(23-28).
- _____ (1998), “Personal and Collective Efficacy in Human Adaptation and Change”, J. G. Adair, D. Bélanger, ve K. L. Dion (Eds.), **Advances in Psychological Science, Vol. 1. Social, Personal, and Cultural Aspects**, içinde (pp. 51–71), Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis.
- Bandura, Albert ve Locke, Edwin A. (2003), “Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited”, **Journal of Applied Psychology**, 88(1), 87-99.
- Banerjee, Amitav vd. (2009), “Hypothesis Testing, Type I and Type II Errors”, **Industrial Psychiatry Journal**, 18(2), 127-131.
- Banerjee, Padmakali ve Yadav, Bornali (2016), “A Study of Positive Psychological Capital on Employee Engagement on A Defence Establishment of India”, **The International Journal of Indian Psychology**, 4(1), 183-195.

- Bani-Melhem, Shaker vd. (2018): “Determinants of Employees’ Innovative Behavior”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30(3), 1601-1620.
- Banihani, Muntaha vd. (2013), “Is Work Engagement Gendered?”, **Gender in Management: An International Journal**, 28(7), 400-423.
- Baran, Małgorzata ve Sypniewska, Barbara (2020), “The Impact of Management Methods on Employee Engagement”, **Sustainability**, 12(1), 1-15.
- Baran, Tülay (2018), “Türkiye’de Savunma Sanayi Sektörünün incelenmesi ve Savunma Harcamalarının Ekonomi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(2), 58-81.
- Barnes, Donald ve Collier, Joel E. (2013), “Investigating Work Engagement in The Service Environment”, **Journal of Services Marketing**, 27(6), 485-499.
- Barnes, Sally-Anne vd. (2016), Education as the Underpinning System: Understanding the propensity for learning across the lifetime (Future of Skills & Lifelong Learning Evidence Review).
- Baron, Robert A. vd. (2016), “Why Entrepreneurs often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital”, **Journal of Management**, 42(3), 742-768.
- Basım, H. Nejat vd. (2008), “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 121-130.
- Basu, Raja ve Green, Stephen G. (1997), “Leader-member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-member Dyads”, **Journal of Applied Social Psychology**, 27(6), 477-499.
- Başaran, Yağmur Koç (2017), “Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı”, **The Journal of Academic Social Science**, 47(47), 480-495.
- Başkan, Gülsüm (2000), “UNESCO Yirmi Birinci Yüzyılda Yükseköğretim Vizyon ve Eylem”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 22(22), 167-189.
- Bataineh, Mohammad Saleh Enaizan vd. (2022), “Impact of Inclusive Leadership on Adaptive Performance: The Role of Innovative Work Behaviour”, **International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)**, 17(1), 28-43.
- Bawuro, Faiza A. vd. (2019), “Mediating Role of Meaningful Work in The Relationship between Intrinsic Motivation and Innovative Work Behaviour”, **International Journal of Scientific and Technology Research**, 8(9), 2076-2084.

- Becker, Franklin (2002), "Improving Organisational Performance by Exploiting Workplace Flexibility", **Journal of Facilities Management**, 1(2), 154-162.
- Becker, Gary S. (2009), **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education**, University Of Chicago Press.
- Bednall, Timothy ve Henricks, Matthew D. (2021), "Adaptive Performance: A Review of Managerial Interventions", **Global Perspectives on Change Management and Leadership in the Post-Covid-19 Era**, 71-89.
- Beğenirbaş, Memduh ve Turgut, Ercan (2016), "Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31(1), 57-93.
- Behnke, Maciej vd. (2023), "The Undoing Effect of Positive Emotions: A Meta-Analytic Review", **Emotion Review**, 15(1), 45-62.
- Bellais, Renaud (2013), "Technology and the Defense Industry: Real Threats, Bad Habits, or New (Market) Opportunities?", **Journal of Innovation Economics & Management**, 12(2), 59-78.
- Bellamkonda, Neha ve Pattusamy, Murugan (2024), "Intention to Stay and Happiness: A Moderated Mediation Model of Work Engagement and Hope", **South Asian Journal of Business Studies**, 13(1), 74-89.
- Benites, Robin Alberto Acuna (2023), "Relevance of Workplace Behavior on The Achievement of Organizational Goals", **Gestión En El Tercer Milenio**, 26(51), 422-427.
- Bergfors, Markus E. vd. (2009), "Product and Process Innovation in Process Industry: A New Perspective on Development", **Journal of Strategy and Management**, 2(3), 261-276.
- Berkman, Elliot T. ve Lieberman Matthew D. (2011), "What's Outside The Black Box?: The Status of Behavioral Outcomes Neuroscience Research", **Psychological Inquiry**, 22(2), 100-107.
- Berkovich, Izhak (2020), "Something Borrowed, Something Blue: Reflections on Theory Borrowing in Educational Administration Research", **Journal of Educational Administration**, 58(6), 749-760.
- Betts, Kristen vd. (2009), "Higher Education and Shifting US Demographics: Need for Visible Administrative Career Paths, Professional Development, Succession Planning & Commitment to Diversity", **Academic Leadership: The Online Journal**, 7(2), 1-12.
- Beyer, Karolina ve Leoński, Wojciech (2016), "Human Capital Management in Field of Intellectual Capital Management", **Journal of Positive Management**, 7(2), 46-54.
- Bhat, Shabir Ahmad vd. (2024), "Work Engagement and Perceived Job Performance: Does Information Communication Technology Orientation Matter?", **Global Knowledge, Memory and Communication**.

- Bhawna ve Bhambri, Shivani Dutt (2022), "Effect of Positive Emotions on Mental Health", **IJRTI**, 7(11), 340-347.
- Bhawuk, Dharm Ps. ve Pandey, Ashish (2022), "Guest Editorial: Positive Organizational Scholarship in South Asia", **South Asian Journal Of Business Studies**, 11(3), 253-259.
- Bhowmik, Devika ve Sahai, Anjali (2018), "Optimism Promotes Organizational Commitment", **The International Journal of Indian Psychology**, 6(3), 2349-3429.
- Bieńkowska, Agnieszka ve Tworek, Katarzyna (2020), "Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC)", **Sustainability**, 12(6), 1-25.
- Biricik, Yunus Sinan (2020), "The Relationship Between Psychological Capital, Job Performance and Job Satisfaction in Higher Education Institutions Offering Sports Education", **World Journal of Education**, 10(3), 57-64.
- Biswal, Kalyani vd. (2023), "Psychological Capital and Work Engagement: Moderating Role of Social Relationships", **Annals of Neurosciences**, 09727531231198964.
- Boakye, Emmanuel Osei (2015), **The Impact of Teamwork on Employee Performance**, Unpublished Thesis, University of Ghana.
- Bockorny, Kristi ve Youssef-Morgan, Carolyn M. (2019), "Entrepreneurs' Courage, Psychological Capital, and Life Satisfaction", **Frontiers in Psychology**, 10, 1-6.
- Boles, David B. vd. (2007), "Predicting Dual-Task Performance with the Multiple Resources Questionnaire (MRQ)", **Human Factors**, 49(1), 32-45.
- Bonini, Alice vd. (2024), "The Relationship Between Leadership and Adaptive Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis", **Plos One**, 19(10), E0304720.
- Borman, Walter C. ve Motowidlo, Stephan J. (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selection in Organizations**, içinde (pp. 71–98), San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, Walter vd. (2017), The Measurement of Task Performance as Criteria in Selection Research, **Handbook of Employee Selection**, içinde (pp. 429-447), Routledge.
- Bos-Nehles, Anna C. ve Veenendaal, Andre AR (2019), "Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior: The Moderating Effect of an Innovative Climate", **The International Journal of Human Resource Management**, 30(18), 2661-2683.
- Bos-Nehles, Anna vd. (2017), "HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review", **Personnel Review**, 46(7), 1228-1253.
- Bostancı, Hüseyin ve Ekiyor, Aykut (2015), "Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi", **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 1(1), 37-51.

- Bourdieu, Pierre (2018), "The Forms of Capital", In **The Sociology Of Economic Life** (pp. 78-92). Routledge.
- Bratianu, Constantin vd. (2021), "Serial Multiple Mediation of the Impact of Customer Knowledge Management on Sustainable Product Innovation by Innovative Work Behavior", **Sustainability**, 13(22), 12927.
- Breevaart, Kimberley vd. (2012), "The Measurement of State Work Engagement", **European Journal of Psychological Assessment**, 1-8.
- _____ (2014), "Uncovering the Underlying Relationship Between Transformational Leaders and Followers' Task Performance", **Journal of Personnel Psychology**, 13(4), 194-203.
- Brooking, Annie vd. (1998), "The Predictive Potential of Intellectual Capital", **International Journal of Technology Management**, 16(1-3), 115-125.
- Bruch, Michael vd. (1989), "The Role of Evaluative Self-Schemata in Cognitive Processing and Performance: The Impact on Self-Efficacy, Self-Evaluation and Task Outcome", **Cognitive Behaviour Therapy**, 18(2), 71-84.
- Brunie, Aurélie (2009), "Meaningful Distinctions Within A Concept: Relational, Collective, and Generalized Social Capital", **Social Science Research**, 38(2), 251-265.
- Buluç, Burak ve Kart, Müge Ersoy (2020), "Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişki", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 40(2), 591-620.
- Bunce, David ve West, Michael A. (1995), "Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work", **Applied Psychology**, 44(3), 199-215.
- Bunjak, Aaldijana vd. (2023), "Job Demands and Burnout: The Multilevel Boundary Conditions of Collective Trust and Competitive Pressure", **Human Relations**, 76(5), 657-688.
- Burke, C. Shawn vd. (2006), **Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments**, Emerald Group Publishing.
- Büyükbeşe, Tuba ve Doğan, Özlem (2022), "Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)**, 14(26), 173-186.
- Bysted, Rune ve Hansen Jesper Rosenberg (2015), "Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the Role of Job and Organizational Characteristics, Job Types, and Subsectors", **Public Management Review**, 17(5), 698-717.
- Cabrera-Aguilar, Elard vd. (2023), "Resilience and Stress As Predictors of Work Engagement: The Mediating Role of Self-Efficacy in Nurses", **Frontiers in Psychiatry**, 14, 1202048.

- Cai, Wenjing vd. (2019), "Psychological Capital and Self-Reported Employee Creativity: The Moderating Role of Supervisor Support and Job Characteristics", **Creativity and Innovation Management**, 28(1), 30-41.
- Cameron, Kim S. vd. (2003), "Foundations of Positive Organizational Scholarship", Kim Cameron, Jane Dutton ve Robert Quin (Eds.), **Positive Organizational Scholarship Foundations of A New Discipline**, (pp.7-17), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- _____ (2011), "Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 47(3), 266-308.
- Cameron, Kim S. ve Caza, Arran (2004), "Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship", **American Behavioral Scientist**, 47(6), 731-739.
- Cameron, Kim S. ve Spreitzer, Gretchen M. (2012), "What is Positive About Positive Organizational Scholarship", Kim S. Cameron ve Gretchen M Spreitzer (Eds.), **The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship**, içinde (pp. 1 -14).
- Campbell, John P. (1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, John P. vd. (1990), "Modeling Job Performance in a Population of Jobs", **Personnel Psychology**, 43(2), 313-575.
- Campbell, John. P. ve Wiernik, Brenton M. (2015), "The Modeling and Assessment of Work Performance", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2(1), 47-74.
- Caniels, Marjolein CJ vd. (2022), "Trait Resilience Instigates Innovative Behaviour At Work? A Cross-Lagged Study", **Creativity and Innovation Management**, 31(2), 274-293.
- Carbonell, Katerina Bohle vd. (2014), "How Experts Deal with Novel Situations: A Review of Adaptive Expertise", **Educational Research Review**, 12, 14-29.
- Carlos, Vera Silva ve Rodrigues, Ricardo Gouveiva (2016), "Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance", **Social Indicators Research**, 126, 279-307.
- Carmeli, Abraham vd. (2013), "Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing", **Human Resource Management**, 52(1), 95-121.
- Carver, Charles S. ve Scheier, Michael F. (2014), "Dispositional Optimism", **Trends in Cognitive Sciences**, 18(6), 293-299.

- Caymaz, Ebru vd. (2021), "Relationship Between Positive Psychological Capital and Job Crafting: The Moderating Role of Perceived Overqualification", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(47), 36-55.
- Caza, Arran ve Carroll, Brigid (2011), "Critical Theory and Positive Organizational Scholarship", K.S. Cameron ve G.M. Spreitzer (Eds.), **Handbook of Positive Organizational Scholarship**, In (pp. 965- 978), New York, Ny: Oxford University Press.
- Cenciotti, Roberto vd. (2017), "Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 24(3), 372-384.
- Ceylan, Adnan ve Özbal, Soner (2005), "Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 32,167-184.
- Cha, S. C. (2007), "Research on Structural Modeling of Enterprise Employee Engagement", Unpublished Manuscript, Jinan University, Jinan, China.
- Chahal, Hardeep ve Bakshi, Purnima (2016), "Measurement of Intellectual Capital in the Indian Banking Sector", **Vikalpa**, 41(1), 61-73.
- Chang, E. C. vd. (2019), "Positive Emotions, Hope, and Life Satisfaction in Chinese Adults: A Test of the Broaden-and-Build Model in Accounting for Subjective Well-Being in Chinese College Students", **The Journal of Positive Psychology**, 14(6), 829- 835.
- Charbonnier-Voirin, Audrey vd. (2010), "A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation", **Group & Organization Management**, 35(6), 699-726.
- Charbonnier-Voirin, Audrey ve Roussel, Patrice (2012), "Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations", **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration**, 29(3), 280-293.
- Chaudhary, Richa (2014), "A Multilevel Investigation of the Factors Influencing Work Engagement" **The Psychologist-Manager Journal**, 17(2), 128-158.
- Chaurasia, Swati ve Shukla, Archana (2014), "Psychological Capital, LMX, Employee Engagement & Work Role Performance", **The Indian Journal of Industrial Relations**, 342-356.
- Chen, Chien-Yu vd. (2014), "Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit", **International Journal of Hospitality Management**, 37, 21-28.

- Chen, Chung-Jen ve Huang, Jing-Wen (2009), “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance—The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, **Journal of Business Research**, 62(1), 104-114.
- Chen, Don JQ ve Lim, Vivien KG (2012), “Strength in Adversity: The Influence of Psychological Capital on Job Search”, **Journal of Organizational Behavior**, 33(6), 811-839.
- Chen, Gilad vd. (2005), “A Multilevel Examination of the Relationships among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and Adaptive Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 90(5), 827-841.
- Chen, Guimei vd. (2024), “Social Support, Psychological Capital, Multidimensional Job Burnout, and Turnover Intention of Primary Medical Staff: A Path Analysis Drawing on Conservation of Resources Theory”, **Human Resources for Health**, 22(1), 22-42.
- Chen, Shoshi vd. (2015), “The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience”, **Stress and Health**, 31(2), 95-105.
- Chen, Weijing vd. (2021), “The Impact of Employees’ Psychological Capital on Innovative Work Behavior: The Chain Mediating Effect of Knowledge Donating and Knowledge Collecting”, **Frontiers in Psychology**, 12, 761399.
- Chen, Wen- Jung (2011), “Innovation in Hotel Services: Culture and Personality”, **International Journal of Hospitality Management**, 30(1), 64-72.
- Cheng, Hao vd. (2022), “The Role of Cognition, Affect, and Resources in the Influence of Unreasonable Tasks on Work Engagement: A Moderated Chain Mediation Model”, **Frontiers in Psychology**, 13, 1013773.
- Chernyak-Hai, Lily vd. (2024), “A Matter of Hope: Perceived Support, Hope, Affective Commitment, and Citizenship Behavior in Organizations”, **European Management Journal**, 42(4), 576-583.
- Child, Dennis (2006), **The Essentials of Factor Analysis**, Continuum Press.
- Cho, Kyung-Ho ve Lee, Seok-Hwan (2007), “Commitment to Gender Policy, Commitment to Organization and Innovative Behavior: Some Unexpected Linkages in Korea”, **International Journal of Public Administration**, 30(12-14), 1485-1502.
- Christian, Michael S. vd. (2011), “Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance”, **Personnel Psychology**, 64(1), 89-136.
- Citrasari, Pratiwi vd. (2022), “Influence of Intellectual Capital on Operational Performance Through Innovation Capability in Indonesia’s Defence Industry”, **Media Ekonomi Dan Manajemen**, 37(2), 252-272.

- Coelho, Filipe J. vd. (2018), "Personality and the Creativity of Frontline Service Employees: Linear and Curvilinear Effects", **The International Journal of Human Resource Management**, 29(17), 2580-2607.
- Coggins, Eric D. (2012), **The Relationship Of Followers' Perceptions of Leaders' Servant Leadership Behaviors to Followers' Self-Ratings of The Four Components of Psychological Capital: A Comparative Study of Evangelical Christian Leader-Follower Relationships in The United States and Cambodia**, Regent University Press.
- Cohen, Jacob (1988), **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, L. Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Coleman, James S. (1988), "Social Capital in The Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94, 95-120.
- Collins, Stewart (2007), "Social Workers, Resilience, Positive Emotions and Optimism", **Practice**, 19(4), 255-269.
- Colquitt, Jason A. vd. (2005), "What is Organizational Justice? A Historical Overview", Greenberg, J. And Colquitt, J.A. (Eds), **Handbook of Organizational Justice**, içinde (pp. 3-56), Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Comrey, Andrew L. ve Lee, Howard B. (1992), **A First Course in Factor Analysis**, Hillsdale, NJ [UA]: Erlbaum.
- Conversano, Ciro vd. (2010), "Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being", **Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health: CP & EMH**, 6, 25-29.
- Corbeanu, Andreea ve Iliescu, Dragoş (2023), "The Link Between Work Engagement and Job Performance", **Journal of Personnel Psychology**, 22(3).
- Corner, Kevin J. (2015), **Exploring The Reliability and Validity of Research Instruments to Examine Secondary School Principals' Authentic Leadership Behavior and Psychological Capital**, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Arizona.
- Costa, Patrícia Lopes vd. (2016), The Work Engagement Grid: Predicting Engagement From Two Core Dimensions, **Journal of Managerial Psychology**, 31(4), 774-789.
- Costa, Sandra ve Neves, Pedro (2017), "Job Insecurity and Work Outcomes: The Role of Psychological Contract Breach and Positive Psychological Capital", **Work & Stress**, 31(4), 375-394.
- Coutu, Diane L. (2002), "How Resilience Works", **Harvard Business Review**, 80(5), 46-56.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie (2005) "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.

- Crosno, Jody L. vd. (2009), "Half Full or Half Empty: The Role of Optimism in Boundary-Spanning Positions", **Journal of Service Research**, 11(3), 295-309.
- Çakmak, Erol ve Gümüş, Sevda (2005), "Türkiye’de Beşeri Sermaye ve Ekonomik Büyüme: Ekonometrik Bir Analiz (1960-2002)", **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 60(1), 59-72.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Gökçen, Ayşe (2015), "Psychological Capital: Definition, Components and Effects", **British Journal of Education, Society And Behavioural Science**, 5(3), 244-255.
- Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2009), Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 8(2), 217-245.
-
- (2010a), "Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), 19-41.
-
- (2010b), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17(2), 183-206.
- Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2009), Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, **Savunma Bilimleri Dergisi**, 8(2), 217-245.
- Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2010), "Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), 19-41.
- Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2010a), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 17(2), 183-206.
- Çelik, Merve (2022), "Beşinci Disiplin-Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması", **Adam Akademi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(2), 533-540.
- Çetin, Fatih (2019), "Kaynak Esaslı Davranış Kuramları", Şenay Yürür (Ed.), **Örgütsel Davranış Kuramları, içinde** (ss.109-130), Beta Yayınları, İstanbul.
- Çetin, Fatih ve Basım, Hamdullah Nejat (2012), "Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Amme İdaresi Dergisi**, 45(1), 121-137.
- Çınar, Efe (2011), **Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Çiçek, Berat ve Işık, Metin (2019), “Algılanan Çalışan Performansı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyicilik Etkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14(3), 699-712.
- Daft, Richard L. (2007), **Organization Theory and Design**, Thomson Learning, Inc.
- Daft, Richard ve Becker, Selwyn (1978), **Innovation in Organizations**, Elsevier, New York, USA.
- Darma, Prayoga Setia ve Supriyanto, Achmad Sani (2017), “The Effect of Compensation on Satisfaction and Employee Performance”, **Management and Economics Journal**, 1(1), 69-78.
- De Clercq, Dirk vd. (2023), “Unfair Rewards, Poorly Performing Organizations and Perceptions of Deservingness As Explanations of Diminished Job Performance”, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 10(4), 624-643.
- De Jong, Jeroen P. ve Den Hartog, Deanne N. (2008), “Innovative Work Behavior: Measurement and Validation”, **EIM Business and Policy Research**, 8(1), 1-27.
- _____ (2010), “Measuring Innovative Work Behaviour”, **Creativity and Innovation Management**, 19 (1), 23-36.
- De Jong, Jeroen Petrus Johannes (2007), **Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior**, Amsterdam, The Netherlands:: EIM.
- De Ruiter, Melanie ve Peters, Pascale (2022), “Flexible Work Initiatives, Employee Workplace Well-Being, and Organizational Performance: A Review of Intervention Studies”, **Handbook on Management and Employment Practices**, 687-709.
- De Spiegelaere, Stan vd. (2014), “Innovatief Werkgedrag Als Concept: Definiëring En Oriëntering”, **Gedrag & Organisatie**, 27(2), 139-156.
- De Waal, Johannes J. ve Pienaar, Jaco (2013), “Towards Understanding Causality Between Work Engagement and Psychological Capital”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 39(2), 1-10.
- Dede, Nurten Polat (2019), Enhancing Employee Innovative Work Behavior Through Human Resource Management Practices, **Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce**, içinde (pp. 1230-1250), IGI Global.
- Demerouti, Evangelia vd. (2001), “The Job Demands-Resources Model of Burnout”, **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 499-512.
- _____ (2010), “Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(3), 209-222.

- _____ (2015), "Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing", **Journal of Vocational Behavior**, 91, 87-96.
- _____ (2019), "Job Demands-Resources Theory and the Role of Individual Cognitive and Behavioral Strategies", **The Fun and Frustration of Modern Working Life: Contributions From An Occupational Health Psychology Perspective**, 94-104.
- Demerouti, Evangelia ve Bakker, Arnold B. (2011), "The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research", **SA Journal of Industrial Psychology**, 37(2), 01-09.
- Demir, Ramazan ve Türk, Fulya (2020), "Pozitif Psikoloji: Tarihçe, Temel Kavramlar, Terapötik Süreç, Eleştiriler ve Katkıları", **Humanistic Perspective**, 2(2), 108-125.
- Deshpande, Aruna (2021), "Creating Agile Learning Culture for the Workforce", **Available at SSRN 3774225**.
- Deutsch, Karl W. (1985), "On Theory and Research in Innovation", Merritt, Richard L. ve Merritt, Anna J. (Eds.), **Innovation in the Public Sector**, Sage Publications, Beverly Hills, USA.
- Devloo, Toon (2013), **Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Revisited: Reciprocal Relationships at Different Stages of the Innovation Process**, Diss. Ghent University.
- Dhaene, Jan vd. (2017), "Is The Capital Structure Logic of Corporate Finance Applicable to Insurers?", **Review and Analysis Journal of Economic Surveys**, 31(1), 169-189.
- Díaz-Vilela, Luis F. vd. (2015), "Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?", **PloS One**, 10(10), e0139898.
- Dilekçi, Ümit (2018), **Öğretmenlerin Öğretim Duygu Durumları ve Algıladıkları Uyumsal Performansları**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Dilekçi, Ümit ve Nartgün Şenay Sezgin (2020), "İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kuramsal Bir Çerçeve", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 53(1), 301-328.
- Ding, Xiaohao vd. (2021), "A Comparative Study of The Impacts of Human Capital and Physical Capital on Building Sustainable Economies At Different Stages of Economic Development", **Energies**, 14(19), 1-14.
- Dirks, Kurt T. ve Ferrin, Donald L. (2001), "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**, 12(4), 450-467.
- Donaldson, Stewart I. ve Ko, Ia (2010), "Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base", **The Journal of Positive Psychology**, 5(3), 177-191.

- Donatti, Lilian vd. (2022), "Cognitive Behavioral Therapy in Endometriosis, Psychological Based Intervention: A Systematic Review", **Revista Brasileira De Ginecologia E Obstetrícia**, 44, 295-303.
- Dorenbosch, Luc vd. (2005), "On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership", **Creativity and Innovation Management**, 14(2), 129-141.
- Dorsey, David W. (2017), "Adaptive and Citizenship-Related Behaviors at Work", **Handbook of Employee Selection**, içinde (pp. 448-475), Routledge.
- Duane P. Schultz ve Schultz, Sydney E. (2002), **Modern Psikoloji Tarihi**. (Çev. Yasemin Aslay), 2. Basım, İstanbul, Kaknüs Yayınları.
- Dubreuil, Philippe vd. (2021), "Strengths Use at Work: Positive and Negative Emotions as Key Processes Explaining Work Performance", **Canadian Journal Of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration**, 38(2), 150-161.
- Edmondson, Amy C. ve Lei, Zhike (2014), "Psychological Safety: the History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct", **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, 1(1), 23-43.
- Edvinsson, Leif (1997), "Developing Intellectual Capital At Skandia", **Long Range Planning**, 30(3), 366-373.
- Efandi, Satria ve Syuhada, Muhammad Nur (2021), "Innovative Work Behavior and Influencing Factors", **Jurnal Ipteks Terapan**, 15(3), 241-250.
- Efe, Mehmet Naci vd. (2018), "Pozitif Psikolojik Sermaye, Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Performansı İlişkisinde Aracı Etkiye Sahip Midir?", **Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, 6(3), 13-21.
- Efendi, Suryono (2020), "The Role of Human Capital in The Education Sector in Efforts to Create Reliable Organizational Human Resources", **International Journal of Science And Society**, 2(1), 405-413.
- Eldor, Liat (2016), "Work Engagement: Toward A General Theoretical Enriching Model", **Human Resource Development Review**, 15(3), 317-339.
- Eldor, Liat vd. (2020), "The Work/Nonwork Spillover: The Enrichment Role of Work Engagement", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 27(1), 21-34.
- Elena-Iuliana, Ion ve Maria, Criveanu (2016), "Organizational Performance-A Concept That Self- Seeks to Find Itself. Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu", **Economy Series/Analele Universității'Constantin Brâncuși'din Târgu-Jiu Seria Economie**, (4), 179-183.

- Envick, Brooke R. (2005), "Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital For Entrepreneurial Success", **The Entrepreneurial Executive**, 10(1), 41-52.
- Ercan, Armağan ve Bozkurt, Öznur (2022), "Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarında ve İşten Ayrılma Niyetlerinde Örgütsel Destek Algısının Etkisi: İmalat Sanayi Üzerine Bir Araştırma", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 21(43), 269-290.
- Erdirençlebi, Meral ve Karataş, Cemile Gül (2019), "Örgütsel Adaletin İşe Adanmışlık ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **Business & Management Studies: An International Journal**, 7(4), 1825-1849.
- Eren, Hakan ve Kılıç, Ali (2013), "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27(3), 221-244.
- Erhan, Tuğba vd. (2022), "From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior", **Management Research Review**, 45(11), 1524-1543.
- Erikli, Suheyla ve Bayat, Bülent (2019), "Üniversite Mezunu Uzun Süreli Genç İşsizlerin Eğitim ve Çalışma Yaşamı Beklentisi: Ankara Örneği", **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi**, 19(43), 297-331.
- Erkal, Pınar (2022), "Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sessizlik ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(47), 109-125.
- Erkmen, Turhan ve Esen, Emel (2012), "Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 55-72.
- _____ (2013), "Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **Öneri Dergisi**, 10(39), 23-30.
- Ersoy, Zemzegül (2019), **Stratejik Ortaklık Algıları ve Psikolojik İyi Oluşun Adapte Edici Performans Üzerine Etkileri: Psikolojik İklimin Aracı Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryeşil, Kemaleddin ve Bedük, Aykut (2021), "Psikolojik Sermayenin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (45), 306-316.
- Eryılmaz, Ali (2013), "Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Alanında Gelişimsel Ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması", **The Journal Of Happiness And Well-Being**, 1(1), 1-19.

- Eryılmaz, Ali ve Doğan, Tayfun (2012), “İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 15(1), 49-55.
- Esen, Amine Büşra (2022), **Türk Savunma Sanayi Firmalarında Görev Yapan Beyaz Yakalı ve Mavi Yakalı Çalışan Grupları Arasında Değişen İş Algısı – Ankara İli Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Farooq, Shujaat ve Ahmed, Usman (2007), “Underemployment, Education, and Job Satisfaction”, **The Pakistan Development Review**, 895-907.
- Ferreira, Aristedes I. vd. (2019), “How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates with Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity”, **International Journal of Stress Management**, 26(3), 261-271.
- Fisher, Cynthia D. (2010), “Happiness at Work”, **International Journal of Management Reviews**, 12(4), 384-412.
- Fløvik, Lise vd. (2019), “The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes”, **Frontiers in Psychology**, 10, 2845.
- Foa, Chiara vd. (2020), “Job Satisfaction, Work Engagement and Stress/Burnout of Elderly Care Staff: A Qualitative Research”, **Acta Bio Medica: Atenei Parmensis**, 91(Suppl 12),
- Folkman, Susan (2010), “Stress, Coping and Hope”, **Psycho-oncology**, 19, 901-908.
- Fornell, Claes ve Larcker, David F. (1981), “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382-388.
- Fowler, Bridget (2017), “Pierre Bourdieu”, Bryan S. Turner ve Anthony Elliot (Der.), Barış Özkul (Çev.), **Çağdaş Toplum Kuramından Portler**, içinde (ss. 449-466), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Franken, Esme vd. (2022), “Growing and Adapting During Continuous Change: Building Employee Resilience in the Public Sector”, Romulo Pinheiro, Maria Laura Frigotto and Mitchell Young (Eds.), **Towards Resilient Organizations and Societies A Cross-Sectoral and Multi-Disciplinary Perspective**, içinde (pp.143-170), Springer, Switzerland.
- Fredrickson, Barbara L. ve Cohn, Michael A. (2008), “Positive Emotions”, **Handbook of Emotions**, 3, 777-796.
- Fredrickson, Barbara L. vd. (2000), “The Undoing Effect of Positive Emotions”, **Motivation and Emotion**, 24(4), 237-258.

- _____ (2003), "What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001", **Journal of Personality and Social Psychology**, 84(2), 365–376.
- _____ (2008), "Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources", **Journal of Personality and Social Psychology**, 95(5), 1045-1062.
- Fredrickson, Barbara L. (1998), "What Good Are Positive Emotions?", *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- _____ (2000), "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being", **Prevention & Treatment**, 3(1), 1-25.
- _____ (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", *American Psychologist*, 56, 218- 226.
- _____ (2003), "The Value of Positive Emotions", **American Scientist**, 91(4), 330-335.
- _____ (2004a), "Gratitude, Like Other Positive Emotions, Broadens and Builds", R. A. Emmons ve M. E. McCullough (Ed.), **The Psychology of Gratitude**, içinde (pp. 145-166), New York, NY: Oxford University Press.
- _____ (2004b), "The Broaden-and-Build theory of Positive Emotions", **Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences**, 359(1449), 1367-1377.
- Fredrickson, Barbara L. ve Branigan, Christine (2005), "Positive Emotions Broaden the Scope of Attention and Thought-Action Repertoires", **Cognition & Emotion**, 19(3), 313-332.
- Fredrickson, Barbara L. ve Levenson, Robert W. (1998), "Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions", **Cognition & Emotion**, 12(2), 191-220.
- Fredrickson, Barbara L. ve Losada, Marcial F. (2005), "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", **American Psychologist**, 60(7), 678-686.
- Freire, Carlos vd. (2020), "Psychological Capital and Burnout in Teachers: The Mediating Role of Flourishing", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(22), 8403.
- Friend, Scott B. vd. (2016), "Positive Psychology in Sales: Integrating Psychological Capital", **Journal of Marketing Theory And Practice**, 24(3), 306-327.
- Froh, Jeffrey J. (2004), "The History Of Positive Psychology: Truth Be Told", **Nys Psychologist**, 16(3), 18-20.

- Frosch, Katharina H. (2011), "Workforce Age and Innovation: A Literature Survey", **International Journal of Management Reviews**, 13(4), 414-430.
- Fuentes-Del-Burgo, Joaquin ve Navarro-Astor, Elana (2013), "Do Educational Mismatches Influence Job Satisfaction?", Smith, S.D ve Ahiaga-Dagbui, D.D (Eds), Procs 29th Annual ARCOM Conference, 2-4 September 2013, Reading, UK, **Association of Researchers in Construction Management**, 237-247.
- Gable, Shelly L. ve Haidt, Jonathan (2005), "What (and Why) is Positive Psychology?", **Review of General Psychology**, 9(2), 103-110.
- Gao, Yu ve Liu, Haiyan (2021), "How Supervisor–Subordinate Guanxi Influence Employee Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model", **Psychology Research and Behavior Management**, 2001-2014.
- Gaur, Vidhu (2024), "Advancing Work-Life Equilibrium Through Employee Engagement and Innovation", **The Business and Management Review**, 15, 92-105.
- Geçit, Barış Batuhan ve Taşkın, Erdoğan (2020), "The Effect of Value and Service Perceptions on Customer Loyalty for Electronic Commerce Sites; Mediator Role of Satisfaction and Trust", **Business Management Dynamics**, 10(5), 1-12.
- Gefen, David ve Ridings, Catherine (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", **Journal of Management Information Systems**, 19(1), 47-69.
- Geldenhuijs, Madelyn vd. (2014), "Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment", **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 1-10.
- George, Olusoji James vd. (2022), "Emotional Intelligence and Work Engagement: A Serial Mediation Model", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 9(2), 193-211.
- Gerçek, Merve (2023), "The Impact of Organizational Empowerment on Contextual and Adaptive Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 19(2), 243-259.
- Getz, Isaac ve Robinson, Alan (2003), "Innovate or Die: Is That A Fact?," **Creativity and Innovation Management**, 12(3), 130-136.
- Ghani, Bilqees vd. (2023), "Does Employee Engagement Promote Innovation? The Facilitators of Innovative Workplace Behavior Via Mediation and Moderation", **Heliyon**, 9(11), 1-12.
- Giancaspro, Maria Lusía vd. (2022), "I Like It Like That": A Study on the Relationship Between Psychological Capital, Work Engagement and Extra-Role Behavior", **Sustainability**, 14(4).

- Gilbert, Jonathan Ross ve Ashley, Christy (2020), "Access Granted? An Examination of Financial Capability, Trait Hope, Perceived Access, and Food Insecurity in Distressed Census Tracts", **Journal of Public Policy & Marketing**, 39(2), 119-134.
- Goffman, Erving (1961), **Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction**, Ravenio Books.
- Gohil, Parth (2023), **Exploring Innovation Behaviors: The Desired Actions for Individuals, Teams, and Organizations**, Unpublished Master Thesis, KTH Industrial Engineering and Management.
- Goldsmith, Ronald E. vd. (2003), **The Measurement of Innovativeness**, The International Handbook on Innovation.
- Gomathy, D. C. vd. (2022), "Employee Engagement Strategies in Information Technology Companies", **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)**, 6(3), 1-6.
- González-Romá, Vicente vd. (2006), "Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?", **Journal of Vocational Behavior**, 68(1), 165-174.
- Goodwin, Neva R. (2003), "Five Kinds Of Capital: Useful Concepts For Sustainable Development", **Agecon Search Research İn Agricultural & Applied Economics**, 1-13.
- Gökçen, Muhammed Yusuf ve Çetin, Sabahattin (2022), "Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi", **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(2), 174-188.
- Gökmen, Nilgün (2016), **İş Süreçlerinde Uyarlanabilir Bir Performans Değerlendirme Sistemi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi - Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Göv, Sabiha Anna ve Gün, Selinnur (2022), "Psychological Capital Level of Airport Employees and the Relationship Between Workplace Happiness", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (36), 193-208.
- Grabara, Jenusz vd. (2019), "Human Factor As an Important Element of Success in The Implementation of New Management Solutions", **Polish Journal of Management Studies**, 20(2), 225-235.
- Grant, Adam M. Berry, James W. (2011), "The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity", **Academy of Management Journal**, 54(1), 73-96.
- Gree, Adam De ve Quist, Michael (2023), **Broaden-and-Build Theory | Overview, Examples & Criticisms**. <https://study.com/learn/lesson/broaden-and-build-theory-overview-criticism-examples.html#:~:text=what%20is%20an%20example%20of,creative%20solution%20to%20the%20problem> (10.10.2024).

- Green Lawrence vd. (2005), “Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union”, **Report for the European Commission**, Accessible online via: http://europa.eu/epc/sites/epc/files/docs/pages/annexg_en.pdf (04.08.2024).
- Green, Kenneth W. vd. (2004), “Developing Optimism to Improve Performance: An Approach for the Manufacturing Sector”, **Industrial Management & Data Systems**, 104(2), 106-114.
- Griffin, Barbara ve Hesketh, Berly (2003), “Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment”, **Australian Journal of Psychology**, 55(2), 65-73.
- Griffin, Mark vd. (2007), “A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts”, **Academy of Management Journal**, 50 (2), 327-347.
- _____ (2010), “Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A longitudinal Study”, **Journal of Applied Psychology**, 95(1), 174-182.
- Grözinger, Ann-Christin vd. (2022), “The Power of Shared Positivity: Organizational Psychological Capital and Firm Performance During Exogenous Crises”, **Small Business Economics**, 58(2), 689-716.
- Gruman, Jamie A. ve Saks, Alan M. (2011), “Performance Management and Employee Engagement”, **Human Resource Management Review**, 21(2), 123-136.
- Gupta, Manish vd. (2017), “Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation By Work Engagement”, **Journal of Management Development**, 36(7), 973-983.
- _____ (2019), “Engaging Employees for Quality of Life: Mediation By Psychological Capital”, **The Service Industries Journal**, 39(5-6), 403-419.
- Gupta, Vibhuti ve Devlina (2015), “Role of Positive Emotions in Organizational Coping”, **Journal of Organisation & Human Behaviour**, 4(2), 53-61.
- Güler, Ebru Özgür ve Veysikarani, Dilek (2018), “OECD Ülkelerinin İnovasyon Göstergeleri Açısından Çok Değişkenli İstatistiksel Analizlerle Karşılaştırılması”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(2), 157-168.
- Güler, Murat vd. (2019), “İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir versiyon (UWES-6) Önerisi”, **İş ve İnsan Dergisi**, 6(2), 189-197.
- Güteryüz, İlkay (2023), “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 1370-1393.
- Gündüz, Bülent vd. (2013), “Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 29-49.

- Güngör, Abdi (2017), "Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 15(2), 154-166.
- Gwinner, Kevin P. vd. (2005), "Service Customization Through Employee Adaptiveness", **Journal of Service Research**, 8(2), 131-148.
- Hair, Joseph F. vd. (2009), **Multivariate Data Analysis**, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- _____ (2013), **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, SAGE, Los Angeles, USA.
- _____ (2017), "An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research", **Industrial Management & Data Systems**, 117(3), 442-458.
- _____ (2019), "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM", **European Business Review**, 31(1), 2-24.
- _____ (2020), "Assessing Measurement Model Quality in PLS-SEM Using Confirmatory Composite Analysis", **Journal of Business Research**, 109, 101-110.
- _____ (2021), **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**, Springer.
- Hair, Joseph ve Alamer, Abdullah (2022), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using An Applied Example", **Research Methods in Applied Linguistics**, 1(3), 100027.
- Hakanen, Jari J. vd. (2008), "Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness", **Journal of Vocational Behavior**, 73(1), 78-91.
- Hakimian, Fatameh vd. (2016), "Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behaviour", **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 8(1), 70-83.
- Halbesleben, Jonathan R. vd. (2014), "Getting to the "COR" Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory", **Journal of Management**, 40(5), 1334-1364.
- Halvorsen, Thomas vd. (2005), "On the differences between Public and Private Sector Innovation", PUBLIN Research Project, Available online at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf> (04.08.2024).
- Harter, James K. vd. (2002), "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87(2), 268-279.
- Hartini, Sri vd. (2023), "Employee Engagement Ditinjau Dari Komunikasi Interpersonal Pada Karyawan Pt X", **Cakrawala Repositori IMWI**, 6(3), 643-655.

- Hass, Maike Janssen (2014), **The Influence of HRM Practices on Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Twente.
- Hayek, Mario (2012), “Control Beliefs And Positive Psychological Capital”, **Journal of Management Research**, 12(1), 3-13.
- Haynie, Jeffrey J. vd. (2016), “Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust”, **Journal of Organizational Behavior**, 37(6), 889-910.
- _____ (2019), “The Organizational Justice-Job Engagement Relationship: How Social Exchange and Identity Explain This Effect”, **Journal of Managerial Issues**, 28-45.
- Hefferon, Kate ve Boniwell, Iona (2011), **Positive Psychology Theory, Research And Applications**, New York: Mcgraw-Hill.
- Heinitz, Kathrin vd. (2018), “Positive Organizational Behavior: Longitudinal Effects on Subjective Well-Being”, **Plos One**, 13(6), 1-15.
- Held, Barbara S. (2004), “The Negative Side Of Positive Psychology”, **Journal of Humanistic Psychology**, 44(1), 9-46.
- Henseler, Jörg vd. (2015), “A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43, 115-135.
- _____ (2016), “Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines”, **Industrial Management & Data Systems**, 116(1), 2-20.
- Henshall, Cathrine vd. (2020), “Nursing Resilience Interventions—A Way Forward in Challenging Healthcare Territories”, **Journal of Clinical Nursing**, 29(19-20), 3597.
- Herman, Erry vd. (2020), “The Role of Employee Engagement as A Mediating Effect on Corporate Culture and Human Capital for Enhancing Defence Industry Effectiveness”, **American Research Journal of Business and Management**, 6(1), 1-11.
- Hernaus, Tomislav vd. (2019), “Age-Sensitive Job Design Antecedents of Innovative Work Behavior: The Role of Cognitive Job Demands”, **Journal of Managerial Psychology**, 34(5), 368-382.
- Hesketh, B.ve Neal, A. (1999), “Technology and Performance”, D. R. Ilgen ve E. D. Pulakos (Eds.), **The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, And Development**, içinde (pp. 21-55). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hicks, Richard E. ve Knies, Eva Maria (2015), “Psychological Capital, Adaptability, Coping with Change, and Employee Engagement in A Multinational Company”, **Journal of International Business Disciplines**, 10(2),

- Hirlak, Bengü vd. (2018), "The Effects of Organizational Climate on the Employee Performance: The Mediating Role of Employees' Creativity", **Jagiellonian University Institute of Public Affairs**, 81- 91.
- Hjalager, Anne-Mette (2002), "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism", **Tourism Management**, 23(5), 465-474.
- Hobfoll, Stevan E. (1989), "Conservation of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, 44(3), 513-524.
- _____ (2001), "The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory", **Applied Psychology**, 50(3), 337-421.
- _____ (2014), "Resource Caravans and Resource Caravan Passageways: A New Paradigm for Trauma Responding", **Intervention**, 12(1), 21-32.
- Hobfoll, Stevan vd. (2018), "Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 5(1), 103-128.
- Hock-Doepgen, Marianne vd. (2024), "The Role of Innovative Work Behavior and Organizational Support for Business Model Innovation", **R&D Management**, 55(1), 7-26.
- Holmgren, Lucie vd. (2017), "Conservation of Resources Theory: Resource Caravans and Passageways in Health Contexts", **The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**, 443-457.
- Hsiao, Hsi- Chi vd. (2011), "The Impact of Self-Efficacy on Innovative Work Behavior for Teachers", **International Journal of Social Science and Humanity**, 1(1), 31-36.
- Hsu, Michael La vd. (2011), "Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in A Service Setting: Optimism as A Moderator", **The Journal of Creative Behavior**, 45(4), 258-272.
- Hu, Bei ve Zhao, Yidan (2016), "Creative Self-Efficacy Mediates the Relationship Between Knowledge Sharing and Employee Innovation", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 44(5), 815-826.
- Hu, Li-Tze ve Bentler, Peter M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 6(1), 1-55.
- Hu, Qiao vd. (2011), "The Job Demands–Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources", **Journal of Vocational Behavior**, 79(1), 181-190.
- Huang, Jason vd. (2014), "Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation", **Journal of Applied Psychology**, 99(1), 162-179.

- Huang, Huaqian ve Li, Fuda (2021), "Innovation Climate, Knowledge Management, and Innovative Work Behavior in Small Software Companies", **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 49(4), 1-17.
- Hülsheger, Ute R. vd. (2009), "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research", **Journal of Applied Psychology**, 94(5), 1128.
- Ibrahim, Hazrilizwar vd. (2015), "Innovative Behavior and Job Satisfaction", **Advanced Science Letters**, 21(4), 966-969.
- Imran, Muhammad Yasir vd. (2020), "Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing", **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 6(3), 1-18.
- Inuwa, Mohammed ve Idris, Zainab (2017), "Role of Job Equity on Employee Performance", **International Journal of Management Science Research**, 3(1), 157-168
- Irawan, Risti ve Sudibjo, Niko (2022), "Employee Adaptive Performance in Sekolah Musik Indonesia: The Impact of Organizational Climate, Knowledge Sharing Behavior and Innovative Work Behavior", **Educational Management**, 11(1), 53-66.
- Ismail, Uzma (2020), "Mediating Effects of HRM Practices in Organizational Justice on Innovative Work Behavior Among the Hotel Industry of Pakistan", **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 10(1), 132-148.
- Jackman, Robert W. ve Miller, Ross A. (1998), "Social Capital and Politics", **Annual Review of Political Science**, 1(1), 47-73.
- Jackson, Debra vd. (2007), "Personal Resilience As A Strategy for Surviving and Thriving in the Face of Workplace Adversity: A Literature Review", **Journal of Advanced Nursing**, 60(1), 1-9.
- Jackson, Douglas N. (1976), **Personality Inventory Manual**, Research Psychologists Press, Goshen, NY.
- Jafri, Md Hassan (2012), "Psychological Capital and Innovative Behaviour: An Empirical Study on Apparel Fashion Industry", **Journal of Contemporary Management Research**, 6(1), 42-52.
- Jan, Ghulam vd. (2021), "Enhancing Innovative Work Behaviour: The Role of Servant Leadership and Creative Self-Efficacy", **On the Horizon**, 29(2), 33-51.
- Jang, Chyi-Lu (2016), "The Linkage Between Psychological Capital and Public Service Motivation: Evidence From Taiwan", **Archives Of Business Research**, 4(6), 260-266.

- Janssen, Maïke (2014), **Influence of HRM Practices on Innovative Work Behavior: A Systematic Literature Review**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Twente, Twente: Netherlands.
- Janssen, Onne (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73(3), 287-302.
- _____ (2004), "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful", **Journal of Organizational Behavior**, 25(2), 201-215.
- _____ (2005), "The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78(4), 573-579.
- Javed, Basharat vd. (2017), "Islamic Work Ethic, Innovative Work Behaviour, and Adaptive Performance: The Mediating Mechanism and an Interacting Effect", **Current Issues in Tourism**, 20(6), 647-663.
- Jex, Steve M. vd. (2001), "The Impact of Self-Efficacy on Stressor–Strain Relations: Coping Style As An Explanatory Mechanism", **Journal of Applied Psychology**, 86(3), 401-409.
- Jnaneswar, K. ve Ranjit, Gayathri (2020), "Organisational Justice and Innovative Behaviour: Is Knowledge Sharing A Mediator?", **Industrial and Commercial Training**, 53(1), 77-91.
- Johnson, Jeff W. (2001), "The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance", **Journal of Applied Psychology**, 86(5), 984-996.
- Jundt, Dustin K. vd. (2015), "Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review", **Journal of Organizational Behavior**, 36(1), 53-71.
- Jurczak, Jolanta (2008), "Intellectual Capital Measurement Methods", **Economics and Organization of Enterprise**, 1(1), 37-45.
- Kabasheva, I. vd. (2015), "Organizational Factors Affecting Employee Innovative Behavior", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1), 435-439.
- Kahn, William A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kalman, Mahmut ve Summak, M. Semih (2017), "Revitalizing the HERO within Teachers: An Analysis of the Effects of the PsyCap Development Training", **Qualitative Report**, 22(3), 655-682.
- Kaltiainen, Janne ve Hakanen, Jari (2022), "Fostering Task and Adaptive Performance Through Employee Well-Being: The Role of Servant Leadership", **BRQ Business Research Quarterly**, 25(1), 28-43.

- Kaniel, Ron vd. (2010), “The Importance of Being An Optimist: Evidence From Labor Markets”, **National Bureau of Economic Research**, 1-42.
- Kanten, Pelin (2014), “İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(1), 11-26.
- Kanten, Selahattin ve Sadullah, Omer (2012), “An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 62, 360-366.
- Kanter, R. (1988), “When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations”, B. M. Staw ve L. L. Cumming (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, içinde (pp.169-211), Greenwich, CT: JAI Pre
- Kapkıran, Sahin ve Acun-Kapkıran, Necla (2016), “Optimism and Psychological Resilience in Relation to Depressive Symptoms in University Students: Examining the Mediating Role of Self-Esteem”, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 16(6), 2087-2110.
- Kappagoda, Sampath vd. (2014), “Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes”, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, 2(02), 102-116.
- Karaevli, Ayse ve Hall, Douglas T. Tim (2006), “How Career Variety Promotes the Adaptability of Managers: A Theoretical Model”, **Journal of Vocational Behavior**, 69(3), 359-373.
- Karakoç, Fatma Yeşim ve Dönmez, Levent (2014), “Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler”, **Tıp Eğitimi Dünyası**, 13(40), 39-49.
- Karatepe, Osman M. (2014), “Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 23(6), 678-698.
- Karimi, Saeid vd. (2023), “The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees’ Psychological Capital”, **Sustainability**, 15(2), 1-21.
- Karin, Sanders vd. (2010), “How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices”, **Technology and Investment**, 1, 59-68.
- Kartal, Nazan (2017), “Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma: Üniversite, Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 20(3), 329-345.
- Kartol, Aslı (2023), “Reflections of Emotions on Daily Life: Functionality of Positive Emotions”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, 15(3), 508-517.
- Kaur, Parampreet ve Stoltzfus, Jill (2017), “Type I, II, and III Statistical Errors: A Brief Overview”, **International Journal of Academic Medicine**, 3(2), 268-270.

- Kavanagh, Jennifer (2005), **Stress and Performance: A Review of the Literature and Its Applicability to the Military**, Rand.
- Kayar, Zuhale ve Erdem, Razaman (2017), “Hemşirelerde Ahlâkî Sıkıntının İşe Adanma Davranışı Üzerine Etkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(22), 77-103.
- Kaynak, Ramazan ve Maden, Mehmet Oğuz (2012), “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon”, **International Journal of Economic & Social Research** 8(1), 31-47.
- Kelloway, E. Kevin vd. (2010), “Counterproductive Work Behavior as Protest”, **Human Resource Management Review**, 20(1), 18-25.
- Kenny, D. A. (2018), **Moderation**, Retrieved From, [Http://Davidakenny.Net/Cm/Moderation.Htm](http://Davidakenny.Net/Cm/Moderation.Htm) (13.11.2024).
- Khan, Ahmed Raza ve Shamsi, Aamir Firoz (2021), “Determinants of Innovative Work Behavior–A Model of Innovative Work Behavior for IT Sector Professionals Through the Application of JD-R Theory”, **International Research Journal of Management and Social Sciences**, 2(2), 119-141.
- Khan, Draksha Safdar (2024), “Organizational Behaviour Insights: Examining Dynamics of Workplace Culture And Employee Interaction in Modern Organizations”, **International Journal For Multidimensional Research Perspectives**, 2(5), 37-53.
- Kheng, Yeoh Khar vd. (2013), “A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, 3(2),91-99.
- Khoshnaw, Saifaddin ve Alavi, Hamed (2020), “Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review”, **Multidisciplinary Aspects of Production Engineering**, 3(1), 606-616.
- Kılıç, Selim (2012), “Örnek Büyüklüğü, Güç Kavramları ve Örnek Büyüklüğü Hesaplaması”, **Journal of Mood Disorders**, 2(3), 140-2.
- Kıroğlu, Işıl ve Albayrak, Raif Serkan (2017), “Yaratıcı Endüstrilerde Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Yöneticilere Uygulanması ve Doğrulanması: Reklamcılık Sektörü Örneği”, **Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi**, 35(35), 111-122.
- Kiefer, Tina (2005), “Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 26(8), 875-897.
- Kihlstrom, John F. (2004), “Unity Within Psychology, and Unity Between Science and Practice”, **Journal Of Clinical Psychology**, 60(12), 1243-1247.

- Kim, Haemi vd. (2022), “The Impact of Employees’ Perceived Restaurant Innovativeness on Adaptive Behavior: The Mediating Role of Job Engagement”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 50, 309-317.
- Kim, Taegoo Terry ve Lee, Gyehee (2013), “Hospitality Employee Knowledge Sharing Behaviors In The Relationship Between Goal Orientations And Service Innovative Behavior”, **International of Hospitality Management**, 34(2), 324-337.
- Kimberly, John ve Evanisko, Michael (1981), “Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation”, **Academy of Management Journal**, 24(5), 689–713.
- Kirrane, Melrona vd. (2017), “Linking Perceived Management Support with Employees’ Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital”, **Journal of Change Management**, 17(1), 47-66.
- Kirschenbaum, Alan ve Rapaport, Carmit (2014), “Organizations Under Siege: Innovative Adaptive Behaviors in Work Organizations”, Horia-Nicolai Teodorescu, Alan Kirschenbaum, Svetlana Cojocaru, Claude Bruderlein (Eds.), **Improving Disaster Resilience and Mitigation - IT Means and Tools**, içinde (pp. 25-44), Springer.
- Kleysen, Robert F. ve Street, Christopher T. (2001), “Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”, **Journal of Intellectual Capital**, 2(3), 284-296.
- Kline, Paul (2014), **An Easy Guide to Factor Analysis**, Routledge Press.
- Kmieciak, Roman (2021), “Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence From Poland”, **European Journal of Innovation Management**, 24(5), 1832-1859.
- Knight, Caroline vd. (2019), “Work Engagement Interventions Can Be Effective: A Systematic Review”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 28(3), 348-372.
- Koch, Per ve Hauknes, Johan (2005), On Innovation in the Public Sector. PUBLIN Research Project. Available online at: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1> (04.08.2024).
- Kock, Ned (2015), “Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach”, **International Journal of E-Collaboration**, 11(4), 1-10.
- Koçak, Ömer Erdem ve Küçük, Burcu Aydın (2021), “How Does Paternalistic Leadership Affect Employees’ Work Engagement? The Mediating Roles of Workaholism and Trust-in-Leader”, **İnsan ve Toplum**, 11(3), 179-196.
- Koçel, Tamer (2020), **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 18. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Kodaş, Betül (2018), “Yiyecek İçecek Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile İşe Angaje Olma Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 1-14.
- Kodden, Bas (2020), **The Art of Sustainable Performance: A Model for Recruiting, Selection, and Professional Development**, Springer Nature.
- Kong, Ying (2009), “A Study on the Job Engagement of Company Employees”, **International Journal of Psychological Studies**, 1(2), 65-68.
- Koopmans, Linda vd. (2011), “Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A systematic Review”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 856-866.
- _____ (2012), “Development of an Individual Work Performance Questionnaire”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 62(1), 6-28.
- _____ (2014), “Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 56(3), 331-337.
- Korkmaz, Ozan (2023), “Visions About Future: Hope, Optimism, and Pessimism” As Predictor of University Students’ Proactive Career Behavior”, **International Academic Social Resources Journal**, 8(45), 1914-1922.
- Kotb, Ahmed Hussien Ahmed vd. (2024), “Psychological Capital Educational Program and Its Effect on Nurse Interns’ Innovative Behavior”, **BMC Nursing**, 23(1), 1-11.
- Kotsemir, Maxim vd. (2013), “Innovation Concepts and Typology - An Evolutionary Discussion”, **Basic Research Program Working Paper**, 1-49.
- Kotter, John vd. (2021), **Change: How Organizations Achieve Hard-To-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times**, John Wiley & Sons.
- Köksal, Kemal vd. (2018), “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Yenilikçi Davranışa Etkisi: Örgütsel Sessizliğin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 687-696.
- Köksal, Onur ve Şenel, Özlem (2022), “İş Biçimlendirmenin İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü”, **İş ve İnsan Dergisi**, 9(1), 73-86.
- Köse, Akif ve Uzun, Mehmet (2018), “The Relationship Between Work Engagement and Perceived Organizational Justice”, **Educational Administration: Theory and Practice**, 24(3), 483-528.
- Köse, Nilüfer ve Aydoğan, Enver (2021), “Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Savunma Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1), 233-250.

- Krause, Diana E. (2004), "Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors: An Empirical Investigation", **The Leadership Quarterly**, 15(1), 79-102.
- Krijgsheld, Marcel vd. (2024), "Adaptive Performance Scale: Translation and Validation in English and Dutch", **Human Factors in Healthcare**, 100086.
- Kua, Joanne vd. (2021), "A scoping Review of Adaptive Expertise in Education", **Medical Teacher**, 43(3), 347-355.
- Kueng, Emil (1967), "The Role of Capital in Economic Development", **Intereconomics**, 2(1), 14-16.
- Kuncoro, Wuryanti ve Suriani, Wa Ode (2018), "Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Product Innovation and Market Driving", **Asia Pacific Management Review**, 23(3), 186-192.
- Kundu, Anurupa ve Roy, Debdulal Dutta (2016), "Innovative Work Behaviour of School Teachers: Role of Belief for Innovation and Personality Patterns", **Journal of Organisation & Human Behaviour**, 5(1), 9-16.
- Kuntz, Joana R. vd. (2017), "Employee Resilience: Directions for Resilience Development", Consulting **Psychology Journal: Practice and Research**, 69(3), 223-242.
- Kurniawan, Dediek Tri ve Ulfah, Irma Hidayetul (2021, November), The Role of Organizational Justice in Innovative Work Behavior of Female Employees in Government Institution, In **BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference (BISTIC 2021)** (pp. 9-18), Atlantis Press.
- Kurniawati, Irma D. (2014), "Masa Kerja Dengan Job Engagement Pada Karyawan", **Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan**, 2(2), 311-324.
- Laçın Doğan, Betül Gökçen Yalçın, İlhan (2018), "Üniversite Öğrencilerinde Öz-Yeterlilik ve Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Bilişsel Esnekliği Yordama Düzeyleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 34(2), 358-371.
- Lambriex-Schmitz, Peggy vd. (2020), "Towards Successful Innovations in Education: Development and Validation of a Multi-Dimensional Innovative Work Behaviour Instrument", **Vocations and Learning**, 13, 313-340.
- Larson, Milan ve Luthans, F. (2006), "Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 13(2), 75-92.
- Lawler, Edward ve Thye, Shane (1999), "Bringing Emotions Into Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, 25(1), 217-244.

- Lazzara, Elizabeth vd. (2010), "Guidelines for Training Adaptive Expertise", **Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting**, 54, (27), 2294-2298.
- Lee, Jae Young vd. (2020), "What is A Resource: Toward A Taxonomy of Resources for Employee Engagement", **Human Resource Development Review**, 19(1), 5-38.
- Lee, Jun Gon ve Park, Min Jae (2019), "Rethinking the National Defense R&D Innovation System for Latecomer: Defense R&D Governance Matrix", **Technological forecasting and Social Change**, 146, 1-11.
- Lee, Sang vd. (2008), "Developing A Socio-Technical Framework for Business-T Lignment", **Industrial Management & Data Systems**, 108(9), 1167-1181.
- Lee, Yuu-Lun ve Yang, Dong Jenn (2019), "Potential Contributions of Psychological Capital to the Research Field of Marketing", **Frontiers in Psychology**, 10, 2111.
- Leiter, Michael P. ve Bakker, Arnold B. (2010), "Work Engagement: Introduction", **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, 1-9.
- Li, Guangyi ve Shanshan, Yan (2016), "Psychological Capital: Origin, Connotation and The Related Factors", **Caradian Social Science**, 12(8), 71-77.
- Li, Hui vd. (2019), "Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes", **Sustainability**, 11(6), 1594.
- Li, Weizheng vd. (2022), "Proactive Personality and Innovative Work Behavior: Through the Juxtapose of Schumpeter's Theory of Innovation and Broaden-and-Build Theory", **Frontiers in Psychology**, 13, 927458.
- Li, Xiangyin ve Zheng, Yishuang (2014), "The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and The Management Advices", **Journal of Service Science and Management**, 7, 446-450.
- Li, Xingwei vd. (2020), "Mechanism for Green Development Behavior and Performance of Industrial Enterprises (GDBP-IE) Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 17(22), 1-19.
- Liang, Fu ve Cao, Linlin (2021), "Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience", **Psychology Research and Behavior Management**, 1063-1075.
- Lisbona Bañuelos, Ana vd. (2018), **The Effects of Work Engagement and Self-Efficacy on Personal Initiative and Performance**, Psicothema.

- Little, Todd D. vd. (2006), "The Agentic Self: On the Nature and Origins of Personal Agency Across the Lifespan", **Handbook of Personality Development**, 61-79.
- Liu, Xingyu vd. (2018), "The Facilitating Effect of Positive Emotions During An Emotional Stroop Task", **Neuroreport**, 29(11), 883-888.
- Liu, York (2013), Mediating Effect of Positive Psychological Capital in Taiwan's Life Insurance Industry, **Social Behavior And Personality: An International Journal**, 41(1), 109-112.
- Liu, Zhengan A. (2016), "Study on the Development of Structure Model of Engagement for Knowledge Employee", **Business Management**, 11, 65-69.
- Livi, Stefano vd. (2015), "Positivity within Teamwork: Cross-Level Effects of Positivity on Performance", **Personality and Individual Differences**, 85, 230-235.
- Llorens, Susana vd. (2006), "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model", **International Journal of Stress Management**, 13(3), 378-391.
- Lopez, Shane J. ve Snyder, Charles R. (2009), **The Oxford Handbook Of Positive Psychology**, Oxford University Press.
- Loughlin, Mc Ellen ve Priyadarshini, Anushree (2021), "Adaptability in the Workplace: Investigating the Adaptive Performance Job Requirements for A Project Manager", **Project Leadership and Society**, 2, 100012.
- Lu, Xinxin vd. (2018), "The Trickle-Down of Work Engagement From Leader to Follower: The Roles of Optimism and Self-Efficacy", **Journal of Business Research**, 84, 186-195.
- Lukes, Martin ve Stephan, Ute (2017), "Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories Across Cultures", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23(1), 136-158.
- Luksyte, Aleksandra vd. (2018), "Innovative Work Behavior and Sex-Based Stereotypes: Examining Sex Differences in Perceptions And Evaluations of Innovative Work Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 39(3), 292-305.
- Luna, David vd. (2023), "Burnout and Its Relationship with Work Engagement in Healthcare Professionals: A Latent Profile Analysis Approach", **Healthcare**, 11, 1-19.
- Lundin, Emma vd. (2023), "A Broaden-and-Build Theoretical Perspective on Dark Tourism Visitors' Transformative Emotional Journeys", **Leisure Sciences**, 1-25.
- Luo, Cheng-Yi vd. (2021), "The Effects of Psychological Capital and Internal Social Capital on Frontline Hotel Employees' Adaptive Performance", **Sustainability**, 13(10), 5430.
- Lupşa, Daria vd. (2020), "Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions", **Applied Psychology**, 69(4), 1506-1556.

- Luthans, Fred (2002a), "Invited the Need for and Meaning of Essay Positive Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695-706.
- _____ (2002b), "The Need For And Meaning of Positive Organizational Behavior", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 23(6), 695-706.
- Luthans, Fred vd. (2004), "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", **Business Horizons**, 47(1), 45-50.
- _____ (2005), "The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance", **Manage. Organ. Rev.**, 1, 249-271.
- _____ (2006), **Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge**, Oxford University Press.
- _____ (2007a), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", **Personnel Psychology**, 60(3), 541-572.
- _____ (2007b), "Psychological Capital: Investing And Developing Positive Organizational Behavior", Debra Nelson ve Cary L. Cooper (Eds.), **Positive Organizational Behaviour Accentuating The Positive at Work**, In (pp. 9-24), Sage Publication, London.
- _____ (2008), "Experimental Analysis of A Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital", **Academy of Management Learning & Education**, 7(2), 209-221.
- _____ (2015), **Psychological Capital And Beyond**, Oxford University Press, New York.
- Luthans, Fred ve Church, Allan (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", **Academy of Management Perspectives**, 16(1), 57-75.
- Luthans, Fred ve Youssef, Carolyn M. (2004), "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", **Organizational Dynamics**, 33(2), 143-160.
- _____ (2007), "Emerging Positive Organizational Behavior", **Journal of Management**, 33(3), 321-349.
- _____ (2017), "Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, 339-366.
- Lyons, Paul R. ve Bandura, Randall P. (2018), "Self-Efficacy Measure May Enhance Your Recruitment and Placement Efforts", **Human Resource Management International Digest**, 26(3), 35-37.

- Macey, William H. ve Schneider, Benjamin (2008), "The Meaning of Employee Engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 3-30.
- Mache, Stefanie vd. (2013), "Surgeons' Work Engagement: Influencing Factors and Relations to Job and Life Satisfaction", **The Surgeon**, 12(4), 181-190.
- _____ (2014), "Exploring the Impact of Resilience, Self-Efficacy, Optimism and Organizational Resources on Work Engagement", **Work**, 47(4), 491-500.
- Macintyre, Peter D. (2016), **So Far So Good: An Overview of Positive Psychology and Its Contributions To Sla**, Springer International Publishing.
- Mackinnon, David P. vd. (2007), "Mediation Analysis", **Annu. Rev. Psychol.**, 58(1), 593-614.
- Madrid, Hector P. vd. (2018), "A Finer Grained Approach to Psychological Capital and Work Performance", **Journal of Business and Psychology**, 33, 461-477.
- Mahn, Daniel vd. (2024), "The Optimism Effect on Country Productivity and Innovation Activities". **Journal of Innovation & Knowledge**, 9(4), 100565.
- Makarov, Vladimir vd. (2017), "Innovative Models of Social Activity and Their Adaptation to Social Work", **Espacios**, 38(43), 30-41.
- Malik, Akshay (2013), "Efficacy, Hope, Optimism and Resilience at Workplace–Positive Organizational Behavior", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 3(10), 1-4.
- Malik, Parul ve Garg, Pooja (2020), "Learning Organization and Work Engagement: The Mediating Role of Employee Resilience", **The International Journal of Human Resource Management**, 31(8), 1071-1094.
- Malkanathi, S.P.S. ve Ali, M.A.M.Hussain (2016), "Impact of Job Design on Employees' Performance in People's Banks of Ampara District", **5th Annual International Research Conference**, 269-275.
- Mallery, Paul ve George, Darren (2000), **SPSS for Windows Step By Step**, Allyn & Bacon, Inc..
- Manfrin, andrea vd. (2019), "A Conceptual Model for Students' Satisfaction with Team-Based Learning Using Partial Least Squares Structural Equation Modelling in A Faculty of Life Sciences, in the United Kingdom", **Journal of Educational Evaluation for Health Professions**, 16(36), 10-3352.
- Manley, S. C. vd. (2022), "Enhancing TQM's Effect on Small Business Performance: A PLS-SEM Exploratory Study of TQM Applied with A Comprehensive Strategic Approach", **The TQM Journal**, 36(5), 1252-1272.

- Mansour, Maan Hussein (2020), "The Relationship Between Human Resources Management Practices and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital", **Management Science Letters**, 10(13), 3047-3056.
- Maricuțoiu, Laurențiu vd. (2017), "Work Engagement or Burnout: Which Comes First? A Meta-Analysis of Longitudinal Evidence", **Burnout Research**, 5, 35-43.
- Markos, Solomon ve Sridevi, M. Sandhya (2010), "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", **International Journal of Business and Management**, 5(12), 89-96.
- Marshall, Gordon (2020), **Sosyoloji Sözlüğü**. Osman Akınbay ve Derya Kömürcü (Çev.), Bilim ve Sanat Yayınları, 4. Basım, Ankara.
- Martínez-Sánchez, Angel vd. (2009), "Inter-Organizational Cooperation and Environmental Change: Moderating Effects Between Flexibility and Innovation Performance", **British Journal of Management**, 20(4), 537-561.
- Martocchio, Joseph J. (2015), "Pay, Compensation, and Performance, Psychology of", In **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Second Edition (pp. 611-617), Elsevier Inc.
- Mascareño, Jesus vd. (2021), "Ambidextrous Leadership: Opening and Closing Leader Behaviours to Facilitate Idea Generation, Idea Promotion and Idea Realization", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 30(4), 530-540.
- Maslach, C Christina ve Leiter, Michael P. (1997), **The Truth About Burnout**, San Francisco: Josey Bass. Inc., Publishers.
- Maslach, Christina (2011), "Burnout and Engagement in the Workplace: New Perspectives", **European Health Psychologist**, 13(3), 44-47.
- Maslach, Christina vd. (1997), **Maslach Burnout Inventory**, C. P. Zalaquett ve R. J. Wood (Eds.), Evaluating Stress: A Book of Resources, Third Edition içinde (191–218).
- _____ (2001), "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397-422.
- Maslach, Christina ve Leiter, Michael P. (2008), "Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology", 93(3), 498-512.
- Maslow, Abraham H. (1954), **Motivation And Personality**, New York: Harper & Row, Publishers.
- Mason, Michelle ve Tiberius, Valerie (2009), "Aristotle", S. Lopez (Ed.), **The Encyclopedia of Positive Psychology**, içinde (pp. 4-63), Chichester: Blackwell Publishing Ltd.
- Matthews, Judith H. ve Candy, Philip C. (2012), New Dimensions in the Dynamics of Learning and Knowledge, David Boud ve John Garrick (Eds.), **Understanding Learning at Work**, içinde (pp. 47-64), Routledge.

- May, Douglas vd. (2004), "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(1), 11-37.
- McLean, Laird D. (2005), "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A review of the Literature and Implications for Human Resource Development", **Advances in Developing Human Resources**, 7(2), 226-246.
- McMurray, Adela J. ve Williams, Lindy (2004), "Factors Impacting on Nurse Managers' Ability to be Innovative in a Decentralized Management Structure", **Journal of Nursing Management**, 12(5), 348-353.
- Medlin, Bobby vd. (2010), "Developing Optimism to Improve Performance: A Pilot Study in the Education Sector", In **Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict Proceedings içinde** (38-42), Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Mehta, Mita vd. (2014), "Creativity and Innovation: Assurance for Growth", **Procedia Economics and Finance** 11, 804-811.
- Melhem, Yaniha Salim ve Al Qudah, Mean F. (2019), "Work Engagement: Trust and Respect to Engage Your People", **Indian Journal of Science and Technology**, 12(17), 1-13.
- Mensah, Justice ve Amponsah-Tawiah, Kwesi (2016), "Mitigating Occupational Stress: The Role of Psychological Capital", **Journal of Workplace Behavioral Health**, 31(4), 189-203.
- Merritt, Richard L. (1985), "Innovation in the Public Sector: An Introduction", Merritt, Richard L. & Merritt, Anna J. (Eds.), **Innovation in the Public Sector**, Sage Publications, Beverly Hills, USA.
- Messmann, Gerhard ve Mulder, Regina H. (2011), "Innovative Work Behaviour in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations are Developed", **Vocations and Learning**, 4, 63-84.
- Mete, Edip Sabahattin (2017), "The Path Extended From Organizational Culture to Innovative Work Behavior: A Research on A Defense Company", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 9(1), 403-428.
- Meyers, M. Christina vd. (2013), "The Added Value of The Positive: A Literature Review of Positive Psychology Interventions in Organizations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(5), 618-632.
- Milner, Karen M. ve Criticos, Nadia (2023), "Psychological Capital, Innovators' DNA and Innovative Behaviour", **SA Journal of Industrial Psychology**, 49, 1-9.

- Minoja, Mario vd. (2010), “Stakeholder Cohesion, Innovation, and Competitive Advantage”, **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 10(4), 395-405.
- Mishra, Pavitra vd. (2017), “How Work-Family Enrichment Influence Innovative Work Behavior: Role of Psychological Capital and Supervisory Support”, **Journal of Management and Organization**, 25(1), 58–80.
- Mishra, Uma Sankar vd. (2016), “Role of Optimism on Employee Performance and Job Satisfaction”, **Prabandhan: Indian Journal of Management**, 9(6), 35-46.
- Misican, Duygu Özyılmaz ve Türkoğlu, Nuray (2019), “Psikolojik Sermayenin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(1), 173-188.
- Modrzyński, Robert (2018), “Conservation of Resources theory By Stevan E. Hobfoll and Prediction of Alcohol Dependent Persons’ Abstinence”, **Alcoholism and Drug Addiction/Alkoholizm i Narkomania**, 31(2), 147-170.
- Moenkemeyer, Gisa vd. (2012), “Innovator Resilience Potential: A Process Perspective of Individual Resilience as Influenced by Innovation Project Termination”, **Human Relations**, 65(5), 627-655.
- Mohan, Giles ve Mohan, John (2002), “Placing Social Capital”, **Progress in Human Geography**, 26(2), 191-210.
- Monica, R. (2019), “Factors Influencing Work Engagement and Its Impact on Task Performance”, **International Journal of Business Excellence**, 17(1), 97-129.
- Montani, Francesco vd. (2022), “When Do Innovators Flourish? The Role of Interpersonal Goals in the Relationship Between Innovative Work Behavior and Flourishing”, **Personality and Individual Differences**, 199, 111833.
- Montero-Marín, Jesus vd. (2009), “A New Definition of Burnout Syndrome Based on Farber’s Proposal”, **Journal of Occupational Medicine and Toxicology**, 4, 1-17.
- Moon, Tae- Won vd. (2020), “Does Employees’ Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting”, **Current Psychology**, 39(5), 1618-1634.
- Morris, Shad S. vd. (2017), “Firm-Specific Human Capital Investments As A Signal of General Value: Revisiting Assumptions About Human Capital and How It Is Managed”, **Strategic Management Journal**, 38(4), 912-919.

- Mortazavi, Saeed vd. (2012), "The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life and Organization Performance", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4, 206-217.
- Motowidlo, Stephen J. (2003), "Job Performance", **Handbook of Psychology**, 12.
- Mphou, Palesa ve Nemarumane, Takalani (2018), An Approach to Issues of Stress Management and Burnout in the South African Defence", **Industrial Engineering and Operations Management**, 1(1), 27-29.
- Mubarak, Namra vd. (2021), "The Impact of A Proactive Personality on Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Transformational Leadership", **Leadership and Organization Development Journal**, 42(7), 989-1003.
- Mukaihata, Tsuyoshi vd. (2020), "Factors Influencing Work Engagement Among Psychiatric Nurses in Japan", **Journal of Nursing Management**, 28(2), 306-316.
- Mulgan, Geoff ve Albury, David (2003), **Innovations in the Public Sector**, Cabinet Office, London, UK.
- Murawski, Matthias ve Bick, Markus (2017), "Digital Competences of the Workforce—A Research Topic?", **Business Process Management Journal**, 23(3), 721-734.
- Murphy, Kewin R. (2008), "Perspectives on the Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance", **Industrial and Organizational Psychology**, 1(2), 197-205.
- Musenze, Ibrahim Abbasi vd. (2022), "Perceived Organizational Support, Self-Efficacy and Work Engagement: Testing for the Interaction Effects", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 38(2), 201-228.
- Mustafa, Michael vd. (2021), "Exploring the Effects of Small- and Medium-sized Enterprise Employees' Job Satisfaction on their Innovative Work Behaviours: The Moderating Effects of Personality", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 8(2), 228-250.
- Naeem, Fizza ve Khurram, Sobia (2020), "Influence of Toxic Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Wellbeing and Employee Engagement", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 14(3), 682-713.
- Nafei, Wageeh (2015), "The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance: A Study on Teaching Hospitals in Egypt". **International Journal of Business and Management**, 10(3), 249-270.
- Namono, Rehema vd. (2021), "Enhancing Innovative Work Behaviour in Higher Institutions of Learning: The Role of Hope", **World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development**, 17(4), 632-643.

- Nandini, Widya vd. (2022), "The Antecedents and Consequences of Individual Adaptive Performance: A Systematic Literature Study", **Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi**, 29(2), 77-89.
- Nandini, Widya vd. (2022), "The Mechanism of an Individual's Internal Process of Work Engagement, **Active Learning and Adaptive Performance**", **Economies**, 10(7), 3-15.
- National Audit Office (2006), Achieving Innovation in Central Government Organisations, Report by the Comptroller and Auditor General, Available online via: http://www.governmentontheweb.org/sites/governmentontheweb.org/files/Achieving_Innovation_Full-Report.pdf (04.08.2024).
- Naveed, Muhammad (2022), "Work Engagement and Burnout Relationship with Adaptive Job Performance: Role of Psychological Ownership", **JISR Management and Social Sciences & Economics**, 20(2), 38-60.
- Naveed, Muhammad ve Qamar Zia, Muhammad (2024), "Exploring the Interplay Between Job Resources, Employee Engagement, and Adaptive Job Performance with A Focus on Psychological Contract Fulfillment", **Journal of Asia Business Studies**, 18(3), 767-783.
- Nazir, Sajjad vd. (2019), "How Organization Justice and Perceived Organizational Support Facilitate Employees' Innovative Behavior at Work", **Employee Relations: The International Journal**, 41(6), 1288-1311.
- Ndlela, Sphesihle ve Barnes, Neil (2024), "The Influence of Creative Problem-Solving on the Longevity of Small and Medium Enterprises.Proceedings of the International Conference on Modern Research in Management", **Economics and Accounting**, 1(1), 27-47.
- Neeliah, Harris ve Seetanah, Boopen (2016), "Does Human Capital Contribute to Economic Growth in Mauritius?", **European Journal of Training and Development**, 40(4), 248-261.
- Nemeth, Christopher P. (2016), "The Ability to Adapt", **Resilience Engineering Perspectives**, 2, 23-34.
- Newman, Alexander vd. (2014), "Psychological Capital: A Review and Synthesis", **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 120-138.
- Newman, Janet vd. (2001), "Transforming Local Government: Innovation and Modernization", **Public Money & Management**, 21(2), 61-68.
- Ng, Thomas WH ve Feldman, Daniel C. (2013a), "Age and Innovation-related Behavior: The Joint Moderating Effects of Supervisor Undermining and Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, 34(5), 583-606.

- Ng, Thomas WH ve Feldman, Daniel C. (2013b), "A Meta-Analysis of the Relationships of Age and Tenure with Innovation-Related Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86(4), 585-616.
- Nguyen, Ha Minh ve Ngo, Trugh Thanh (2020), "Psychological Capital, Organizational Commitment and Job Performance: A Case in Vietnam", **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7(5), 269-278.
- Nguyen, Quyen vd. (2016), "Employee Resilience and Leadership Styles: The Moderating Role of Proactive Personality and Optimism", **New Zealand Journal of Psychology (online)**, 45(2), 13-21.
- Nguyen, Tho D. ve Nguyen, Trang T. (2012), "Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence From Vietnam", **Journal of Macromarketing**, 32(1), 87-95.
- Ngwenya, Bongani ve Pelser, Theuns (2020), "Impact of Psychological Capital on Employee Engagement, Job Satisfaction And Employee Performance in The Manufacturing Sector in Zimbabwe", **SA Journal of Industrial Psychology**, 46(1), 1-12.
- Niessen, Cornelia vd. (2010), "Disengagement in Work-Role Transitions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83(3), 695-715.
- Nijstad, Bernard A. ve Stroebe, Wolfgang (2006), "How The Group Affects The Mind: A Cognitive Model of Idea Generation in Groups", **Personality and Social Psychology Review**, 10(3), 186-213.
- Niles, Spencer vd. (2010), "Using A Hope-Centered Model of Career Development in Challenging Times", **Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal**, 4(34), 101-108.
- Nohut, Fazilet ve Balaban, Ozlem (2022), "Employee's Innovative Personality and Self-Efficacy", **Marketing İ Menedžment Inovacij**, (1), 58-66.
- Nolzen, Niklas (2018), "The Concept of Psychological Capital: A Comprehensive Review", **Management Review Quarterly**, 68(3), 237-277.
- Noor, Juliansyah ve Sidiana, Dandi (2023), "How Human Capital, Hope, and Work Engagement Drive Task Performance", **International Journal of Economics and Business Issues**, 2(1), 32-38.
- Norem, Julie K. ve Chang, Edward C. (2002), "The Positive Psychology of Negative Thinking", **Journal of Clinical Psychology**, 58(9), 993-1001.
- O'Brien, Robert M. (2007), "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", **Quality & Quantity**, 41, 673-690.

- O'Connell, David J. vd. (2008), "Unpacking Personal Adaptability At Work", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 14(3), 248-259.
- OECD, Eurostat, Oslo Klavuzu (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler**, TÜBİTAK 3.Baskı.
- Oliver, Tom ve Lievens, Filip (2014), "Conceptualizing and Assessing Interpersonal Adaptability: Towards a Functional Framework", **Individual Adaptability to Changes at Work**, içinde (pp. 52-72), Routledge.
- On İkinci Kalkınma Planı (2023), https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf (12.12.2024).
- Ongori, Henry ve Agolla, Joseph Evans (2008), "Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance", **Journal of Management Research**, 8(3), 123-135.
- Oose, Matthew Olalekan vd. (2024), "The Mediating Effect of Innovative Work Behaviour on the Association Between Work-Related Stress and Job Performance of Agriculture Researchers", **Science International Journal**, 3(3), 105-109.
- Organ, Dennis W. (1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis", **Academy of Management Review**, 2(1), 46-53.
- Oriol-Granado, Xavier vd. (2017), "Positive Emotions, Autonomy Support and Academic Performance of University Students: The Mediating Role of Academic Engagement and Self-Efficacy", **Revista De Psicodidáctica** (English Ed.), 22(1), 45-53.
- Oruç, Emre ve Kutanis, Rana Özen (2014), "Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **The Journal of Happiness And Well-Being**, 2(2), 145-159.
- Osborne, Stephen ve Brown, Kerry (2005), **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**, Routledge, New York, USA.
- Othman, Noraini vd. (2013), "Resilience and Work Engagement: A Stitch to Nursing Care Quality", **Journal of Global Management**, 6(1).
- Ouweneel, Else vd. (2012), "Don't Leave Your Heart At Home: Gain Cycles of Positive Emotions, Resources, and Engagement At Work", **Career Development International**, 17(6), 537-556.
- Owens, Bradley P. vd. (2016), "Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 101(1), 35-49.
- Ömürgönülşen, Uğur (2002), "Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 20(1), 99-134.
- Öneren, Melahat (2012), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 4(7), 161-176.

- Örnek, Ali Şahin ve Ayas, Siyret (2015), “The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 195, 1387-1395.
- Örücü, Edip ve Çınaz, Binnaz (2019), “Pozitif Psikolojik Sermayenin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 275-291.
- Örücü, Edip ve Hasırcı, İtir (2020), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşe Tutkunluk Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi: Bankacılık Sektörü ile İlgili Bir Araştırma”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(4), 1039-1045.
- Özbey, Harun ve Başdaş, Öznur (2018), “Hemşirelikte İnovasyon”, **ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 5(1-2), 1-7.
- Özbezek, B. Dilek (2021), “Psikolojik Sermayenin Yenilikçi Davranış Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü”, **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, 16(64), 1720-1740.
- Özdemir, Mehmet Hilmi ve Özkan, Gökhan (2021), “Understanding Defense Industry: A Systems Thinking Perspective”, **Perceptions: Journal of International Affairs**, 26(2), 241-258.
- Özen, Yener ve Gül, Abdulkadir (2007), “Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu”, **Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, (15), 394-422.
- Özen, Yener ve Türkmen, İrem (2023), “Akıl Sağlığı ve Pozitif Psikoloji”, **Uluslararası Psiko-Sosyal Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 3(4), 91-102.
- Özer, Özlem vd. (2015), “Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 3(3), 261-272.
- Özgüleş, Bünyamin (2019), “İşe Bağlılık ve İş Yaşamında Mutluluk Kavramlarının Epistemik Olarak İncelenmesi”, **ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi**, 6(14), 72-83.
- Özkalp, Enver ve Meydan, Bilçin (2015), “Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 17(3), 1-19.
- Öztürk, Hüseyin (2013), **Sanayi Çalışanlarının Rekreatif Aktivitelere Katılımlarının Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi (Gaziantep Uygulaması)**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Paek, Soyoon vd. (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.

- Page, Liam F. ve Donohue, Ross (2004), "Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of The Construct", **Monash University Department Of Management Working Paper Series**, 51(4), 1-10.
- Paliga, Mateusz vd. (2022), "The Relationships of Psychological Capital and Influence Regulation with Job Satisfaction and Job Performance", **Plos one**, 17(8), E0272412.
- Parent, Jane D. vd. (2012), "A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change", **Organization Management Journal**, 9(4), 216-235.
- Parent, Jane D. ve Lovelace, Kathi J. (2018), "Employee Engagement, Positive Organizational Culture and Individual Adaptability", **On the Horizon**, 26(3), 206-214.
- Park, Ho Hwan vd. (2018), "When are Individuals Innovative?.", **Journal of Personnel Psychology**, 17(1), 1-11.
- Park, Sohee ve Park, Sunyoung (2019), "Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis", **Human Resource Development Review**, 18(3), 294-324.
- Park, Sohee ve Park, Sunyoung (2021), "How Can Employees Adapt to Change? Clarifying the Adaptive Performance Concepts", **Human Resource Development Quarterly**, 32(1), 1-15.
- Park, Yoonhee vd. (2020), "Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships Between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance", **Sustainability**, 12(12), 1-14.
- Paškvan, Metea ve Kubicek, Bettina (2017), "The Intensification of Work", Christian Korunka ve Bettina Kubicek (Eds.), **Job Demands in A Changing World of Work Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice**, içinde (pp. 25-44), Springer, Austria.
- Patil, Rajeshwari vd. (2021), "Employee Expectation and Its Impact on Employee Motivation", Conference: BVUD-IMED International Conference on Emerging Markets 2021.
- Pattnaik, Subash Chadra ve Sahoo, Rashmita (2021), "Employee Engagement, Creativity and Task Performance: Role of Perceived Workplace Autonomy", **South Asian Journal of Business Studies**, 10(2), 227-241.
- Paul Maria Tresita ve Devi, Uma (2018), "Psychological Capital, Outcome Expectation and Job Performance: A Mediated Model of Innovative Work Behavior", **International Conference on Business Society & Sustainability Recent Trends And Innovations**, 52-60.
- Pelenk, Saadet Ela (2018), "Psikolojik Sermayenin ve İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisi: Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 7(5), 357-370.

- Perera, Harsha ve McIlveen, Peter (2014), "The Role of Optimism and Engagement Coping in College Adaptation: A Career Construction Model", **Journal of Vocational Behavior**, 84(3), 395-404.
- Peters, Joan (2019), **Employee Engagement**, Hartwood Digital Printing KR Publishing, Randburg, South Africa.
- Peterson, Christopher (2006), **A Primer in Positive Psychology**, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Peterson, Suzanne J. ve Byron, Kristin (2008), "Exploring The Role of Hope in Job Performance: Results From Four Studies", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior**, 29(6), 785-803.
- Petty, Margaret M. vd. (1984), "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Management Review**, 9(4), 712-721.
- Pham-Thai, Nguyen vd. (2018), "Job Engagement in Higher Education", **Personnel Review**, 47(4), 951-967.
- Pieterse, Anne Nedereen vd. (2010), "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", **Journal of Organizational Behavior**, 31(4), 609-623.
- Pintea, Mirela Oana ve Achim, Monica Violeta (2010), "Performance: An Evolving Concept", *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2.
- Pitaloka, Dian Ayu Eka vd. (2023), "Development and Validation of Questionnaire to Measure Parents' Knowledge, Attitude, and Practice on Self-Medication of Children with Antibiotics in Bandung, Indonesia", **Infection and Drug Resistance**, 6111-6120.
- Pleeging, Emma vd. (2022), "Characterizing Hope: An Interdisciplinary Overview of the Characteristics of Hope", **Applied Research in Quality of Life**, 17(3), 1681-1723.
- Plimmer, Geoff vd. (2023), "The Negative Relationships Between Employee Resilience and Ambiguity, Complexity, and Inter-Agency Collaboration", **Australian Journal of Public Administration**, 82(2), 248-270.
- Ployhart, Robert E. ve Bliese, Paul D. (2006), "Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability", **Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments**, içinde (pp. 3-39), Emerald Group Publishing Limited.
- Potsangbam, Chandibai (2017), "Adaptive Performance in VUCA Era-Where is Research Going", **International Journal of Management (IJM)**, 8(6), 99-108.

- Pradhan, Rabindra Kumar ve Jena, Lalatendu Kesari (2017), "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation", **Business Perspectives and Research**, 5(1), 69-85.
- Prieto, Isabel Ma ve Pérez-Santana, Ma Pilar (2014), "Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices", **Personnel Review**, 43(2), 184-208.
- Prieto-Díez, Francisco vd. (2022), "Work Engagement: Organizational Attribute Or Personality Trait?", **Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones**.
- Proctor, tony (2010), **Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation**, Routledge.
- Pulakos, Elaine D. vd. (2000), "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", **Journal of Applied Psychology**, 85(4), 612-624.
- _____ (2006), "Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce", Shawn Burke, Linda Pierce and Eduardo Salas (Eds.) **Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments**, içinde, (pp. 41-71), Elsevier, UK.
- Purwanto, Agus vd. (2021), "Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior", **International Journal of Social and Management Studies**, 2(1), 1-13.
- Purwanto, Agus ve Sudargini, Yuli (2021), "Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research: A Literature Review", **Journal of Industrial Engineering & Management Research**, 2(4), 114-123.
- Qi, Lei vd. (2023), "Work Out of Office: How and When Does Employees' Self-Control Influence Their Remote Work Effectiveness?", **Frontiers in Psychology**, 14, 1265593.
- Quick, James Campbell vd. (2009), "Positive Organizational Behavior At Work", **International Review Of Industrial And Organizational Psychology**, 25, 253-292.
- Radford, Katrina (2024), "Conservation of Resources Theory", Kate Hutchings, Snezhina Michailova ve Adrian Wilkinson (Eds.), **A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research**, içinde (pp.59-66), Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
- Radieva, Marya ve Kolomiets, Viktoriia (2019), "Human Capital Functioning In Strategic Management Of The National Economy", **Technology Transfer: Innovative Solutions in Social Sciences And Humanities**, 23-25.
- Radu, Catalina (2023), **Fostering A Positive Workplace Culture: Impacts on Performance and Agility**, In Human Resource Management-An Update, Intechopen.

- Rahimi, Ali ve Bigdeli, Rouhollah Askari (2014), "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions in Second Language Learning", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 159, 795-801.
- Rahmawati, Ima vd. (2020), "Teachers Innovative Behavior and Role Performance with the Team: An Empirical", **European Journal of Molecular and Clinical Medicine**, 7(6), 1616-1623.
- Raimi, Lukman (2021), "Different Models of Career Reinvention and Retooling in the Post-Pandemic Era", **Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship Proceedings**, içinde (pp. 73-81).
- Ramamoorthy, Nagarajan vd. (2005), "Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model", **Creativity and Innovation Management**, 14(2), 142-150.
- Ramos-Villagrasa, Pedro vd. (2019), "Assessing Job Performance Using Brief Self-Report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire", **Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones**, 35(3), 195-205.
- Rego, Armenio vd. (2009), "Are Hopeful Employees More Creative? An Empirical Study", **Creativity Research Journal**, 21(2-3), 223-231.
- Reguia, Cherroun (2014), "Product Innovation and the Competitive Advantage", **European Scientific Journal**, 1(1), 140-157.
- Reinartz, Werner vd. (2009), "An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM", **International Journal of Research in Marketing**, 26(4), 332-344.
- Reis, Germano vd. (2016), "Perceived Organizational Culture and Engagement: The Mediating Role of Authenticity", **Journal of Managerial Psychology**, 31(6), 1091-1105.
- Reiter-Palmon, Roni ve Illies, Jody J. (2004), "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective", **The Leadership Quarterly**, 15(1), 55-77.
- Rescalvo-Martin, Elisa vd. (2022), "Extra-Role Service Under Pressure in the Hospitality Industry: The Role of Mindfulness", **Tourism Management Perspectives**, 44, 101030.
- Reuveni, Yehudit ve Vashdi, Dana Rachel (2015), "Innovation in Multidisciplinary Teams: The Moderating Role of Transformational Leadership in the Relationship Between Professional Heterogeneity and Shared Mental Models", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(5), 678-692.
- Reuvers, Mark vd. (2008), "Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences", **Creativity and Innovation Management**, 17(3), 227-244.

- Rharbi, Meryem ve Uysal, Beynaz (2024), "The Effect of Managerial Coaching on Psychological Capital and the Effect of Psychological Capital on Innovative Work Behavior and Thriving At Work", **Pressacademia Procedia**, 19(1), 54-60.
- Rich, Bruce Louis vd. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", **Academy of Management Journal**, 53(3), 617-635.
- Rietzschel, Eric vd. (2010), "The Selection of Creative Ideas After Individual Idea Generation: Choosing Between Creativity and Impact", **British Journal of Psychology**, 101(1), 47-68.
- Riratanaphong, Chaiwat (2006), "Flexible Workplace: Benefits and Concerns in Facilities Management", **Journal of Architectural/Planning Research and Studies**, 4(2), 41-52.
- Risher, Jeff ve Hair Jr, Joe F. (2017), "The Robustness of PLS Across Disciplines", **Academy of Business Journal**, 1, 47-55.
- Rispens, Sonja ve Demerouti, Evangelia (2016), "Conflict At Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study", **Negotiation and Conflict Management Research**, 9(2), 103-119.
- Rizana, Dani vd. (2022), "The Influence Dimensions of Psychological Capital on Work Engagement", **International Journal of Research and Review**, 9(4), 355-362.
- Roberts, Darryl R. ve Davenport, Thomas O. (2002), "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", **Employment Relations Today**, 29(3), 21-29.
- Roberts, Laura Morgan (2006), "Shifting The Lens On Organizational Life: The Added Value of Positive Scholarship", **Academy of Management Review**, 31(2), 292-305.
- Robison, Lindon J. vd. (2002), "Is Social Capital Really Capital?", **Review of Social Economy**, 60(1), 1-21.
- Rodrigues Da Costa, Liliana ve Loureiro, Maria Correia Sandra (2019), "The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success", **Journal of Promotion Management**, 25(3), 328-336.
- Rodríguez, Gabriel Cachon vd. (2019), "The Relationship Between Identification and Loyalty in A Public University: Are there Differences Between (the Perceptions) Professors and Graduates?", **European Research on Management and Business Economics**, 25(3), 122-128.
- Rodriguez-Munoz, Alfredo vd. (2014), "Engaged At Work and Happy At Home: A Spillover–Crossover Model", **Journal of Happiness Studies**, 15, 271-283.
- Rogers, Everett M. (2003), **The Diffusion of Innovations**, 5th Edition, Free Press, New York, USA.

- Rogers, Everett M. ve Shoemaker, F. Floyd (1971), **Communication of Innovations; a Cross-Cultural Approach**. New York: The Free Press.
- Roskes, Marieke (2015), "Constraints That Help or Hinder Creative Performance: A Motivational Approach", **Creativity and Innovation Management**, 24(2), 197-206.
- Rotich, Richard Kipter vd., (2016), "Effects of Demographics on the Relationship Between Optimism and Work Engagement Among Employees of State Agencies in Kenya", **Journal of Resources Development and Management**, 18, 32-42.
- Rotundo, Maria ve Rotman, J. L. (2002), "Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review And Integration", **Journal of Applied Psychology**, 90(5), 225-254.
- Rotundo, Maria ve Sackett, Paul (2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 66.
- Roy, Adrija vd. (2021), "Mental Health Implications of COVID-19 Pandemic and Its Response in India", **International Journal of Social Psychiatry**, 67(5), 587-600.
- Russo, Dello Silvia ve Stoykova, Petya (2015), "Psychological Capital Intervention (Pc1): A Replication and Extension", **Human Resource Development Quarterly**, 26(3), 329-347.
- Ryff, Carol D. (2022), "Positive Psychology: Looking Back and Looking Forward", **Frontiers in Psychology**, 13, 840062.
- Saithong-in, Supapan ve Ussahawanitchakit, Phaprukbaramee (2016), "Psychological Capital and Job Performance: An Empirical Research of Certified Public Accountants (Cpas) in Thailand", **The Business & Management Review**, 7(5), 499-506.
- Saks, Alan M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.
- _____ (2008), "The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy is the Water?", **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 40-43.
- _____ (2019), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 6(1), 19-38.
- Saks, Alan M. vd. (2021), "Organization Engagement: A Review and Comparison to Job Engagement", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 9(1), 20-49.
- Saks, Alan M., and Gruman, Jamie A. (2011), "Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: Implications For Theory, Research, and Practice", **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration**, 28(1), 14-26.

- Salanova, Marisa vd. (2010), "The Gain Spiral of Resources and Work Engagement: Sustaining A Positive Worklife", Arnold B. Bakker and Michael P. Leiter (Eds.), **Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research**, içinde (pp. 118-131), Taylor & Francis Group.
- Saleem, Afia vd. (2022), "The Study of Personal Resources of Psychological Capital and Problem-Focused Coping in the JD-R Model", **Multicultural Educ**, 8(3).
- Saleem, Muhammad Shoaib vd. (2022), "The Role of Psychological Capital and Work Engagement in Enhancing Construction Workers' Safety Behavior", **Frontiers in Public Health**, 10, 810145.
- Salminen, Stela vd. (2014), "Job Resources and Work Engagement: Optimism As Moderator Among Finnish Managers", **Journal of European Psychology Students**, 5(1), 69-77.
- Sandall, Hugo vd. (2022), "A Comprehensive Approach to Job Performance in the Service Sector: A Systematic Literature Review", **BAR-Brazilian Administration Review**, 19(02), E210046.
- Sapie, Noorsafiza Mohd vd. (2015), "Work Environment Determinants of Innovative Work Behaviour: Study of Malaysian Small and Medium Enterprises in Three Selected Cities", **Journal for Studies in Management and Planning**, 1(5), 149-159.
- Sardeshmukh, Shruti R. vd. (2012), "Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model", **New Technology, Work and Employment**, 27(3), 193-207.
- Sati, Zümrüt Ecevit ve Işık, Özlem (2011), "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2), 538-559.
- Savitry, Niluh Zahwa vd. (2021), "The Effects of Learning Climate on Innovative Work Behavior in Digital Start-Up Company", **Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis**, 5(1), 47-53.
- Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD), (2022), **2022 Performans Raporu**. <https://www.sasad.org.tr/sasad-sektor-performans-raporu-2022> (15.10.2024).
- Schaufeli, Wilmar B. (2012), "Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go?", **Romanian Journal of Applied Psychology**, 14(1), 3-10.
- _____ (2013a), "Work Engagement", **Handbook of Positive Psychology Assessment**, 273-295.
- _____ (2013b), "What is Engagement?", **Employee Engagement in Theory and Practice içinde** (pp. 15-35), Routledge.

- _____ (2017), "Applying the Job Demands-Resources Model: A 'How to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout", **Organizational Dynamics**, 46(2), 120-132.
- Schaufeli, Wilmar B. vd. (2002a), "Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 33(5), 464-481.
- _____ (2002b), "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", **Journal of Happiness Studies**, 3, 71-92.
- _____ (2006), "Utrecht Work Engagement Scale-9", **Educational and Psychological Measurement**, 66, 701-716.
- _____ (2009a), "Burnout: 35 Years of Research and Practice", **Career Development International**, 14(3), 204-220.
- _____ (2009b), "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Salanova, Marisa (2008), "Enhancing Work Engagement Through the Management of Human Resources", **The Individual in the Changing Working Life**, 380-402.
- _____ (2010), "How to Improve Work Engagement?", Simon Albrecht (Ed.), **Handbook of Employee Engagement**, içinde (399-415), Edward Elgar Publishing.
- _____ (2011), "Work Engagement: On How to Better Catch A Slippery Concept", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, Wilmar B. ve Taris, Toon W. (2014), "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health", **Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach**, 43-68.
- Schilbach, Miriam vd. (2023), "The Challenging and Hindering Potential of Time Pressure: Qualitative Job Demands As Suppressor Variables", **Journal of Business and Psychology**, 38(5), 1061-1075.
- Schmidt, Frank L. ve Hunter, John E. (1992), "Development of a Causal Model of Processes Determining Job Performance", **Current Directions in Psychological Science**, 1(3), 89-92.
- Schmitt, Achim vd. (2018), "Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", **International Journal of Management Reviews**, 20(1), 81-98.

- Schmitt, Antje vd. (2013), "The Motivational Benefits of Specific versus General Optimism", **The Journal of Positive Psychology**, 8(5), 425-434.
- Schmitt, Neal ve Chan, David (2014), "Adapting to Rapid Changes at Work: Definitions, Measures, and Research", D. Chan (Ed.), **Individual Adaptability to Changes at Work: New Directions in Research**, içinde (pp. 3-17), New York, NY: Taylor & Francis.
- Schuck, Michael Bradley ve Wollard, Karen K. (2013), A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition. A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition, M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), **Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference**, içinde (133-139), Miami: Florida International University.
- Schumpeter, Joseph A.s (1934), **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934)**, Transaction Publishers.
- _____ (1961), **The Theory of Economic Development**, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Schutte, N. S. (2014), "The Broaden and Build Process: Positive Affect, Ratio of Positive to Negative Affect and General Self-Efficacy", **The Journal of Positive Psychology**, 9(1), 66-74.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", **Academy of Management Journal**, 37(3), 580-607.
- Seligman, Martin (2002), "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy", **Handbook Of Positive Psychology**, 2, 3-12.
- Seligman, Martin Ep ve Csikszentmihalyi, Mihaly (2000), "Positive Psychology: An Introduction", **American Psychological Association**, 55(1), 5-14
- Sen, Kakoli vd. (2024), "Effect of Psychological Capital on Employee Performance, Work Stress, Job Insecurity, and Job Satisfaction: Evidence From India", **Current Psychology**, 43(11), 9613-9624.
- Senge, Peter (1994), **Fifth Discipline The Arts & Practice of The Learning Organization**, Currency Doubleday, Newyork, USA.
- Setiawan, Andysah Putera Utama (2018), "Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance", **Int. J.Civ. Eng. Technology**, 9(10), 50-60.

- Shaffer, Jonathan A vd. (2016), "Tackling the Problem of Construct Proliferation: A Guide to Assessing the Discriminant Validity of Conceptually Related Constructs", **Organizational Research Methods**, 19(1), 80-110
- Shalley, Christina E. ve Gilson, Lucy L. (2004), "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that can Foster or Hinder Creativity", **The Leadership Quarterly**, 15(1), 33-53.
- Shanker, Roy vd. (2017), "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior", **Journal of Vocational Behavior**, 100, 67-77.
- Sheldon, Kennon M. ve King, Laura (2001), "Why Positive Psychology is Necessary", **American Psychologist**, 56(3), 216-217.
- Sheldon, M. Kennon ve Ryan, Richard R. (2010), "Positive Psychology And Self-Determination Theory: A Natural Interface", Vlaery I. Chirkov, Richard M Ryan ve Kennon M. Sheldon (Eds). **Human Autonomy in Cross Cultural Context**, In (pp. 33-44), Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
- Shiota, Michelle N. (2017), "Comment: The Science of Positive Emotion: You've Come A Long Way, Baby/there's Still A Long Way to Go", **Emotion Review**, 9(3), 235-237.
- Shoss, Mindy K. vd. (2012), "When Does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?", **Journal of Organizational Behavior**, 33(7), 910-924.
- Silitonga, Karina Anatasia Asmara vd. (2020), "Exploring the Nexus Between the HR Practices and Work Engagement: The Mediating Role of Job Demand", **Systematic Reviews in Pharmacy**, 11(7), 342-351.
- Sims, Ronald R. (2002), **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, Bloomsbury Publishing USA.
- Singh, Barjinder vd. (2019), "Coworker Influence on Employee Performance: A Conservation of Resources Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 34(8), 587-600.
- Siregar, Zulkifli Musannip Efendi vd. (2019a), "Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective", **International Journal of Scientific & Technology Research**, 8(9), 324-327.
-
- (2019b), "The Impact of Personality on Employee Innovative Work Behavior: The Case of Convection of Clothing Firms in Indonesia", In **ICEMAB 2018: Proceedings Of The 1st International Conference On Economics, Management, Accounting And Business**, ICEMAB 2018, 8-9 October 2018, Medan, North Sumatra, Indonesia (Vol. 188), European Alliance For Innovation.

- Siu, Oi- Ling vd. (2010), “Role Resources and Work–Family Enrichment: The Role of Work Engagement”, **Journal of Vocational Behavior**, 77(3), 470-480.
- Slatten, Terje (2020), “The Impact of Individual Creativity, Psychological Capital, and Leadership Autonomy Support on Hospital Employees’ Innovative Behaviour”, **BMC Health Services Research**, 20, 1-17.
- Smith, Eleanor M. vd. (1997), “Building Adaptive Expertise: Implications for Training Design Strategies”, M. A. Quinones ve A. Dudda (Eds.), **Training for 21st Century Technology: Applications of Psychological Research**, içinde (pp. 89-118), Washington, DC: American Psychological Association Books.
- Snyder, C. Richard (2002), “Hope Theory: Rainbows in the Mind”, **Psychological Inquiry**, 13(4), 249-275.
- Soane, Emma vd. (2012), “Development and Application of A New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale”, **Human Resource Development International**, 15(5), 529-547.
- Soares, Luisa (2023), “Psychology: The Science of Human Behavior A Historical Perspective”, **Diversitas Journal**, 8(3), 2526-2537.
- Sonnentag, Sabine ve Frese, Michael (2002), “Performance Concepts and Performance Theory”, Sabine Sonnentag (Ed.) **Psychological Management of Individual Performance**, 1. Baskı, içinde (3-25), John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Soon, Pei-Shan vd. (2023), “The Role of Emotions in Augmented Reality”, **Psychology & Marketing**, 40(11), 2387-2412.
- Sørensen, Eva ve Torfin, Jacob (2016), “Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks”, **American Review of Public Administration**, 47(7), 826-839.
- Soumya, R. R. ve Sathiyaseelan, Anuradha (2021), “Mindfulness: An Emotional Aid to the Glass Ceiling Experiences”, **Cogent Psychology**, 8(1), 1907911.
- Southwick, Steven M. vd. (2014), “Resilience Definitions, Theory, and Challenges: Interdisciplinary Perspectives”, **European Journal of Psychotraumatology**, 5(1), 25338.
- Soydan, Fatma Cerit ve Bahçecik, Nefise (2018), “An Investigation of the Work-Engagement Levels of Nurses”, **Journal of Human Sciences**, 15(4), 2289-2304.
- Soylu, İdris (2024), **Günlük Sosyal Destek, İş Özerkliği ve İş Yükü Fazlalığının Çalışan İş Tutulmasına Etkisinin Çok Düzeyli Araştırılması: Uzaktan Çalışmanın ve Uyum Performansının Düzenleyici Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi - Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Spiegelaere, Stan De vd. (2012), "Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees", **Contemporary Innovation and Entrepreneurship Concepts**, 8(4), 5-20.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of management Journal**, 38(5), 1442-1465.
- Sriwidharmanely, Sriwidharmanely vd. (2022), "Encouraging Positive Emotions to Cope with Technostress's Adverse Effects: Insights into the Broaden-and-Build Theory", **Behaviour & Information Technology**, 41(10), 2201-2214.
- Stankevičiūtė, Živile vd. (2020), "Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania", **Sustainability**, 12(14), 1-28.
- Steyn, Reiner ve De Bruin, Gideon (2020), "Gender Differences in the Relationship Between Innovation and Its Antecedent", **South African Journal of Business Management**, 51(1), 1-12.
- Stoffers, Jol MMM ve Van Der Heijden, Beatrice IJM (2018), "An Innovative Work Behaviour-Enhancing Employability Model Moderated By Age", **European Journal of Training and Development**, 42(1/2), 143-163.
- Stoffers, Jol vd. (2015), "Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines", **American Journal of Industrial and Business Management**, 5(4), 198-207.
- Stuart-Edwards, Anastasia (2023), "Good Begets Good? Reciprocal Relationships Between Mindfulness, Approach Coping, and Subjective Vitality", **Personality and Individual Differences**, 202, 111970.
- Subhaktiyasa, Putu Gede (2024), "PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research Using Smartpls", **EduLine: Journal of Education and Learning Innovation**, 4(3), 353-365.
- Sułkowski, Łukasz ve Michał Chmielecki (2017), "Positive Cross-Cultural Scholarship Research", Małgorzata Rozkwitalska, Łukasz Sułkowski ve Sławomir Magala (Eds.), **Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace: Traditional And Positive Organizational Scholarship**, içinde (pp.19-35), Springer International Publishing Switzerland.
- Sullivan, Patrick H. (1999), "Profiting From Intellectual Capital", **Journal Of Knowledge Management**, 3(2), 132-143.
- Sullivan, Sherny E. ve Bhagat, Rabi S. (1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, 18(2), 353-374.

- Sun, Live Bunchapattanasakda ve Chanchai (2019), "Employee Engagement: A Literature Review", **International Journal of Human Resource Studies**, 9(1), 63-80.
- Sun, Tao vd. (2012), "The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach", **Journal of Advanced Nursing**, 68(1), 69-79.
- Sundaray, Bijaya Kumar ve Chakadola, Vihar (2011), "Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness", **European Journal of Business and Management**, 3(8), 53-59.
- Susdarwono, ET (2021), "Increasing Return: Supply Chain Economic in the Development of Indonesia' Defense Industry Independence", **ENTITA: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Dan Ilmu-Ilmu Sosial**, 3(1), 19-36.
- Sutrisno, Monica Budi ve Parahyanti, Endang (2018), "The Impact of Psychological Capital and Work Meaningfulness on Work Engagement in Generation Y.", **Universitas Indonesia International Psychology Symposium for Undergraduate Research (UIPSUR 2017)**, içinde (Pp. 53-58), Atlantis Press.
- Sweeney, Henry W. (1933), "Capital", **Accounting Review**, 185-199.
- Sweetman, David vd. (2010), "Relationship Between Positive Psychological Capital And Creative Performance" **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration**, 28(1), 4-13.
- Sweetman, David ve Luthans, Fred (2010), "The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement", Arnold B. Bakker ve Michael P. Leiter (Eds.), **Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research**, içinde (pp. 54-68), Taylor and Francis Group, New York.
- Syahfitri, Wan Devy Indhira ve Salendu, Aalice (2023), "The Role of Optimism in Subjective Career Success of Millennial Employees Using Job Crafting As A Mediator Variable", **Jurnal Konseling Dan Pendidikan**, 11(2), 63-71.
- Syamsuri, Abd Rasyid vd. (2022), "Determination of Employee Performance with Adaptability, Extraversion Personality, and Self-Efficacy", **Journal of Management Analytical and Solution (Jomas)**, 2(2), 102-113.
- Szczygieł, Dorota ve Bazińska, Roza (2013), "Emotional Intelligence As A Moderator in The Relationship Between Negative Emotions and Emotional Exhaustion Among Employees in Service Sector Occupations", **Polish Psychological Bulletin**, 44(2), 201-212.
- Şanlı, Mehmet Emin vd. (2024), "Comparison of Stress, Anxiety and Depression Levels of Health, Education and Security Sector Employees: The Effect of Psychological Resilience", **Stress and Health**, E3425.

- Şen, Cem ve Mert, İbrahim Sani (2019), “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(4), 9-21.
- Şenol, Leyla (2022), “Örgüt Kültürü, Çalışan Davranışı ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy**, 7(1), 149-159.
- Şimşek, Muhammet Ali (2005), **Stres Yönetimi Programına Bursa İlinde Sanayi Alanında Çalışan Personelin Stres Düzeyine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, Deniz (2017), “Küreselleşme, Kriz ve Savunma Sanayi”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 39(1), 223-237.
- Tamer, İdil vd. (2014), “Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital and Social Capital”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, 152, 963-972.
- Tan, Le vd. (2024), “How Does Paradoxical Leadership Affect Employee Adaptive Performance? A Moderated Mediation Model”, **Journal of Organizational Change Management**, 37(7), 1535-1558.
- Tang, Guihong vd. (2024), “Positive Psychology and Employee Adaptive Performance: Systematic Literature Review”, **Frontiers in Psychology**, 15, 1417260.
- Tanuwijaya, Justine vd. (2022), “Factors Affecting Work Engagement”, **Business and Entrepreneurial Review**, 22(1), 35-46.
- Tatha, Orphan vd. (2024), “Measuring Work Engagement in Thailand: Development and Validation Testing of the Utrecht Work Engagement Scale-Thai Version (UWES-TH)”, **Industrial Health**, 62(3), 182-194.
- Tian, Guixian vd. (2019), “Self-Efficacy and Work Performance: The Role of Work Engagement”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, 47(12), 1-7.
- Tims, Maria vd. (2016), “Job Crafting and Its Relationships with Person–Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study”, **Journal of Vocational Behavior**, 92, 44-53.
- Tolman, Edward C. (1948), “Cognitive Maps in Rats And Men”, **Psychological Review**, 55(4), 189-208.
- Tonta, Yaşar ve Küçük, M. Emin (2005), “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler”, **Türk Kütüphaneciliği**, 19(4), 449-464.
- Toor, Shamas Ur-Rehamn ve Ofori, George (2010), “Positive Psychological Capital as A Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations”, **Journal of Construction Engineering And Management**, 136(3), 341-352.

- Topçuoğlu, Ethem (2022), “İş Talepleri-Kaynakları Teorisi”, Murad Yüksel ve Murat Sağbaş (Ed.), **Örgütsel Davranış Kuramları, içinde** (ss.125-138), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Torres, Francoise C. vd. (2017), “Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model”, **Asian Social Science**, 13(9), 9-25.
- Tosten, Rasim ve Toprak, Mustafa (2017), “Positive Psychological Capital and Emotional Labor: A Study in Educational Organizations”, **Cogent Education**, 4(1), 1301012.
- Töre, Esra (2017), **Yenilikçi İş Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisinde Bilgi Paylaşımı, İç Denetim Odağı ve Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolünün incelenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Treffinger, Donald J. (1995), “Creative Problem Solving: Overview and Educational Implications”, **Educational Psychology Review**, 7, 301-312.
- Tripathi, Aastha ve Dhir, Swati (2024), “Flourishing Organizational Innovation Through Psychological Capital and Organizational Culture: An Empirical Examination”, **Journal of Public Affairs**, 24(3), E2939.
- Tripathi, Anju ve Chaturvedi, K. R. (2014), “Optimism: A Factor Intrinsic Motivation and Achievement”, **African International Journal of Research in Management**, 2(4), 1-8.
- Tubré, Travis vd. (2014), “General Models of Job Performance: Theory and Practice”, **Performance Measurement, içinde**, (pp. 175-203), Psychology Press.
- Tugade, Michele M. vd. (2004), “Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health”, **Journal of Personality**, 72(6), 1161-1190.
- Tummers, Lars, G.ve Bakker, Arnold B. (2021), Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review, **Frontiers inPsychology**, 12, 722080.
- Turgut, Mehmet ve Aykan, Ebru (2024), "The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Job Performance with the Mediator Role of Leader-Member Exchange (LMX) and the Moderator Role of Organizational Justice Perception : An Analysis in Turkis Defense Industry Companies", **European Journal of Managerial Research**, (EUJMR), 8(15), 133-153.
- Turgut, Tülay (2011), “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(3-4), 155-179.
- Turgut, Tülay (2013), “Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42(1), 1-25.

- Turner, Nick, vd. (2002), “Positive Psychology At Work”, **Handbook Of Positive Psychology**, 52, 715-728.
- Tutan, Adem ve Kökalan, Özgür (2023), “Pozitif Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşma İle İşe Tutulma Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü: Metro İstasyon Amirleri Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(2), 1003-1015.
- Tüzün, İpek Kalemci vd. (2018), “Improving Job Performance Through Identification and Psychological Capital”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 67(1), 155-170.
- Ugwu, Fabian O. vd. (2014), “Linking Organizational Trust With Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment”, **Personnel Review**, 43(3), 377-400.
- Uğan, Çiğdem vd. (2018), “Psikolojik Sermayenin İşgören Performansı ve İş Stresine Etkisi”, **2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi**, 1468 – 1475.
- Ullah, Irfan vd. (2024), “The Impact of Proactive Personality and Psychological Capital on Innovative Work Behavior: Evidence From Software Houses of Pakistan” **European Journal of Innovation Management**, 27(6), 1967-1985.
- Ulusoy, Ergin ve Şahin, Asya Beyza (2024), “Türkiye’nin Savunma Sanayinde Millileşme Stratejisinin Ekonomik ve Politik Boyutları”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 25(54), 33-59.
- Ulrich, Dave (1998), “Intellectual Capital= Competence X Commitment”, **MIT Sloan Management Review**, 39, 15-30.
- Uppathampracha, Rachadatip ve Anwar, Muhammed (2023), “The Mediating Role of Hope and Cognitive Crafting in the Relationship Between Authentic Leadership and Innovative Employee Behavior”, **Banks and Bank Systems**, 18(1), 163-173.
- Uusiautti, Satu ve Kaarina, Määttä (2016), “Success At Work is About Engagement and Hope”, Satu Uusiautti ve Kaarina Määttä (Eds.), **The Basics of Caring Research**, içinde (pp. 33-44), Springer Science and Business Media : Sense Publishers.
- Uyumaz, Gizem ve Sırgancı, Gözde (2020), “Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Gerekli Örneklem Büyüklüğü Kaç Kişidir?: Bayes Yaklaşımı ve Maksimum Olabilirlik Kestirimi”, **OPUS International Journal of Society Researches**, 16(32), 5302-5340.
- Üngör, Julider Erdal ve Bayraktar, Osman (2023), “Mediating Role of Work Engagement and Moderating Role of Organizational Structure in the Effect of Dark Leadership on Psychological Contract”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(28), 734-763.

- Ünlü, Onur ve Yürür, Şenay (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 37, 183-207.
- Üstün, Ferda ve Büyükbay, Mehmet Şih (2020), “Uyum Performansı Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(2), 637-656.
- Vacharkulksemsuk, Tanya ve Fredrickson, Barbara L. (2013), “Looking Back and Glimpsing Forward: The Broaden-and-Build theory of Positive Emotions as Applied to Organizations”, **Advances in Positive Organizational Psychology**, içinde (pp. 45-60), Emerald Group Publishing Limited.
- Valtulina, Jacopo ve De Rooij, Alwin (2019), “The Predictive Creative Mind: A First Look at Spontaneous Predictions And Evaluations During Idea Generation”, **Frontiers in Psychology**, 10, 481691.
- van Acker, Wouter (2018), “An Introduction into Public Sector Innovation-Definitions, Typologies, and an Overview of the Literature”, **Typologies, and an Overview of the Literature**, 1-40.
- Van Beek, Ilona vd. (2012), “For Fun, Love, Or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees At Work?”, **Applied Psychology**, 61(1), 30-55.
- Van Dam, Karen vd. (2008), “Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics”, **Applied Psychology**, 57(2), 313-334.
- Van Den Heuvel, Mactheld vd. (2010), “Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change”, **Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice**, 1, 124-150.
- Van Der Walt, Freda (2018), “Workplace Spirituality, Work Engagement and Thriving at Work”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 44(1), 1-10.
- Van Dyne, Linn vd. (1995), “Extrarole Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)”, **Research in Organizational Behavior**, 17, 215–285.
- Van Eetveldt, Martijn (2013), **Boosting Job Resources in Times of Military Downsizing**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tilburg University.
- Van Hoesel, Dennis (2022), **Work Engagement and Its Relationship with Contextual, Adaptive, and Creative Performance: A Meta-Analysis**, Master Thesis, Department of Industrial Engineering & Innovations Sciences, Eindhoven University of Technology.

- Van Scotter, James R. ve Motowidlo, Stephen J. (1996), "Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance", **Journal of Applied Psychology**, 81(5), 525-531.
- Vargas-Benítez, Miguel Ángel vd. (2023), "Burnout Syndrome and Work Engagement in Nursing Staff: A Systematic Review and Meta-Analysis", **Frontiers in Medicine**, 10, 1125133.
- Varshney, Deepanjana ve Varshney, Nirbhay K. (2017), "The Effect of Resilience on Performance and Job Satisfaction Among Construction Managers in Saudi Arabia" **Global Business & Organizational Excellence**, 36(5), 36-45.
- Vecchio, Robert P. (2000), "Negative Emotion in The Workplace: Employee Jealousy And Envy", **International Journal Of Stress Management**, 7(3), 161-179.
- Veenendaal, Andre ve Bondarouk, Tanya (2015), "Perceptions of HRM and Their Effect on Dimensions of Innovative Work Behaviour: Evidence from a Manufacturing Firm", **Management Revue**, 138-160.
- Vehar, Jonathan (2013), "Creativity and Innovation: What Is the Difference?", Carayannis, E.G. (eds) **Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship**, Springer, New York.
- Viseu, João vd. (2016), "Teacher Motivation, Work Satisfaction, and Positive Psychological Capital: A Literature Review", **Electronic Journal of Research in Education Psychology**, 14(39), 439-461.
- Viswesvaran, Chockalingam ve Ones, Deniz S. (2000), "Perspectives on Models of Job Performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 8(4), 216-226.
- Vojvodic, Aleksandra vd. (2019), "Defense Mechanisms and Quality of Life in Military Personnel with A Burnout Syndrome", **Vojnosanitetski Pregled**, 76(3), 298-306.
- Vokić, Nina vd. (2008), "Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees-What Should Managers and HR Experts Know?", **South East European Journal of Economics and Business**, 3(1), 89-96.
- Vuokko, Riikka ve Karsten, Helena (2007), "Working with Technology in Complex Networks of Interaction, Organizational Dynamics of Technology-Based Innovation: Diversifying the Research Agenda", **IFIP TC 8 WG 8.6 International Working Conference, June 14–16, Manchester**, içinde (pp. 331-342), Springer US.
- Vuong, Bui Nhat (2023), "The Influence of Servant Leadership on Job Performance Through Innovative Work Behavior: Does Public Service Motivation Matter?", **Asia Pacific Journal of Public Administration**, 45(3), 295-315.

- Waheed, Abdul vd. (2019), "How New HRM Practices, Organizational Innovation, And Innovative Climate Affect the Innovation Performance in The IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis", **Sustainability**, 11(3), 621.
- Ward, Paul vd. (2018), "An Introduction to The Handbook, Communities of Practice, and Definitions of Expertise", P. Ward, J. M. Schraagen, J. Gore, & E. M. Roth (Eds.), **The Oxford Handbook of Expertise**, Oxford: Oxford University Press.
- Wellins, Richard ve Concelman, Jim (2005), "Creating A Culture For Engagement", **Workforce Performance Solutions**, 4(1), 1-4.
- West, Michael A. (1987), "A Measure of Role Innovation at Work", **British Journal of Social Psychology**, 26, 83-85.
- _____ (1989), "Innovation Amongst Health Care Professionals", **Social Behaviour**, 4, 173–184.
- West, Michael A. ve Anderson, Neil R. (1996), "Innovation in Top Management Teams", **Journal of Applied Psychology**, 81(6), 680-693.
- West, Michael A. Ve Farr L, James (1989), "Innovation at Work: Psychological Perspectives", **Social Behaviour**, 4, 15-30.
- Widmann, Andreas vd. (2019), "Team Learning Behaviours as Predictors of Innovative Work Behaviour—A Longitudinal Study", **Innovation**, 21(2), 298-316.
- Wiedner, Jonas (2020), "Political and Social Consequences of Qualification Mismatches: A Bounding Approach to Status inconsistency", **Social Forces**, 101(1), 150-175.
- Wiguna, Sunanta vd. (2023), "Effect of Dark Side Leadership and Leader-Member Exchange on Corporate Performance: Mediating Role of Employee Engagement", **Problems and Perspectives in Management**, 21(2), 267-279.
- Williams, Ruth (2018), **Cg Jung: The Basics**, Routledge.
- Windle, Gill (2011), "What is Resilience? A Review and Concept Analysis", **Reviews in Clinical Gerontology**, 21(2), 152-169.
- Witasari, Jessica ve Gustomo, Aurik (2020), "Understanding the Effect of Human Capital Management Practices, Psychological Capital, and Employee Engagement to Employee Performances", **The Asian Journal of Technology Management**, 13(1), 1-15.
- Wojtczuk-Turek, Agnieszka (2012), "Innovative Work Behavior and Psychological Capital—Analysis of Relationships", **Organizacja I Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy**, 3(19), 71-88.
- Woodman, Richard vd. (1993), "Toward a Theory of Organizational Creativity", **Academy of Management Review**, 18(2), 293-321.

- Woods, Stephen A. vd. (2018), “Innovative Work Behavior and Personality Traits: Examining the Moderating Effects of Organizational Tenure”, **Journal of Managerial Psychology**, 33(1), 29-42.
- Worth, Piers ve Smith, Matthew (2018), “Critical Positive Psychology A Creative Convergence of Two Disciplines”, Nicolas J.L. Brown, Tim Lomas Ve Francisco Jose Eiroa-Orosa (Eds.). **The Routledge International Handbook Of Critical Positive Psychology**, içinde (pp. 3-10), Routledge Taylor & Francis Group London And Newyork.
- Wright, Patrick M. ve McMahan, Gary C. (2011), “Exploring Human Capital: Putting ‘Human’back into Strategic Human Resource Management”, **Human Resource Management Journal**, 21(2), 93-104.
- Wright, Thomas A. (2003), “Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come”, **Journal Of Organizational Behavior**, 24(4), 437-442.
- Xanthopoulou, Despoina vd. (2007), “The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model”, **International Journal of Stress Management**, 14(2), 121-141.
- _____ (2008), “Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 13(4), 345-356.
- _____ (2012), “A Diary Study on the Happy Worker: How Job Resources Relate to Positive Emotions and Personal Resources”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 21(4), 489-517.
- Xiao, M. L. ve Duan, Lei (2014), “Job Engagement of Employees in State-Owned Enterprises: Construct Clarification and Scale Development”, **Organizational Management**, 1, 35-41.
- Xie, W. H. (2006), **Engagement** (1st Ed.) içinde (30-31), Beijing: China Business Press
- Xu, Fangfang vd. (2021), “Why and When Do Good Soldiers Behave Unethically? Introducing Conservation of Resources theory to Explain the Curvilinear Effects of Organizational Citizenship Behavior”, **Frontiers in Psychology**, 12, 619657.
- Xu, Jian vd. F. (2019), “Intellectual Capital, Technological Innovation and Firm Performance: Evidence From China’s Manufacturing Sector”, **Sustainability**, 11(19), 5328.
- Xu, L. vd. (2013), “Empirical Research on Engagement Structure of Manufacturing Employees Based on Structural Equation Modeling”, **Management World**, 6, 59-62.
- Xu, Zhenting ve Li, Xianmiao (2022), “Knowledge Territorial Behavior Congruence and Innovation Process: The Moderating Role of Team Territorial Climate”, **Journal of Knowledge Management**, 26(1), 192-208.
- Yadav, Garima ve Kumar, Sandeep (2017), “Psychological Capital: Moving Towards Building Organizational Strength”, **Indian Journal of Positive Psychology**, 8(2), 200-202.

- Yağız, Nazlı Sayğan (2021), “Yerel Yazındaki İşe Angaje Olma Makalelerinin Sosyal Ağ Analizi ile İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(1), 359-374.
- Yaman, Ülviye Tüfekçi ve Aytaç, Serpil (2022), “Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve İş Yükü Algılarının Rol Ötesi Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **International Journal of Social Inquiry**, 15(2), 575-592.
- Yang, Hui vd. (2022), “Exploring the Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Adaptive Performance: The Role of Situational Strength and Self-Efficacy”, **Personality and Individual Differences**, 196, 111711.
- Yang, Yinyinzi vd. (2020), “Hope and Creative Self-Efficacy As Sequential Mediators in the Relationship Between Family Socioeconomic Status and Creativity”, **Frontiers in Psychology**, 11, 1-8.
- Yao, Jin vd. (2022), “The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as A Moderating Factor”, **Frontiers in Psychology**, 13, 729131.
- Yarçı, Selman (2011), “Pierre Bourdieu’da Sosyal Sermaye Kavramı”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, 6(1), 125-135.
- Yasin Ghadi, Mohammed vd. (2013), “Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work”, **Leadership & Organization Development Journal**, 34(6), 532-550.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yesil, Salih ve Sozbilir, Fikret (2013), “An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in The Workplace”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 81, 540-551.
- Yeşil, Salih vd. (2016), “Psikolojik Sermaye ve Çalışanlar Üzerinde Etkisi: Banka Sektöründe Bir Alan Çalışması”, **International Journal of Academic Values Studies**, (2), 25-40.
- Yeşilkuş, Fatma vd. (2022), “Psikolojik Sermayenin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisinde Pozitif Ses Çıkartma Davranışının Aracılık Rolü”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (48), 185-202.
- Yeşilyurt, Etem (2020), “Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünme: Tüm Boyut ve Paydaşlarıyla Kapsayıcı Bir Derleme Çalışması”, **OPUS International Journal of Society Researches**, 15(25), 3874-3915.
- Yılmaztürk, Aysun (2023), “Türkiye’de Savunma Sanayi Sektörü ve Ekonomi Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi”, **Enderun**, 7(2), 139-165.

- Yidong, Tu ve Xinxin, Lu (2013), “How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation”, **Journal of Business Ethics**, 116, 441-455.
- You, Ji Won (2016), “The Relationship Among College Students’ Psychological Capital, Learning Empowerment, and Engagement”. **Learning and Individual Differences**, 49, 17-24.
- Youngmann, Rafael ve Kushnirovich, Nonna (2021), “Resource Threat versus Resource Loss and Emotional Well-Being of Ethnic Minorities During the COVID-19 Pandemic”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(23), 12590.
- Youssef, Carolyn M. ve Luthans, Fred (2007), “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”, **Journal of Management**, 33(5), 774-800.
- Youssef, Carolyn M. ve Luthans, Fred (2012), “Psychological Capital: Meaning, Finding and Future Directions”, Kim S. Cameron ve Gretchen M Spreitzer (Eds.), **The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship**, içinde (pp. 17-27), Oxford University Press, New York.
- Yu, Xiaofen vd. (2019), “The Role of Psychological Capital in Employee Creativity”, **Career Development International**, 24(5), 420-437.
- Yuan, F. ve Woodman, R. W. (2010), “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, 53(2), 323-342.
- Yuan, Feirongv ve Woodman, Richard. W. (2010), “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, 53(2), 323-342.
- Yuan, Ke-Hai ve Fang, Yongfei (2023), “Which Method Delivers Greater Signal-to-Noise Ratio: Structural Equation Modelling Or Regression Analysis with Weighted Composites?”, **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, 76(3), 646-678.
- Yürür, Şenay (2011), “Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 107-126.
- Zapf, Dieter (2002), “Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations”, **Human Resource Management Review**, 12(2), 237-268.
- Zehir, Cemal ve Öztürk, Hacer Yıldız (2023), “The Effect of Innovative Work Behavior and Strategic Flexibility on Business Innativeness: An Emprical Analysis”, **Journal of Global Strategic Management**, 17(1), 17-25.

- Zeng, H. Ve Han, J. L. (2005), “To Improve Employee Engagement”, **Enterprise Management**, 5, 9-10.
- Zengin, Burhanettin ve Dursun, Cihan (2017), “Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği”, **Turar Turizm ve Araştırma Dergisi**, 6(2), 38-58.
- Zewude, Girum Tareke ve Hercz, Maria (2022), “The Role of Positive Psychological Capital in the Prediction of Teachers’ Well-Being Mediated Through Motivation: A Review of Literature”, **Athens Journal of Health And Medical Sciences**, 9(4), 245-264.
- Zhang, Fang vd. (2021), “Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese Residents: A Moderated Mediation of Organizational Identification and Income Level”, **Frontiers in Psychology**, 12, 719230.
- Zhang, Ye vd. (2019), “The Impact of Psychological Capital and Occupational Stress on Teacher Burnout: Mediating Role of Coping Styles”, **The Asia-Pacific Education Researcher**, 28, 339-349.
- Zhao, Xinshu vd. (2010), “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis”, **Journal of Consumer Research**, 37(2), 197-206.
- Ziyae, Babak vd. (2015), “The Effect of Psychological Capital on Innovation in information Technology”, **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 5, 1-12.
- Ziylan, Aytekin (2004), **Ulusal Teknoloji Yeteneği ve Savunma Sanayii**, Savunma Sanayicileri Derneği Yayını.
- Zuraik, Abdelrahman (2020), “Individual Innovative Work Behaviour: Effects of Personality, Team Leadership and Climate in The US Context”, **International Journal of Innovation Management**, 24(05), 2050078.



EKLER

EK 1. Anket Formu

Anket Soruları

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü doktora programı kapsamında yürütülen “Pozitif Psikolojik Sermayenin Uyumsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi İş Davranışları ve İşe Angaje Olmanın Aracı” Rolü” adlı çalışmanın bir parçasıdır. Anketin amacı; savunma sanayinde faaliyet gösteren çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin, işe angaje olma, yenilikçi davranışlar sergileme ve iş performansı üzerindeki etkisini tespit edilmesidir.

Anketin araştırmamıza katkı sağlayabilmesi için sizlerden istenen bilgileri eksiksiz, tarafsız ve doğru bir şekilde doldurmanız önem arz etmektedir. Anketlere gönüllü katılım sağlanacaktır. **Anket sorularına vereceğiniz cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı değerlendirilecektir. Bu bilgiler kesinlikle, katılımcıların veya kurumların kimliğini ortaya çıkartacak şekilde kullanılmayacak ve hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.** Anketi cevaplar ad-soyad gibi özel olan kişisel bilgilerin belirtilmesine kesinlikle gerek yoktur. Verilen cevaplar sayısal tablolar ve rakamlar haline dönüştürülecek ve sadece ilgili araştırmacılar tarafından görülecektir. Talep edilmesi halinde çalışmanın sonuçları çalışma neticelendiğinde katılımcılarla paylaşılabilecektir. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Taner ACUNER

Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Arş. Gör. Pınar AYDEMİR

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi
Güvenlik Bilimleri Fakültesi Güvenlik
Bilimleri Bölümü

Bu araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman hiçbir sebep olmaksızın ayrılabilceğimi biliyorum. Mevcut araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum. ☐

CİNSİYETİNİZ: ☐ Kadın ☐ Erkek

YAŞINIZ: ☐ 20 yaş altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 yaş ve üstü

MEDENİ DURUMUNUZ: ☐ Evli ☐ Bekâr

ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM: _____

ÇOCUK SAYINIZ: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve üstü

ŞU AN ÇALIŞMAKTA OLDUĞUNUZ KURUMDA DOLDURDUĞUNUZ SÜRE:

☐ 1 yıldan az ☐ 2 - 4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

SAVUNMA SANAYİ SEKTÖRÜNDE AKTİF OLARAK DOLDURDUĞUNUZ SÜRE:

☐ 1 yıldan az ☐ 2 - 4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

KURUMUNUZUN ÇALIŞAN SAYISI: ☐ 1-50 ☐ 51-250 ☐ 251-1000 ☐ 1001-2500 ☐ 2500 ve üstü

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği					
İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.					
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum					
3.Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.					
4.Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim					
5.Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
6.Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.					
7.Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.					
8.İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlama konusunda sıkıntı yaşıyorum					
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.					
10.Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.					
11.Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.					
12.Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.					
13.İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.					
14.İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.					
15.Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.					
16.Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim					
17.Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.					
18.İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.					
19.İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum					
20.Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.					
21.Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.					
22.İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.					
23.Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.					
24.Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.					
Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği					
İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.İşimde karşılaştığım zor durumlar için yeni fikirler üretirim.					
2. İşimle ilgili yeni çalışma metotlarını, tekniklerini ve araçlarını araştırırım.					
3.İşimde karşılaştığım problemler için orijinal çözümler üretirim.					
4.Kurumumda ortaya atılan yenilikçi fikirleri desteklerim					
5.Yenilikçi fikirlerin edinilmesini takdir ederim.					
6. Çalışma arkadaşlarımdan yenilikçi fikirler için heyecanlanmasını önemserim.					
7.Yenilikçi fikirleri, kullanışlı uygulamalara dönüştürürüm.					
8. Çalışma ortamımda, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm.					
9. Yenilikçi fikirlerin faydasını değerlendiririm.					
İşe Angaje Olma Ölçeği					

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
3.Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
4.İşime karşı istekli ve hevesliyimdir.					
5.İşim bana çalışma şevki verir.					
6.Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
7.Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
8.Çalışırken işime konsantre olur ve dalar giderim.					
9.Çalışırken kendimi işe kaptırıyorum.					
Bireysel İş Performansı Ölçeği					
İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Problemleri çözmek için nasıl davranmam gerektiğine hızlı bir şekilde karar veririm.					
2. Hızlı hareket etmek için duruma tam olarak odaklanabilirim.					
3. Yeni koşullara uyum sağlamak için işimi kolayca tekrar organize ederim.					
4. En makul olanı seçmek için olası çözümleri ve etkilerini hızlıca analiz ederim.					
5. Diğerleriyle uyumlu çalışabilmek adına davranışlarımı gönül rahatlığıyla değiştirebilirim.					
6. Diğerleriyle iş birliği kurmak için işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni yollar öğrenirim.					
7. İş arkadaşlarımla ilişkiyi geliştirmek için onların bakış açılarını anlamaya çalışırım.					
8. İş arkadaşlarımla iyi ilişkiler geliştirmek etkinliğim açısından önemli bir faktördür.					
9. Yaratıcı bir çözüm sunmak için çeşitli kaynaklar/bilgi türleri kullanırım.					
10. Çalıştığım departmanda/bölümde, yeni çözümler sunmam konusunda insanlar bana güvenir.					
11.Yeni problemleri çözmek amacıyla yeni araç ve yöntemler geliştiririm					
12. Yerleşmiş fikirlere karşı çıkmaktan ve yaratıcı çözümler önermekten çekinmem.					
13. İş ile ilgili yeterli kalabilmek için iş içinde ya da iş dışında düzenli olarak eğitim alırım.					
14. Performansımı geliştirmemi sağlayan için her fırsatı kollarım (eğitim, grup projesi, meslektaşlarla fikir alışverişi vb.).					
15. Her projeye ya da görevlendirmeye dahil olarak değişime hazır olurum.					
16. Çalışma şeklimi geliştirmek için işimle ilgili son yenilikleri takip ederim.					

Anketiniz bitti, cevaplarınız için çok teşekkür eder,

çalışma yaşamınızda başarılar dileriz 😊

Ek 2. Etik Kurul Belgesi



GİZLİ

T.C.

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : E-82554930-050.01.04-421874 -300-2065
Konu : Pınar AYDEMİR'in Etik Kurul Kararı

21.09.2023

Sn. Pınar AYDEMİR

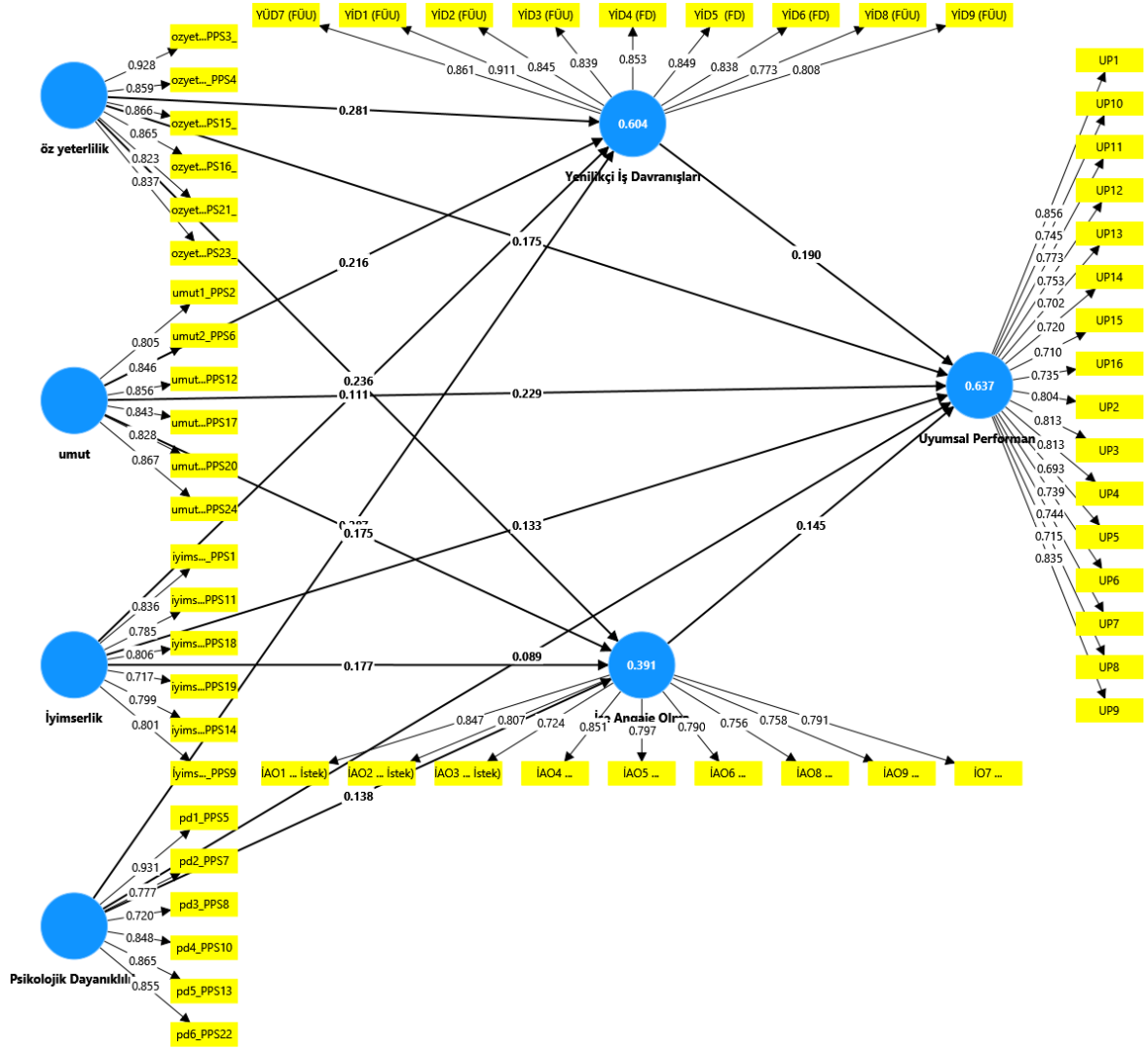
İlgi : 20.09.2023 tarihli ve E-26014373-050.01.04-421081 sayılı yazı.

KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Pınar AYDEMİR'in "Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Yenilikçi İş Davranışları ve İşe Angaje Olmanın Aracılık Rolü" adlı doktora tezi çalışması için gerekli olan Etik Kurul incelemesi yapılmış ve başvurunuz onay verilmiştir.
Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

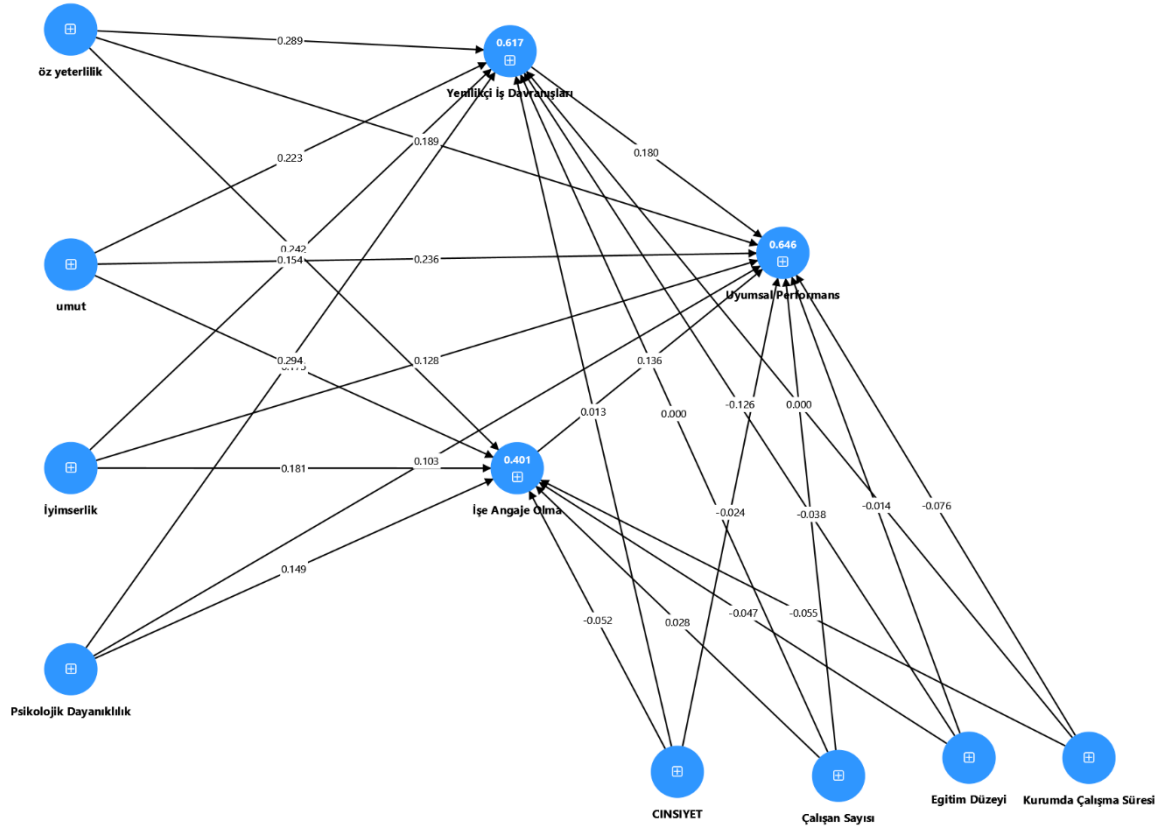
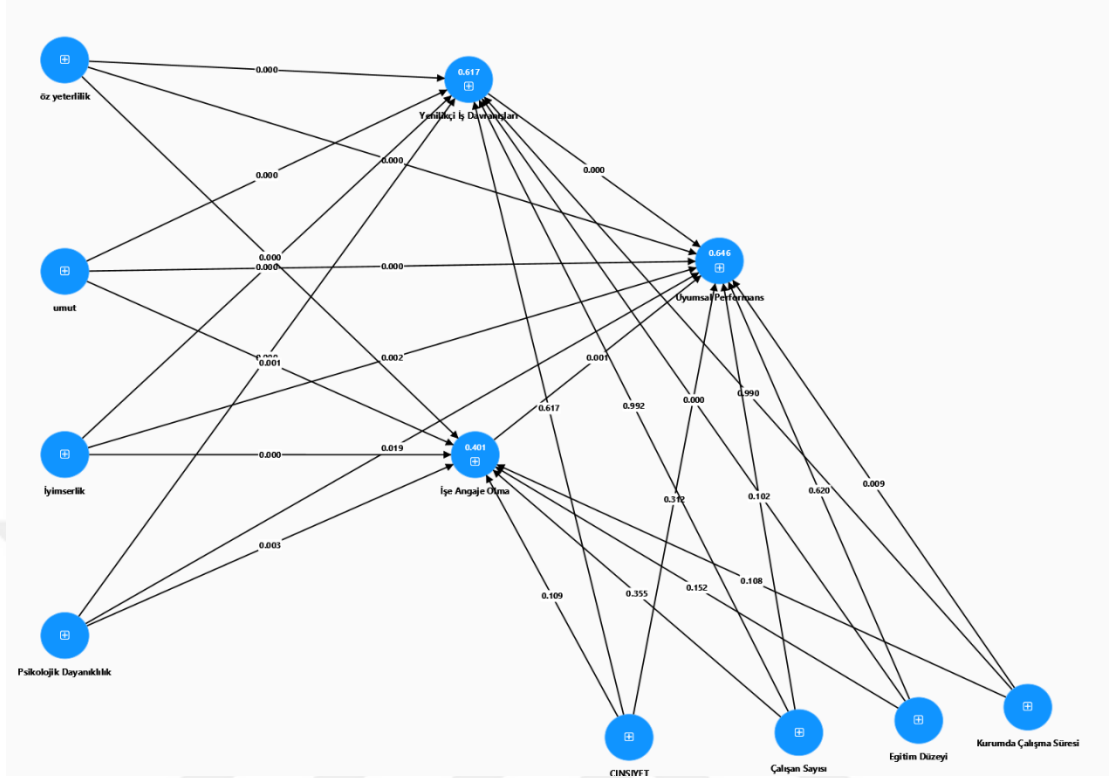
Prof. Dr. Akif CİNEL
Rektör Yardımcısı

Ek: Pınar AYDEMİR'in Etik Kurul Kararı

EK -3 Araştırma Modeline Yönelik Faktör Yüklerinin Grafiksel Sonuçları



EK-4 Yol Analizi Sonuçları



ÖZGEÇMİŞ

2007-2011 yılları arasında Yunus Emre Lisesi'nde lise eğitimini tamamladı. 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başladı. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 2016-2019 tarihleri arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2019 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programına kabul edilmiştir. Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi Güvenlik Bilimleri Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

AYDEMİR, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.