

## **Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme**

A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital

Rana Özen Kutanis<sup>1</sup> Emre Oruç<sup>2</sup>

### **Özet**

Son yıllarda pozitif psikoloji alanından hareketle örgütlerde, olumsuz davranışlar yerine pozitif davranışlara yönelen pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Örgütlere yeni bir bakış açısı sunan bu yaklaşımın neticesinde kişinin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasitelerinin birleşmesiyle ortaya çıkan insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde “pozitif psikolojik sermaye” kavramından bahsedilmektedir. Bu çalışmada pozitif örgütsel davranış ile bu yaklaşımdan doğan psikolojik sermaye kavramının ilişkisi incelenerek bu kavramı diğer pozitif yaklaşımlardan ayıran özellikleri ve kavramın örgüt psikolojisi alanına etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Kavramın ortaya çıkışını, bileşenlerini ve örgüt psikolojisi alanına getirdiği yeni bakış açısını anlamamız; kavramın araştırılması ve geliştirilmesi için yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif psikoloji, pozitif örgüt okulu, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik sermaye.

### **Abstract**

Positive organizational behaviour, which is based on positive psychology and focuses on positive behaviours rather than negative behaviours in organizations has been investigated in recent years. As a result of this approach which presents a new perspective for the organizations, positive psychological capital has emerged, which is behind social and human capital and includes psychological capacities of individuals such as self-efficacy, hope, optimism and resiliency. The study aims to determine the relationship between positive organizational behavior and positive psychological capital, distinctive characteristics of these approaches compared to other positive approaches and the effect of positive psychological capital on organizational psychology. It is expected that the understanding the roots and components of positive psychological capital and the new perspective in organizational psychology will contribute the future investigations and development of the concept

**Keywords:** Positive psychology, positive organizational scholarship, positive organizational behaviour, positive psychological capital

### **Giriş**

Günümüz rekabet ortamında performansı arttırmak giderek zorlaşmaktadır. Hızlı bilgi akışı, uzmanlaşma gerektiren işlerin daha belirgin nitelikleri gerektirmesi ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri örgüt psikolojisi alanında yeni yaklaşımların doğmasına yol

---

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon A.B.D, rkutanis@sakarya.edu.tr

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim ve Organizasyon A.B.D, emre.oruc@bilecik.edu.tr

açmıştır. Böylece pozitif psikoloji alanından hareketle olumsuz davranışlar yerine pozitif davranışlara yönelen pozitif örgütsel davranış akımı ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında yapılan çalışmalar sonucu örgütlerde insanın değerini anlamak ve onun gerçek potansiyelini açığa çıkarmak için insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermaye kavramı önem kazanmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Bu çalışmada pozitif psikolojik sermaye kavramının teorik temellerine değinerek kavramı diğer pozitif yaklaşımlardan ayıran özellikleri tartışılmıştır. Daha sonra kavramın bileşenleri ve örgüt psikolojisi alanına etkileri ele alınmıştır. Son olarak kavramın araştırılması ve geliştirilmesine yönelik değerlendirmeler yapılarak örgüt psikolojisi alanında yapılacak uygulamalara ilişkin öneriler sunulmuştur.

### **Pozitif Psikoloji ve Pozitif Örgütsel Psikoloji**

Pozitif psikoloji, insanların, grupların ve örgütlerin gelişmesine veya ideal bir şekilde işlemesine katkı sağlayan koşullar ve süreçlerin bilimidir (Gable ve Haidt, 2005). Pozitif psikolojinin genel amacı insan potansiyelini gerçekleştiren düzenli sistemler yaratmaktır (Peterson ve Spiker, 2005). Pozitif psikolojiden ilk kez Maslow' un "motivasyon ve kişilik" adlı kitabının "pozitif psikolojiye doğru" adlı bölümünde bahsedilmiştir. Maslow psikoloji bilimini negatif olayları düzeltmeye odaklandığını belirterek bu haliyle psikoloji biliminin henüz işin sadece yarısıyla ilgilendiğini ifade etmiştir. Buna ilişkin olarak psikoloji biliminin, gelişim, fedakârlık, sevgi, iyimserlik, cesaret, memnuniyet, potansiyelini gerçekleştirme gibi yeni temel kavramlara ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Wright, 2003).

Maslow tarafından ilk defa ele alınan bu kavram, daha sonra psikolog Seligman tarafından ilk kez kapsamlı bir şekilde ele alınıp tanımlanmıştır. Seligman ve arkadaşları sağlıklı insanların, daha mutlu, daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri için pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Ancak bu yaklaşımın hayatın olumsuz yanlarını inkâr etmek ya da olaylara pembe gözlüklerden bakmak gibi bir amacı yoktur. Aslında pozitif psikolojinin amacı madalyonun diğer yüzüyle yani insan davranışının pozitif yönüyle ilgilenmek ve negatifin araştırıldığı kadar pozitifin de araştırılması gerektiğini söylemektir (Gable ve Haidt, 2005). Luthans (2002) yapmış olduğu bir literatür taramasında psikoloji alanında yazılan 375.000 makalenin negatif kavramlara (depresyon, ruh hastalıkları, kaygı, korku, öfke gibi) odaklandığını buna karşın sadece 1000 makalenin pozitif kavramları konu edindiğini söylemiştir.

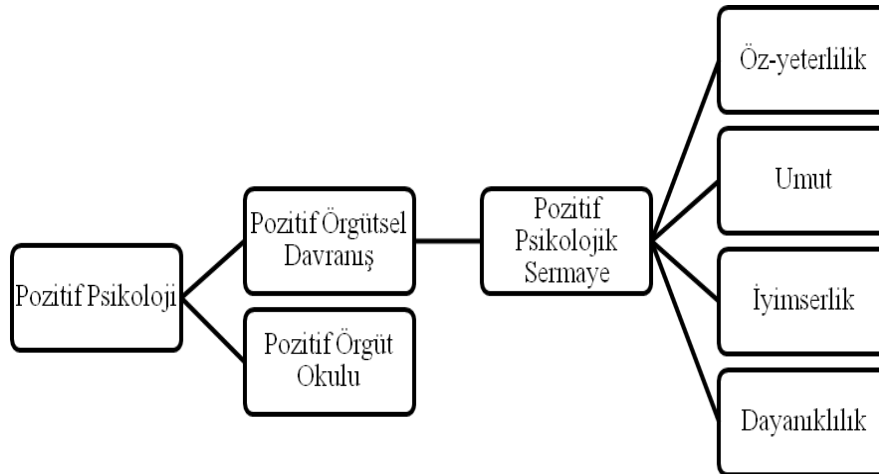
Diğer yandan pozitif psikolojiyi, psikoloji biliminin metafiziksel tarafı olarak algılayabiliriz. Fiziksel olarak hayattaki kötü şeyleri tedavi etmek yerine olumlu şeylere odaklandığı ve negatif pahasına pozitifini tanımladığı söylenebilir. Hegel' in felsefesinde, tez ve antitez yaklaşımında olduğu gibi pozitif psikoloji, psikolojiye antitezdir. Bundan dolayı meta psikolojik, hatta meta bilimsel düzeyde görülen pozitif psikoloji, psikolojinin araştırma ve uygulama amaçlarının odağındaki dengesizlik olarak algılanan noktaları düzeltme çabası içerisindedir. Bunu yaparken ilk olarak insan tecrübesinin artırılmasını, ikinci olarak da bu tecrübelerle ait ortak bir dilin oluşturulmasını amaçlamaktadır (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006). Yani ideal insan işleyişini bilimsel olarak araştıran bu yaklaşım pozitifliği bu işleyişe entegre ederek dengesizlikleri düzeltmeye çalışmaktadır.

Bununla birlikte pozitif psikoloji, pozitif kişisel tecrübe (mutluluk, iyilik hali, memnuniyet, umut, iyimserlik ve pozitif duygular), pozitif kişisel özellikler (yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, bilgelik, değerler, karakterin güçlü yönleri, anlam, amaç, büyüme ve cesaret) ve pozitif kurumların (pozitif aileler, okullar, işletmeler, topluluklar ve toplumlar) incelenmesidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Bu anlamda pozitif psikolojiden hareketle örgütleri de bu bakış açısıyla değerlendiren pozitif örgütsel psikoloji yaklaşımı doğmuştur. Pozitif örgütsel psikoloji, örgütlerdeki pozitif kişisel tecrübe, pozitif kişisel özellikler ve pozitif kurumlarla ilgili bilimsel çalışmalar olarak görülebilir (Donaldson ve Ko, 2010). Bu çalışmalar sonucu örgütsel davranış araştırmacıları pozitif bilimsel bir yaklaşım ihtiyacının farkına varmışlardır.

Bu yaklaşım birbirini tamamlayan iki temel harekete neden olmuştur. Bunlardan ilki Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından önerilen pozitif örgüt okulu, diğeri ise Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü'nden doğan pozitif örgütsel davranıştır. Pozitif örgüt okulu merhamet ve erdem gibi karakter özellikleri ve henüz performansla ilgisi kanıtlanmamış kavramlarla ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış, koşula bağlı olarak gelişebilen ve performansla ilgili kavramları incelemektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif psikoloji ve onun örgüt ortamına yansımaları olan pozitif örgüt okulu ve özellikle pozitif örgütsel davranış araştırmaları sonucunda psikolojik sermaye kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Psikolojik sermaye kişinin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık gibi gelişime açık özelliklerinin birleşmesiyle ortaya çıkan ve bu özelliklerin oluşturduğu bütünden daha fazla bir anlam ifade eden kavramdır. Şekil 1'de psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin diğer pozitif kavramlarla ilişkisine yer verilmektedir.



**Şekil 1.** Pozitif psikolojik sermayenin diğer pozitif kavramlarla ilişkisi (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006)

Şekil 1'de gösterildiği gibi pozitif psikolojiden hareketle örgütler açısından iki ayrı yaklaşımın oluştuğu ve pozitif psikolojik sermaye kavramının pozitif örgütsel davranış kavramı sonucu doğduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkışı ve kavramı oluşturan bileşenlerinin anlaşılması açısından, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ele alınmalıdır.

## **Pozitif Örgüt Okulu ve Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif örgüt okulu örgütlerin ve çalışanlarının pozitif çıktıları, süreçleri ve özelliklerini incelenmektedir (Cameron, 2003). Pozitif örgüt okulunun ana fikri, işyerindeki pozitif davranış faktörlerini anlamının örgütleri yeni başarılarla taşıyacağı temeline dayanmaktadır (Roberts ve ark. 2005). Pozitif örgüt okulunun çalışma konuları, güçlü yönler, dayanıklılık, canlılık, güven, örgütsel erdem, farklılık ve anlamdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006; Bernstein, 2003; Roberts ve ark. 2005).

Pozitif örgüt okulu, pozitifliğin ortaya çıkışının nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, açıklamak ve tahmin etmek için örgütsel kuramlardan yararlanmaktadır. Pozitif örgüt okulu bu kuramların örgütsel çalışmalarda gözden kaçırıldığı olumlu durumları, süreçleri ve ilişkileri ortaya çıkarmaktadır (Cameron, Dutton ve Quin 2003). Pozitif örgüt okulunun amacı; kişilerin, grupların ve örgütlerin pozitif durumlarıyla bu pozitif durumların bağlamını, süreçlerini ve aralarındaki etkileşimlerini aydınlatmaktır (Cameron, Dutton ve Quin, 2003).

Pozitif örgütsel davranış ise bugünün örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve verimli bir şekilde yönetilebilen pozitif özelliklerin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Dolayısıyla psikolojik güç ya da kapasite ölçülebilir, geliştirilebilir ve araştırmaya açık olmalıdır.

Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırma ve uygulamalarını dönüştürecek potansiyele sahip bir paradigma değişimini temsil etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif örgütsel davranış gerektirdiği özelliklere sahip çalışanı işe almanın yanında, mevcut çalışanların geliştirilmesi ve performansının artırılmasını da içermektedir (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel davranışın beş temel özelliği bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

*Pozitif örgütsel davranış pozitif olanı ele alır.* Geleneksel örgütsel davranış teorileri ve yaklaşımları ancak ortalama performansı koruyabilmekte ve genellikle verimsiz liderler, etik olmayan davranışlar, stres, çatışma gibi olumsuz kavramlara odaklanmaktadır. Böyle olumsuz bir yaklaşım yüksek performansı, öğrenme ve gelişimi, proaktif stratejik değişimi ve uyumu engellemektedir. Bu nedenle örgütlerin negatifin yanında pozitif kavramları da ele alan daha dengeli bir yaklaşıma ihtiyacı vardır (Luthans ve Youssef, 2007). Bu bağlamda pozitiflik ve negatiflik tek bir düzlemde birbirinin zıttı anlamına gelmemektedir. Aksine pozitif ve negatif, birbirinden farklı kendi düzlemi, boyutları ve sonuçları olan yapılardır. Örneğin iş tatminsizliğini azaltmak, iş tatmininin artırılması demek değildir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

*Pozitif örgütsel davranış teori ve araştırmaya dayalıdır.* Pozitif örgütsel davranış dışındaki diğer pozitif yaklaşımlar, pozitifliği teşvik etse de, çok sınırlı bilimsel kuram ve araştırmaya dayanmaktadır. Tanımlayıcı özellikler gösterebilir de, olayların nedenlerine ilişkin bilimsel olarak anlamlı ve sürdürülebilir bilgi üretmede yetersizdir. Görünüş geçerlilikleri olsa da yapı geçerlilikleri yoktur. Öte yandan pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiyi kullanarak, liderlik, insan kaynakları gelişimi ve performans için sürdürülebilir bilginin oluşmasını sağlayan bilimsel bir yaklaşımı ifade eder.

*Pozitif örgütsel davranış ölçülebilen kavramlarla ilgilidir.* Örgüte ilişkin yapıların ölçülmesinde güvenilir ve geçerli araçların kullanılması pozitif örgütsel davranışı bilimselleştirmektedir. Bu sayede elde edilen veriler için sistematik analiz, tahmin ve kontrol mümkün olmaktadır. Pozitif örgütsel davranışta, bir bileşenin alana dahil edilmesi için geçerli ölçümlerin olması gerekmektedir. Bu özelliği ile pozitif örgütsel davranış, ölçümü mümkün olmayan kavramları araştırma dışı bırakmıştır.

*Pozitif örgütsel davranış değişime ve gelişime açıktır.* İnsan kaynakları yönetimi açısından doğru insanı seçmek ve onu doğru pozisyona yerleştirmek önemli olsa da artık günümüzde yeterli

değildir. Belirsiz çevre şartlarında, insan potansiyeli düşünülenden daha esnek bir yapıya sahip olması gerektiğinden bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesinin yanında pozitif örgütsel davranışın önerdiği gelişebilen özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans ve Youssef 2007: 325). Pozitif örgütsel davranışın gelişebilen özelliklere (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve pozitif psikolojik sermaye) odaklanması onu pozitif örgüt okulundan ve pozitif psikolojiden ayıran en önemli özelliğidir. Çünkü pozitif örgüt okulu ve pozitif psikoloji daha çok insanların değişmeyen karakter özellikleriyle (erdem, merhamet) ilgilenmektedir.

*Pozitif örgütsel davranış performansla ilişkilidir.* Pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin performansla ilişkisi araştırmalar tarafından kanıtlanmışken pozitif örgüt okulu kapsamına giren kavramların performansla ilişkisi henüz kanıtlanmamıştır.

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranışın ortak yönü, örgütleri pozitif yaklaşımlarla incelemek ve temel olarak örgüt ve örgütlerin performansına odaklanmaktır. Bunu ek olarak, pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiden doğmuştur ve bilimsel yöntemi kullanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış iki temel noktada birbirinden farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklardan ilki araştırma konularıdır. Pozitif örgüt okulu örgütsel bağlamın pozitif yönleri ile ilgilenirken, pozitif örgütsel davranış temel olarak kişisel psikolojik nitelikler ve bunların performans gelişimi üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Performans gelişimine verilen önem, pozitif örgüt okuluna göre pozitif örgütsel davranışta daha belirgindir. İkinci olarak araştırma metodları ve analiz seviyeleri kısmen farklılık göstermektedir. Pozitif örgüt okulu, makro seviyede çeşitli nicel ve nitel araştırma yöntemlerini kullanırken, pozitif örgütsel davranış çalışmaları mikro seviyede deneye dayalı alan araştırması yöntemlerini kullanır. Ayrıca pozitif örgüt okulu tündengelim (örgüt-grup-kışı), pozitif örgütsel davranış ise tümevarım (kışı-grup-örgüt) bir yöntem benimser (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Tablo 1’de iki akım arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış arasındaki farklar

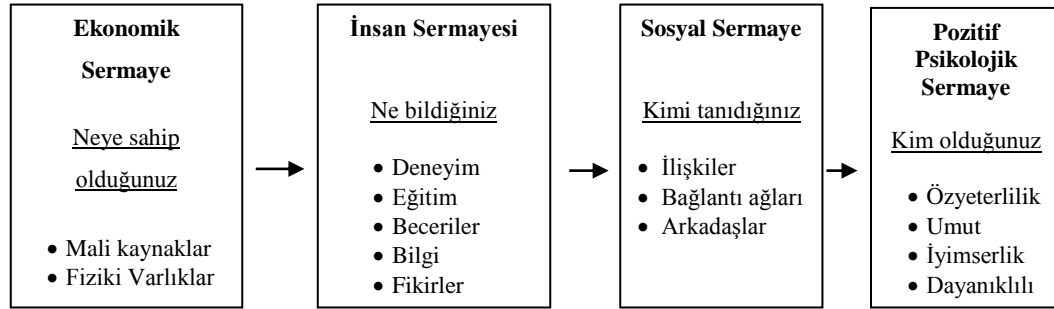
	<b>Pozitif örgüt okulu</b>	<b>Pozitif örgütsel davranış</b>
Araştırma konuları	Örgütsel bağlamın pozitif yönleri	Kişisel pozitif psikolojik nitelikler
Analiz seviyeleri	Makro	Mikro
Araştırma yöntemleri	Tündengelim	Tümevarım
Odak noktaları	Örgütsel performans	Kişisel performans
Veri toplama yöntemleri	Nitel ve Nicel	Nicel
İlgilendikleri kavramlar	Erdem, merhamet	Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık, pozitif psikolojik sermaye

**Kaynak:** Luthans, Youssef, & Avolio, (2006).

Luthans, Youssef ve Avolio (2006) yaptıkları araştırmalar sonucu, pozitif örgütsel davranışın bir dalı olarak ortaya çıkan ve onun özelliklerini en iyi karşılayan kavramın pozitif psikolojik sermaye olduğunu öne sürmüşlerdir. Böylece kavramın dayandığı teorik temellerden hareketle genel bir tanımla yapılabilir.

## Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Boyutları

Luthans, Youssef ve Avolio (2006) pozitif psikolojik sermayeyi, bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlamışlardır. Pozitif psikolojik sermaye bireyin “kim olduğu” ve gelişimsel anlamda “kim olabileceği” ile ilgilenir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Bu sermaye türü örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine (ekonomik, insan ve sosyal sermaye) ilave olarak ortaya çıkmıştır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004).



Şekil 2. Rekabet üstünlüğü için genişletilmiş sermaye türler ( Luthans, Luthans, & Luthans, 2004).

İnsan ve sosyal sermaye ötesinde pozitif psikolojik sermaye bugünün örgütlerinde insan değerini anlamak ve ondan yararlanmak için daha anlaşılır kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde bu sermaye türlerini sinerjik olarak bütünleştirmek insan potansiyelini gerçekleştirmede önemli bir yer tutar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakla birlikte kavram, onu oluşturan bu boyutların toplamından daha fazla bir anlam ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Öz-yeterlilik, zorlayıcı görevleri yerine getirebileceğine dair kendine güven duymak (Stajkovic ve Luthans, 1998); umut, başarmak için amaçlara giden yolda sabır etmek ve gerekirse seçenekleri tekrar gözden geçirebilmek (Snyder, 2002); iyimserlik, şu anda ve gelecekte başarılı olabileceğine dair olumlu düşüncelere sahip olmak (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006); dayanıklılık ise sorunlar ve güçlükler karşısında dayanıklı olabilmek ve kendini toparlayabilmek olarak tanımlanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın bir dalı olarak ortaya çıkan ve onun özelliklerini en iyi karşılayan kavramdır. Buradan hareketle bu kavram pozitif örgütsel davranışın daha somut olarak araştırmalara konu olması ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bu kavramın bileşenleri olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın bir araya getirilmesindeki temel düşünce onların ortak özellikleri olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır (Avey, Luthans ve Mhatre, 2008).

Pozitif psikolojik sermayenin performans ve davranış üzerindeki etkisi pozitif örgütsel davranışın oluşturduğu bu dört bileşenin etkisinden daha büyüktür. Örneğin umutlu insanlar başarıya ulaşmak için kendi yollarını belirlediklerinden dolayı daha iyimser ve dayanıklıdır. Yani pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin her biri diğeriyle etkileşim içerisindedir. Dolayısıyla her bileşen pozitif psikolojik sermaye kavramına bir özellik ekler ve eklenen bu özelliklerin oluşturduğu bütün, parçalarının oluşturduğundan daha farklı yeni bir kavramı tanımlamaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, psikolojik sermayenin çalışan devamsızlığı, çalışanların sapkın davranışları, işten ayrılma niyeti, stres ve kaba davranışlarla negatif yönde,

örgütsel bağlılık, iş tatmini, pozitif duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan performansı ve otantik liderlikle de pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Erkmen ve Esen, 2012).

Pozitif psikolojik sermaye, zamanla büyüyen ve gelişen dinamik bir potansiyeline sahip olduğundan bir kaynaktan çok psikolojik bir kapasitedir. Luthans (2006) yaptığı araştırmalarda psikolojik sermayenin büyük oranda gelişebileceğini kanıtlamıştır.

Diğer yandan pozitif psikolojik sermayeye gelecekte dahil edilmesi için yüksek potansiyele sahip olan pozitif boyutlar vardır. Bunlar bilişsel özellikler olarak yaratıcılık ve bilgelik, duyuşsal özellikler olarak da iyilik hali, mizah ve akıştır. Bu boyutların pozitif, kuramsal temelli, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansla alakalı olması nedeniyle pozitif psikolojik sermaye özelliklerini karşıladığı görülmektedir. Diğer yandan bu kavramların pozitif psikolojik sermaye bileşenlerine dahil olması için çok fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca pozitif psikolojik sermayenin gelişimi için yüksek kapasite özellikleri olan otantiklik, ruhsallık, cesaret ve sosyal kapasite özellikleri olan kadirşinaslık, affedicilik, duygusal zeka gibi kavramlar gelecek araştırma konuları olarak görülmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif psikolojik sermaye tanımının genel bir tanımından sonra, bu sermayeyi oluşturan alt faktörlerin detaylı olarak ele alınmasında fayda vardır.

## **Öz-yeterlilik**

Öz-yeterlilik kişinin gelecekteki eylem ve görevleri başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve bir sonuca ulaşma ihtimaline inanmasıdır (Gardner ve Pierce, 1998). Diğer yandan Bandura (1986) öz-yeterliliği kişinin amaçlara ulaşmak için gereken davranışları organize etme ve gerçekleştirmede sahip olduğu yeteneklere inanması olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan kişinin belirli bir bağlamda, belirli bir görevi başarılı biçimde yerine getirmesinde gerekli olan motivasyon, bilişsel süreçler ve eylemleri harekete geçirmek için kendine inancı olarak da ifade edilebilir. Örgütlerde kendini öz-yeterli olarak gören çalışanlar, yeterli çaba göstererek başarılı çıktılar elde ederler. Öte yandan düşük öz-yeterliliğe sahip çalışanlar çabuk pes etme eğilimindedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Öz-yeterlilik pozitif psikolojik sermaye bileşenleri içinde, teori ve araştırma temelli olması, gelişime açık olması ve performans üzerinde etkisinin kanıtlanmış olması nedeniyle pozitif örgütsel davranış özelliklerini en iyi karşılayan kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Luthans'a göre öz-yeterliliğin beş özelliği bulunmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

*Bağlama özgüdür:* Kişinin belirli bir alanda oluşturduğu öz-yeterlilik diğer alanlar için geçerli olmayabilir. Eğer kişi bilgisayar kullanımında öz-yeterlilik oluşturmuşsa bu durum örgüt içerisinde kurduğu kişiler arası iletişimde geçerli olmayabilir.

*Uygulamaya dayanır:* Kişi öz-yeterli olduğunu düşündüğü alanlarda çoğu kez uygulama yapma imkânı elde etmişken, öz-yeterli olmadığı konularda hiç tecrübeye sahip değildir.

*Gelişime açıktır:* Kişi öz-yeterli olduğu alanlarda ne kadar yeterli olduğunu düşünse de her zaman geliştirmesi gereken yönlerinin olduğunu bilir.

*Başkalarından etkilenir:* Kişi birçok yönden kendine benzeyen ve aynı amaçlara sahip insanların başarılı olduklarını gördüğünde kendisinin de benzer alanlarda başarılı olabileceğine dair öz-yeterlilik algıları gelişir. Ayrıca başkalarının kişinin hakkındaki yorumları onun öz-değerlendirmesini etkilemektedir.

*Değişkendir:* Öz-yeterlilik kişinin kontrolü altında olan veya çevresel birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir.

Luthans'a göre öz-yeterliliği olan kişilerin beş temel özelliği vardır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006):

1. Kendileri için yüksek ve zor hedefler belirlerler.
2. Zorluklara karşı sabırlıdırlar ve gönüllü olarak talip olurlar.
3. Kendi kendilerini motive ederler.
4. Hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.
5. Zorluklarla karşılaştıklarında direnirler.

## Umut

Umut, arzu edilen amaçlara ulaşmak için farklı yollar bulma ve bu yolları kullanmak için kişinin kendini motive etmesi olarak tanımlanmaktadır. Umut; somut amaçlar belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanmayı kapsayan bilişsel bir etkinliktir (Snyder, 2002).

*Amaçlar*, kişi için üç kategoride değerlendirilebilir. İlki insanın zihninde somut veya soyut olarak yer almasıdır. İkincisi zamana bağlı olarak kısa veya uzun vadeli değişiklik göstermesidir. Son olarak da amaçlar değerli ve değersiz olarak sınıflandırılabilir.

*Amaçlar için alternatif yollar bulma*, zaman kavramı ve bu zamanda nasıl hareket edildiği ile ilgilidir. Birey burada geçmiş, şimdi ve gelecek arasında bir yolculuk yapar. Bu yolculukta amaca ulaşmak için alternatif yolları hayal ederek bulmaya çalışır. Amaca yaklaştıkça bu yollar daha keskinleşir ve belirgin hale gelir. Yüksek umutlu insanlar düşük umutlu insanlara göre amaçlarına ulaşmada yollarını daha çabuk ve daha kararlı bir şekilde bulacaklardır.

*Amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanan kişiler* ise bu yolda zihinsel bir enerji ile “bunu yapabilirim” düşüncesindedir. Bu noktada irade gücünü kullanma insanlara en iyi alternatif yolu bulmada gerekli motivasyonu sağlamaktadır.

Umut kavramı örgütlerde öz-yeterlilik kadar araştırılmamış ve uygulanmamış olsa da psikolojik sermayeye önemli bir katkısı vardır (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Youssef, 1000 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında yöneticilerin ve çalışanların umut düzeyinin, performans, iş tatmini, mutluluk ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamıştır (Youssef, 2004).

## İyimserlik

Seligman’a (1998: 43) göre iyimserlik olumlu olayları kişisel, kalıcı ve genel nedenlere, negatif olayları da dışsal, geçici ve durumsal faktörlere atfeden bir açıklama tarzıdır. Başka bir deyişle iyimserlik, insanların gelecekte için olumlu beklentilerini yansıtan bir kavramdır. İyimser insanlar iyi, kötümser insanlar ise kötü şeylerle karşılaşacaklarını düşünürler (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010).

İyimserlik pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri arasında en çok tartışılan ancak en az anlaşılan kavramlardan biridir. Pozitif psikolojik sermaye açısından iyimserlik gelecekte sadece iyi şeyler olacağını tahmin etmek değildir. İyimserlik kişinin olumlu ya da olumsuz olayların neden meydana geldiğini açıklamak için kullandığı bir kavramdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

İyimser insanlar hayatlarındaki olumlu olayların nedenlerini kendi güç ve iradelerinde görürler ve bu nedenlerin gelecekte de devam edeceğine inanırlar. Örneğin üstlerinden olumlu geribildirim alan çalışanlar bunu kendilerinin iş ahlakına bağlarlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).



## **Psikolojik Dayanıklılık**

Dayanıklılık genel olarak ciddi risklere maruz kalınmasına rağmen başarılı bir şekilde kendini toplama yeteneğidir (Benard, 1993). Kişi bu risklere maruz kaldığında olaylara olumlu uyum özelliği gösterir. Burada bahsedilen risk faktörleri, istenmeyen bir sonucun ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerdir (Masten ve Reed, 2002). Bu faktörler genel anlamda şiddet, travmaya maruz kalma, alkol ve madde bağımlılığı gibi yıkıcı ve olumsuz deneyimleri içermektedir (Punamaki, Qouta ve El-Sarraj, 2001). Örgütlerde ise stres, tükenmişlik sendromu ve işsizlik gibi faktörler örnek olarak verilebilir.

Genel anlamda dayanıklılığın 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

*Varlıklar*, bir grup insanın ölçülebilir özellikleri veya belirli koşullarda gelecekteki pozitif sonuçları öngören durumlarıdır. İnsanların bilişsel becerileri, mizaçları, kendilerini pozitif algılamaları, bağlılıkları, hayata pozitif bakışları, duygusal tutarlılıkları, öz denetimleri, espri anlayışları ve genel olarak çekicilikleri dayanıklılığa katkı sağlayan potansiyel varlıklarını oluşturmaktadır.

*Risk faktörleri* doğası gereği kaçınılmaz olan unsurlardır. Riskten tamamen kaçma kendini ve başkalarını bütün risk faktörlerinden koruma gerçekçi bir davranış olmadığından bu faktörler dayanıklılığın özellikleri arasındadır.

*Değerler*, İnsan hayatındaki zorluklar kendini gerçekleştirme ve geliştirme için fırsattır. Varlıkları kullanma süreci eğer düzgün bir şekilde yönetebilirse kendilerini gerçekleştirmek için bir fırsat olabilir.

Örgüt alanında ise dayanıklılık, gerek olumsuzluk, çatışma, başarısızlık sonucu ortaya çıkabilecek bir gelişme karşısında, gerekse de pozitif anlamda artan sorumluluk sonrası kişinin tekrar kendini toparlayarak bu durumla baş etme kapasitesini gösterir. Buradan anlaşıldığı gibi kavram sadece olumsuz anlamda değil olumlu olaylar karşısında da baş etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006).

Dayanıklılığı umut, iyimserlik ve diğer pozitif kapasitelerden ayıran özellik olumsuzluklar karşısında hem reaktif hem de proaktif davranışlar gerektirmesidir. Reaktif olarak dayanıklılık, olumsuzlukların ve pozitif olsa da zor olayların en iyimser insanlarda bile yıkıcı etkisi olduğunu ve bundan dolayı kendilerini toplama ihtiyacını doğurduğunu kabul etmektedir. Proaktif olarak ise olumsuzlukların kişi için bir sıçrama tahtası veya fırsat olması anlamına gelmektedir (Youssef ve Luthans, 2007).

## **Tartışma ve Sonuç**

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

Örgütlerde genellikle çalışanların mevcut potansiyellerine ve zayıf olan yanlarının düzeltilmesine odaklanılmakta, onların güçlü yönleri veya potansiyelleri göz ardı edilmektedir. Örgütsel davranış alanında bu olumsuz durumlarla mücadele ederken pozitifin ihmal edildiği, bu nedenle de daha dengeli bir yaklaşımın olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Psikoloji biliminden hareketle pozitif psikoloji alanında kişilerin potansiyelini arttırmaya dayalı yapılan çalışmalar sonucu örgütleri bu bakış açısıyla inceleyen pozitif örgüt okulu ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu iki yaklaşım araştırma konuları, yöntemleri, analiz seviyeleri, odak noktaları ve ilgilendikleri kavramlar bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın diğer pozitif yaklaşımlardan farkı ölçülebilir,

geliştirilebilir ve araştırmaya açık psikolojik kapasiteleri incelemesidir (Luthans ve Youssef, 2007). Diğer yandan mikro ve kişisel yapılara odaklanması onu pozitif örgütlerle ilgili diğer yaklaşımlardan ayırmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış genel olarak bir paradigma değişimini ya da bilimsel bir devrimi yansıtmamaktadır. Geleneksel teori geliştirme ve araştırma yöntemlerini kullanarak örgütsel davranış alanında pozitif bir yaklaşımı ya da odak noktasını ifade etmektedir (Youssef ve Luthans 2007).

Pozitif örgütsel davranışın pozitif olması, teori ve araştırmaya dayanması, ölçülebilir kavramlarla ilgilenmesi, değişime ve gelişime açık olması ve performansla ilişkili olması onun temel özelliklerini oluşturmaktadır. Buradan hareketle Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından yapılan araştırmalar sonucu pozitif örgütsel davranış özelliklerini karşılayan bir kavram arayışıyla birlikte, ortak noktalara sahip öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerini bir araya getiren çok boyutlu pozitif psikolojik sermaye ortaya çıkmıştır.

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranıştan doğmuş, onun özelliklerini en iyi karşılayan ve kapsadığı bileşenlerin toplamından daha anlamlı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir. Bu farklı bileşenlerin bir araya getirilmesinin nedeni onların ortak noktaları olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır. Performans etkisi özelliğinin karşılanması için bu ortak özelliklere sahip fakat farklı pozitif özellikler içeren kavramların bir araya gelmesi onların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir etkiye sahip yeni bir kavramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özetle pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın araştırılmış ve performans etkisi kanıtlanmış somut uygulamasıdır.

Yapılan çalışmalar pozitif psikolojik sermaye ve bileşenlerinin performans, iş tatmini, çalışan mutluluğu, örgütsel bağlılık gibi konularla ilişkili olduğunu ve bu kavramları pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kavramın ölçülebilir ve verilecek eğitimlerle geliştirilebilir olması öğrenmeyi, gelişmeyi ve değişimi destekleyici bir unsurdur.

Pozitif psikolojik sermayenin gelişimi incelenirken kültürel farklılıkların etkisi göz ardı edilmemelidir. Öz-yeterlilik ve umut kişinin kendisiyle ilgili kavramlar, iyimserlik ve dayanıklılık dışsal çevre koşullarına bağlıdır. Bu nedenle psikolojik sermayenin gelişimi bireyselci ve kolektivist kültürlerde farklılık gösterebilir.

Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ve onları diğer pozitif yaklaşımlardan ayıran özellikleri anlamak, gelecek çalışmalar için araştırmacılara ve uygulamacılara temel bir çerçeve sunmaktadır. Bu temel çerçevede yapılacak olan çalışmalar örgütsel davranış alanında yeni gelişmeleri ve farklı bakış açılarını ortaya çıkararak, alanın bu gözlükle tekrar değerlendirilmesini sağlayacaktır.

## Kaynaklar

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Benard, B. (1993). Fostering resiliency in kids. *Educational Leadership*, 51(3), 44-48.
- Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement: An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266-271.

- Cameron K, (2003) Organizational virtuousness and performance. In K.S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* pp. 48–65. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 879-889.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal Of Positive Psychology, 5*(3), 177-191.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(19), 89.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology, 9*(2), 103-110.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management, 23*(1), 48-70.
- Linley, P. A., Stephen J., Susan H., & Alex M. W. (2006) Positive psychology: Past, present, and (possible) future, *The Journal of Positive Psychology, 1*(1), 3-16.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management, 33*(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons, 47*(1), 45.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.
- Masten, A., & Reed, M. J. (2002) “Resilience in Development”, in: Rick Synder & Shane Lopez, (Ed). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, ss.72-82.
- McGeer, V. (2004). The art of good hope. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 592*, 100.
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A Positive psychology perspective. *Organizational Dynamics, 34*(2), 153-167.
- Punamaki, R. L., Qouta, S., & El-Sarraj, E. (2001). Resiliency factors predicting psychological adjustment after political violence among Palestinian children. *International Journal of Behavioral Development, 25*, 256-267.
- Quinn, R. E., Dutton, J. E., & Cameron, K. S. (2003). *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Roberts, L., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your Strengths. *Harvard Business Review, 83*(1), 74-80.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13*, 249-276.

- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing*. (Order No. 3131572, The University of Nebraska - Lincoln). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 161-161 p.

## **Extended Summary**

### **A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital**

Rana Özen Kutanis, Emre Oruç

#### **Introduction**

The theoretical foundations of “positive psychological capital” and distinctive features of the concept compared to other positive approaches are discussed in the study. Secondly, the components of “positive psychological capital” and the effect of positive psychological capital on organizational psychology are handled. Lastly, there are some recommendations about the implications of the concept in the field of organizational psychology based on the discussions about the investigation and development of “positive psychological capital”.

#### **Positive Psychology and Positive Organizational Psychology**

Positive Psychology is the study of circumstances and processes that contribute the development and functioning of organizations (Gable & Haidt, 2005). The main objective of positive psychology is to create organized systems that realize human potential (Peterson and Spiker, 2005).

In this sense, positive organizational psychology has emerged as a new approach evaluating organizations with the perspective of positive psychology. Positive organizational psychology can be seen as positive personal experience in organizations, positive personal characteristics and scientific studies about positive organizations (Donaldson & Ko, 2010).

This approach has resulted in two movements complementary to each other. The former is Positive Organizational Scholarship proposed by some researchers in Michigan University. The latter is Positive Organizational Behavior suggested by Gallup Leadership Institute in Nebraska University (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006).

#### **Positive Organizational Scholarship and Positive Organizational Behavior**

Positive Organizational Scholarship investigates positive outcomes, processes and characteristics of organizations and employees (Cameron, 2003). The main idea of Positive Organizational Scholarship is based on the fact that understanding positive behavior factors in workplace will result in new accomplishments in organizations (Roberts et al., 2005).

On the other hand, positive organizational behavior is investigation and implementation of positive characteristics and psychological capacities that can be measured, developed and managed effectively for performance development in today’s organizations (Luthans, Youssef & Avolio, 2006). Positive organizational behavior has four inclusion criteria (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006):

1. Positivity criterion
2. Theory and research-based criterion
3. Valid measurement criterion
4. State-like criterion
5. Performance impact criterion

Positive organizational scholarship and positive organizational behavior examine organizations in terms of positive approaches and focus basically on organizations and performance of organizations (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). The differences between two movements are shown in Table 1.

**Table 1.** *The differences between positive organizational scholarship and positive organizational behavior*

	Positive organizational scholarship	Positive organizational behavior
Subject of study	Positive aspects of organizational context	Individual psychological characteristics
Analysis Levels	Macro level analysis	Micro level analysis
Research methods	Deductive method	Inductive Method
Focus point	Organizational performance	Individual performance
Data collection methods	Quantitative and Qualitative Methods	Quantitative Methods
Concepts	Virtue, Forgiveness	Self-efficacy, hope, optimism, resiliency, positive psychological capital

Luthans, Youssef and Avolio (2006) suggested that “positive psychological capital” has emerged as a subfield of positive organizational behavior and it best meets the positive organizational behavior inclusion criteria as a result of their studies.

### **Positive Psychological Capital and Components**

Luthans, Youssef and Avolio (2006) defined “positive psychological capital” as an individual’s positive psychological state of development. “Positive psychological capital” deals with “who you are” and in the developmental sense “who you are becoming” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). This type of capital goes beyond human and social capital which provides competitive advantage for organizations. (Luthans, Luthans, Luthans, 2004).

Made up of positive organizational behaviour criteria meeting capacities of self-efficacy, optimism, hope and resiliency, “positive psychological capital” may be greater than the sums of its parts (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). Self-efficacy is defined as having confidence to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks (Stajkovic & Luthans, 1998), while hope is persevering toward goals and redirecting paths to goals in order to succeed (Snyder, 2002). On the other hand, optimism is making a positive attribution about succeeding now and in the future (Luthans, Youssef, & Avolio, 2006). Lastly, resiliency is sustaining and bouncing back to attain success (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Luthans, Youssef, & Avolio, 2006).

“Positive psychological capital” as a subfield of positive organizational behavior and the concept best meeting its inclusion criteria refers to investigating and implementing positive organizational behavior practically. The basic idea in integrating components of self-efficacy, optimism, hope and resiliency is that they have motivational tendency in succeeding tasks and goals (Avey, Luthans, & Mhatre, 2008).

## **Discussion and Conclusion**

Organizations generally focus on minimizing what is wrong and deficits of employees by neglecting human strengths, flourishing and optimal functioning. Positive organizational behavior maintains that positivity is ignored while struggling with negative situations and proposes a more balanced approach to organizations.

Based on positive psychology, positive organizational scholarship and positive organizational behavior movements have emerged from the studies aiming to increase human potential. These movements examine organizations in terms of increasing human potential.

In this sense, “positive psychological capital” has been developed as implementation of positive organizational behavior and its performance impact has been proved.

Studies on this concept show that “positive psychological capital” and its components have a positive relationship with performance, job satisfaction, work happiness, organizational commitment.

Understanding the relationship between positive organizational behavior and positive psychological capital, and distinctive characteristics of these approaches compared to other positive approaches presents a basic framework to researchers and practitioners in the future studies. The studies in this framework will provide new developments and new perspectives in the field by giving opportunity to reevaluate the discipline of organizational behavior.