



DUYGUSAL OLAYLAR KURAMI ÇERÇEVESİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SERMAYE İLİŞKİSİ

Sebahattin KILINÇ *

Öz

İşletmelerin günümüz rekabet çevresinde sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Kaynak tabanlı rekabet yaklaşımını benimseyen işletmelerin sahip olduğu tüm kaynakları kullanabilmesi bu zorluklarla mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda çalışanların tüm bilgi, beceri ve yetkinliğini işletmenin katkısına sunması için etkin bir strateji olarak görülen personel güçlendirme stratejisinin işletmeler için bir alternatif olabileceği değerlendirilmektedir. İşletmenin uygulamaları ve liderlerin davranışlarıyla personelin güçlendirilmesi çalışanların birey olarak psikolojik gereksinimlerini tatmin edebilir. Bu durumda çalışanların memnuniyet algısı yükselebilir ve olumlu duyguları artabilir. Duygusal olaylar kuramı çerçevesinde modellenen bu çalışmada personel güçlendirme yoluyla oluşan olumlu duyguların çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin geleceğe yönelik beklentilerini şekillendirebileceği düşünülmektedir. Güçlenen personelin öz yeterlilik algısı artarak iş kapsamında geleceğe umutla bakabilmesi sağlanabilir. Duygusal olaylar kuramı çerçevesinde keşifsel araştırma modeli kullanılarak oluşturulan bu modelde personel güçlendirmenin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi literatür taraması yöntemiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Olaylar Kuramı, personel güçlendirme, psikolojik sermaye.*



THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERMENT AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL WITHIN FRAMES OF AFFECTIVE EVENTS THEORY

Abstract

It is getting hard for organizations to get sustainable competitive advantage in today's competition environment. Using all its resources makes it possible to challenge these difficulties according to the resource based competition approach. From this approach personal empowerment which is thought to be an effective strategy with using employees' knowledge, capability and experiences is seen as an alternative tool. Personal empowerment with practices of organization and leaders may meet necessities of staff and this can make them satisfied. These may enhance their positive emotions and other perceptions. Within frames of this research which is designed according to affective events theory it is suggested that positive emotions associated with personal empowerment may form positive expectations on staff and in organization. Self efficacy perceptions of empowered individuals may enhance their hopes. The effect of personel empowerment on psychological capital is suggested according to the heuristic model which is designed within frames of affective events theory.

Keywords: *Affective Events Theory, personal empowerment, psychological capital.*

1. GİRİŞ

Duygular ve bilişler, duygu teorisyenlerinin ifadelerine göre oldukça yakından ilişkilidirler (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bireylerin sahip oldukları duyguların onların bilişlerini etkileyerek davranışlarını şekillendireceği birçok çalışmada gözlenmesine rağmen Duygusal Olaylar Kuramının alanyazına kazandırılmasına kadar kavramsal olarak sunulmamıştır. Duygusal olaylar kuramı günlük yaşantımızın yadsınamaz bir bileşeni olan duyguların bireylerin bilişlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebileceğini önermektedir (Alam ve Singh, 2019). Kuram işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için duygulara hitap edecek etkin stratejiler sunmaktadır.

Rekabet çevresinin giderek zorlaşması, belirsizleşmesi, çeşitlenmesi ve daha birçok değişken işletmelerin sadece yöneticilerin veya liderlerin irade ve davranışlarıyla başarılı olamayacağını göstermektedir. İşletme kavram itibariyle aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluğunu tanımlamaktadır. Çalışanların daha fazla rol alarak sorumluluk üstlenmeleri işletmeleri daha etkin hale getirebilir. Bu çerçevede personel güçlendirme kavramı işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için tüm insan kaynağını etkin ve verimli kullanabileceği fırsatlar sunmaktadır. Yönetici ve liderlerin bu yaklaşıma sahip olarak gerektiğinde yetki devrini yapabilmesi, çalışanların beceri kazanmasını sağlayabileceği şartları oluşturması, çalışanların inisiyatif kullanabilmesini sağlaması personel güçlendirme kavramının temel bileşenlerindedir. Çalışanların yapmış oldukları işte söz sahibi olmaları, sonuçlarına etki edebilmeleri ve becerilerinin gelişmesi onların birçok psikolojik gereksinimini tatmin ederek onları memnun ve dolayısıyla mutlu edebilir (Gooty vd., 2009: 357). Bu süreç personel güçlendirmenin boyutları olan işin anlamlılığı, çalışanın özerkliği, çalışanın yetkinliği ve çalışanın işin sonuçlarına olan etkisiyle oluşabilir (Spreitzer, 1996: 486). Bu araştırmanın temel varsayımı düşünce üzerine oturtulmuştur. Yani çalışanların güçlendirilmesinin onlarda olumlu duygular oluşturabileceği, onların geleceğe umutla, iyimserlikle bakabileceği ve ihtiyaç duyabilecekleri becerilere sahip olmalarını ifade eden özyeterlilik duygusuna sahip olabilecekleri varsayılmıştır. Bu çerçevede psikolojik sermayenin de bileşenleri olan özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklı olma olarak adlandırılan dört alt boyutun (Jafri, 2012) personel güçlendirmenin etkisiyle oluşacak olumlu duygularla şekillenebileceği ve düzeylerinin artabileceği düşünülmüştür.

Araştırma duygusal olaylar kuramı çerçevesinde modellenmiş olup kuram çerçevesinde personel güçlendirmenin personelin algılarını olumlu etkileyebileceği ve olumlu duyguların oluşabileceği bunun sonucunda da

personelin geleceğe yönelik iyimser duygularının artacağı, motivasyonunun artarak bilgi, beceri ve yeteneklerini daha etkin kullanabileceği düşünülmüştür. Araştırma keşifsel bir özellik taşımakta olup duygusal olaylar kuramı çerçevesinde personel güçlendirme ve psikolojik sermaye olguları arasında oluşan bir etkileşimin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca araştırma gelecek araştırmalarda saha çalışmaları için öneriler geliştirmektedir.

1.1. Psikolojik Sermaye

Yaşamlarının büyük bir kısmını işyerinde geçiren bireylerin yaşamdan olan beklentilerinin birçoğu iş kaynaklı olmaktadır. Çalışanların beklentilerini karşılama düzeyi onların yaşam memnuniyetlerini etkilediği için işyeri kaynaklı beklentilerin çözülmesi ve karşılanması bireylerin yaşam memnuniyetlerini de etkileyebilir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Örgütsel davranış genel olarak çalışanların psikolojilerinin iş yaşamındaki belirleyicileri ve sonuçları üzerine eğilirken bireylerin tüm yaşamlarının birbiriyle etkileşim içinde olduğunu öneren pozitif psikoloji bu sürece farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Yaklaşım çerçevesinde bireyin herhangi bir yaşam alanındaki beklentilerin diğer yaşam alanlarını etkileyebileceği, hatta motivasyonunu arttırılabileceği düşünülmüştür (Çankır ve Yener, 2017). Çalışanların genel olarak yaşamlarındaki olumlu yönlere eğilerek bunları teşvik ederek, motivasyonlarının yükseltilebileceği ve olumsuz yanlarının etkisinin azaltılabileceği düşüncesinden doğan pozitif psikoloji yaklaşım 2000'li yıllardan itibaren farklı başlıklarla çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Martin Seligman tarafından alanyazına kazandırılmış olan yaklaşım bireylerin sağduyu ve erdemliliklerini ön plana taşıyarak onları güçlendirme amacını taşımaktadır. Psikolojik sermaye de bu çerçevede çalışanın birey olarak motivasyonunu etkileyebilecek, onun gelecekteki yönelimlerini şekillendirecek bir kavram olarak alanyazında kullanılmaya başlanmıştır (Luthans, 2002: 57-72).

Çalışanların yaşamlarına yön verme konusunda kendi iradelerini ortaya koyabilme gücü olarak tanımlanan psikolojik sermaye çalışanın karşılaştığı durumlarla başedebilme çabasını sağlar (Kanbur, 2018). Örgütsel davranış alanyazına bakıldığında sosyal sermaye ve beşeri sermaye kavramı yaygın olarak birçok çalışmada kullanılmış olmasına rağmen tam olarak çalışanın ayakta durma, sebat etme ve iradesini kullanarak geleceğini tayin etme gibi birtakım kendini gerçekleştirme belirleyicilerinin tanımlanamamasından dolayı psikolojik sermaye çok ilgi çeken bir kavram olmuştur (Gooty vd., 2009). Özellikle işletmelerin örgüt yapılarının giderek sorgulandığı ve bu örgüt yapılarında bireyin çerçevesinin yeniden çizilmeye çalışıldığı günümüzde psikolojik sermaye takım tipi örgütlenmeler, sanal örgütler ve matris yapılar da bireyin kendini göstermesinin belirleyeni olarak görülmektedir (Zaho ve Hou, 2009). Luthans vd. (2007; 544) psikolojik sermaye kavramının dört bileşene sahip olduğunu iddia etmektedir. İyimserlik, öz kapasite, umut ve dayanıklılık olarak tanımladığı bu boyutlar yukarıda sunumu yapılan pozitif psikoloji yaklaşımının da temel argümanlarından sayılmaktadır. Bileşenlere bakıldığında her ne kadar kavram 2000'li yıllarda alanyazına girmiş olsa da duygusal olaylar kuramı çerçevesinde de olumlu duyguların bireylerin günlük davranış ve motivasyonlarını etkileyebileceği yıllar önce kabul edilmiştir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Psikolojik sermaye çalışanların itici gücü ve motivasyon kaynağı olarak görülebilir. Beşeri sermaye açık ve örtük bilgi ve entelektüellik düzeyini arttırabilir. Ya da içinde bulunduğunuz çevrede güçlü bir sosyal sermayeniz olabilir. Tüm bunlara rağmen olumlu duygulara sahip değilseniz geleceğe ilişkin umut ve beklentileriniz yoksa yani psikolojik sermaye düzeyiniz yetersizse beşeri sermayeniz ve sosyal sermayenizin bir anlamı kalmamaktadır (Luthans vd., 2004: 45-50).

Psikolojik sermaye üzerine yapılan çalışmalar işletmelerin ihtiyaç duyduğu temel çalışan becerileri olan mücadele, olumlu bakış açısı, umut ve dayanıklılık gibi

bileşenleriyle psikolojik sermayenin bu ihtiyaçları karşılayabileceğini ortaya koymaktadır (Kanbur ve Kavuklu, 2018). Günümüz dünyasına bakıldığında bireylerin yetiştirilme tarzlarına da bağlanacak birçok nedenden dolayı bireylerin daha fazla bilgiye ve eğitime sahip olmasına rağmen mücadele düzeyinde geçmişin mahrumiyet yaşamış nesliyle karşılaştırıldığında düşük kaldığı gözlenmektedir. Bu açıdan psikolojik sermaye bireylerin ihtiyacı olan bu azim ve çabayı sağlayabilecek dinamiklere sahiptir. Psikolojik sermaye öğretilerine veya eğitimine odaklanan işletmeler çalışanların çarpan gücünü arttırarak sürdürülebilir rekabet avantajlarını geliştirebilir (Luthans vd., 2005:249-271).

İşletme içinde çalışanların verimliliğinin belirleyenleri üzerine yapılan çalışmalar çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve becerilerinin verimlilik üzerinde bir dereceye kadar etkisi olduğunu ortaya koyarken pozitif psikoloji çerçevesinde önerilen olumlu duygulara sahip olmanın tüm diğer belirleyenlerde çarpan etkisi yaptığı gözlenmektedir. Pozitif psikoloji geçmişe gömülü kalıp karamsar bir kariyer çizgisinde boğulan bireyler için geleceğe yönelik olumlu değişimi ortaya çıkaracak güçlü vurgular içermektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji bireylerin bilgi ve becerilerini, bilişsel ve sosyal sermayelerini kullanmalarını sağlayabilir (Luthans vd., 2006: 25-44). Psikolojik sermaye çalışanların her gün giderek daha fazla belirsizleşen ve zorlaşan iş yaşamında ihtiyaç duyacakları inancı, geleceğe yönelik umudu, zorluklar karşısında sebatla mücadele edebilmeyi, problemi görmezlikten gelme değil tamamen ortadan kaldırmaya yönelik bakış açısı kazandırır (Avey vd., 2008: 54). Yukarıda da ifade edildiği üzere klasik yönetim yaklaşımlarından beri alanyazında çalışılan davranışsal yaklaşımların içinde insanların potansiyeli ve yaratıcı gücüne psikolojik sermaye kavramı kadar dokunan çok az olgu bulunmaktadır (Zhao ve Hou, 2009). Psikolojik sermaye insan kaynaklarının temel tehditi olan

tükenmişlik sendromuna bir çözüm olarak hem çalışanlara hem de yöneticilere işlevsel çözümler üretebilir (Luthans vd., 2007).

Psikolojik sermaye bireylerin geçmiş potansiyeli ya da sermayesinin sorgulanması yerine gelecekte neler yapabileceğine ilişkin vurgular ve bakış açıları geliştirmektedir (Avolio ve Luthans, 2006). Psikolojik sermaye bireyin pozitif özelliklerine dayalı olduğu için alanyazında pozitif psikolojik sermaye olarak da nitelendirilmektedir.

Psikolojik Sermayenin Boyutları

Alanyazında yapılan çalışmalarda psikolojik sermaye özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklı olma olarak adlandırılan dört alt boyuttan oluştuğu iddia edilmektedir (Gooty vd., 2009; Jafri, 2012). Peterson vd. (2011) umut bileşenini çalışanların amaçlarına yönelimli olmaları ve amaçlarına ulaşmak için çaba göstermelerini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Çalışanların umutlu olduğunda motivasyona sahip olacağı ve gayret göstereceği iddia edilmektedir (Peterson vd., 2011). Umut pozitif psikoloji alanında kullanılan temel argümanlardan biri olup bireylerin yaşamlarındaki temel itici güç olarak görülmektedir. Bireyler umuda sahip olmak için nedenler veya atıflar ararlar. Bu sayede göstermiş oldukları gayretlerde bir anlam bulurlar. Bireylerin göstermiş oldukları gayretlerin nedeni umuda konu olan amaçlardır. Yani umut çerçevesi aynı kalmasına rağmen içinde barındırdığı amaç ve hedefler umudun çerçevesini çizer.. Umut bireyi başarmaya iten motivasyon ya da performansını arttıran itici güç ve enerji olarak tanımlanır. Umutlar hedef ve amaç belirlemeyle gelişir. Umudun iki bileşeni bireyi hedefe ulaştıracak gücü hissetme ve hedefe ulaşırken farklı alternatifleri deneme becerisidir. Yani umuda sahip olan birey hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan gücü kendinde bulurken karşılaştığı engellerde alternatifleri de denemeye eğilimlidir. Umut mizaç özelliği olarak görülmesine

rağmen karakter özelliği olarak da geliştirilebileceği de iddia edilmektedir (Snyder vd., 1996: 321-335). Umut düzeyi yüksek olan çalışanların farklı alternatifler geliştirerek çözüm yolları arama becerisinin de yüksek olabileceği iddia edilmektedir. Bu bireyin kendini geliştirerek yeni durumlarla yüzleşmesini sağlayabilir (Luthans vd, 2007: 44-49). Umut bireye görevinde başarılı olacağını hissetme duygusunu vererek fiziksel ve ruhsal motivasyonunun artmasını sağlayabilir. Umut zorlu engellerin üstesinden gelmek için bireyin kendi potansiyeliyle oluşturabileceği bir araç olarak görülmektedir (Luthans ve Jensen, 2005: 306-307). Umut yukarıda da ifade edildiği üzere amaç ve hedef belirlemeyi kapsadığı için değişen şartlarda bireyin uyum sağlama yeteneğini de arttırabilir. Umuda sahip çalışanların oluşturacağı alternatifler bu amaç ve hedeflere ulaşma motivasyonundan kaynaklanmaktadır (Peterson ve Luthans, 2003: 26-31). Jerome Frank (1968) umut olgusuyla ilgili yapmış olduğu çalışmalarda başarılı bireylerle başarısız bireyler arasındaki motivasyon ve enerji farkının sahip oldukları umut düzeyiyle ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir. Umuda sahip çalışanların buldukları koşullardan tatmin olarak daha iyiye ulaşmak için bu koşulları kullanma motivasyonuna sahip olduğu, bu olumlu duyguları etraflarına yayabildiği, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir (Luthans vd., 2007, 541-572).

Psikolojik sermaye kavramının ikinci bileşeni olan iyimserlik, umuttan ayrı değerlendirilemez. İyimserlik bireyin yaptığı işte geleceğe yönelik tahminlerinin iyi olacağına ilişkin beklentileridir(Erkmen ve Esen, 2012). Birey bu sayede yaptığı işte sebat gösterir. Bu beklentiler çalışanlar için işin itici ve olumsuz algısının ilacı olarak görülür. Ayrıca bu beklentiler umutla birlikte tükenmişliğin ilacı olarak işletme hayatında aktif rol oynarlar. Beklentiler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ya da McClelland'ın ihtiyaçlar kuramında bireylerin olumlu duygularının temeli olarak görülen referanslardır. Beklentiler geleceğe yönelimin göstergesi olarak bireyin yaşam tatminlerinde gösterge rolü oynar.

Bireyin beklentileri ve sahip olduklarını karşılaştırması onun örgütlerde ayrıca adalet algısını da etkiler. Adams'ın eşitlik kuramı çerçevesinde de bireyin bu değerlendirmeleri sonucu beklentileriyle değerlendirmeleri karşılaştırdığı ve örgütsel adalet algısının şekillendiği birçok araştırmada raporlanmaktadır (Harder, 1991).

Psikolojik sermayenin diğer bir boyutu özyeterliliktir. Stajkovic ve Lutans (1998) özyeterliliği bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine ilişkin değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır. Özyeterlilik düzeyi yüksek olduğunda bireylerin herhangi bir görevi başarma düzeylerinin de yüksek olacağı varsayılmaktadır. Bandura'nın 1970'lerdeki özyeterlilik kuramına dayandırılan algı örgütsel davranışta birçok konuyla çalışılmış olup bireylerin bağlamsal ve genel performanslarının anahtarı olarak görülmektedir (Stajkovic ve Lutans, 1998). Çalışanların sahip oldukları deneyim, bilgi ve beceri düzeyi yeterli olmasına rağmen özyeterlilik düzeylerinin düşük olabileceği ve bundan dolayı motivasyonlarının ve performanslarının düşük olabileceği araştırmalarda gözlenen önemli bir sonuçtur. Psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden olan özyeterlilik bireyin gelecekte neleri yapabileceğini ilişkin inançlarıdır (Luthans, 2002: 57-72). Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları beceri ve bilgilere yönelik pozitif inançları olarak tanımlanan özyeterlilik günümüzde futbol liglerinde yüksek yetenekli ve pahalı oyuncuların oluşan takımların düşük bütçeli ve daha az yeteneğe sahip oyuncuların oluşan takımlar karşısında yenilmelerinde belirleyici algı olarak kullanılmaktadır. Geçmişleri başarı ve şampiyonluklarla dolu oyuncuların bazen çok umulmadık başarısızlık almaları durumunda yapılan ortak yorumların konusu özyeterlilik algılarının düşük olması üzerinedir. Bu yüzden bilgi ve beceriye sahip olmak başarıya yönünde özyeterlilik olmadan çok işlev görmeyecektir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 62-74). Özyeterlilik duruma ve bağlama göre değişebilir ve bireyin yaşamın farklı alanlarında farklı özyeterlilik

algılarına sahip olabileceği söylenmektedir. Bireyin özyeterlilik algısı görevin kimliği, bireyin geçmiş başarı ve başarısızlıkları, bireyin bilgi ve beceri düzeyi ve örgütün özelliklerinden etkilenebilir (Luszczynska vd., 2005: 80-89). Özyeterlilik algısı bireylerin geçmiş deneyim, başarı, bilgi ve becerilerine göre şekillendiği için bireylerin karşılaşmış oldukları durumları değerlendirmelerini etkilemektedir. Örgüt içinde strese neden olan işyükü algısının özyeterlilik algısının düzeyine göre bireylerde yüksek veya düşük düzeyde gelişebileceği vurgulanmaktadır (Evers vd., 2001: 439-454). Yüksek özyeterlilik algısına sahip çalışanların algıladıkları işyükü düzeylerinin düşük olduğu ve dolayısıyla hissettikleri stres düzeylerinin de düşük olacağı iddia edilmektedir. İşletmelerde algılanan stresin kronik bir duruma dönüşmesi tükenmişlik algısının da belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yener ve Arslan, 2017). Özyeterlilik algısı bireylerin zorluklar karşısındaki duruşlarını, mücadele güçlerini belirleyerek motivasyon ve performanslarını etkilemektedir (Bandura, 1993: 117-148). Özyeterlilik algısı bireyin geçmiş deneyim, bilgi, tecrübe, başarı ve başarısızlıklarına dayalı olarak geliştiği için bireylerin karşılaşmış oldukları zorlu görevlerde alternatifler geliştirmesini ve çözüm yolları bulmasını etkilemektedir (Aliyev ve Tunc, 2014: 97-105). Özyeterlilik algısı bireyin duygusal sermayesinin de düzeyini etkilemektedir. Bireyin davranışlarının belirleyenlerine bakıldığında duygu, tutum ve algıların davranışların oluşma düzeyini, oluşup oluşmamasını belirlediği bilinmektedir. Özyeterlilik algısının yüksek olması durumunda bireyin olumlu duygulara sahip olarak davranışa ilişkin tutum geliştirebileceği, motivasyonunun ve performansının artabileceği düşünülmektedir. Özyeterlilik algısı başarısızlık ve zorluk gibi zarar verici düşüncelerle bireyin motivasyonunu olumsuz etkilemesine izin vermez. Birey özyeterlilik algısını geçmiş deneyim, bilgi ve performansına göre şekillendirdiği için geliştireceği stratejileri ve alternatifleri aslında bildiği ve güvendiği araçlarla geliştirir ve bu onun olumlu duygularını artırır (Schunk, 1991:207-231). Özyeterlilik algısının gelişmesinde

veya ortaya çıkmasında bir diğer önemli belirleyen bireyin çevresine ilişkin gözlemleridir. Birey çevresinden olumlu gözlemler aldıysa, sosyal destek ve diğer desteklere sahipse bireyin özyeterlilik algısının gelişeceği varsayılır. Bu gözlemler içinde diğer bireylerin başarı ve başarısızlıkları, diğerlerinin takip ettiği yollar, almış oldukları örgütsel destek, örgütün başarı ve başarısızlığa vermiş olduğu tepkiler belirleyici role sahiptir (Bandura, 1994: 71-81). Özyeterlilik algısı içinde bulunan örgütün özellikleriyle ilişkilidir. Yani örgüt içinde başarılı örnekler çok ise ve örgütün destekleyici bir iklime sahip olduğu görülmüş ise çalışanların da özyeterlilik algısının yüksek olabileceği değerlendirilebilir (Aliyev ve Tunc, 2014: 97-105). Bu bağlamda liyakat temeline göre istihdam edilmiş çalışanlarından oluşan örgütlerde performans ve başarı düzeyleri çalışanların birbirini etkilemesine ve özyeterlilik algısının şekillenmesine yol açar. Çalışanlar diğerlerinin başardığını gördüğünde kendisinde de aynı motivasyonu görebilir. Diğerlerinin takip ettiği yolları takip ederse ve yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğuna inanırsa başarılı olabileceğini düşünebilir (Bandura, 1994: 71-81). Psikolojik iyi oluş kavramı son yıllarda giderek alanyazında birçok çalışmaya konu olan kavramlardan bir tanesidir. Çalışanların memnuniyetlerine dayalı olarak gelişen iyi oluş çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasına göre yüksek ve düşük düzeyde gelişebilmektedir. Özyeterlilik algısı bireylerin başarı ihtiyaçlarını tatmin edecek performansları göstermelerinde araç olduğu için aslında psikolojik iyi oluş kavramını olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Psikolojik iyi oluş algısının psikolojik sermaye kavramının diğer bileşenleri olan umut ve olumlu bakış açısıyla da ilişkisi vardır (Kanbur, 2017). Bireyin örgüt içinde birçok yönden kendini iyi hissetmesi örgüt içindeki tatmin düzeyine bağlıdır. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı bireylerin gereksinim duyduğu temel başlıkları belirtmektedir. İş yaşamındaki başarı ihtiyacı da hem McClelland'ın hem de Maslow'un kuramlarında önemli bir yer kaplamaktadır. Bireyin kariyer becerileri

ve başarısının kariyer kaynaklı tatminini etkileyebileceği, bunun memnuniyet düzeyini ve dolayısıyla psikolojik iyi oluş düzeyini etkileyebileceği düşünülmektedir (Tummers vd., 2016). Bu açıdan bireyin kariyer başarısının anahtarlarından bir tanesi olarak görülen özyeterlilik algısının aslında dolaylı olarak bireyin psikolojik iyi oluşunu etkileyebileceği düşünülmektedir (Milam vd., 2019). Duygusal olaylar kuramı çerçevesinde bireyin iş yaşamında hissedeceği olumlu duyguların yaşamının diğer alanlarına yayılarak bireyin genel yaşam tatminini etkileyebileceği, olaylara ve süreçlere olumlu bakabileceği düşünülmektedir. Yapılan çalışmalarda da bu yargıyı destekleyen sonuçların varlığı raporlanmaktadır (Luthans vd., 2007: 44-49). Öz yeterlilik kavramının ilişkili olabileceği bir diğer olgu örgütsel öğrenme veya örgütsel gelişim kavramıdır. Örgütlerin içinde bulunduğu çevrelere uyum gereksiniminin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel öğrenme Edmondson'a göre (2004) bireysel öğrenme üzerine kurgulanmakta ve bireysel öğrenme örgütsel öğrenmeyi olumlu olarak etkilemektedir. Bundan hareketle bireylerin öğrenmelerinin özyeterlilik algısıyla gelişerek örgütsel öğrenmelerini arttırabileceği düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin diğer bir boyutu da dayanıklılıktır. Erkmen ve Esen dayanıklılığı bireyin yaptığı işin zorluklarına rağmen işi sürdürme yönündeki davranışları olarak tanımlamaktadır (Erkmen ve Esen, 2012). Bireyin zor koşullara ve engellere rağmen işini sürdürme davranışını göstermesi dayanıklılığının göstergesi olmaktadır. Dayanıklılık bireyin geçmiş deneyim, yetenek ve becerileriyle doğru orantılıdır. Çevresel koşullara göre değişebilen bir özellik olan dayanıklılık bireyin çabalarıyla arttırılabilir. Yapılan çalışmalarda psikolojik dayanıklılığın fiziksel dayanıklılıkla ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Fiziksel olarak dengeli bir yaşam süren ve fiziksel becerilerini geliştiren bireylerin dayanıklılıklarının da gelişebileceği iddia edilmektedir. Çalışanların dayanıklılık düzeyleri onların zorluklarla mücadele etme

motivasyonunu etkilemektedir (Kanbur, 2018). Günümüz iş dünyasının değişken ve esnek koşulları örgütlerin çevrelerine uyumlarını etkilemekte bu ise sürdürülebilir rekabet avantajı etkilemektedir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde çalışanlarının çarpan etkisi yaptığı varsayılırsa çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin dolaylı olarak örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyebileceği düşünülebilir. Özellikle günümüz iş dünyası gibi zorlu değişken ve esnek çalışma koşullarında öncelikle örgütlerin ve bireylerin her zamankinden daha fazla psikolojik dayanıklılığa sahip olması zorunluluk olmaktadır. Psikolojik dayanıklılık çalışanların performansını ve dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını etkilemektedir (Avey vd., 2008b: 430-452). Stewart (1997) psikolojik dayanıklılığı bireyin zorlu ve riskli görevlerin altından kalkabilmesini sağlayan kapasite olarak tanımlamaktadır. Yazar psikolojik dayanıklılığın mizahtan gelen belirleyenlerinin olduğunu ifade ederken durumsal ve çevresel belirleyenlerle geliştirilebileceğini iddia etmektedir (Stewart, 1997: 21-31). Dayanıklılık sadece olumsuz durumlarla mücadele etmede bir dayanak ya da referans olmamak da aynı zamanda olumlu duyguları da yönetmeyi ifade etmektedir. Çalışanların olumlu ya da olumsuz duygular karşısındaki tepkisi onun psikolojik dayanıklılık durumuna göre değişebilir. Psikolojik olarak dayanıklı personel her iki durumda da dengeli davranabilir (Luthans vd., 2008: 219-238).

Çalışma hayatının giderek zorlaştığı, rekabetin arttığı, işletmelerin çok sık iflas ederek piyasadan çekilmek zorunda kaldığı günümüz işletmelerinde ayrıca çalışanların kendilerinden kaynaklanan ya da kaynaklanmayan nedenlerden dolayı işten ayrılmak zorunda kaldığı da gözlenmektedir. Psikolojik dayanıklılık bu gibi durumlar da çalışanların her şeye rağmen ayakta kalarak geleceğe umutla bakmasını sağlayabilir. Daha da önemlisi motivasyonunu düşürecek stresin oluşmasını engelleyebilir ya da etkilerini düşürebilir (Luthans, 2002: 61). Dayanıklılık karşılaşılan durumu analitik olarak değerlendirerek gerçeğin olduğu

gibi kabul edilmesini sağlayan bir psikolojik durumu ifade eder. Bu sayede bireyler yaşamlarını nesnel olarak değerlendirerek, empati kurarak yaşamdan anlam çıkarabilirler. Psikolojik dayanıklılık birçok çalışmada fiziksel dayanıklılıkla ilişkilendirilirken bu çift yönlü bir ilişki olarak gelişmektedir. Yani fiziksel dayanıklılık psikolojik dayanıklılığı arttırırken aynı zamanda bireylerin psikolojik dayanıklılığı fiziksel dayanıklılıklarını da arttırmaktadır (Youssef ve Luthans, 2005: 303-343). Durumu olduğu gibi kabul eden bireylerin gerektiğinde kendilerini değiştirmeleri daha kolay olabilir. Bu da bir anlamda çalışan güçlendirmede kolaylık sağlayabilir (Avey vd., 2008: 430-452). Diğer olumlu duygular gibi psikolojik dayanıklılık da işyerinde bulaşıcı bir özellik taşır. Diğer çalışanlar da dayanıklı bireylerin davranışlarından etkilenir (Luthans vd., 2007: 541-572). Çalışanlar bu şekilde olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldıklarında psikolojik dayanıklılıkları yüksek düzeydeyse bunları olgunlukla karşılayıp, nesnel değerlendirmeler yapıp durumun nedenlerini ortaya koyabilirler, performanslarını değerlendirebilirler ve gelecek için tekrar stratejiler belirleyip harekete geçebilirler. Yani psikolojik dayanıklılık bir anlamda bireye tekrar harekete geçmesi ve yenilenmesi için fırsat verir (Kanbur ve Kavuklu, 2018; Luthans v.d., 2007d: 541-572). İşyerinde psikolojik sermayenin bu boyutunun işletmedekisüreçlerin aksamadan yürütmesinde önemli bir role sahip olduğu ve çalışanların gerçek kapasitelerinin ortaya çıkmasına da yardımcı olduğu gözlenmektedir (Kanbur, 2017). Aynı zamanda, stresle mücadelede çaba gösterebilmek için psikolojik dayanıklılıkta kilit noktanın ruhsal olarak sağlamlık olduğu ifade edilmektedir (Kanbur ve Kavuklu, 2018).

İyimserlik psikolojik sermayenin diğer bir bileşeni olarak sadece iş yaşamında değil hemen hemen bireyin tüm yaşam alanlarında yaşam enerjisi ve motivasyonunun kaynağı olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda dışsal odaklılık ve rasyonel düşünceyle de ilişkilendirilebilen iyimserlik, bireylerin karşılaştığı olumsuz durumlarda dışa atfetme yönünü göstermektedir. İyimser

bireylerin karşılaştığı olumsuz durumları analitik olarak değerlendirerek gelecekte işlerin düzeleceğine olan inançlarıdır. İyimserlik problemlerin nedeni olarak bireyin kendisini görmediği bir bakış açısını yansıtır (Luthans, 2002: 57-72). İçsel ve dışsal odaklılıkta bireyin yönelimlerinin yönüne göre kötümser bireyler olayların nedenini kendine bağlarken iyimser bireyler olayların nedenini kendisi dışındaki faktörlere bağlar. Gerçek durumda bu sorumsuzluk duygusuyla ince bir noktada ayrılmaktadır. Sorumsuz bireyler işin yürütülmesi için çaba göstermeden karşılaştığı olumsuz durumların nedenini dışsal nedenlere atfederken psikolojik sermayesi yüksek olan bireyler görevin yürütülmesi için üzerine düşen görevleri yaptıktan sonra karşılaştığı problemlerin nedenini dışsal faktörlere atfederler (Kanbur, 2018). İyimserliğin diğer bir etkisi olumlu duyguların yayılmasını teşvik etmesidir. İyimser bireyler durum ne kadar olumsuz olursa olsun azim ve çabasını sürdürerek kendi üzerine düşen sorumluluğu yerine getirirler. İşlerin düzeleceğine ilişkin olumlu inanç olarak kabul edilir (Peterson, 2000: 44-55). Araştırmalarda diğer boyutlarda olduğu gibi iyimserlik bir mizaç özelliği olarak tanımlansa da yani doğuştan gelen özelliklerden tanımlansa da çevrenin etkisiyle gelişebileceği yani bir karakter boyutu olabileceği de vurgulanmaktadır (Carver ve Scheirer, 2001: 31-51). İyimserlik çalışanın her şeye rağmen azim ve çabasını göstermesini ifade eder. İyimser kişiler içinde bulunduğu çevreye olumlu duygular yayarlar (Kanbur, 2017). Olumsuzluklara rağmen çalışma ve görevi başarma hırslarını sürdürürler. Olumsuz durumların kendilerine ve sağlıklarına zarar vermesini engellerler. Olumsuzlukların nedeni dışsal faktörlere atfedildiği için kendinin psikolojik olarak zarar görmesi tehlikesi azalır ya da hiç oluşmaz. Psikolojik sermaye geleceğe yönelimli bir bakış açısı geliştirirken iyimserlik ayrıca geçmişteki olumlu durumlardan etkilenecek geleceğe umutla bakmayı da geliştirir (Seligman, 2000: 5-14).

Psikolojik sermayenin diğer bileşenleriyle de yoğun etkileşim içinde olan iyimserlik boyutu geçmişteki başarılarından beslenir. Özyeterlilik boyutunda da bireyin geçmiş başarılarından etkilenecek özyeterlilik becerisini yükseltebileceği vurgulanmıştır. İyimserlik boyutunda da geçmiş başarılar bireyin iyimserlik becerisini yükseltirken her zaman olumsuz durumlarla karşılaşmayacağına da göstergesi olmaktadır. Geçmiş başarılarından etkilenen iyimserlik aynı zamanda gelecekteki başarıları da körükler yani bir döngü oluşturur. Geçmişteki başarılar ve stratejiler tekrar değerlendirilerek başarısızlığın nedenleri ortaya konulabilir. İyimser bireylerin başarısızlığın nedenlerini dışarı atfetmelerinin nedeni budur. Geçmişte aynı süreçleri takip etmesine rağmen başarılı olan bireylerin halihazırda neden başarılı olmadıklarını sorguladıklarında nedenleri kendi dışındaki faktörlere atfederler. Süreç içinde geçmişte başarılı olan stratejilerin başarısız olduğuna kanaat getirirlerse stratejilerini değiştirirler (Luthans vd., 2008: 219-238). Aynı psikolojik dayanıklılık gibi iyimserlik de fiziksel iyi oluştan etkilenir. Fiziksel olarak problem yaşamayan bireylerin daha iyimser oldukları söylenebilir (Luthans, 2002: 57-72). Diğer yandan karşılaştıkları olumlu sonuçlar geçmişteki bekleyişlerin bir ödülü olarak değerlendirilebilir. Bu durum yine iyimserlik becerisinin gelişmesini sağlar (Strutton ve Lumpkin, 1992: 1179-1187). Örgüt içinde stresin belirleyenlerine bakıldığında birçok stresörün etkisi iyimserlik sayesinde azaltılabilir. Bireylerin kronik strese maruz kalma düzeyleri düşebilir (Yener, 2016). İyimser bireyler stresin yıkıcı etkilerini hissetmeyebilirler ya da en az düzeyde hissedebilirler (Toor ve Ofori, 2010: 241-352).

1.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Değişken ve esnek iş dünyası örgütlerin karşısına birçok iç ve dış zorluklar çıkartarak işletmelerin yeni strateji ve taktik geliştirmesine yol açmaktadır (Nixon, 1994). İşletmelerin geçmişle karşılaştırıldığında daha fazla beceriye sahip

olması, kendini geliştirmesi ve dönüştürmesi zorunluluk halini almaktadır. İşletmenin karşılaştığı dış zorluklar olarak değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, zorlaşan rekabet şartları, çevresel şartlar görülürken iç zorluklar olarak işgören devrinin yüksek olması, çalışanların motivasyon ve performanslarının geliştirme zorlukları sayılabilir (Erstad, 1997). İşletmelerin kendini geliştirmesi ve dönüştürmesi örgütsel olarak sürdürüleceği bir süreç olmasına rağmen örgütsel öğrenme alanyazındaki çalışmalara bakıldığında bu sürecin çalışanların öğrenmelerine dayalı olarak geliştiği varsayılmaktadır (Edmondson, 2004). Bireysel öğrenme ve çalışanların kendini geliştirmesi yoluyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi modeli 1990'lı yıllardan itibaren alanyazında etkin olarak çalışılmakta ve buna ilişkin birçok eğitim modülü geliştirilmektedir. Çalışanların kendini geliştirmesi onların karar alma süreçlerine aktif katılımı yoluyla yaptıkları işte söz sahibi olmalarını ifade etmektedir. İşgören güçlendirme alanyazında personel güçlendirme veya çalışan güçlendirme olarak da yaygın bir şekilde çalışılmıştır. Vogt ve Murrell (1990) işgören güçlendirmeyi çalışanlara görev ve sorumluluk vererek inisiyatif kullanmalarını sağlayıp karar alma süreçlerindeki becerilerinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (Vogt ve Murrell, 1990). Personel güçlendirmenin ancak çalışanların karar alma süreçlerine aktif bir şekilde katılımıyla olabileceğini iddia eden Gandz bunu vurgulayan bir tanım geliştirmiştir (Gandz, 1990). Karar alma süreçlerine çalışanların aktif katılımını, yetki devrini ve çalışanın iş çerçevesini belirlenen hedeflere ulaşacak şekilde kendisinin belirlemesini ifade etmektedir (Karakaş, 2014). Örgütlerin personel güçlendirme yaklaşımına sahip olmasının önkoşulu katılımcı bir yönetim modelini uygulamasıdır. İşletmedeki mevcut kaynakların kullanımı, ama ve hedeflere götürecek yolların belirlenmesi, ödüllendirme gibi konularda çalışanların katılımı onların inisiyatif kullanmasını ve dolayısıyla gelişmesini sağlayabilir (Fetterman ve Wandersman, 2005). Menon örgütlerde personel güçlendirme yaklaşımının yapısal veya güdüsel olabileceğini

iddia etmektedir (Menon, 2001: 157). Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında personel güçlendirmenin personel yetkinliği, işin çalışan için anlamı, çalışanın iş üzerindeki etkisi ve otonomisi olmak üzere dört alt bileşenden oluştuğu görülmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Oldham ve Hackman bireylerin işe yönelik algılarının işe müdahale düzeyleriyle ya da işte ki özerklik düzeyiyle ilişkili olduğunu iddia etmektedirler. Sonuçta bireyler işin çerçevesini çizebildikleri sürece işe yönelik algıları olumlu olmaktadır. Pozitif psikoloji çerçevesinde de bakıldığında bireylerin işyerinde olumlu duygulara sahip olması iş konusundaki özerklik düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanların işlerindeki inisiyatif kullanma düzeyleri arttıkça, kendi rol algıları olumlu gelişecek ve işiyle özdeşleşerek motivasyon ve performansı artacaktır (McEwan ve Sackett, 2001: 40-57). Personel güçlendirmenin vurgusu olan katılım aslında günümüzün bir argümanı değil klasik yönetim yaklaşımlarından beri farklı yönetim modellerinin aracı olmuştur. Demokratik yönetim ya da katılımlı yönetim yaklaşımının temel argümanıdır. Buna rağmen hala popülerliğini korumasının nedeni işletmelerin katılım konusunda katettiği mesafenin az olmasıdır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılması işletmeler için hala zorlu bir aşama olup bu yolda katedecekleri çok yol vardır. İşletmelerin yönetim kademesinin korumacı düşüncesinin etrafında şekillenen birçok yaklaşım çalışanların karar alma süreçlerine katılımını engellemektedir. Çalışanların işletme içindeki etkinliği çalışanların iş ve yaşam tatminini de belirlemektedir. Dolayısıyla onların etkinliğini arttıracak tedbirlerin alınarak daha tatmin çalışanlar ortaya çıkarılabilir. Ayrıca yöneticinin sırtındaki büyük yükü çalışanlarla paylaşmasını sağlayabilir (Gesler, 2005: 48-52). Diğer taraftan çalışan açısından bakıldığında bir işin en iyi yapılış şeklini çalışanın bilmesinden dolayı işe yönelik karar alma süreçlerine çalışanların katılımı yönetim açısından en rasyonel yaklaşımdır. Bu şekilde işini sahiplenerek işiyle özdeşleşen çalışanlar ortaya çıkabilir (Allan, 1995: 32). Yöneticilerin bu konuda korumacı

davranmadan çalışanların görev ve sorumluluklarının çerçevesinde ihtiyaç duyacakları yetki devrini yapmaları yöneticilerin gerçekten stratejik konulara zaman ayırmasını sağlayabilir. Bu hem yöneticinin hem de çalışanın etkinliğini sağlayabilir (Lawrence., 1995: 20-26). Klasik yönetim yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımında çalışanların kendilerine belirlenen sınırlar içinde verilen işleri yapması beklenir ve bu iş karşısında kendilerine bir ücret ödenir. Hatta klasik yönetim yaklaşımının popülerliğini yitirmesine neden olan bu yaklaşımda çalışanların bazen işleri karşısında aldıkları ücret ne kadar yüksek olursa olsun tatmin olmadıkları bu işletmelerde yüksek işgören döngü oranının yaşandığına da şahit olunmuştur. Henry Ford'un fabrikasındaki gözlemler ve Hawthorne araştırmaları bunun ispatıdır. Dolayısıyla klasik-mekanik bakış açısına sahip yönetim yaklaşımları ve bürokrasi yaklaşımının çoğu zaman çalışanlardaki bu motivasyonu sağlamada yetersiz kalması çalışanın aktif olduğu bir yönetim yaklaşımını gerekli kılmıştır (Caudron, 1995: 28-36). Personel güçlendirmenin tanımlarına bakıldığında çalışanın katılımı ve etkinliğinin uçsuz bucaksız bir etki alanı olmadığı, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda diğer çalışanlarla eşgüdüm içinde bir katılımı öngördüğü vurgulanmaktadır (Coffey, 1994: 150). Personel güçlendirme kavram itibarıyla personelin örgüt içindeki konum ve statüsünün güçlendirilmesi gibi bir algı oluşturabilir. Bu tam anlamıyla yanlış olmamakla birlikte personelin buradaki inisiyatif düzeyi çok önemlidir. Yönetim ne kadar katılımcı bir yaklaşımla çalışanlarını karar verme süreçlerinin içine çekerse çeşkin çalışanların katılım konusunda yetersiz olması güçlendirmeyi engeller. Bu açıdan çalışanların da hem işe yönelik hem de diğer entelektüel becerilerinin artırılması gerekir. Yani katılım konusunda eğitimi olmayan ya da becerisi olmayan bir çalışanın ne kadar katılımlı yönetim sergilenirse sergilenen rol alması ve inisiyatif kullanması beklenemez. Diğer çalışanlarla birlikte nasıl eşgüdüm içinde hareket edebileceğini bilen bir çalışan katılımlı bir yönetimde güçlenebilir (Saeman, 1992: 189). Personel güçlendirme bireyin birtakım

psikolojik gereksinimlerini sağladığı için işyerinde tatmin duygusunu arttırarak aidiyet, bağlılık gibi olumlu duyguları etkileyebilir. Bu durumda çalışanların işten ayrılma niyetleri düşebilir. İşyerindeki katılım ve karar almadaki rolleri arttıkça kendilerini gerçekleştirme düzeyleri artacağı için tatmin düzeylerinin de artacağı düşünülmektedir. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödemelerle aldıkları psikolojik ödüller karşılaştırıldığında yapılan çalışmalara göre katılımın daha fazla tatmin verdiği de raporlanmaktadır. Çünkü çalışanlar belirlenmiş görev ve sorumluluklarda aynı zamanda kendi becerilerini de geliştirdiklerini düşünürler (Caudron, 1995: 28-36). Ücretli olarak çalışmasına rağmen kendi işini yapıyor algısı da oluşturabilir. Bu algı aidiyet ve özdeşleşme oluşturarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlayabilir. Bu çerçevede karar verme sürecine katılımın yanında ödüllendirme ve diğer fiziksel çıktıların kullanılması olumlu duyguları arttırabilir (Bordin vd., 2007: 37). Personel güçlendirme günümüz işletmelerinde işletme yöneticilerinin inisiyatif veya iradesiyle karşımıza çıkan bir kavram olmamaktadır. Değişen iş anlayışı ve rekabet çevresi işletmelerin işgücünü daha etkin kullanmasını, onu sınırlandırmadan saklı yetenek ve becerilerini de dikkate almasını gerektirmektedir. Aksi takdirde benzer kaynaklara sahip ve benzer yöntemlerle çalışan işletmelerin birbirine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması çok mümkün görülmemektedir. Kaynak tabanlı rekabet yaklaşımında işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların rekabet aracı olarak kullanılması öngörülmektedir. Dolayısıyla işgücü kaynağı olan çalışanlarının yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılmasını sağlayacak önemli bir yaklaşım personel güçlendirme yaklaşımı olabilir (Daff, 2001: 502).

Personel Güçlendirme Kavramının Boyutları

Personel güçlendirmesini irdeleyen çalışmalara bakıldığında personel güçlendirmenin alanyazında bilişsel ve davranışsal açıdan çalışıldığı gözlenmiştir. Bilişsel açıdan personel güçlendirmeye bakan yaklaşımlar bireyin psikolojik

gereksinimlerinin karşılanma düzeyinin bilişsel şemalar üzerindeki rolünü vurgularken davranışsal yaklaşımlar örgütteki yönetim uygulamaları ve liderlerin davranışlarının personel güçlendirmedeki rolünü irdelemektedir (Honold, 1997: 202)

Davranışsal yaklaşımda personelin katılımının artırılması için nelerin yapılması gerektiği, hangi örgütsel uygulamaların yerleştirilmesi gerektiği, bu süreçte üst yönetimin davranışlarının ve yaklaşımının nasıl olması gerektiği üzerinde öneriler geliştirilmektedir. Personel güçlendirmenin sağlanması için örgütte yapılması gereken davranışlar vurgulanırken personel güçlendirmeyi engelleyecek uygulama ve yönetici davranışlarının da kaldırılması önerilir. Öncelikle bir durum değerlendirmesi yapılarak personelin algılarına başvurulur. Bu konuda çalışanları katılımdan uzaklaştıran, olumsuz algılara neden davranışlar özeleştirilerek kaldırılmaya çalışılır (Vogt ve Murrell, 1990: 8).

Bilişsel açıdan personel güçlendirme çalışmaları bireyin psikolojik özellikleri, ihtiyaçları, durumu gibi belirleyenler dikkate alınarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilişsel yaklaşım çerçevesinde personel güçlendirmenin değerlendirilmesi ve gerçekleşmesi bireyin etkisi, özyeterliliği, iradesi ve anlam algısına bağlı olarak gelişmektedir. Bilişsel yaklaşımda personel güçlendirmenin oluşmasında bireyin işine yüklediği anlam onun güçlenme düzeyini etkilemektedir. İş kavramı üzerinde yapılan çalışmalarda da yaygın olarak kullanılan bir boyut olan anlam algısı çalışanların işe yüklemiş olduğu değeri de belirlemektedir. İşin çalışan için anlam ifade etmesi çalışanın işine önem vermesini sağlamaktadır. İşin anlamlılığı kavramı personel güçlendirmenin anlam bileşenini açıklamaktadır. Çalışanlarda işe yönelik anlam algısının oluşturulması için örgütler birtakım uygulamalar yapmaktadır. Öncelikle işin hem kendileri hem de toplum için ne ifade ettiğini ortaya koyan süreçler belirlenerek bunların örgütte vurgulanması anlam oluşturmada etkili bir

stratejidir (Spreitzer, 2007: 1443). Güvenlik, sağlık, eğitim gibi bazı meslek gruplarının toplumda değerli bir konuma sahip olması işin özelliklerine dayalı anlam oluşturmaktadır. Bunun yanında bu meslekler gibi gözönünde olmayan fakat dolaylı olarak tüm toplumun ihtiyaçlarını karşılayan meslek gruplarının bu yönlerinin öne çıkarılması anlam oluşturmada etkili araçlar olarak kullanılabilir.

Personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan yetkinlik çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilme derecesini belirlemektedir (Spreitzer, 1996). Çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini etkin olarak kullanabileceği şartların oluşturulması onun güçlendirilmesinde olumlu etkiye sahiptir (Menon, 2001). Bu ayrıca çalışanın özgüven kazanmasını sağlayabilir. Çalışanın karar verme süreçlerine etkin katılımının sağlanması yoluyla sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneğini kullanması kendini değerlendirmesini, eksik kaldığı boyutları görebilmesini ve imkan verildiğinde bunları geliştirmesini sağlayabilir. Çalışanların bu imkanları bulması ve hata yaparak öğrenmelerine imkan sağlanması onların korkularıyla yüzleşmelerini de sağlayabilir.

Personel güçlendirmenin bir diğer boyutu olan otonomi çalışanın işini belirlemedeki özerklik düzeyiyle ilgilidir. Yani belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlar işin çerçevesini, süreçleri ve faaliyetleri belirleyebiliyorlarsa irade kullanabildiklerinden bahsedilebilir (Gagne ve Deci, 2005: 334). Çalışanların çerçevesini kendilerinin belirleyebildikleri süreçlerde tatmin düzeyleri ve dolayısıyla olumlu duyguları daha yüksek olabilir. Bir başkasının belirlemiş olduğu sınırlar içinde hareket etme zorunluluğu hemen hemen her bireyi tedirgin etmektedir. Bireyler genelde irade ve inisiyatif kullanabildikleri çerçevelerde kendilerini güvende hissederler. Bu açıdan çalışanlar kendi belirledikleri süreçlerle yürüttükleri işlerde daha fazla özdeşleşebilirler. Personel güçlendirmenin son boyutu olan etki boyutu ise çalışanın yapmış olduğu işin sonuçlarını etkileyebilme düzeyini ifade etmektedir.

Sonuçlarında etki düzeyi yüksek olan çalışanların personel güçlendirme düzeyinin de yüksek olabileceği düşünülebilir. Yani çalışanlara sonuçları etkileyebilecekleri gösterilirse ya da bunu tecrübe etme imkanları verilirse kendi kendilerini değerlendirerek bilgi ve becerilerini arttırmaları sağlanabilir. Bilişsel yaklaşım çerçevesinde çalışanların işinden anlam duyması, inisiyatif kullanması sonuçlara etki edebilmesi ve becerilerini tam anlamıyla işinde kullanabilmesi durumunda yani yetkinliğini kullanabilmesi durumunda personel güçlendirme algılarının yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Lee ve Koh 2001: 684-695).

Personel güçlendirme bazı örgütsel belirleyenlerle ilişki içindedir. Örgütteki yetki devri düzeyi, sorumluluk verme ve alma, çalışanların gelişmesine yönelik programlar, sürekli ve şeffaf bilgi paylaşımı, bireysel karar alma yani inisiyatif kullanma, yenilikçilik gibi özellikler personel güçlendirmenin düzeyini etkilemektedir (Konczak vd., 2000: 301-313). Bu özellikler açısından örgütler kendilerini değerlendirmeli ve özeleştiri yapmalıdırlar. Her stratejik süreçte olduğu gibi mevcut durumun gözden geçirilmesi personel güçlendirme yaklaşımında da geçerlidir. Yukarıdaki özellikler açısından örgütlerin kendi durumlarının değerlendirmesini yaparak olumlu düzeylere çıkarmak için performans göstergeleri belirleyip faaliyetleri planlayıp çalışmalıdırlar (Eby vd., 1999: 463-483).

1.3. Kuramsal Çerçeve: Duygusal Olaylar Kuramı ve İşgören Güçlendirme-Psikolojik Sermaye İlişkisi

Weiss ve Cropanzano (1996) çalışanların iş çevresinde karşılaştıkları olaylara duygusal tepki ve davranışlar geliştirdiklerini iddia etmektedir. Alanyazına kazandırmış oldukları kuram da düşünceden ortaya konulmuştur. Bireyler bu durumda olumlu davranışlarla karşılaştıklarında olumlu duygular geliştirerek tutum ve davranışları şekillenebilir. Bireyler kendi içinde değerlendirmelere

göre, diğer bireylerle olan, gruplarla olan ve örgütle olan ilişkilerine göre duyguları değişebilmektedir (Ashkanasy, 2003). Duygusal olaylar kuramı 2000’li yıllardan itibaren alanyazında yaygınlaşan pozitif psikoloji yaklaşımının da temel vurgusu olan olumlu duygular ve olumlu davranışların etkileşim mekanizmasını açıklamak için kullanılmaktadır. Bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları olayların duygularını şekillendirirken olumlu duyguların hissedilmesinde düşük düzeylerin bireylerin yaratıcılıkları üzerinde etkili olabileceği (Fredrickson, 2001) bu durumun yükseldikçe bireylerin işe yönelik olumlu yönde bilişsel şemalarını geliştirebileceği (Rank ve Frese, 2008), işe yönelik yenilikçi ve yaratıcı davranışları arttırabileceği gözlenmiştir. Bunun yanında olumsuz duyguların tamamen olumsuz sonuçlara da yol açmamaktadır. Forgas ve East (2003) olumsuz duygulara sahip çalışanların içinde buldukları çevreyi daha gerçekçi gözlemleyebildiklerini raporlamışlardır. Yöneticiler açısından bakıldığında olumsuz duygulara sahip yöneticilerin gerçekçi gözlemlere dayalı olarak risk alma davranışından kaçındıkları olumlu duygulara sahip olan yöneticilerin girişimci davranışlarının daha yaygın olduğu da gözlenmektedir (Mittal ve Ross, 1998). Olumlu duygularla yöneticilerin içinde bulunduğu çevrelerde fırsatları daha iyi teşhis ederek bunları değerlendirecek girişimlerde buldukları raporlanmaktadır (Ashkanasy ve Ashton-James, 2007).

Lizar ve Mangundjaya’nın (2015) yapmış oldukları çalışmada değişken ve belirsiz koşullarda faaliyet gösteren işletmelerde ihtiyaç duyulan olumlu yöndeki gelişmenin sağlanması için psikolojik sermaye ve güçlendirme olgularından yararlanılabileceği iddia edilmiştir. Stam (2012) yapısal güçlendirmenin çalışanların psikolojik sermayesini arttırabileceğini iddia etmektedir. Özellikle sağlık sektörü, güvenlik ve eğitim gibi zorlu şartlarda görev yapan çalışanların aidiyet ve iş memnuniyeti duymaları için ihtiyaç duyacakları psikolojik sermayenin yapısal güçlendirme faktörleriyle arttırılabileceği iddia edilmektedir.

Personel güçlendirme örgüt içinde hem liderlik hem de örgütün uygulamalarında çalışanların daha fazla rol almasını, kendi iş süreçlerinde insiyatif kullanmalarını, iş çevrelerini değiştirebilmelerini ifade etmektedir (Menon, 2011). İşin anlamlı hale getirilmesi için örgütün uygulamaları, liderlerin gayretleri çalışanlarda işin anlamlılığı duygusunu oluşturarak personel güçlendirmenin arttırılabileceği de düşünülmektedir. Ayrıca personel güçlendirme kavramı çevresinde çalışanın becerisini yani yetkinliğini kullanabileceği iş çevresinin çalışanların temel psikolojik gereksinimlerini tatmin ederek onları memnun edeceği de düşünülmektedir. Bu onların sahip olacağı olumlu duyguları arttırabilir. Personel güçlendirme çerçevesinde çalışanların yaptıkları işin sonuçlarına etki edebileceklerini görmesi ayrıca kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da tatmin ederek onlarda oluşacak olumlu duygu düzeyini arttırabilir (Spreitzer, 1996). Personel güçlendirme yaklaşımı çerçevesinde artan olumlu duygu düzeyi duygusal olaylar kuramı önermeleri doğrultusunda çalışanların kendilerine güven duymasına ve geleceğe umutla, iyi niyetle bakmasını sağlayabilir. Ayrıca personel güçlendirme çerçevesinde çalışanlara sağlanacak sorumluluk üstlenme, risk alma, hata yapma ve hatalardan öğrenme fırsatları çalışanların becerilerini görmesini, geliştirmesini ve geleceğe yönelik kişisel gelişim planlarını yapmasını da sağlayabilir (Menon, 2011). Bu boyut psikolojik sermayenin özyeterlilik bileşeninin personel güçlendirme yoluyla güçlendirilmesini açıklayabilir. Bu anlamda da bu fırsatları yakalayan çalışanların özyeterliliklerinin yüksek olacağı da değerlendirilmektedir.

2. YÖNTEM

Keşifsel yaklaşım kullanılarak duygusal olaylar kuramı çerçevesinde modellenen bu araştırmada literatür taraması kullanılmıştır. Amaçlarına göre araştırma sınıflandırmasında keşfedici ya da keşifsel araştırmalar olarak adlandırılan

araştırma türü araştırmacıların bilgi sahibi olmadığı değişkenler ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır (Okumuş, 2010). Özellikle gelecekteki muhtemel araştırma modellerinin oluşturulmasında kullanılan keşfedici araştırmalar değişkenler hakkında analitik inceleme fırsatı sunarken geniş bir bilgiler ortaya koyar. Bu çerçevede ulusal ve uluslararası alanyazında duygusal olaylar kuramı, personel güçlendirme ve psikolojik sermaye kavramlarıyla ilgili çalışmalar ayrı ayrı araştırılarak kavramların kendileri ve alt boyutları irdelenerek aralarında olması muhtemel ilişkiler keşfedilmeye çalışılmıştır.

Araştırma duygusal olaylar kuramı çerçevesinde günümüz değişken ve belirsiz özelliklere sahip iş çevresinde personel güçlendirme uygulamalarının psikolojik sermayeyi arttırabileceğini literatür taraması yöntemiyle ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3. TARTIŞMA ve SONUÇ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabaları kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde tüm kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına bağlı olarak gelişmektedir. Bu çerçevede işletmelerin güç çarpanı olarak tanımlanan insan kaynaklarının tüm bilgi, yetenek ve becerisinin işyerinde etkin olarak kullanılmasının sağlanması örgütlerin ve liderlerin uygulamalarına bağlı olarak gelişebilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliğini ortaya dökerek örgütsel uygulamalar, psikolojik rahatlık iklimi, liderin lider üye etkileşimi gibi stratejiler personeli güçlendirebilir. Liderlerin her geçen gün artan iş yükünün güçlü personellere sahip örgütlerde etkin ve verimli bir şekilde paylaştırılabilir ve gelecek için güçlü örgütler oluşturulabilir. Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabaları gelecek yönelimli aktiviteleri barındırmaktadır. Geleceğe yönelik amaç ve hedefleri olan örgütlerin umutları ve beklentilerinin de olması gerekmektedir. Örgütlerin beklenti ve umutları personeline dayalı

olarak gelişmektedir (Luthans vd., 2004: 143-160). Personelinin beklenti ve umutlarının arttırılması yukarıda ifade edildiği gibi örgütsel uygulamalar ve liderlik davranışlarıyla şekillenen personel güçlendirme yaklaşımıyla mümkün olabilir.

Çalışmayı özgün yapan önemli bir boyutu çalışmanın duygusal olaylar kuramına dayandırılmasıdır. Çalışanların duygusal varlıklar olduğu giderek daha fazla kabul gören bir gerçektir. Özellikle ülkemiz toplumu gibi kolektivist toplum özelliklerini taşıyan toplumlarda duygular çalışanların itici veya söndürücü gücü olabilir. Bu gerçeğin bilinmesi duyguların daha fazla irdelenmesini gerekli kılmaktadır. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tahmin edilerek edilerek buna yönelik çözümler geliştirilmesi onları işlerinden memnun ve dolayısıyla mutlu edebilir. Mutlu çalışanların olumlu duygulara sahip olabileceği ve bunları motivasyon ve performansına dökebileceği, yenilikçilik ve yaratıcılıklarını etkin olarak kullanarak örgütünün verimliliğine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Alanyazın taramasında da sunulduğu üzere işletmelerin bu faaliyetler açısından kendisini özeleştiriyeye tabi tutması ve mevcut durumunu değerlendirmesi gerekli bir durum olmaktadır. Bu durum değerlendirmeleri genel de toplam kalite yönetim süreçlerinde iç paydaşlara uygulanan paydaş anketleriyle yapılabileceği gibi örgütün pazar portföyü, pazar oranı, müşteri memnuniyet düzeyleri ve geri dönüş oranları, ürün üretim süreçleri, üretim süreçlerindeki kayıplar, satış rakamları, işten ayrılma oranları gibi veriler kullanılarak da yapılabilir. Bu önermelerin desteklendiği bir çalışmada Turner vd. (2002: 715) işyerinde çalışanların hissedeceği olumlu duyguların onların iş tatminini, örgütsel bağlılık düzeylerini ve örgütleriyle bütünleşmelerini arttıracaklarını vurgulamışlardır. Bir başka çalışmada Cole vd. (2009: 467) çalışanların psikolojik sermayeye sahip olmasının olumlu duyguların etkisiyle onların stresle başetme becerilerini

arttırarak işten ayrılma niyetlerini düşüreceğini iddia etmişlerdir. Bu önerileri destekleyen bir başka çalışmada Rego vd. (2012) çalışanların psikolojik sermaye düzeyleriyle sinizm algıları arasında olumsuz ilişkinin olduğunu gözlemlemişlerdir.

Bu çalışmada literatür taraması olarak incelenen personel güçlendirme ve psikolojik sermaye ilişkisi özellikle emek yoğun ve inovasyon temelli sektörlerde incelenerek işletmeler için stratejiler geliştirilebilir. Bu açıdan duygusal olaylar kuramı çerçevesinde bu değişkenleri içine alacak araştırma modellerinin oluşturulması gelecek çalışmalar için muhtemel çalışma başlıklarından biri olabilir.

KAYNAKÇA

- Çankır, B. ve Yener, S. (2017). *İş' te Pozitif Davranış*. Konya: Çizgi Yayınevi
- Gooty, J., Gavin, M. , Johnson, P., Frazier, L., Snow, B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4): 353-367.
- Harder, J.W. (1991). Equity theory versus Expectancy theory: The case of major league baseball free agents. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 458-464.
- Jafri, H. (2012). Psychological capital and innovative behaviour: An empirical study on apparel fashion industry. *The Journal Contemporary Management Research*, 6(1): 42–52.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü, *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2017 4(7): 63-82.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1): 147-163.
- Kanbur A. & Kavuklu H. (2018), Psikolojik Sermayenin Yordanmasında İşyerinde Maneviyatın Rolü, *BMIJ*, (2018), 6(3): 17-35 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.316>.
- Luthans, Fred (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 57-72.
- Luthans, Fred and Jensen, Susan (2002). Hope: A new positive strength for human resource development, *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.

- Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human. Social and positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2):143–160.
- Luthans, F. Avolio, B., Walumbwa, F. and Weixing, L. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management And Organization Review*, 1(2): 249-271.
- Luthans, Kyle and Susan, Jensen (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses, *The Journal of Nursing Administration*, 304-310.
- Luthans, Fred, Vogelgesang, Gretchen and Lester Paul (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, Fred, Avolio, Bruce, Avey, James and Norman, Steven (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*, Leadership Institute Faculty Publications, 11.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. New York: McGraw Hill.
- Madjar, N., Greg, Oldham and Pratt, M. (2002). There is no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4): 757-767.
- Menon, S.(2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1):153-180.
- Merten, T. and Fischer, I.(1999). Creativity, personality and word association responses: Associative behaviour in forty supposedly creative persons. *Personality and Individual Differences*, 27(5): 933-942.

- Mumford, Michael, Connelly, Shane and Gladdis, Blaine (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 411-432.
- Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), 831-857.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. and Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pinha e C., M., (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity, *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Saemann, R. (1992). The environment and the need for new technology, empowerment and ethical values, *Columbia Journal of World Business* 27, 3(4), 186-193.
- Seligman, M. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000). Matching creative requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. Ve Smith, J., P. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., ve Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the state hope scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321-335.

- Snyder, Charles Richard (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13 (4) 249-275.
- Spreitzer, Gretchen (1996). Social structural characteristics of physiological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, Gretchen and Doneson, David (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development*, 311-320.
- Stajkovic, A. and Luthans, F. (1998). Self-efficay and work related performance: A meta-analysis. *Physiological Bulltein*, 124Ç, 240-261.
- Stewart, M., Reid, G. and Mangham, C. (1997). Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1), 21-31.
- Strutton, David ve Lumpkin, James (1992). Relationship between optimism and coping strategies in the work environment. *Psychological Reports*, 71 (3), 1179-1187.
- Thomas, Kenneth ve Velthouse, Betty (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vogt, Judith and Murrell, Keneth (1990). Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance, 5-8.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yener, S. ve Arslan, A. (2017). *İş'te Kadın*. Ankara: Akademisyen.
- Yener, S. (2016). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlık Algısının Aracı Değişken İlişkisi, Konya Örneği, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari

Youssef, Carolyn and Luthans, Fred (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects And Development*, 3, 303-343.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

It is getting hard for organizations to get sustainable competitive advantage in today's competition environment. Using all its resources makes it possible to challenge these difficulties according to the resource based competition approach. From this approach personal empowerment which is thought to be an effective strategy with using Staffs' knowledge, capability and experiences is seen as an alternative tool. Personal empowerment with practices of organization and leaders may meet necessities of staff and this can make them satisfied. These may enhance their positive emotions and other perceptions. Within frames of this research which is designed according to affective events theory it is suggested that positive emotions associated with personal empowerment may form positive expectations on staff and in organization. Self efficacy perceptions of empowered individuals may enhance their hopes. The effect of personel empowerment on psychological capital is suggested according to the heuristic model which is designed within frames of affective events theory.

Psychological empowerment is defined as the state of employees by which employees feel the level of control on their job (Spreitzer, 2007). Psychological

empowerment depends on the level of control on job in work environment. It has some dimensions as meaning, competence, self determinism and impact. Meaning is defined as the congruence level between job and employee's values and beliefs (Hackman and Oldham, 1980). Second component of psychological empowerment is defined as competence. Competence is defined as the self efficacy perceptions of employees about job related tasks. Third component, self determinism is defined as the level of determination behaviours of employees on job processes. The last dimension of psychological empowerment is called impact. Impact is defined as the degree of employees behaviours on outcomes of job.

Current changes in competition environment requires flexible organizations with high degree of adaptabilities. Especially ambiguous and harsh competition environment looks for ready organizations which react immediately in case of opportunities. Empowered employees can enhance this capability of organizations. Empowered employees may play important role in getting sustainable competitive advantage according to the researches.

Psychological capital is defined as the positive emotions regarding the future (Luthans et al.2007). Psychological capital is studied through 4 dimensions which are called self-efficacy, optimism, hope and resilience. All four of its dimensions develop through cognitional processes. Self efficacy as stated under psychological empowerment is defined as the degree of perceptions of employees in a particular domain regarding their capabilities. Second dimension optimism is defined as attributions of employees when they face a event especially in negative mood (Seligman et al., 2000). Third dimension hope is defined as the efforts of placing alternatives to succeed with high desires. The fourth dimension resilience is defined as feeling of endurance when faced with negative events.

According to the affective events theory positive emotions are thought to emerge through personal empowerment practices in organizations and it is thought to create optimism and hope which are dimensions of psychological capital. With the help of psychological capital employees may feel positive about their organizations. Their engagement and commitment may increase. Also turnout rates in organization may decrease.

Method

The research which is designed within frames of affective events theory is trying reveal the relationship between personal empowerment and psychological capital with using heuristic approach. Literature review is conducted on national and international current literature including field researches. Service sector and technology sector which base on innovative techniques might be selected as sample group.

Findings (Results)

Positive relationships are found according to the results of literature review. Especially dimensions of psychological empowerment as meaning, competence, self determinism and impact are thought to associated with dimensions of psychological capital which are stated as self-efficacy, optimism, hope and resilience.

Conclusion and Discussion

Today's harsh competitive environments presents difficult conditions to organizations day by day. Organizations operate at these environments may enhance their sustainable competitive advantage through empowering their employees. Like any other theories within frames of behavioral approach

affective events theory calls more research about the role emotions in organizations.

The research is designed as heuristic model within frames of affective events theory. And the results which are gathered through literature review presents concrete results which confirm our suggestions. According to the results it is thought that with efficient practices of personal empowerment positive emotions may emerge. But field studies including surveys and other techniques including psychological capital, psychological empowerment and moderator variables are suggested to validate our results. For method selection structural equation models are suggested to practice these kind of researches.