

## POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜT VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİSİ

Ayşe TUNÇKILIÇ  
Anadolu Üni. Çalışma eko. Ve End.  
İlişkileri ABD. Doktora Öğrencisi  
[aysetunc19@hotmail.com](mailto:aysetunc19@hotmail.com)

### Özet

Son yıllarda küreselleşme, rekabet, işsizlik gibi birçok sebeple firmaların personel alımı, örgüt kültürü gibi kavramlar daha çok değer kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın amacı; pozitif örgütsel davranışa sahip çalışanların çalışanlar ve örgüt kültürü üzerindeki olumlu etkilerini, şimdiye kadar yapılan çalışmaları tarayarak ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler: Pozitif Örgütsel Davranış, Örgüt, Örgüt Kültürü**

### Abstract

Last years, personnel recruitment of firms, organizational culture as concepts have started to increase in value, increasingly because of globalisation, competition, unemployment as like many reasons.

Aim of this study; positive impacts that on employees and organizational culture of employees who have got positive organizational behaviour, so far is to reveal the work done by scanning.

**Keywords: Possitive Organizational Behaviour, Organization, Organizational Culture**

## 1. GİRİŞ

Her ülkenin, her bölgenin, her milletin ayrı bir kültürü olduğu gibi her fabrikanın, işletmenin ya da işyerinin yani kısaca insanların beraber olduğu ve çalıştığı her ortamın bir kültürü vardır. Bu kültür aynı yerde çalışan insanların zaten kimliklerinde var olan gelenekler, alışkanlıklar, inançlar ile zaman içinde oluşturdukları normlar, emir ve yasaklar gibi faktörlerle meydana gelmektedir. Öyle ki, sonuçta oluşan bu kurum kültürü bulunduğu firmaya katkı sağlayarak o kurumu bazen daha ileriye götürürken kimi zaman da ne yazık ki, tam tersi bir etki yaratır ve örgüt içinde huzursuzluk, çalışanların bir kısmının ya da tamamının mutsuzluğu, iş tatmini eksikliği, sinizm, örgütsel sessizlik, mobbing ve üretkenlik dışı davranışlar, vb. ile firmayı olumsuz yönde etkileyerek geriye götürebilir. Bu yüzden işyerlerinde oluşturulacak örgüt kültürü hem firma sahibi ve yönetici hem de bu işyerinde çalışanlar açısından belki de oluşturulması en zor ve uzun zaman alan ama bir o kadar da önemli bir olgudur.

Son yıllarda gittikçe artan firmalar arası rekabet, firmaları; pozitif davranışlar sergileyen bireyleri işe alma, çalışanlarına eğitim vererek onların pozitif örgütsel davranış sergilemelerini sağlama veya bu özelliklerini geliştirme yoluna giderek bu kişilerden bir ekip kurma, bir örgüt kültürü oluşturma ve böylece bireysel ve örgütsel alanda fayda sağlamaya yöneltmiştir. Bu olumlu etki çalışanlara, yöneticilere ve dolayısıyla firmalara maddi ve manevi katkıda bulunabilir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NEDİR?

Örgüt' ün birçok tanımı yapılsa da geniş anlamda örgüt; "belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır" (Güçlü, 2003, s. 147).

Ülkemizde "kültür" ü ilk tanımlayan kişi ise Ziya Gökalp' tir. Ona göre kültür; "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür" (Erdoğan, 1975).

Örgüt kültürü ise, "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Dinçer, 1992, s. 271). Örgüt kültürü bir arada çalışan insanların

gelenek ve görenekleri, inançları, alışkanlıkları, tutum ve davranışları, çalışılan yerdeki mevcut normlar, yasaklar, emirler ve hatta gelişen ve değişen teknoloji yoluyla uzun sürelerde ve çoğu zaman da kendiliğinden oluşan kurallar bütünüdür. Bunlar örgütün belirleyici unsurları olmakla birlikte, bu değerlerin değişmesi de oluşması kadar zor ve zaman alıcıdır. Örgütün beraber hareket etmesini, bütünleşmesini, ortak çıkarlar etrafında toplanmasını sağlarken bireysel yönelimleri en aza indirgeyerek iş yerinin faydasına bir tutum olarak algılanabilir.

“Kültür” ü sınıflayacak olursak;

- 1- Genel kültür- alt kültür
- 2- Maddi kültür- manevi kültür
- 3- Sonradan öğrenilen kültür- birlikte oluşan kültür- önceden oluşan kültür şeklinde sıralayabiliriz (Çetinkaya Bozkurt, Ö., slideplayer.biz.tr, Erişim Tarihi: 25.03.2019)

Örneğin bir kamu kuruluşunun kültürü “genel kültür ise bu kamu kuruluşunun içindeki personel daire başkanlığı, idari işler başkanlığı, yenilik dairesi başkanlığı gibi birimlerin kendi içlerinde oluşturdukları kültür “alt kültür” olarak tanımlanabilir.

Bir firmanın var olan binası, işçilerin kullandığı üniformalar, üretimde kullanılan alet ve teçhizatlar vs. hepsi birer “maddi kültür iken, çalışanların inancı, düşünceleri, vs. “manevi kültür” dür.

Usta-çırak ilişkisinin olduğu bir örgütlenmeyi ele alacak olursak; çırağın ustasından öğrendiği kültür “sonradan öğrenilen kültür” ü, çırağın başka bir çıraktan öğrendiği kültür “birlikte oluşan kültür” ü, ustanın çırağından öğrendiği kültür ise “önceden oluşan kültür” ü oluşturmaktadır. Kültür sınıflarının tanımları bile aslında bize örgüt kültürünün ne kadar iç içe olduğunu ve hiç birinin birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini gösteriyor. Çalışanlar açısından birey ve bütün olarak ele aldığımızda örgüt kültürünün önemini bir kez daha anlıyoruz.

Beril’ e göre (1998), örgüt kültürünün bazı özellikleri vardır:

- Kültür ayırt edicidir,
- Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır,
- Kültür ifade edilmeden de anlaşılabilir,
- Kültür semboliktir,
- Kültür bütünleştiricidir,
- Kültür kabul görmüştür,
- Kültür üst yönetimin bir yansımasıdır.

Stephen P. Robbins’ e (1994) göre örgüt içinde kültürün fonksiyonları şunlardır:

- Her örgütün kültürü, onu diğerlerinden ayıran özellikler içerir, kültür burada sınırları belirleyici bir işlev görür,
- Örgüt, üyelerine kimlik duygusu kazandırır,
- Kültür, bireylerin örgütlerine bağlılıklarını geliştirerek örgütün çıkarlarına daha çok hizmet etmelerini sağlar,
- Kültür, bireyler arasındaki bütünleşmeyi artırarak örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı görevi görür,
- Kültür, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren ve yönlendiren bir rehber olmanın yanında bir kontrol mekanizması işlevi görür.

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan unsurların bütünüdür (Robbins 2012). Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur (Robbins a.g.e):

- 1 – Yenilik ve risk alma; çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
- 2 – Ayrıntıya dikkat etme; çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
- 3 – Sonuç odaklılık; yönetimin, amaçların gerçekleşmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi.
- 4 – İnsan odaklılık; yönetim kararlarının yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
- 5 – Takım odaklılık; işteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
- 6 – Saldırganlık; çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
- 7 – İstikrar; örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

derecesidir.

Örgüt üyelerinin güçlü ve etkin bir örgüt kültürüne sahip olmaları; üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten ve üyelere yerleşmiş, üyelerce benimsenmiş davranışsal parametrelerin varlığı ile ölçülür (Ada, N., 2014, s. 49).

### 3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ NEDİR?

Endüstriyel Devrim ile birlikte ortaya çıkan seri üretim, birçok insanın aynı işyerinde çalışmaya başlamasını ve böylece genelde büyük çaplı örgütlerin doğmasını sağlamıştır. Bu durum ise beraber çalışmak durumunda olan insanların kontrolünü, yönetimini, yönlendirilmesini, aralarında bir hiyerarşi oluşmasını ve uzmanlaşmasını gerekli kılmıştır. 1930' lu yıllara doğru psikolojik çalışmaların da hızlanmasıyla önem kazanan "örgütsel davranış" tüm dünyada ve ülkemizde de sanayi sektörünün dışı açılmasıyla daha çok önem kazanmış ve bu alanda uygulamalı çalışmalara başlanmıştır (Kızıldağ, D., Özkara, B., 2016, s. 614).

Pozitif psikoloji; sadece bireylerdeki olumsuzlukların giderilmesinde değil, aynı zamanda onların mutluluğu ve kişisel gelişimlerine de katkı sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak 1960' larda Abraham H. Maslow, Erich Fromm ve Carl Roges tarafından ortaya atılmış (Abdullah, 2009, s. 23) bireylerde neyin yanlış olduğunu değil, neyin doğru olduğunu gösteren bir akımdır (Güler, 2008, s. 199).

Pozitif psikoloji; memnuniyet, iyi olma gibi geçmişle alakalı; iyimserlik ve umut gibi gelecekle alakalı, mutluluk ve sağlık gibi şimdiyle alakalı duyguları kapsamaktadır. Grup açısından bakacak olursak; hoşgörü, özenli olma, çalışma disiplini, etik olma, sorumluluk, nezaket gibi, kişileri daha iyi vatandaş olmaya yönlendiren kurumlara alakalıdır. Birey açısından ise; yetenek, azim, estetik duygusu, kişiler arası ilişkiler, cesaret vb. pozitif karakter özellikleriyle ilgilenir (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Pozitif örgütsel davranış ise pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı şekilde gelişen bir akımdır ve günümüz örgütlerinde performans gelişimi için ölçülebilen, geliştirilen ve etkin bir şekilde yönetilebilen olumlu özelliklerin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve uygulanmasıdır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Pozitif örgütsel davranış; gereken özelliklere sahip bireyi işe almanın yanında, mevcut çalışanların geliştirilmesi ve performanslarının artırılmasını da içermektedir (Luthans, 2002).

Pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitif psikoloji kapasitesini kullanarak iş performansının ve özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarının daha da artırılmasını hedeflemektedir (Luthans vd., 2007). Çalışanların örgüt içinde mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmeleri amacıyla yola çıkarken, özellikle çalışanların örgüt içerisinde olumlu ve uyumlu davranışlarının gelişmesini hedefleyen bir anlayıştır (Özkalp, 2009, s. 491; Bal, 2009, s. 546).

Örgütsel davranışın inceleme sebebi; yapı, teknoloji, insan ve dış sosyal sistem arasındaki ilişkiyi gözlemleyerek insanlar açısından daha iyi sonuç elde etmek için geliştirmeler yapmaktır. Örgütsel davranış; örgütlerle insanların birbirleriyle daha etkin bir iletişim kurmalarına yardımcı olur.

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

- 1- Pozitif örgütsel davranış pozitif ele almaktadır. Geleneksel örgütsel davranış teorileri ile yaklaşımları, ortalama performansı koruyabilmekte ve çoğunlukla verimsiz liderler, stres, çatışma, etik olmayan davranışlar gibi olumsuz kavramlara odaklanmaktadır. Böyle negatif bir yaklaşım ise yüksek performansı, proaktif stratejik değişimi ve uyumu, öğrenme ve gelişimi engellemektedir. Bu sebeple örgütlerin olumsuzla beraber olumlu/pozitif kavramları da ele alan, dengeli bir yaklaşıma ihtiyaçları vardır (Luthans ve Youssef, 2007).
- 2- Pozitif örgütsel davranış araştırmaya ve teoriye dayanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın dışında kalan tüm pozitif yaklaşımlar olumlu olmayı teşvik etse de, çok sınırlı araştırma ve kurama dayanmaktadır. Olayların sebeplerine dair bilimsel olarak anlamlı bilgi üretmede yetersizdir. Pozitif örgütsel davranış ise, pozitif psikolojiyi kullanır, liderlik, performans ve insan kaynakları gelişimi konusunda sürdürülebilir bilginin oluşmasını sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır (Kutani, R. Ö., Oruç, E., 2014, 145-159)
- 3- Pozitif örgütsel davranış ölçülebilen kavramlarla ilgilidir. Örgütle alakalı yapıların ölçülmesinde geçerli ve güvenilir araçların kullanılması pozitif örgütsel davranış bilimselleştirmektedir. Bu şekilde elde edilen veriler için sistematik analiz, tahmin ve kontrol mümkün olur. Pozitif örgütsel davranışta, bileşenlerden birinin alana dahil olması için geçerli ölçümlerin olması gerekmektedir (Kutani, R. Ö., Oruç, E., 2014, 145-159).
- 4- Pozitif örgütsel davranış değişime ve gelişime açıktır. İnsan kaynakları açısından bakıldığında doğru insanı seçmek ve onu doğru pozisyona yerleştirmek günümüzde yeterli değildir. Çalışanın bilgi ve yeteneklerin iyileştirilmesiyle birlikte pozitif örgütsel davranışın önerdiği gelişebilen özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır (Luthans ve Youssef 2007: 325).

5- Pozitif örgütsel davranış performansla alakalıdır. Pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin performansla alakası araştırmalarla kanıtlanmıştır.

#### 4. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Luthans' a göre (2002, s. 59) Pozitif Örgütsel Davranış, "günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar" olarak tanımlanır. Bu tanımı açacak olursak; pozitif örgütsel davranış, bireyin zayıf yönlerini iyileştirmek ve negatif yönlerden kurtulmak için güçlü yönlerin ön plana çıkarılması gerektiğini ileri sürmekte, pozitif ve proaktif bir yaklaşımı benimsemektedir (Luthans, 2002, s. 695-696).

Luthans ve Avolio' ya göre (2009, s. 299), pozitif örgütsel davranış kriterleri şunlardır:

- 1- Teori, araştırmaya ve geçerli ölçümlere dayanmalı,
- 2- Durumsal olmalı; gelişime açık olmalı,
- 3-Performansa etkisi olmalı.

Örgüt içinde yöneticilerin ve diğer tüm çalışanların gösterdiği çaba, verdiği emek, gayret, mevcut olan bilgi, yetenek, gelenek ve görenekler, tarz, tutum ve davranışlar vb. hepsini örgüt kültürü içinde toparlayacak olursak tüm bunlar o örgütteki pozitif örgütsel davranış şekillerinden nasıl etkilenmektedir? Pozitif örgütsel davranış şekillerinin temel bileşenleri olan ümit (umut), iyimserlik, dayanıklılık/dirençlilik ve özyeterlilik (Avey ve diğerleri, 2009) kavramlarını açarak pozitif örgütsel davranış şekillerinin örgüt kültürü üzerindeki rolünü daha iyi anlayabiliriz. Bunun için şimdiye kadar bu konuda yapılmış araştırmalardan yararlandık.

**4.1. Ümit:** Snyder ve çalışma arkadaşlarına göre ümit; olumlu bir motivasyon durumudur, bireyin başarı hissine ulaşmasında onu amaca yönelten enerji ve yol olarak tanımlanabilir (Snyder vd., 1991, s. 287). Ümit etmenin, biri istek gücü diğeri de onu buna ulaştıracak yol gücü olmak üzere iki boyutu vardır (Luthans vd., 2007, s. 66). Ümit üzerine detaylı araştırmalar yapan Snyder ve arkadaşları, şu ana kadar geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş "ümit ölçeği" ni geliştirmiştir.

Araştırmalara göre, yüksek ümit düşüncelerine sahip olanlar, ilk yol başarısız olsa bile alternatif yollar bulma konusunda yeterli olduklarını düşünürler. Bu insanlar düşük ümit düşüncelerine sahip bireylerle karşılaştırdıklarında ise daha fazla yol bulabilmektedirler (aktaran Usta, 2013, s. 72). Yapılan birçok araştırma ümidin akademik ve atletik başarı, sağlık, hastalık ve birçok sıkıntı ile başa çıkma konusunda olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Yüksek ümit düzeyine sahip bireyler çok daha belirgin hedeflere sahiptir; insanlarla etkileşimden keyif alır; daha kolay iletişim kurma ve çevresel değişimlere ayak uydurma konusunda daha beceriklidirler (Luthans, 2002a, s. 62). Duygusal ve atletik anlamda daha sağlıklı ve başarılıdırlar.

Araştırmalarda (Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm, 1997) ümit ve işle ilgili hedef, kontrol, özgüven, başa çıkma duygusu, pozitif duygular, odaklanma ve başarıma arasında anlamlı bir ilgi olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 2002a, s. 63).

Luthans' a göre (2002a, ss. 63-64), yapılan tüm araştırmalar neticesinde, ümidin, örgütlerde çalışanların performansını pozitif yönde etkilemesi ve etkin olarak yönetilmesi için bazı pratik kurallar vardır:

- \* Katkı ve katılım yoluyla hedef kabulü ve bağlılık sağlamak
- \* Spesifik hedefler belirlemek
- \* Hedefleri netleştirmek
- \* Uzun dönemli stratejiler oluşturmak
- \* Hedeflere özgü alternatif ve acil yollar (eylem planları) geliştirmek
- \* Amaca ulaşmayı engelleyen durumlarda devamlılığı sağlayacak yeniden amaç oluşturma becerisi geliştirmek
- \* Yaklaşan önemli olaylar ile ilgili zihinsel provalar yapmak".

Peterson ve Luthans' ın (2003, s. 26-31) yaptığı araştırmalarda da, psikolojik bir sermaye olan ümidin, çalışanların iş tatminini, performansını, örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ve işten ayrılma niyetiyle aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranışın esaslarından biri olan ümit, örgüt kültürünü çoğunlukla olumlu yönde etkileyen bir faktördür.

*Tablo1. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinden "Ümit" Kavramının, Çalışan ve Örgüt Kültürü Üzerindeki Olumlu Etkilerini Gösteren Çalışmalar*

Araştırmacı	Araştırmanın Tarihi	Pozitif Örgütsel Davranışın Çalışan ve Örgüt Kültürüne Katkısı	Olumlu Etkileri	Olumsuz Etkileri
Snyder vd.	1991	Var	*Olumlu motivasyon *Başarı hissi *Ümit ölçeği	
Curry, Snyder, Cook, Ruby ve Rehm	1997	Var	*Hedef koyabilme *Kontrol *Özgüven *Sorunlarla daha kolay başa çıkma *Pozitif duygular *Kolay odaklanma *Yüksek başarı	
Luthans	2002	Var	*Akademik başarı *Pozitif performans *Atletik başarı *Fiziksel ve duygusal sağlıklı olma *Hastalık ve birçok sıkıntı ile kolay başa çıkma *Belirgin hedefler *İnsanlarla etkileşimden keyif alma *Kolay iletişim kurma Çevresel değişimlere daha kolay ayak uydurma	

<b>Peterson ve Luthans'</b>	2003	Var	*İş tatminini *Yüksek performans *Daha fazla örgütsel bağlılık *Daha az işten ayrılma
<b>Luthans vd.</b>	2007	Var	*İstek *Yol bulma
<b>Akt. Usta</b>	2013	Var	*Alternatif yollar bulma *Daha fazla yol
<b>Çalışkan</b>	2014	Var	*Çalışmaya tutkunluk *Tükenmişlik

**4.2. İyimserlik:** Bu alanda yeni bir kavram olsa da, uzun yıllardan beri psikologlarca araştırılan ve halk arasında da bilinen ve tanınan bir kavramdır iyimserlik (Özkalp, 2009). Psikologlar iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentiler sonucu gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak tanımlamaktadır. İyimserliğin, ruhsal ve fiziksel sağlığa, dayanıklılığa, akademik, mesleki, atletik, politik motivasyona ve başarıya olan etkileri fazlaca araştırılmıştır. İyimserlik düzeyi düşük olan bireylerde, sürekli depresyon hali, başarısızlık, pasiflik ve intiharlar görülmüştür (Luthans, 2008, s. 211). Aynı zamanda iyimserliğin ümit ve duygusal zekâ ile de ilişkisi bulunmuştur. Öyle ki, Coleman (1995), iyimserliğin duygusal zekânın bir boyutu olduğunu ifade eder.

İşyerinde “olumlu düşünce” ya da olumlu eğilimler örgütsel davranış üzerinde etki sahibi olabilirler. İyimser olan çalışanların diğerlerine göre çalışma yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, yüksek beklentileri ile olumlu amaçları olan, daha tatminkâr ve yüksek moralli, güçlükler karşısında sebatkâr, azimli, kişisel yetersizlikleri az, fiziksel ve ruhsal açıdan çok daha canlı bireyler oldukları gözlenmektedir (Çalışkan, S. C. , 2014, s. 366)

İyimserliğin örgütlerde genel olarak olumlu etkisinin ve hatta potansiyel bir gücünün olduğu, yapılan çalışmalarla kanıtlanmış olmasına rağmen bazı durumlarda ölçsüz ve gerçek dışı iyimserliğin de anlamsız ya da işlevsiz sonuçlara yol açabildiği literatürde belirtilmektedir (ÖZEN KUTANİS, R., YILDIZ, E., 2014, s. 137-138). Gerçekçi olmayan hedefler belirlemek, kötüye giden bir işletmenin asla batmayacağını düşünerek önlemler almamak ve aşırı iyimser düşünmek gibi örnekler çalışanın ya da örgütün sonunu getirebilir veya büyük hayal kırıklıklarına neden olabilir. Bununla birlikte, gerçekçi ve esnek bir iyimserlik yöneticilerin ve çalışanların birçoğunda daha iyi bir performans ve iş tatmini sağlarken daha düşük strese neden olmaktadır (Luthans, 2002a, s. 66). Gerçekçi bir iyimserlik, örgütlerde pozitif bir güç olabilir, örneğin; iyimserler çok çalışmaları için motive edilebilir, daha fazla morale ve iş tatminine sahiptirler; hedeflerinin seviyesi yüksektir; zorluklar ve engeller karşısında yılmazlar; başarısızlıkları ve terslikleri, kişisel olarak algılamayıp duruma özgü şartlar olarak değerlendirirler, gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflere sahip olduklarından çoğunlukla hayal kırıklığına uğramazlar, mutlu ve başarılıdırlar (Luthans, 2002a, s. 64). Seligman (1998) da iyimserliğin, istenen işyeri sonuçları, yüksek performans ve çalışanları elde tutma konusunda pozitif etkileri olduğunu belirtmiştir. Stres yönetimi ve iş-yaşam dengesinin iyimserlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156).

Schulman (1999) iyimserlik oluşturmak için (Luthans vd., 2004, s. 49):

- \* Bir meydan okumayla karşılaştığında kendini baltalayıcı inançları belirlemek,
- \* İnançların doğru olup olmadığını değerlendirmek,
- \* İşlevsiz inançlar söz konusuysa, bunları yapıcı ve doğru inançlarla değiştirmek gerektiğini savunurken;

Schneider (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156):

- \* Geçmişini hoş görmek,
- \* Şimdiyi takdir etmek,
- \* Gelecek için fırsat arayışına girmek gerektiğini düşünmektedir.



Yapılan çalışmalar iyimserliğin başarı, azim, umutlu olma, ileri konsantrasyon, sağlıklı olma, motivasyon ve başarı üzerinde oldukça olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde kötümserliğin de, depresyona, asosyallığe, isteksiz çalışmaya, konsantre olamamaya, başarısızlığa, mutsuzluğa, depresyona ve hatta ölüme bile yol açabildiği görülmüştür. Örgütsel anlamda baktığımızda pozitif örgütsel davranışın bir bileşeni olan iyimserlik, diğer çalışma arkadaşlarını olumlu yönde etkileyen önemli bir kavramdır. Örgütlerde özellikle de yönetici ve liderlerde bulunması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmakta ve örgüt kültürünü oluşturunca şirketlere ve çalışanlara pozitif yönde etki etmektedir.

Tablo 2. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinden “İyimserlik” Kavramının, Çalışan ve Örgüt Kültürü Üzerindeki Olumlu Etkilerini Gösteren Çalışmalar

Araştırmacı	Araştırmanın Tarihi	Pozitif Örgütsel Davranışın Çalışan ve Örgüt Kültürüne Katkısı	Olumlu Etkileri	Ümit Azlığı, Yokluğu ve/veya Fazlalığı
Coleman	1995	Var	*Duygusal zeka gelişimi	*Duygusal zeka eksikliği
Seligman	1998	Var	*İstenen işyeri sonuçları *Yüksek performans elde tutma	*Çalışanları
Luthans	2002	Var	*İş tatmini *Performans artışı *Düşük stres *Moral *Pozitif Güç *Yüksek hedef *Zorluklar ve engellere direnç *Yılgınlık göstermeme *Başarısızlıkları ve terslikleri, kişisel olarak algılamayıp duruma özgü şartlar olarak değerlendirme *gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflere sahip olma *Hayal kırıklığına uğramama *Daha mutlu *Daha başarılı	*Hayal kırıklığı *Firmanın sonunu getirmek
Luthans ve Youssef	2004	Var	*Konsantrasyon *Sağlıklı olma	*Depresyon *Asosyallik *İsteksiz çalışma *Konsantre

			*Motivasyon	olamama
			*Başarı	*Başarısızlık
				*Mutsuzluk
				*Depresyon
				*Ölüm
Luthans	2008	Var	*Başarı	*Sürekli depresyon hali
			*Sağlık	*Başarısızlık
			*Dayanıklılık	*Pasiflik
			*Motivasyon	*İntiharlar
Çalışkan	2014	Var	*Çok çalışmaya motive edilebilen *Yüksek beklentileri ile olumlu amaçları olan	*Sinizm
			*Daha tatminkâr	
			*Yüksek moralli *Güçlükler karşısında sebatkâr	
			*Azimli	
			*Kişisel yetersizlikleri az, *Fiziksel ve ruhsal açıdan çok daha canlı bireyler	
			*Çalışmaya tutkunluk	
Özen Kutanis, R., Yıldız, E.	2014	Var	*Potansiyel güç	*Anlamsız ve işlevsiz sonuçlar

**4.3. Dayanıklılık:** Bir sorunla karşılaşıldığında veya sorumluluk arttığında esneklik gösterme gücü veya geri çekilebilme olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). Esneklik; uyum sağlama, belirsizlik ve değişime tepki verme ve adapte olma özelliklerini içerirken sosyal ilişkiler; eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebilir (Luthans, 2011).

Stewart, Reid ve Mangham' a (1997, s. 22) göre psikolojik dayanıklılık, "bireylerin karşılaşılabileceği önemli bir değişiklik, sıkıntı ya da risk ile başarılı bir şekilde başa çıkabilme yeterliği/kabiliyeti olup, bu yeterlik/kabiliyet zamanla değişmekte; bireydeki ve ortamdaki koruyucu faktörler tarafından güçlenmektedir" (Luthans, 2002b, s. 702). Dayanıklılık, pozitif ve negatif olaylara karşı verilen tepkilerdir. Coutu' ya (2002) göre, dayanıklı insanlardaki ortak noktalar (Luthans vd., 2004, s. 47):

“\* Gerçekliğe ilişkin sağlam bir kabul,

\* Genellikle benimsenen güçlü değerlerle desteklenen ve hayatın anlamlı olduğuna dair derin bir inanç,

\* Doğa çalamayı ve önemli değişimlere adaptasyonu sağlayan gizil bir yetenektir”.

Yıllarca süren araştırmalar sonunda Hefferon ve Boniwell (2014, s. 116) ise, dayanıklı kişilerin özelliklerini;

“ \* yeniden oluşturma



- \* pozitif duyguları deneyimleme
- \* fiziksel aktivitelere katılma
- \* güvenilir sosyal destek ve
- \* iyimserlik” olarak belirtmiştir.

Psikolojik olarak dayanıklı dediğimiz kişiler; insanlarla pozitif ilişkiler kurabilen, iletişimi güçlü, kolayca arkadaş edinebilen kişilerdir. Masten’ e göre (2001), örgütler, çalışanlarındaki psikolojik dayanıklılığı artırmak için risk odaklı, varlık odaklı ve süreç odaklı stratejiler benimsemeli ve geliştirmelidirler. Risk odaklı stratejiler, istenmeyen sonuçların olasılıklarını arttıran riskleri ve stres nedenlerini azaltma üzerine yoğunlaşırken varlık odaklı stratejiler, riskler olmasına rağmen, pozitif sonuçların olasılıklarını arttıran kaynaklara vurgu yaparlar. Süreç odaklı stratejiler ise, gelişen risk faktörlerini yönetmek için varlıklardan yararlanarak uyarlanabilen sistemlerin gücünün hareketini kapsar (Luthans ve Youssef, 2004, s. 156). Varlıklar iyi bir eğitim almak gibi dayanıklılık düzeylerini arttıran faktörlerle ilgiliyken risk faktörleri, düşük düzeyde dayanıklılığa neden olan faktörlerle ilgilidir. Masten vd. (2001) yaptıkları çalışmalar sonucunda, dayanıklılık faktörlerinin yönetilebilir, geliştirilebilir, hızlandırılabilir olduğunu göstermişlerdir.

İş dünyasında zamanla artan belirsizlikler ve riskler dayanıklılığın önemini artırırken dayanıklılık ifade eden faktörler; güven, bağlılık oluşturma, takım çalışması, stratejik planlama, çalışan ve örgüt hedeflerini uyumlulaştırma ve açık iletişim kültürünün önemi anlaşılmıştır. (Horne & Orr, 1998, s. 29-39). Hayat boyu karşılaştığımız deneyimlere, zorluklara uyum sağlayabilmek (Coutu, 2002, s. 46-55), bilhassa iş hayatında, örgüt kültürüne ayak uydurabilmek, iş yerinde sürekliliği sağlayarak huzura kavuşmak için dayanıklılık gereklidir. Dayanıklı çalışanlardan oluşan örgütler problemler karşısında kolayca pes etmez, iş ve prestij kaybına uğramaz, sürekli yenilenerek ve güçlenerek rakiplerine fark atabilir. Bu kişilerin oluşturduğu örgütler zamanla birbirlerini daha çok benimseyerek örgütün vizyonu ve misyonunu kolayca içselleştirebilir ve bir aile gibi hareket ederek en yüksek performansı elde edebilirler.

Dayanıklı çalışan en ufak bir sıkıntıda işi bırakmayacağından bu kişilere sahip firmalar sürekli personel değişimi içinde olmaz ve böylece yetişmiş eleman firma içinde kalırken yatırım, eğitim maliyetleri vb. de düşer. Oluşan örgüt kültürü de tüm bunlardan olumsuz yönde etkilenmekten kurtularak aksine daha sağlam ilişkilerin kurulduğu ve süreklilik gösteren bir kültürle yoluna devam eder. Henüz oluşmamış bir örgüt kültürü ise sağlam bir şekilde oluşur.

Tablo 3. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinden “Dayanıklılık” Kavramının, Çalışan ve Örgüt Kültürü Üzerindeki Olumlu Etkilerini Gösteren Çalışmalar

Araştırmacı	Araştırmanın Tarihi	Pozitif Örgütsel Davranışın Çalışan ve Örgüt Kültürüne Katkısı	Olumlu Etkileri
Horne & Orr	1998	Var	* Güven  *Bağlılık oluşturma, *Takım çalışması, *Stratejik planlama, *Çalışan ve örgüt hedeflerini uyumlulaştırma  *Açık iletişim
Masten	2001	Var	*Yönetilebilir  *Geliştirilebilir  *Hızlandırılabilir

<b>Coutu</b>	2002	Var	<ul style="list-style-type: none"><li>*Gerçekliğe ilişkin sağlam bir kabul,</li><li>*Hayatın anlamlı olduğuna dair derin inanç</li><li>*Doğaçlamayı ve önemli değişimlere adaptasyonu sağlayan gizil bir yetenek</li><li>*Zorluklara uyum sağlama</li><li>*Pes etmeme</li><li>*Sürekli yenilenme ve güçlenme</li><li>*Prestij</li><li>*Yüksek performans</li><li>*Örgütlerde aile bilinci</li></ul>
<b>Hefferon ve Boniwell</b>	2014	Var	<ul style="list-style-type: none"><li>*Yeniden oluşturma</li><li>*Pozitif duyguları deneyimleme</li><li>*Fiziksel aktivitelere katılma</li><li>*Güvenilir sosyal destek</li><li>*İyimserlik</li></ul>

**4.4. Özyeterlik:** Bireyin motivasyonunu, strese karşı tepkisini, karar vermesini, devamlılığını ve hedef odaklılığını etkileyen özyeterlik (Luthans, 2011) 1982’ de Bandura tarafından “kişinin gelecekte yapacağı etkinlikleri ne ölçüde başarabileceğine dair olan inancı” olarak tanımlanmıştır ve özgüven/kendine güven ile birlikte kullanılmaktadır. Bandura’ ya göre eğer bir kişi istediği sonuca ulaşacağına inanmıyorsa harekete geçme konusunda motive olmaktan zorlanacaktır; ancak başaracağına inanıyorsa bu durum kişileri harekete geçirir. Özyeterlik kavramını gözlem, fiziksel ve psikolojik uyarılar, deneyim, sosyal baskı etkiler ve kişilerin özgüveni arttıkça en zor görevi bile olumlu karşılar, başarılı olmak için çok daha fazla çaba harcar ve azimlidir (Luthans, 2002). Böylece öz yeterlik iş performansında etkili olur; yani kişinin kendisiyle ilgili algısı, değerlendirmeleri davranışlarını, davranışları da iş performansını etkiler (Luthans, 2011). Özyeterliğin kariyer kararlarına ve kariyer gelişimine de katkısı vardır (Luthans & Youssef, 2007a). İçsel motivasyon, hedefler, devamlılık ve çaba harcamaya ile ilgili olan özyeterliğin iş performansına da kişilik özelliklerinden çok daha fazla katkısı olduğu bilinmektedir. (Luthans, 2011).

Özyeterliği yüksek olan lider/çalışan profili günümüzdeki çalışma ortamlarının etkinliği ve yüksek performans için idealdir. Stajkovic ve Luthans’ ın (1998) yaptığı 114 çalışmanın sonucunda, özyeterlik ile iş performansı arasında, geribildirim (Kluger ve De Nisi, 1996), iş tatmini (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001), hedef belirleme (Wood, Mento ve Locke, 1987), öz denetim/sorumluluk (Barrick ve Mount,1991) olmak üzere Büyük Beş Kişilik Özellikleri gibi diğer popüler örgütsel davranış kavramlarına göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur (Luthans, 2002b, s. 700). Bunun yanı sıra, Luthans ve Youssef’ a göre; (2004, s. 153) özyeterlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel etkililik arasında etkili bir ilişki vardır.

Örgütlerde eğitici ve gelişmeye yönelik programların özyeterlik gelişimine de odaklanması, sadece çalışanların değil aynı zamanda örgüt performansının artması açısından çok önemlidir (Yıldız, D. 2017, s.254-266). Görülüyor ki, özyeterliği yüksek olan çalışanlar iş performansı, yeterlilik, iş barışı, motivasyon, devamlılık, mutluluk, sağlıklı olma, dayanıklılık, azim ve başarı gibi temel durumları olumlu yönde etkilediğinden örgüt kültürünün de olumlu yönde etkilenmesini sağlar. Bu dinamikleri kendilerinde barındıran bireylerle oluşturulan kültürler sağlam ve kalıcı olur.

Çalışkan' ın (2014) yaptığı istatistiksel çalışmada; pozitif örgütsel davranış değişkenlerinden “iyimserlik” boyutunun sinizm; “ümit” boyutunun tükenmişlik; “ümit” ve “iyimserlik” boyutlarının da “çalışmaya tutkunluk” üzerinde anlamlı ve açıklayıcı güce sahip olduklarını doğrulamıştır (Çalışkan, S. C., 2014, s. 363-382).

Tablo 4. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinden “Özyeterlik” Kavramının, Çalışan ve Örgüt Kültürü Üzerindeki Olumlu Etkilerini Gösteren Çalışmalar

Araştırmacı	Araştırmanın Tarihi	Pozitif Örgütsel Davranışın Çalışan ve Örgüt Kültürüne Katkısı	Olumlu Etkileri	Olumsuz Etkileri
Wood, Mento ve Locke	1987	Var	*Hedef belirleme	
Barrick ve Mount	1991	Var	*Öz denetim/sorumluluk	
Kluger ve De Nisi, 1996	1996	Var	*İş performansı	
Stajkovic ve Luthans	1998	Var	*İş performansı	
Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001	2001	Var	*İş tatmini	
Luthans	2002	Var	*En zor görevi bile olumlu karşılama *Başarılı olmak için çok daha fazla çaba harcama *Azim	
Luthans ve Youssef	2004	Var	*İş tatmini *Örgütsel bağlılık *Algılanan örgütsel etkililik	*İşten ayrılma niyeti
Luthans & Youssef	2007	Var	*Kariyer kararları *Kariyer gelişimi	
Bandura	2011	Var	*Harekete geçme	*Motivasyon zorluğu

Luthans

2011

Var

\*İş performansı

\*İçsel motivasyon

\*Hedefler

\*Devamlılık

\*Çaba harcama

## 5. SONUÇ

Örgütsel alanda hızlı bir şekilde ilerleme ve önem kazanan pozitif davranış şekilleri, gelişime açık ve örgütsel performansa olumlu katkısından dolayı her geçen gün daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Pozitif psikoloji, iş dünyasında önemli bir destek unsuru olarak yönetimin, insan sermayesini geliştirmesinde ve kullanmasında, örgüt politikasını organize etmede, çalışanların en iyi katkı vermelerini sağlamada, geçmişte olduğu gibi günümüzde ve hatta gelecekte de temel bir konu olarak yerini alacaktır (Özen Kutunis, R., Yıldız, E., 2014, s. 137-138).

Pozitif olmanın değeri günümüzde, örgütsel davranış alanında teori inşa etmede, araştırma ve uygulamada gittikçe daha çok önem kazanan bir olgudur (Luthans ve Youssef, 2007, s. 321). Bu konudaki araştırmalar, etkisiz çalışanları motive etmek, yetersiz olan beceri, stil ve yetenekleri düzeltmek, değişimin karşısında direnç gösterilmesine yol açabilecek olumsuz tutum ve davranışları iyileştirmek, tükenmişlik ve stresle başa çıkmayı ve çatışmaları yönetmeyi sağlamak için daha iyi yollar aramayı içerir (Luthans, 2002a, s. 57). Araştırma sonuçlarına göre ise; küreselleşme, ekonomik belirsizlik, hiç bitmeyen ileri teknoloji ve 7/24 rekabetle karakterize edilen günümüzdeki çalkantılı ortamda pozitif örgütsel davranış yaklaşımının kesinlikle benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Luthans, 2002b, s. 698).

Araştırmacıların ortak görüşü ise; örgüt düzeyinde pozitif ve negatif kavramları dengeli bir şekilde ele alarak örgüt kültürü oluşturmak gerektiğidir. Çünkü yapılan araştırmalar neticesinde örneğin; çalışanlardaki fazla güvenin performans üzerinde zamanla olumsuz etkileri olduğu (Vancouver, Thompson, Tischner ve Putka, 2002; Vancouver, Thompson ve Williams, 2001), gerçekçi olmayan bir iyimserliğin sorumluluktan kaçmaya (Peterson, 2000) ve yanlış bir umudun birey ve örgütün zararına, etkisiz hedefler için kaynak ve enerji harcamaya neden olduğu görülmüştür. Bu yüzden, başarı ve başarısızlık dinamiklerinin neler olduğunun daha iyi anlaşılması, araştırmacılara ve uygulamacılara farklı bakış açıları kazandırması açısından bütüncül bir yaklaşım gereklidir (Luthans ve Youssef, 2007, s. 323).

Pozitif örgütsel davranışın özellikleri sadece çalışanların bireysel kariyer yönetimi sürecini olumlu etkilemez, aynı zamanda hem örgütlere hem de çalışanlara değer katabilir. Çalışanların daha kolay adapte olmasını ve esneklik becerilerinin artmasını sağlayabilirken örgütler için yeteneğin örgütte kalmasını mümkün kılar (Yıldız, D. 2017, s.262).

Pozitif örgütsel davranış değişkenleri olan ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlik güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için gerekli ve önemlidir. Bu dinamiklere sahip çalışanlardan oluşan bir örgütün başarısız olma ihtimali yok denecek azdır. Bir örgütün kurulurken ya da kurulduktan sonra örgüt kültürünü oluşturması ya da geliştirmesi açısından yöneticilerin pozitif örgütsel davranış değişkenlerini personellerinde aramaları ya da geliştirmek için yatırım yapmaları bu makalenin temel amacını oluşturmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Abdullah, M.C., Leadership and Psycap: A study Of The Relationship Between Positive Leadership Behaviors And Followers' Positive Psychological Capital, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella Universit, October 2009, s. 23
- Ada, N., Dayanışma Dergisi, Ege Üni, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İzmir SMMMÖ, 2014, s. 49
- Akıncı, Z. B., Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, 1998, İstanbul
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stres and turnover. Human Resource Management, 48 (5), 677- 693
- Coleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam Books
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. Harvard Business Review, 80 (5), 46-55
- Çalışkan, S. C. , Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2014, s. 363-382
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., slideplayer.biz.tr, Erişim Tarihi: 25.03.2019
- Dinçer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul:1992
- Erdoğan, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul teknik Üniversitesi Yayını
- Güçlü, N., Örgüt Kültürü, Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, s.147-148 Güler, B. K., Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu, Tarık Solmuş (Ed.), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2008, s. 195-232
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2014).Pozitif Psikoloji Kuram, Araştırma ve Uygulamalar, 1. Basımdan Çeviri, Çeviri Editörü: Tayfun Doğan, Nobel Yayın Dağıtım
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. Employment Relations Today, Winter, 29–39
- Kızıldağ D., Özkara B., Türkiye' de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Örneği, Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences, 2016, s. 614
- Kutanis, R. Ö., Oruç, E., Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme, The Journal of Happiness & Well-Being, 2014, 145-159
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strenghts. Academy of Management Executive, 16 (1): 57- 72
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). "Human, Social, andNowPositivePsychologicalCapital Management: Investing in People forCompetitive Advantage." Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. Journal Of Management, 33(3), 321-349
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). Pschological capital and beyond. New York: Oxford Business Press
- Luthans, F. (2008). Organizational behavior. 11. Baskı. Boston: McGraw Hill
- Luthans, F. (2011). Organizational behaviour: An evidence-based approach. New York: McGraw Hill
- Özen Kutanis, R., Yıldız, E., Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üni. Vizyoner Dergisi, 2014, s. 135-154
- Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: İçinde 491-498. 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, Türkiye
- Peterson, S. J. ve Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. Leadership and Organizational Development Journal, 24 (1): 26-31

- Seligman, M. E. P. ve M. Csikszentmihalyi, “ Positive Psychology: An Introduction”, American Psychologist, Vol: 55 (1), s. 5-14
- Snyder, C. R., Urwing, L. ve Anderson, R. J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. C. R. Snyder ve D. R. Forsyth (Ed.) Handbook of social and clinical psychology: İçinde 285-305. New York: Pergamon
- Robbins S.P., Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Ayşe Öztürk, ETAM A.Ş. Yayınları, 1994, Eskişehir
- Robbins Stephen P, Timothy A., Judge Organizational Behavior, Çeviri Editörü İnci Erdem Pearson.Nobel, 14. Basım 2012 s. 520, İstanbul
- Yıldız, D. Pozitif Örgütsel Davranış Ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD), 2017, s.254-266