



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE MİZAH TARZININ
İLİŞKİSEL ENERJİYE ETKİSİNİN İŞE BAĞLILIĞA
VE İŞ PERFORMANSINA YANSIMASI**

Doktora Tezi

Medina Braha

1450D91120

İstanbul, Ağustos 2021



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

**PSİKOLOJİK SERMAYE VE MİZAH TARZININ
İLİŞKİSEL ENERJİYE ETKİSİNİN İŞE BAĞLILIĞA
VE İŞ PERFORMANSINA YANSIMASI**

Doktora Tezi

Medina Braha

1450D91120

Danışman: Prof. Dr. Tuğba Karabulut

İstanbul, Ağustos 2021

TELİF HAKKI BEYANI

Tezin bu kopyası, bu tezi kullanan herkesin, tezin telif hakkının yazarına ait olduğunu ve tezden yapılan hiçbir alıntının ve tezden elde edilen hiçbir bilginin, yazarın ön onayı olmaksızın yayınlanamayacağını kabul etmiş olması şartıyla verilmiştir.

© Medina Braha, 2021.

İTHAF

Bildiğim en saf, en tatlı, en cesur ve en güçlü insana.

*Her bakışımı, her nefesimi, her gün doğumunu, her gülümsemeyi,
her sevincimi borçlu olduğum kişiye...*

Küçük dev, en büyük galaksim!

ANNE!

TEŞEKKÜRLER

Bu işi tamamlama yeteneği de dahil olmak üzere, bana bahsettiği sayısız nimetler için Allah'a hamd ve şükrediyorum.

Hayatım boyunca koşulsuz sevgisi, koşulsuz ve sonsuz desteği için anneme sonsuza kadar minnettarım. Ayrıca yakınlarıma, gösterdikleri sevgi ve mesleki anlamda ilerlememde teşvik ettikleri için minnettarım.

Araştırma boyunca rehberlik ettikleri, tavsiyelerde ve eleştirilerde bulundukları, teşvik ettikleri ve görüşlerini paylaştıkları için akademik danışmanım ve eş-danışmanlarıma şükranlarımı ifade etmek istiyorum.

Bana bu tezin amaçlarına yönelik olarak önerilerde bulunan ve destek veren tüm iyi arkadaşlarıma özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Yönlendirme yoluyla, ilgili kuruluşlardan veri toplamayı kolaylaştırdıkları için ailemden, arkadaşarımdan ve çevremden onlarca insana teşekkür borçluyum.

Bu araştırma örneğinde personellerinin katılımını onaylayan tüm kuruluşların yönetimine ve diğer temsilcilerine en derinden minnettarlık duyduğumu ifade etmek istiyorum.

Bu çalışmanın ampirik analizi için anketi doldurmaya zaman ayıran ve bu yönde çaba gösteren tüm katılımcılara da içtenlikle teşekkür etmek istiyorum.

Son olarak, Türkiye Burs Programına ve Doktora çalışmamı bursla destekledikleri için İstanbul Ticaret Üniversitesi'ne teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışma, örgütsel ortamlardaki ilişkisel enerjiyi iki bakış açısından analiz eder. İlk olarak, çalışma, psikolojik sermayenin (PsyCap) ve mizahın ilişkisel enerji üzerinde yaratabileceği etkiyi inceler. İkincisi, ilişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki etkisini işe tutkunluğun aracılık rolüyle analiz eder.

Çalışmanın amacı, bir iş arkadaşının PsyCap ve mizahının bir kişinin iş arkadaşı ile kendisi arasındaki ilişkisel enerjiyi etkileyip etkilemediğini ve buna karşılık, bu durumun kişinin işe tutkunluğu ve iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını öğrenmektir. Bu araştırma, PsyCap ve mizahın alıcının (yani, enerji alanın) perspektifinden ilişkisel enerji ile ilgili etkileşimlerde rol oynayıp oynamadığını ve buna karşılık ilişkisel enerjinin alıcının işe tutkunluğu ve iş performansına etki edip etmediğini değerlendirmek için tasarlanmıştır.

Pilot çalışma ve ana çalışma yapmak için iki farklı örneklem kullanılmıştır. Pilot çalışma, 85 kamu sektörü sağlık çalışanı (doktorlar ve hemşireler) örnekleminde değişkenlerin güvenilirliğini değerlendirir. Ana araştırma, önerilen modelin, özel hizmet sektörlerinde farklı yönetim ve yönetim dışı pozisyonlarda çalışan 481 kişiyi içeren bir örnekleme yapılan derinlemesine bir analizi ifade eder.

Pilot çalışma bulguları, ana çalışmaya devam etmek için modelin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir. Ana çalışma, mizahın ilişkisel enerji üzerindeki etkisi hariç - yani 4 mizah tarzından sadece 2'si istatistiksel olarak anlamlıydı- hipotez kurulan tüm ilişkiler için kanıt bulunduğunu doğrulamıştır. Daha somut bir şekilde, sonuçlar, PsyCap ve katılımcı mizahın ilişkisel enerji üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna, agresif mizahın ilişkisel enerji üzerinde olumsuz bir etkisi olduğuna, ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna ve işe tutkunluğun, ilişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki rolüne aracılık ettiğine dair istatistiksel olarak anlamlı kanıtlar olduğunu göstermektedir.

Kilit kavramlar: *İlişkisel enerji, psikolojik sermaye, mizah, işe tutkunluk, iş performansı.*

ABSTRACT

This study analyzes relational energy within organizational settings from two perspectives. Firstly, it looks at the impact that psychological capital (PsyCap) and humor may have on relational energy. Secondly, it analyzes the impact of relational energy on job performance through the mediating role of job engagement.

Its purpose is to learn whether a co-worker's PsyCap and humor impact the relational energy between a person's co-worker and herself, and if that in turn, has any effect on the person's job engagement and job performance. This research is designed to evaluate whether, and if yes, how PsyCap and humor play a role in interactions with regard to relational energy from the perspective of the receiver (i.e., the energized) and if relational energy, in turn, reflects to the receiver's job engagement and job performance.

Two different samples are used to carry out a pilot study and a main study. The pilot study evaluates the reliability of the variables within a sample of 85 public sector healthcare providers (doctors and nurses). The main research represents a profound analysis of the proposed model conducted with a sample of 481 employees of different managerial and non-managerial positions working in private service industries.

The pilot study findings suggested sufficient reliability of the model to continue with the main study. The latter resulted in confirming evidence for all hypothesized relationships with an exception of humor's impact on relational energy, namely only 2 out of 4 humor styles appeared statistically significant. More concretely, the results indicate statistically significant evidence that PsyCap and affiliative humor each has a positive impact on relational energy, aggressive humor has a negative impact on relational energy, relational energy has a positive influence on job engagement and job performance, and job engagement mediates relational energy's role on job performance.

Key concepts: *Relational energy, psychological capital, humor, job engagement, job performance.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLO LİSTESİ	IX
ŞEKİL LİSTESİ	X
KISALTMALAR LİSTESİ	XI
GİRİŞ	1
1. İŞ YAŞAMINDA POZİTİFLİK BAĞLAMI	3
1.1. POZİTİF SAPMA	3
1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (POB) VE POZİTİF ÖRGÜT OKULU (POS)	5
2. İŞ YAŞAMINDA ENERJİ	9
2.1. İNSAN ENERJİSİ	13
2.2. ÖRGÜTSEL ENERJİ	18
3. İLİŞKİSEL ENERJİ	31
3.1. İLİŞKİSEL ENERJİ ÖLÇEĞİ	33
3.2. İLİŞKİSEL ENERJİ YAPISINA TEORİK VE AMPİRİK KATKILAR	34
3.3. ÖRGÜTLERDE ENERJİNİN ARTIRILMASI	41
3.3.1. <i>Bireysel enerji yönetimi</i>	42
3.3.2. <i>Örgütsel enerji yönetimi</i>	48
4. PSİKOLOJİK SERMAYE	54
4.1. PSYCAP ÖLÇEĞİ	58
4.2. PSİKOLOJİK SERMAYE VE İLİŞKİSEL ENERJİ	59
5. MİZAH	62
5.1. MİZAH ÖLÇEĞİ	65
5.2. MİZAH VE İLİŞKİSEL ENERJİ	66

6. İŞE TUTKUNLUK, İŞ PERFORMANSI VE İLİŞKİSEL ENERJİ.....	69
6.1. İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ	73
6.2. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	73
7. İLİŞKİSEL ENERJİ, PSİKOLOJİK SERMAYE, MİZAH, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	75
7.1. ARAŞTIRMA SORULARI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ	77
7.2. ÖRNEKLEME	80
7.2.1. Pilot çalışma örneklem büyüklüğü ve veri toplama	81
7.2.2. Ana çalışma örneklem büyüklüğü ve veri toplama	82
7.3. ARAÇ ÖLÇÜMÜ	87
7.3.1. İlişkisel enerji ölçümü.....	88
7.3.2. PsyCap ölçümü	88
7.3.3. Mizah ölçümü.....	88
7.3.4. İşe tutkunluk ölçümü	89
7.3.5. İş performansı ölçümü	89
7.3.6. Demografik Bilgiler.....	89
7.4. PİLOT ÇALIŞMA SONUÇLARI	89
7.4.1. Güvenirlik analizi	90
7.4.2. Geçerlik yorumlaması	92
7.5. ÇALIŞMANIN ANA SONUÇLARI	94
7.5.1. Analitik yaklaşım	95
7.5.2. Tanımlayıcı istatistik.....	96
7.5.3. Güvenirlik analizi	97
7.5.4. Doğrulayıcı faktör analizi.....	99
7.5.5. Model uyumu, Baron ve Kenny yöntemi ve hipotez testi	100
7.5.6. Bulguların tartışılması	108
8. SINIRLAMALAR VE İLERİDE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR.....	112
SONUÇLAR VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÇIKARIMLAR.....	115
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	145
EK 1: HSQ'NUN KISA TİPİ İÇİN İSTATİSTİKLER (HSQ-20)	145
EK 2: BARON VE KENNY METODU'NA DAYANAN SONUÇ	146

<i>Model 1</i>	146
<i>Model 2</i>	147
<i>Model 3</i>	149
EK 3: HİSTOGRAMLAR	151
<i>Yol katsayıları</i>	151
<i>Dolaylı yoldan etkiler</i>	152
<i>Toplam etkiler</i>	155
EK 4: MODEL UYUMU.....	158
<i>SRMR</i>	158
<i>d_ ULS</i>	158
<i>d_ G</i>	158
EK 5: TEZİN VARSAYILAN MODELİNDE ANALİZ EDİLEN DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ ÇALIŞMALARIN ÇOĞUNLUĞU HAKKINDA ÖZET	159

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. İnsan enerjisi ve örgütsel enerji.....	12
Tablo 2. İnsan enerjisi akımları.....	17
Tablo 3. Kolektif enerji yapıları.....	28
Tablo 4. Enerji vericiler ile enerji tüketiciler.....	35
Tablo 5. Kişisel enerjinin dört boyutunun yenilenmesi.....	42
Tablo 6. İnsan enerjisi boyutlarını artırmak	43
Tablo 7. Yüksek kaliteli bağlantılarla insan enerjisini yönetmek	44
Tablo 8. PsyCap ile ilgili literatürün özeti.....	56
Tablo 9. Her sektörde örneklem seçimi.....	85
Tablo 10. Her sektördeki katılımcılar.....	86
Tablo 11. Her iki pilot çalışma için güvenirlik analizi.....	90
Tablo 12. Ortalama ve standart sapma	96
Tablo 13. Yapıların korelasyon matrisi	97
Tablo 14. Yapıların güvenirlik analizi	97
Tablo 15. Yakınsak geçerlik	99
Tablo 16. Heterotrait-monotrait (HTMT) matrisi.....	100
Tablo 17. Yol (Path) katsayıları - model 1	101
Tablo 18. Yol katsayıları - model 2.....	103
Tablo 19. Yol (Path) katsayıları - model 3	105
Tablo 20. Hipotezlerin doğrulanması.....	107
Tablo 21. Aracılık etkisinin kuvveti.....	107

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Enerji yapılarının hiyerarşisi	12
Şekil 2. Bireysel ve kolektif seviyede potansiyel ve kinetik enerji.....	19
Şekil 3. Enerji matrisi	24
Şekil 4. Enerji yuzakları	27
Şekil 5. Entegre bir insan enerjisi modeli.....	36
Şekil 6. Araştırma tasarımı	76
Şekil 7. İlk araştırma modeli.....	78
Şekil 8. Baron ve Kenny'den birinci koşul – Bağımlı değişkeni(JP) yordayan bağımsız değişken (RE).....	102
Şekil 9. Baron ve Kenny'den ikinci koşul – Aracıyı (JE) yordayan bağımsız değişken (RE) 104	104
Şekil 10. Baron ve Kenny'den üçüncü koşul – Aracı (JE) üzerinden bağımsız değişkeni (JP) yordayan bağımsız değişken (RE)	106

KISALTMALAR LİSTESİ

ART	Dikkat restorasyonu teorisi
AVE	Ayıklanmış ortalama varyans
CBL	Koçluk tabanlı liderlik
CFA	Doğrulayıcı faktör analizi
COR	Kaynakların korunması teorisi
CR	Bileşik/yapısal güvenirlik
EAT	Enerjik aktivasyon (uyarılma) kuramı
EDT	Ego tükenmesi teorisi
FMC	Aile hekimliği
HRM	İnsan kaynakları yönetimi
HSQ	Mizah ölçekleri anketleri
HTMT	Heterotrait-monotrait matrisi
IRC	Etkileşimsel ritüel zinciri
LMX	Lider-üye etkileşimi
MFMC	Ana aile hekimliği
OB	Örgütsel davranış
OCB	Örgütsel vatandaşlık davranışı
OEP	Programlar içerisinde örgütsel enerji
PEM	Üretken enerji ölçüsü
POB	Pozitif örgütsel davranış
POS	Pozitif örgüt okulu
PCI	PsyCap müdahalesi
PLS-SEM	Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi
PSQ	PsyCap anketi
PsyCap	Psikolojik sermaye
S-D	Hizmet Baskın

SDT	Öz belirleme teorisi
SEB	Hizmet katılımı davranışı
SEM	Yapısal eşitlik modellemesi
SRMR	Standardize kök ortalama kare artığı
TUHFK	Kosova Sendika Sağlık Federasyonu (Federata e Sindikatave të Shëndetësisë së Kosovës).
VAF	Açıklanan varyans



GİRİŞ

Bu tez, ilişkisel enerjiyi iki farklı perspektiften analiz eder; ilişkisel enerjiyi ne etkiler ve ilişkisel enerjinin örgütsel yaşam üzerinde ne gibi etkileri vardır. Bu nedenle, ilişkisel enerjinin bazı öncüllerinin ve ardıllarının entegre bir modeli varsayılmaktadır. Bu model, iş arkadaşları arasındaki ilişkisel enerjiye iki boyuttan yaklaşır:

- Bir çalışanın ilişkisel enerjisini ne etkiler?
- Buna karşılık ilişkisel enerji iş arkadaşları arasında hangi etkileri gösterir?

Yazarın bildiği kadarıyla, ilişkisel enerjiye bu iki perspektiften eşzamanlı olarak yaklaşan ilk çalışma bu çalışmadır yani ilk defa ilişkisel enerji öncülleri ve ardıllarına ilişkin böyle bir bütünleşik model önerilmiştir. Problem tanımından sonra, bu çalışma aşağıdaki üç araştırma sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır:

1. Bir birimin veya örgütün çalışanları arasındaki etkileşimlerde ilişkisel enerji var mıdır?
2. Örgüt yönetiminin ilişkisel enerjinin stratejik bir öneme sahip olduğunu düşünmesi gerektiği için ilişkisel enerjiden önemli ölçüde yararlanmak mümkün mü?
3. Örgütsel ortamlarda ilişkisel enerji ve faydalarını artırmanın potansiyel yolları var mı?

Birinci ve ikinci araştırma soruları, Owens, Baker, Sumpter ve Cameron (2016)'un çalışmasına dayanarak ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisine aynı anda bakılarak cevaplandırılacaktır. İlişkisel enerji, işe tutkunluk ve iş performansı arasındaki potansiyel ilişkiyi bularak, ilişkisel enerjinin (araştırma sorusu 1) ve onun dikkate değer önemli faydalarının (araştırma sorusu 2) varlığını göstermek mümkün olacaktır. PsyCap ve mizahın rolü, bir ekip, birim veya örgüt tarafından ilişkisel enerjiden özümsecek kazançların artırılmasına yönelik potansiyel araçlar olarak araştırılacaktır (araştırma sorusu 3).

İlişkisel enerjinin öncülleri ve ardıllarının kronolojik sırasını izleyerek, ampirik araştırma, iş arkadaşı ilişkileri üzerine yoğunlaşarak gerçekleştirilmektedir. Çalışma ilk olarak iş arkadaşlarının psikolojik sermaye (PsyCap) ve mizah düzeylerine ve bunların katılımcının deneyimlediği ilişkisel enerji üzerinde önemli bir etkisi olup olmadığına bakar. Katılımcılar iş arkadaşının PsyCap ve mizahını, katılımcı ve ilgili iş arkadaşı arasındaki etkileşimde yer alan ilişkisel enerjiyi ve kendi işe tutkunluğunu ve iş performansını değerlendirir. Böylece

araştırmada öz değerlendirme ve akran değerlendirmesi birleştirilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışmanın amacı, bir kişinin PsyCap ve/veya mizahının onun iş arkadaşlarının ilişkisel enerjisini etkileyip etkilemediğini ve buna karşılık, bu durumun iş arkadaşlarının işe tutkunluğu ve iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını öğrenmektir. İnceleme, ilişkisel enerjinin alıcısı (enerjilenen) açısından, bir iş arkadaşının (ilişkisel enerjiyi sağlayan) PsyCap ve mizahının ilişkisel enerji açısından etkileşimlerde rol oynayıp oynamadığı ve eğer oynuyorsa, bunun alıcının işe tutkunluğu ve iş performansında görülüp görülmediğini değerlendirmek suretiyle gerçekleştirilir.

Örgütsel ortamlarda ilişkisel enerjinin varlığını ve önemini araştırmanın yanı sıra, bu çalışmanın benzersiz katkısı, tüm bu değişkenleri kapsayan entegre model tarafından işe tutkunluk ve iş performansı gibi örgütsel sonuçların artırılmasına hizmet etmesi için ilişkisel enerji düzeyini korumanın ve artırmanın yollarını belirleme potansiyelinde yatmaktadır.

Analiz iki farklı katılımcı grubuyla yapılmıştır. Öncüller-ilişkisel enerji ilişkisinin ilkel doğası gereği, PsyCap ve mizahın ilişkisel enerji ile değişim gösteren potansiyel değişkenler olarak güvenilirliğini değerlendirmek için Kosova, Priştine bölgesinde kamu sektöründeki sağlık çalışanlarından (doktorlar ve hemşireler) oluşan 85 kişilik bir örnekleme bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu konuda yeşil ışık alındıktan sonra, ana araştırma, merkezi Kosova, Priştine bölgesinde bulunan farklı hizmet sektörlerinden özel şirketler içerisindeki tüm idari ve idari dışı pozisyonlardan 481 çalışanı kapsayan bir örnekleme yapılmıştır.

Bu giriş bölümünden sonra örgütsel ortamlardaki pozitiflik yaklaşımı gözden geçirilmiştir. Çalışmada daha sonra insan ve örgütsel enerji ve her ikisinin başarılı şekilde nasıl yönetileceğine dair ilgili modeller arasında ayırım yapılarak iş yaşamında enerji tartışılmaktadır. Sonraki bölümlerde, detaylı olarak ilişkisel enerji ve modelin diğer değişkenlerinden bahsedilmektedir ve ilişkisel enerji ve diğerleri arasındaki ilişki hakkındaki teorik temeller sunulmaktadır. Sonrasında, ana araştırma öncesindeki pilot çalışmayla başlayarak örnekleme, enstrümanla ölçüm ve saha araştırması ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Diğer bölümlerde, mevcut çalışmanın bulguları, sonuçları, katkıları ve sınırlamalarından ve gelecekteki çalışmalar için önerilerden bahsedilmektedir.

1. İŞ YAŞAMINDA POZİTİFLİK BAĞLAMI

Bu bölümde, bu tezin analizinin temelini ifade eden iş yaşamında pozitiflik bağlamına dair bir açıklama sunulur. Bu çalışmada analiz edilen değişkenlerin, işyerindeki iki ana pozitiflik akışından, yani Pozitif Örgüt Okulu (POS) ve Pozitif Örgütsel Davranıştan (POB) ortaya çıktığı göz önüne alındığında, bu bölümde bu ikisine odaklanılmaktadır. Öncelikle burada kısaca özetlenen pozitif psikolojiden kaynaklanan bir kavramı temsil eden pozitif sapma tartışılmaktadır. Bölümde, daha sonra POS ve POB, her ikisi ile ilgili ana fikirler ve çalışmalar ve her ikisi arasında bir karşılaştırmadan bahsedilmektedir. Son olarak, bu iki ana teorik yaklaşımdan türetilen, tezde önerilen modelin fikri ortaya konmaktadır.

1.1. POZİTİF SAPMA

Bu bölümde örgütlerle alakalı olarak pozitiflik yaklaşımının kökeni hakkında bazı bilgiler sunulmaktadır. İlk olarak pozitif psikolojiden, kökenindeki öğretilerden bahsedilmekte ve devamında pozitif sapma fikri ve bunun örgütler üzerindeki etkisiyle alakalı bilgiler verilmektedir.

İster sosyal bilimler ister doğa bilimlerinde olsun araştırmanın büyük çoğunluğu, olumsuz olaylara ve durumu normale çevirecek çözüm yolları üretmeye odaklanır. Psikolojide olumsuz durumlarla ilgili yayınların olumlu durumlarla ilgili yayınlara oranı 14:1 olarak bulunmuştur (Myers, 2000). Belki de psikoloji ve sosyoloji gibi temel disiplinlerde olduğu kadar olmasa da, yine de bu olumsuzluk odaklı araştırma yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi (HRM) ve örgütsel davranış alanlarına da hakim olmuştur (Luthans, Avolio ve Youssef-Morgan, 2015). Normallikten bir miktar sapma olarak bakıldığında, normalliğin sol tarafı negatif sapma ve sağ tarafı pozitif sapma olarak kabul edilir; burada ana araştırma sol tarafa ve normalliğe nasıl geçileceğine odaklanır (Cameron, 2013b). Ancak, olumlu ve olumsuz olaylar aynı sürekliliğin zıt uçlarını temsil etmezler, daha ziyade özel öncülleri, çıktıları ve bağımsız araştırma gerektiren temelleri olan farklı süreklilikler olarak kabul edilirler (Luthans vd., 2015). Bir zamanlar birbirinin zıddı olarak kabul edilmiş olan farklı yapılara verilebilecek bazı örnekler, tükenmişlik ve bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB) ve üretken olmayan iş

davranışları, iyimserlik ve karamsarlık ve olumlu ve olumsuz duygulanımdır (Luthans vd., 2015).

Sonuç olarak, birçok bilim insanı, pozitiflik ve pozitiflin örgütsel ortamlar da dahil olmak üzere hayatımızın farklı yönlerindeki olası etkileriyle ilgili araştırmalar yapmaya başlamıştır. Buradaki fikir, çeşitli türden olumlu çevrelerin nasıl var olduğunu ve geniş bir durum yelpazesinde seçkin performans elde etmenin araçları olarak bu olumlu çevrelerin nasıl geliştirilebileceğini araştırmaktır. Diğer bir deyişle, pozitif araştırmaların nihai amacı normallikten pozitif sapmaya geçmektir. Bu tür olumlu sapmalara örnek olarak bir sporcunun sağlık durumu, bir dahinin zeka düzeyi ve bir çalışanın olağanüstü performansı gösterilebilir (Cameron, 2013b). İlaveten, imalat, sağlık, perakendecilik ve hatta (STK) gibi farklı sektörlerle ait kuruluşlardaki aktörler, beşeri ve örgütsel performansı artırmak konusunda güçlü bir araç olarak gitgide daha fazla pozitifliğe eğilim göstermektedir (Luthans vd., 2015).

Pozitiflik odaklı yaklaşım, işyeri stresi, tükenmişlik, devamsızlık, etik olmayan davranışlar ve olağandışı işyeri davranışı gibi negatiflik yapılarının ağırlığının, örgütsel ortamlar içerisindeki araştırmalarda fazla olduğunu, çalışan gelişmesi, beşeri güçlü yanlar, olağanüstü performans, işyerinde bağışlama ve işyerinde pozitif enerji (enerji veren ilişkiler) gibi pozitiflik sınırlamalarının göz ardı edildiğini savunur (Cameron, Dutton, ve Quinn, 2003a; Cameron, 2013b; Luthans vd., 2015). Amaç, negatiflik konusundaki araştırmaları azaltmak değildir, aksine; pozitiflik konusunda çalışan bilim insanları negatifliğin anlaşılmasını ve düzeltilmesinin önemini büyük ölçüde kabul etmektedirler. Bununla birlikte, beşeri güçlü yanlar ve potansiyelden yararlanmak için pozitifliğe ilişkin benzer miktar ve düzeyde çalışmaların yapılması gerekli görülmektedir (Cameron ve Caza, 2004; Cameron, 2013b; Cameron, 2017). Frederick Herzberg'in iş tatminsizliğinin ortadan kaldırılmasının mutlaka iş tatminine yol açmayacağını savunan iki faktör teorisiyle (Herzberg, Mausner, ve Snyderman, 1959) aynı şekilde, pozitiflik yaklaşımı, negatif yapıların yokluğunun veya azaltılmasının otomatik olarak pozitif olanlara sebep olmayacağını öne sürer.

Günümüz yönetim literatüründe baskın tutum olan kısa ömürlü kriz yönetim modelinin kabul ettiği gibi sözde “karanlık taraf” yönlerinin müzakere edilmesi genellikle iki ana nedenden dolayı negatif sonuçlar ortaya çıkarmıştır: kötü performansı vurgulayarak söz konusu yaklaşım yüksek performanslı bireyleri görmezden gelir ve takdir etmez ve bu yaklaşım, insan

potansiyelini elde etmenin yanı sıra optimal işleyişi ve insan gücünü daha iyi anlayamaması anlamında sınırlı kalır (Luthans vd., 2015). Pozitifliğe veya pozitif durumlara ve özelliklere yönelme yaklaşımının kökeni pozitif psikolojiye kadar uzanır. Pozitif psikoloji, Martin Seligman'ın pozitif psikolojiyi tanıttığı ve Amerikan Psikoloji Derneği'nin yöneticisi olarak görev süresi boyunca ana önerme olarak benimsediği 1998 yılına kadar uzanır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman M., 2004). Bu kararı, yukarıda belirtilen nedenlerle, yani psikoloji bilimindeki pozitif sapma çalışmalarıyla karşılaştırıldığında negatif sapma çalışmaları arasındaki büyük farklılık ve pozitif sapma çalışmalarını artırmayı amaçlayan eylemi sebebiyle almıştır.

Sübjektif düzeyde pozitif psikoloji alanı değerli sübjektif deneyimlerle alakalıdır: esenlik, mutluluk ve (geçmişte) memnuniyet; umut ve iyimserlik (gelecek için); ve akış ve mutluluk (şimdiki zamanda). Bireysel düzeyde, pozitif psikoloji alanı pozitif bireysel özelliklerle ilgilidir: aşk ve meslek kapasitesi, cesaret, kişilerarası beceri, estetik duyarlılık, azim, bağışlayıcılık, özgünlük, geleceğe yönelik fikir sahibi olma, maneviyat, yüksek yetenek ve bilgelik. Grup düzeyinde, pozitif psikoloji alanı sivil erdemler ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa doğru yönlendiren kurumlar hakkındadır: sorumluluk, fiziksel veya duygusal olarak doyurma, fedakarlık, nezaket, ılımlılık, hoşgörü ve iş etiği. (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (POB) VE POZİTİF ÖRGÜT OKULU (POS)

Yukarıda anılan pozitif sapma, genellikle araştırmalar ve hedefler açısından ilişkili olan iki ana istikamette yayılır. Bu bağlamda, bu ikisi burada daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Organizasyon ve yönetim alanlarında pozitiflik ürünleri, pozitif örgütsel davranış (POB) (Luthans F., 2002a; Luthans F., 2002b) ve pozitif örgüt okulu (POS) (Cameron vd., 2003a; Cameron, Dutton, ve Quinn, 2003b; Cameron, 2013; Cameron, 2017) olarak bilinen iki ana akımdır. POS, "beşeri gücü geliştirmek, dayanıklılık üretmek ve eskiye dönüş sağlamak ve canlılığı beslemek gibi olağanüstü bireysel ve örgütsel performansa sebep olan dinamiklere odaklanan örgütsel bilimde bir harekettir" (Cameron ve Caza, 2004, s. 731). POB "günümüzün işyerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin bir şekilde

yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları güçleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanmasıdır” (Luthans F., 2002b, s. 59).

POB sadece zayıflıklarla uğraşmak yerine işyerinde insan gücünü geliştirmeye çalışırken, POS kuruluşlar içinde yolunda giden şeyleri ve olağanüstü gelişen ve müreffeh bireyler ve kuruluşların nasıl teşvik edilmesi gerektiğini anlamaya çalışır (Debra ve Cooper, 2007). Luthans, Youssef ve Avolio (2007a)'a göre POB, bireysel çalışanların gelişimi ve performansı ile alakalı mikro seviyede yapılarla ilgilenirken, POS bir bütün olarak kuruluşlarla ilgili meselelerle daha makro seviyede odaklıdır. POB spesifik pozitif kavramlara odaklanırken, POS bir dizi pozitif bilimsel bakış açısını içeren bir şemsiye görevi görür (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017). Genel olarak, POB geçici durum benzeri özelliklere odaklanır ve POB, kararlı veya özellik benzeri niteliklere odaklanır (Wright, 2007). POB, PsyCap olarak adlandırılan iyimserlik, umut, etkinlik veya güven, dayanıklılık gibi konularla ve duygusal zeka, yaratıcılık ve cesaret gibi diğer bazı potansiyel pozitif psikolojik kaynaklarla ilgilenirken (Luthans vd., 2015), POS, örgütlerde pozitif enerji ağları, ilişkisel enerji, kolektif güçlü yanlar, örgütsel erdemlilik, iyiye gitme, dayanıklılık, bolluk ve gelişme gibi konulara odaklanır (Cameron vd., 2003a; Cameron ve Caza, 2004; Dutton ve Sonenshein, 2007; Cameron, 2013a).

Öte yandan, ikisi arasında genellikle bir örtüşme vardır. Bundan başka, POS literatürü (Cameron vd., 2003a; Cameron vd., 2003b) hem makro hem mikro seviyeli pozitif örgütsel yapıların üzerine eğilir ve özellikle analizinin bir parçası olarak durum benzeri fenomenlerden bahseder. Bu sebeplerle, bazı bilim insanları (Caza ve Cameron, 2008) POB ve POS arasında ayırım yapmaz. Yine de, örtüşme veya ayırım derecesi ne olursa olsun, sonuçta her iki disiplin de örgütsel ortamlarda olağanüstü performansı hedeflemektedir. Son olarak, her iki yaklaşımda da değişkenlerin bu yaklaşımların kavramlarına dahil edilmesi için bilimsel gereksinimler vardır. POB kriterleri, değişkenin pozitif, ölçülebilir, durum benzeri olması, istenen (performans) sonuçlara yönlendirilmiş olması ve teori ve araştırma tabanlı olması gerektiğini önermektedir (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2015). POS kriterleri temelde POS kelimesinin içinde sunulmuştur yani *pozitif* " örgütlerde yükseltici süreçler ve dinamiklere odaklanan onaylayıcı yanlılık" demektir, *örgüt* "örgütlerde ve onların aracılığıyla, özellikle pozitif olayların gerçekleştiği bağlamı hesaba katarak gerçekleşen süreçleri ve koşulları" ifade eder ve

okulu, “pozitif fenomenlerin bilimsel, teorik temelli ve titiz bir şekilde araştırılması” anlamına gelir (Cameron ve Caza, 2004, s. 731).

Bu çalışma, her iki akım, POS ve POB akımı üzerine inşa edilmiş olup bu çalışmada her iki akımdan gelen farklı pozitif yapılar arasında potansiyel ilişkiler olması beklenir ve bu çalışmanın ana analiz odağı Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen ilişkisel enerji kavramıdır. İlişkisel enerji, esas olarak araştırma alanlarının POS kapsamına girdiği iddia edilebilecek bilim adamları tarafından incelenir ve bu nedenle, kuruluşlardaki bu pozitiflik akımı içinde kilit araştırma konularından biri olarak kabul edilebilir. Bu çalışma, ilişkisel enerjiyi, burada geliştirilen modelde merkezi bir konuma yerleştirerek, iki farklı öncül ve ardıl döngüsü altında inceler. Bu odak noktası açısından bakıldığında, model, öncelikle iki tanımlanmış öncül değişkenin, yani psikolojik sermaye ve mizah tarzlarının, ilişkisel enerjiyle olan korelasyonuna bakar. Daha spesifik olarak, model, PsyCap'ın ilişkisel enerjiyi pozitif yönde etkileyebileceğini ve pozitif mizah tarzlarının da aynı etkiye sahip olabileceğini varsayar.

İnsan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesi gereği, örgütler kaynak tabanlı görüşten daha fazla etkilenmiştir, özellikle fiili ve potansiyel çalışanlar esasen, sahip olunması ve geliştirilmesi örgütsel hedeflere ulaşılmasını garanti etmeyen çalışanların beşeri sermayesine (bildikleri şey) ve sosyal sermayesine (bildikleri kişi) göre değerlendirilir (Luthans vd., 2015). Bu iki tür sermaye, kendilerine yöneticileri tarafından muhtemelen destek verilen çalışanlar tarafından kontrol edilip kullanılır; her ikisi de bu tür sermayeye yapılan yatırımda temsilci sayılabilir ve değerleri zamana bağlıdır, yani bugün değerli olan yarın değerli olmayabilir (Luthans vd., 2015). Bu bakımdan, Luthans vd. (2015) psikolojik sermayenin veya PsyCap'ın (siz vd.nin dönüştüğü şeyin) “gerçek benlikten (insan, sosyal ve psikolojik sermaye) olası benliğe ya da örgütsel anlamda, kolektif benliklere doğru hareket ederek (gelişerek)” diğer sermaye türlerinin ötesine geçtiğini savunmaktadır (Luthans vd., 2015, s. 6). Analize PsyCap, yani POB'nin çekirdeğini dahil etmenin, POB ve POS arasında önemli bir bağı temsil ettiği düşünülür.

Çalışma, mizahı analize hem stres atma (Martin ve Lefcourt, 1983) hem de kan basıncında düşme (Martin, Kuiper, Olinger ve Dance, 1993) gibi olumlu fiziksel sonuçlarla ve aynı zamanda güvenin artması (Lynch, 2002), bireysel bağlantıların güçlenmesi (Cooper C. D., 2008), grubun etkinliğinin artması (Romero ve Pescosolido, 2008) gibi olumlu sosyal ve örgütsel sonuçlarla ilişkili ve yöneticiler tarafından kullanılan mizahın yaratıcı enerjisi

aracılığıyla fikir üretme ve problem çözmede uyarılmış inovatif düşünce (Holmes ve Marra, 2006) ile ilişkili görünen bir kavram olarak dahil eder. Ayrıca, Hughes (2008) mizah ve PsyCap arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak bu çalışmada Martin, Puhlik -Doris, Larsen, Gray ve Weir'in (2003) mizah tarzı enstrümanından yararlanıldığı göz önüne alındığında, tüm mizah tarzlarının benzer etkilere sahip olması beklenmemektedir. Örneğin, Caird ve Martin (2014), flört ilişkilerinde doyuma göre mizah tarzlarındaki günlük varyasyonlara bakar. Bu yazarların bulguları, partnerler daha olumlu mizah tarzları, özellikle katılımcı mizah yaşadığında ilişkilerdeki doyum seviyelerinin arttığına işaret etmektedir. Benzer şekilde, partnerler daha olumsuz mizah tarzları, özellikle agresif mizah yaşadığında ilişkilerdeki doyum seviyeleri azalmaktadır.

Sonuç olarak, iş bağlamında pozitiflik yaklaşımı, olağanüstü performansa ulaşmayı hedefleyen pozitif psikolojiden kaynaklanır. POS ve POB, örgütlerin olumsuz sonuçlarını azaltmasında ve gelişmesinde yardımcı olmak için pozitif sapma fikrini benimser. PsyCap, mizah ve ilişkisel enerji, bu hedefe ulaşmanın araçları sayılan kavramlardır. Bu etkiyi göstermek için, işe tutkunluk ve iş performansı da analize dahil edilir.

2. İŞ YAŞAMINDA ENERJİ

Bu bölümde, bir sonraki bölümde ele alınacak olan ilişkisel enerjiye giriş niteliğindeki bir değerlendirme olarak işte enerji genel kavramından bahsedilmektedir. İlk olarak, beşeri enerji ve ana formları, beşeri enerji zorunlu bir örgütsel kaynak olarak ele alınarak açıklanmıştır. Bu bölümde, daha sonra beşeri enerjiyle alakalı temel teoriler ve ampirik çalışmalar sunularak bireysel düzeyde enerjiye daha fazla odaklanılır. Bireysel beşeri enerji açıklandıktan sonra, bölümün ileriki kısımlarında ekipler, birimler ve örgütler içindeki grup enerjisi tartışılmaktadır. Grup enerjisinin önemi ve görünümünün yanı sıra ana teorik ve ampirik çalışmalar da sunulmuştur.

Enerji, çalışan kapasiteleri için bir kaynak olarak kabul edilir ve eylemlerin yokluğunun tükenmişlik (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001) ve stres (Sonnetag, Kuttler ve Fritz, 2010) gibi sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Enerji, belirli bir günde tükenen bir kaynaktır ancak yemek ve uyku gibi temel ihtiyaçlardan başlayarak, daha az dikkat dağıtıcı iş ortamı, amirlerin ve iş arkadaşlarının takdirinin alınması, küçük molalar ve daha fazla özerklik gibi fiziki olmayan ihtiyaçlarla devam eden doğru enerji yenileme araçlarının uygulanması suretiyle de yenilenir (örneğin bkz. Cross, Baker ve Parker, 2003; Schwartz ve McCarthy, 2007; Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011; Spreitzer, Lam ve Quinn, 2012). Kuruluşlar, çalışanları daha uzun saatler çalışmaya, daha çeşitli görevlerle uğraşmaya, daha fazla meşgul olmaya (işten sonra bile e-postalara veya aramalara cevap vererek), daha üretken olmaya vb. teşvik ederek daha verimli çalışmayı amaçladıklarından, işyerinin dışında kişinin enerji seviyelerini şarj etmeye fırsatı pek kalmaz; bu nedenle, işteki beşeri enerji hakkındaki araştırmalar giderek daha zorunlu hale gelmektedir (Cross vd., 2003; Dutton, 2003; Spreitzer vd., 2012; Owens vd., 2016).

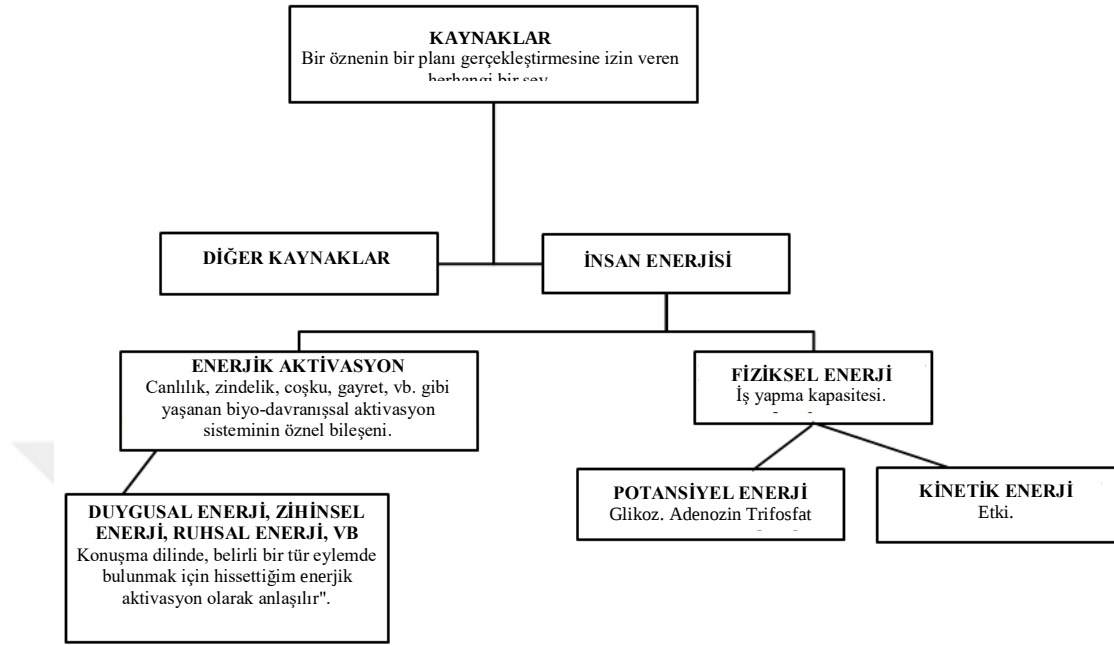
İş ortamlarında analiz edilen ilişkisel enerji, şimdiye kadar hakkında çok fazla çalışma yapılmamış olan nispeten yeni bir kavramdır. Ancak işyerinde pozitif enerji ve kaliteli ilişkiler ile ilgili biraz daha uzun süredir çalışmalar yapılmaktadır. Farklı kaynaklardan elde edilen daha geniş kapsamlı işte beşeri enerji kavramı analiz edilirken sayı daha da artmaktadır. Yöneticilik ve psikoloji literatüründeki çok sayıdaki teori ve motivasyonel model enerji konusunu

gerektirmektedir ancak enerji teriminden açıkça bahsedildiği nadiren görülmektedir (Schipper ve Hogenes, 2011). Schippers ve Hogenes (2011) bu çalışmaların çoğunda enerjiye katılım, gelişme ve insan gelişimi gibi kavramlarda işaret edildiği, enerji eksikliğinden ise tükenmişlik, duygusal tükenme, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emek teorilerinde üstü örtülü bir biçimde bahsedildiği sonucuna varmıştır. Enerji “harekete geçmeye istekli ve harekete geçme yeteneğine sahip olma duygusu” dur (Dutton, 2007, s. 7), enerji; insanlar tarafından deneyimlenen duygu, spesifik olaylara verilen kısa tepkiler, ruh hali veya spesifik bir olaya verilen bir tepki olması gerekmeyen uzun ömürlü duygular gibi bir pozitif uyarılma türüdür” (Quinn ve Dutton, 2005, s. 36). İş ortamlarında, insan enerjisi “çoğu zaman iş yapmak için uygulanabilecek bir kaynak... kişinin canlılık, zindelik ve coşku duygularını deneyimleme derecesi olarak kabul edilir” (Owens vd., 2016, s. 36) ve “örgütlerin başarılı bir şekilde çalışmasına yardımcı olan bir “yakıt” tır (Fritz vd. (2011, p. 28).

Yukarıdaki tanımlara rağmen, enerji araştırmalarının farklı yoğunluklarda olması nedeniyle, enerji terimi üzerinde hala üzerinde uzlaşmış bir tanım yoktur (Spreitzer vd., 2012). Başka bir deyişle, kavramın analiz edildiği alana bağlı olarak insan enerjisi ile neyin kastedildiği hakkında yazarlar arasında ayrı görüşler bulunmaktadır. Benzer tanımların olduğu durumlarda bile, enerjinin kıt mı yoksa bol bir kaynak mı olduğu gibi çeşitli varsayımlar hakkında yazarlar arasında başka farklılıklar da vardır (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012). Bu multidisipliner karakter ve enerjinin tek bir formda tezahür etmediği dikkate alındığında, içerdiği farklı konfigürasyonlara göre enerjiyi tanımlamak daha doğru gibi görünmektedir. Genel olarak, literatürde üç farklı türde enerji olduğu görülmektedir: fiziksel enerji (glukoz ve adenozintrifosfat (ATP) arasındaki etkileşim, kuvvet, dayanıklılık, esneklik), psikolojik/zihinsel enerji (zihinsel konsantrasyon, bilişsel odak) ve duygusal enerji (yoğun duyguların yaşanması ve temel değerler) (Schipper ve Hogenes, 2011; Cameron, 2013c). Bunlara ek olarak, başka yazarlar da anlam ve amaç enerjisi olarak ruhsal enerjiye yer verirler (Schwartz ve McCarthy, 2007). Öte yandan, ilişkisel enerji de - kullanıldığında tükendiği düşünülen fiziksel, psikolojik ve duygusal enerjilerin aksine - kullanıldığında artması beklenen enerjinin ayrı bir tezahürü olarak kabul edilir (Cameron, 2012; Cameron, 2013c). Yine de, Quinn vd. (2012) farklı enerji yapılarını entegre etmeye çalışmıştır; ilk olarak enerjiyi bireye harcanabilir diğer kaynaklar arasında ayrı bir kaynak olarak ayrı tutup daha sonra enerjinin iki

ana tanımını, yani fiziksel enerji ve enerjik aktivasyonu belirlemişlerdir. Aşağıdaki şekilde, enerji yapılarına ilişkin hiyerarşileri gösterilmektedir.

Yazarlar öncelikle *fiziksel enerjiyi* “iş yapma kapasitesi... kişilerin hareket etmesi, bir şeyler yapması ve düşünmesine imkan veren şey” olarak tanımlamıştır (Quinn vd., 2012, s. 341). Brown’un (1999) çalışmasına binaen, yazarlar fiziksel enerjinin potansiyel enerji (var olan ancak kullanılmayan, glikoz veya ATP şeklinde saklanan) veya kinetik enerji (var olan ve kullanılan, glikoz ve ATP bağlarının kırıldığı ve yeni kimyasalların oluştuğu) şeklinde ortaya çıkabileceğini önermiştir. Sunulan ikinci tanım, bireylerin enerjiyle dolduklarını hissettikleri hali ve ne ölçüde enerjiyle dolduklarını ifade eden *enerji aktivasyonudur* ve enerji aktivasyonu, heyecan ve coşku gibi yüksek aktivasyonlu pozitif duygulanım şekillerinde yaşanır ancak sükunet veya hoşnutluk gibi düşük aktivasyonlu pozitif duygulanım şekillerinde yaşanmaz (Quinn vd., 2012, s. 342). Ayrıca, yazarlar, diğer yazarlar tarafından tanımlanan duygusal, zihinsel ve ruhsal gibi diğer enerji türlerinin ayrı enerji biçimleri olmadığını; bunların sadece insanların fiziksel enerjilerini harcadıkları veya kendilerini enerji dolu hissettikleri farklı türde faaliyetler olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, bu tanımın yalnızca bireysel enerji ile ilgili olduğu vurgulanmalıdır; bu nedenle, bu tanım, kolektif enerjinin daha yüksek düzeydeki yapısının analizine girmez. Daha sonra, bu çalışmada her iki enerji yapısı seviyesi tartışılacaktır.



Şekil 1. Enerji yapılarının hiyerarşisi

Kaynak: Şu yayından uyarlanmıştır: Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of h-man energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396 (p. 341).

İş yaşamında enerji konusundan bahseden literatür, geniş kapsamda iki ana akıma ayrılır: bireysel insan enerjisi ve örgütsel enerji. Örneğin, 2012 yılında Oxford Library of Psychology el kitabı serisi tarafından yayımlanan *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (Cameron ve Spreitzer, 2012) kitabında her iki alanda yapılan çalışmaların kavramsallaştırılması ve bir araya getirilmesine önemli bir katkıda bulunulmuştur. Daha ayrıntılı olarak bahsetmek gerekirse, el kitabında bir bölüm iş yaşamında insan enerjisine (Spreitzer vd. 2012) ayrılmış ve bir diğerinde örgütsel enerji değerlendirilmiştir (Vogel ve Bruch, 2012) ve her ikisi de ilgili alan içerisinde yapılan çalışmaların metodolojik bir özeti ve düzenlenmesini ifade eder. İş yaşamında insan enerjisi hakkındaki daha sonraki bir çalışma (Quinn vd., 2012), orada geliştirilen bütünleştirici modeli daha da geliştirmektedir. Bu bölümün sonraki iki kısmında, her iki akımdan daha ayrıntılı olarak bahsedilmektedir; ancak aşağıdaki tablo, her biri ile ilişkili ana ayrımları ve çalışmaları göstermektedir.

Tablo 1. İnsan enerjisi ve örgütsel enerji

	Anlamı	Odak	Etki Alanları
İnsan enerjisi	Bir birimdeki	Bireysel enerjiyi	Fiziksel enerji,

	insanların bireysel enerjisi.	yaratma, yenileme ve sürdürmeye yönelik araçlar.	psikolojik enerji, duygusal enerji, ruhsal enerji, enerji aktivasyonu.
Örgütsel enerji	Kolektif birimin gücü.	Kendi birimlerine enerji kazandırmak için yöneticilerin uyguladığı araçlar.	Momentum, enerji ağları, üretken örgütsel enerji, ilişkisel enerji.

Kaynak: Şu yayından uyarlanmıştır: Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of h-man energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396; Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. (2012). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 155-167). Oxford University Press; Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 691-702). Oxford University Press.

İşyerinde enerjiye ilişkin bu iki araştırma alanı arasındaki temel fark, insan enerjisinin bir birim içindeki bireye enerji vermekle ilgilenmesi, örgütsel enerjinin ise birimin tümüne enerji vermeye çalışmasıdır. Birim kelimesiyle belirli bir kuruluş içerisindeki bir ekip veya departman veya bir bütün olarak kuruluş kastedilmektedir. Sonraki iki bölümde sırasıyla insan enerjisi ve örgütsel enerji konularında yapılmış olan en önemli çalışmaları sunmak suretiyle her bir enerjiyle alakalı araştırma sahası ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

2.1. İNSAN ENERJİSİ

İnsan enerjisi farklı biçimlerde kendini gösterir ve birey için olduğu kadar örgüt için de çeşitli etkiler yaratır. Bu bölümde, insan enerjisinin anlamı ve faydalarının yanında önemli bir örgütsel kaynak olarak onu geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, insan enerjisi, yönetim ve örgüt ile ilgili disiplinler içindeki sayısız çalışmada sıklıkla üstü kapalı olarak ifade edilmiştir. Gayret, gelişme, öznel zindelik, işe tutkunluk, akışkanlık, motivasyon ve canlılık üzerine yapılan çalışmalar, insan enerjisine ilişkin fikirleri kapsar (Spreitzer vd., 2012; Owens vd., 2016). Öte yandan, çeşitli bilim adamları farklı insan enerjisi dallarını kategorize etmiş, insan enerjisine çok boyutlu ve çok seviyeli bir nitelik kazandırmak açısından kavramı zenginleştirmiştir.

Schwartz ve McCarthy (2007) enerjinin dört boyutunu tanımlar ve her birinin seviyesinin nasıl artırılacağına dair kılavuzluk ederler. Bu bölümde bu dört boyuta ilişkin ön bilgiler verilmiş, bunların yükseltilmesi için önerilen somut adımlardan, tezin ileriki sayfalarında sadece enerji artırma tavsiyelerine özel olarak ayrılmış ayrı bir kısımda bahsedilecektir. Schwartz ve McCarthy'ye göre (2007), kişisel ve örgütsel bağlamda yönetilmesi mümkün olan dört adet insan enerjisi boyutu vardır:

- *Fiziksel enerji (beden)* - Uygun beslenme, uyku, dinlenme ve egzersiz üzerine kuruludur.
- *Duygusal enerji (nicelik)* – Beslenme, uyku, dinlenme ve egzersize ek olarak, pozitif enerji durumuna geçmek ve bu durumda kalmak, yani negatif enerji durumlarının savaş ya da kaçış modundan uzaklaşmak için başka uygulamalara ihtiyaç vardır.
- *Zihinsel enerji (odaklanma)* – Beslenme, uyku, dinlenme ve egzersizin yanı sıra, kalıcı dikkat dağınıklıklarının nasıl azaltılacağını ve dikkatin nasıl düzenleneceğini öğrenmek için ritüeller gerektirir.
- *Ruhsal enerji (amaç ve anlam)* – Günlük eylemlerin insanların değerleri ve anlam ve amaç algıları ile uyumlu olma durumu.

Yukarıdaki kapsamlara göre, insan enerjisi zamanla tükenebilen sınırlı bir kaynak olarak görülür ve bu şekilde yaratılması, sürdürülmesi ve tazelenmesi gerekir (Dutton, 2003; Schwartz ve McCarthy, 2007; Fritz vd., 2011; Cameron, 2013c). İnsan enerjisi seviyelerindeki dalgalanmalar kısa veya uzun sürelidir ve uzun süreli (temel enerji) seviyelerde sürekli kötüleşme olması tükenmişliğe sebep olabilir (Schippers ve Hogenes, 2011). Loehr and Schwartz (2003) daha da ileri giderek kendisine çok çalıştırılan elemanların enerjisinin tazelenmesini “enerji krizi” olarak adlandırmışlardır. Aşırı iş yükü genellikle işe tutkunluğu azaltır ve dikkat dağınıklığı, eleman değişim oranı ve çalışanların tıbbi giderlerini artırır (Schwartz ve McCarthy, 2007). Bireyin temel enerji seviyesinden sapmaları önlemek amacıyla, sapmalar için Schippers ve Hogenes (2011), doğru enerji yönetiminin üç enerji bileşeninin tümünü benimsemesi gerektiğine inanmaktadır: miktar (çabanın yoğunluğu), yönlendirme (hedeflerle bağlantılı çaba) ve istikrar (çabanın devam etmesi). Benzer şekilde, Fritz vd., (2011) sürdürülebilir insan enerjisi yönetiminin hem bireysel hem de örgütsel gelişmeyi sağladığını iddia etmektedir.

Enerji, hem bireyler hem de örgütler için bir mükemmellik kaynağıdır (Dutton, 2003). Enerjik hissetmek, sadece yorgunluk olmaması (yorgunluk, tükenme) anlamına gelmez, aynı zamanda sahip olma (coşku, canlılık) anlamına da gelir (Fritz vd., 2011). Enerji takviyesi uygulamaları, daha yüksek katılım, üretkenlik, odaklanma ve etkililik ile ilişkilidir (Schwartz, 2010). Ayrıca, enerji yaratıcı çalışmaya katılımı pozitif yönde etkiler (Atwater ve Carmeli, 2009; Kark ve Carmeli, 2009). Lykken (2005)'in bulguları enerjik odağın çalışanların işlerine odaklanmalarına ve günlük işleriyle ilgili sorunlarla yapıcı bir şekilde ilgilenmelerine yardımcı olduğunu akla getirmektedir. Ayrıca enerji; sağlığı ve kişisel gelişimi iyileştirir (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant, 2005). Buna ek olarak, Bruch ve Ghoshal (2002), odak ve enerji matrisi ile bir yöneticinin katılım düzeyini belirlemekte ve her ikisinin de yöneticiler için gerekli amaçlı eylemleri üretmek için tek başına yeterli olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla, yazarlar, amaçlılığa, yöneticiler odak ve enerjiye yüksek puan verdiğinde ulaşıldığını savunmuş ve yöneticilerin sadece % 10'unun bu duruma ulaştığını tespit etmiştir.

Bugüne kadar, iş yaşamında insan enerjisine ilişkin enerji ile ilgili literatürün sentezlenmesinde yapılan en önemli çalışma, altı farklı alanla sonuçlanmıştır: kaynakların korunması teorisi (CoR), dikkat restorasyonu teorisi (ART), öz belirleme teorisi (SDT), etkileşim ritüel zincir teorisi (IRCT) ve enerjik aktivasyon/uyarılma teorisi (EAT) (Quinn vd., 2012; Spreitzer vd., 2012). Ego tükenmesi teorisi (EDT) hakkındaki yayınlar, enerjiyi, yüksek seviyede öz kontrol faaliyetleri yapıldığında (örneğin stresle uğraşırken) tükenen sonlu sınırlı bir kaynak olarak görür; enerji tazelenmezse (dinlenmeyle veya glikozla), bireyler akabinde öz kontrol faaliyetlerinde başarılı performans göstermeyebilir; kısa dönemde tükenmesine rağmen, öz kontrol faaliyetleriyle ilgilenirken, uzun dönemde diğer öz kontrol faaliyetleri için bireyin enerji seviyelerini yükseltebilir (Spreitzer vd., 2012). ART literatürü, enerjiyi, potansiyel enerjiyi kinetik enerjiye dönüştürmek için kişinin dikkatini düzenleme şeklindeki bilişsel yeteneği temsil eden sonlu ve azalabilir olarak kabul eder (Spreitzer vd., 2012). Bu bakımdan, enerji: dikkati bozan şeylerin (örn. üzüntü, stres) engellenmesi ve bilgilerin işlenmesi (bir sorun çözerken saklanan bilgilerin ilgili küçük bir kısmına odaklanma) suretiyle tükenebilir; glikozun yanında, enerji cazibe bulma, zorlu ortamdan ayrılmak, bütünsel olarak zengin bir ortamda yer bulmak; kişinin tercihi doğrultusunda faaliyetlerde bulunmak yoluyla geri kazanılabilir (Spreitzer vd., 2012). SDT akımı, enerjiyi şunları akla getiren öznel zindelik

(heyecan, canlılık, pozitif enerji) olarak sayar: içsel olarak motive edildiği zaman, zindelik seviyesi artarken bir kişinin davranışını düzenleme ihtiyacı azalır; kişinin özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçları karşılandığında, ego tüketen yerine, kendi kendini düzenleyen faaliyetler de zindeliği arttırabilir (Spreitzer vd., 2012). EAT uzmanları, enerjiyi heyecan, canlılık ve coşku hissi üreten öznel bir deneyim olarak tanımlar (Spreitzer vd., 2012). Buna bağlı olarak, enerjik uyarılma hissi: girişimci ruh ve grup bulaşıcılığı ve momentum gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir (özellikle daha yüksek bir düzeyde analiz edildiğinde önemlidir); duygudurum düzenleyici davranışlarla (örneğin egzersiz, stres yönetimi) artırılabilir; kişinin dikkatini daraltan ve kişinin görebileceği sınırlı sayıda seçenek/kaynağa yol açan gergin aktivasyonla (kişinin talepleri ve kaynakları arasındaki tutarsızlıktan kaynaklanan) azalır (Quinn vd., 2012; Spreitzer vd., 2012). IRCT'de enerji, etkileşime giren bireylerin mevcut olduğu ve aynı duyguyu paylaştığı ve etkileşime odaklandığı durumlarda var olan başarılı etkileşim ritüellerinin bir sonucudur; bu nedenle, kişi bir zamanlar enerjik uyarılmadan faydalanan etkileşimlerin peşinden koşar ve enerjik uyarılmayı azaltanlardan kaçınır (Spreitzer vd., 2012). Dolayısıyla, bu noktada, insanlar, belirli bir etkileşime girmekten kazanabilecekleri bir ödülün ziyade, yaşanan memnuniyet nedeniyle etkileşimlere girdiklerinden, içsel olarak motive olurlar (Quinn vd., 2012). COR literatürü, enerjiye, iş kaynakları ve talepleri tarafından kuvvetle tahmin edilen; duygusal tükenmeye neden olan yüksek iş talepleri ile karşı karşıya kaldığında tükenen; iyileşme süreçleri (örn ayrılmak, dinlenmek) veya iş kaynakları aracılığıyla tazelenen zindelik (fiziksel varlık, bilişsel dikkatlilik, duygusal enerji) bakış açısından bakar (Spreitzer vd., 2012).

İnsan enerjisiyle ilgili teorilerin sentezlenmesi, bu özel alana yönelik bir takım katkılarla ilişkilendirilir:

- Enerji araştırmalarındaki tutarsızlık, anlaşılabilir enerjik aktivasyon tanımı ve fiziksel enerjinin yanı sıra ilgili terimlerden farklılaşma ile ele alınmaktadır.
- İş hedeflerine ulaşmak için sürdürülebilir çaba düzeylerine nasıl yatırım yapılacağını belirleme potansiyeli olan kuruluşlar içindeki geçici enerji yaklaşımlarını açıklayan dinamik bir model sağlar.

- Kaynak olarak enerjinin (ve genel olarak kaynakların) kişinin düşünce ve eylem aralıklarının kapsamına bağlı olarak hem kıt hem de bol olabileceğini öne sürerek becerikliliğin içsel olabileceğini gösterir. (Quinn vd., 2012).

Tablo 2. İnsan enerjisi akımları

Literatür	İnsan enerjisinin tanımı ve ölçümü	Kıt veya bol olarak enerji	Enerjiye yönelik temel görüşler
Kaynakların korunması	Enerji, 12 maddelik zindelik ölçeğiyle ölçülen, alıkoymaya, korumaya ve inşa etmeye çalıştığımız öznel bir deneyimdir.	Kıt	İş talepleri enerjiyi tüketirken, iş kaynakları enerjiyi artırır
Dikkat restorasyonu teorisi	Enerji, dikkat fonksiyonu indeksiyle ölçülen dikkat fonksiyonu kapasitesidir.	Kıt	Enerji, yönlendirilmiş dikkatle tükenir. Enerji, doğal çevreye maruz bırakılarak eski haline getirilir.
Ego tükenmesi teorisi	Enerji, kan dolaşımında glikozu incelemek suretiyle ölçülen, benliğin kontrol edilmesini sağlayan glikozdur.	Kıt	Enerji, öz-denetim faaliyetleri yoluyla tükenir. Enerjinin biyolojik bir destekleyici glikozu vardır. Enerji kullanımı
Enerjik aktivasyon ve gergin aktivasyon	Enerji, heyecan, coşku ve ilgi gibi duygularla yakından ilişkili olan pozitif aktivasyondur ve bir sıfat kontrol listesi ile ölçülür.	Bol	Enerji duygusal bir deneyimdir. Hafif egzersiz yoluyla enerji üretilebilir. Enerji, yaratıcılığı (bireysel düzeyde), ruh halinin bulaşmasını (grup düzeyinde) ve ivmeyi (örgütsel düzeyde) tetikleyebilir. Enerji düşünceyi ve hareket repertuarlarını genişletir ve kaynaklar inşa eder. Enerji gerginliğin fizyolojik etkisini dengeler.
Etkileşim ritüeli zincir teorisi	Enerji, coşku ve güven duygularıyla ilişkilendirilen ve sıfat temelli çeşitli araçlarla ölçülen pozitif aktivasyondur.	Bol	Enerji sosyal ritüellerde oluşturulur. İnsanlar enerjiyi hissetmekten hoşlanır ve daha fazla enerji üretecek aktiviteleri yeniden yaratmaya çalışırlar. Tekrarlanan faaliyetler sosyal yapılar oluşturur. İnsanlar mümkün olduğunda enerjiyi azaltan etkileşimlerden kaçınırlar
Öz belirleme teorisi	Enerji, öznel zindelik veya canlılık duygusudur ve öznel zindelik ölçeği ile ölçülür	Bol	Özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması enerjiyi artırır. İnsanların doğası gereği ilginç buldukları etkinlikler

			yapmak, öz kontrolün tüketen etkilerini azaltır.
--	--	--	--

Kaynak: Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of h-man energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396 (p. 348).

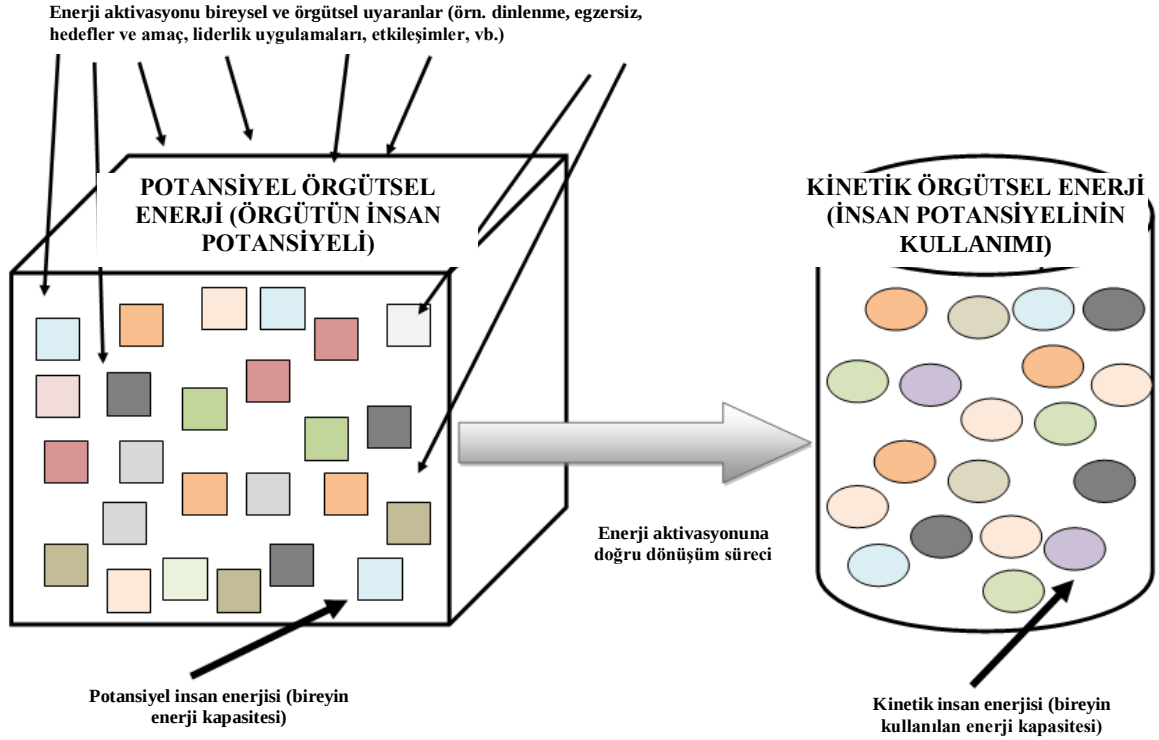
Bireysel insan enerjisi literatüründe yapılan bu araştırmaya rağmen, tüm akımlar yalnızca bireysel enerji yapıları için geçerli değildir. Özellikle, IRCT açısından insan enerjisine yaklaşmak sosyal etkileşimlerde enerji yaratmayla ilişkili analizi genişletir (Owens vd., 2016).

2.2. ÖRGÜTSEL ENERJİ

Bireysel insan enerjisinden bahsettikten sonra, bu alt bölümde aslında bir örgüt içindeki insanların kolektif insan enerjisini temsil eden örgütsel enerji konusuyla devam edilir. Bu bölümde, örgütsel enerjiyi anlamaya yönelik farklı yaklaşımların yanı sıra örgütsel enerjiyi geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik stratejiler de ayrıntılarıyla sunulur.

Örgütsel enerji, hedefinin peşinden giden bir kolektif birimin (bir örgüt, departman veya ekip) gücü” olarak (Vogel & Bruch, 2012, syf 691) veya şirketlerin faaliyet gösterdiği ve işleri yaptırdığı güç" (Bruch & Kunz, 2013, s. 330) olarak tanımlanır. Unutulmamalıdır ki insan enerjisi konusundaki araştırmalara kıyasla, örgütsel enerji çalışmaları hem sayıca hem de bu alanda analiz edilen alanlar bakımından çok daha azdır. Öte yandan, örgütsel enerjinin anlamı ve yapısındaki farklılıklar, insan enerjisinin anlamı ve yapısındaki farklılıklara göre daha küçüktür. Yine de, son zamanlarda bilim adamlarının örgütsel enerjiye olan ilgisi birkaç nedenden dolayı artmıştır: a) örgütler, örgütsel hedeflere ulaşmak için üyelerinin kolektif işleyişine giderek daha fazla kayıyor, bu da eğer örgütleri daha iyi anlayacaksak, örgütleri bu bakış açısıyla analiz etme ihtiyacını artırıyor; b) örgütler tarafından farklı girişimlerde bulunulması bireysel sonuçlardan ziyade kolektif sonuçlar verir ve bu da bu sonuçların tanınmasında kolektif seviyede analiz gerektirir; ve c) örgütsel enerji araştırmaları, örgütsel enerjiyi yönetmenin örgütsel sonuçları çeşitli şekilde iyileştirebileceğini bulmuştur (Vogel & Bruch, 2012).

Vogel ve Bruch (2012) insan enerji literatürüne uygun olarak, örgütsel enerjinin potansiyel enerji (veya gizli enerji) ve kinetik enerji (veya hareket halindeki enerji) şeklinde olabileceği sonucuna varmıştır. Burada potansiyel enerji, bir birimin sahip olduğu kolektif insan enerji kapasitelerinden oluşurken, kinetik enerji, tüm bu enerji kapasitelerinin etkin kullanımını ifade eder.



Şekil 2. Bireysel ve kolektif seviyede potansiyel ve kinetik enerji

Kaynak: Şu yayın tarafından sağlanan örgütsel enerji hakkındaki açıklamaya dayanır: Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 691-702). Oxford University Press.

Diğer bir deyişle, potansiyel örgütsel enerji tüm bireysel çalışan potansiyel (kullanılmayan) enerjilerinin toplamıyken, kinetik örgütsel enerji kullanılan tüm bireysel çalışan enerjilerinin toplamıdır. Bireysel ve örgütsel performans için enerjinin önemine ilişkin farkındalığın olduğu birimlerde (örgüt, ekipler veya bölümler), potansiyel enerjiyi kinetik enerjiye dönüştürmek için çeşitli uyaranlar kullanılır. Gerçi, örgütsel enerji bir birimin insan enerjisinin toplamından daha fazladır; daha ziyade, bireylerin insan enerjisinin belirli bir birim içindeki etkileşiminden

kaynaklanan artmış sinerjidir (Bruch & Kunz, 2013). Bireysel enerji uyaranlarına örnek olarak, kişinin işinin amacının tanımlanması, düzenli ve yeterli uyku, iş arkadaşlarına minnettarlığının ifade edilmesi, fiziki egzersiz ve vb verilebilir (bkz. örneğin Cross vd., 2003; Dutton, 2003; Cross & Parker, 2004; Schwartz & McCarthy, 2007; Fritz vd., 2011; Schippers ve Hogens, 2011; Cameron, 2013c). Diğer yandan, örgütsel enerji aktivasyonu uyaranları esasen bu amaca yönelik çeşitli yönetim uygulamalarıyla ilgilidir (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011a; Bruch & Vogel, 2011b; Bruch & Kunz, 2013). Yukarıdaki şekilde bu yapılar ve süreçler gösterilmiştir.

Vurgulanması gereken şey şudur: örgütsel enerjiyi artırmak ve yönetmek konusunu konuşurken, ağırlık öncelikle yönlendirici, destekleyici olmanın yanında süreç için sorumlu bir varlık olarak örgütün yönetim kademesindedir. Yöneticilerin etkisi, kendi enerjilerinde ve bunun astları üzerindeki bulaşıcı etkisinde, çalışanların enerjilerini verimli bir şekilde şarj etmeleri, kullanmaları ve artırmaları için iş uygulamaları yaratmada ve iş arkadaşları arasında olumlu sosyal etkileşimler yaratan uygulamaları teşvik etme ve güçlendirme uygulamalarında, ki karşılığında bu etkileşimlerin örgütsel enerjiyi artırması beklenir ve görülür. Bu bölümde, varsayımlarını ve ilgili ampirik bulguları daha ayrıntılı bir şekilde açıklayarak her düşünce çizgisi tartışılır. Bu bölümün ilerisinde somut enerji arttırıcı rehberlik ana akımına değinilecektir.

Örgütsel enerjinin tanınmış uzmanlarından biri olan Jane Dutton, *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work* (2003) adlı kitabında işyerindeki enerjiye insan etkileşimi bakış açısından yaklaşır. Yine de, Dutton diğer çalışmalarında da verdiği katkıyı örneklerle açıklamaktadır (örn. Dutton & Heaphy, 2003; Quinn & Dutton, 2005; Dutton & Ragins, 2007; Heaphy & Dutton, 2008; Dutton, 2014). Analiz, bireysel düzeyde enerjinin bazı yönlerine dokunsa da, bu bireylerin etkileşimlerine ve bir birim içerisinde ilgili insan enerjilerine, sonuçta kolektif düzeyde yaklaşıma yol açan şeye odaklanır. Daha spesifik olarak, yazar, örgütler enerjilerini besleyecek ise, yüksek kalitede bağlantılar yani karşılıklı saygı, güven ve aktif katılım ile belirlenen insanlar arasındaki bağlar oluşturmanın kesinlikle hayati önem taşıdığını savunmaktadır (Dutton, 2003, s. 20). Dutton'ın analizinde bu ilişkiler diyardik, multidiyardik veya polidiyardik olabilir. Dutton enerjiyi, öncelikle örgüt liderlerinin daha çok o enerjiyi artıran veya azaltan olarak hareket etmelerine

bağlı olarak yaratılabilecek veya tüketilebilecek kritik bir kaynak olarak görür. Dutton ilkesel olarak enerjinin sınırlı bir kaynak olmasına rağmen, aynı zamanda yenilenebilir olduğunu ve örgütler bünyesinde üretilmesinin, bu örgütlerde çalışan insanlar arasında yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmek açısından çok önemli olduğunu savunur. Bu nedenle, Dutton enerji yaratma ve yüksek kaliteli ilişki geliştirme arasındaki bağı tek yönlü bir etkileşim olarak görmez; bunun daha çok her ikisinin de birbirini beslediği bir döngü olduğunu savunur. Başka bir deyişle, insanlarla etkileşime girerken pozitif enerji yaratmak ve iletmek, onlarla yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmemizi sağlar ve bu da bu etkileşim içinde daha fazla pozitif enerji üretir ve nihayetinde o enerjiyi bize de iletir. Sonuç olarak, pozitif enerjinin yaratılmasına yatırım yaparken amaç ve sonuç yüksek kaliteli ilişkilerdir. Bu döngü aynı zamanda enerji ileten tarafı bir enerji alıcısı da yapar ve bu da ilişkiye dahil olan kişilerin gelişmesine neden olur. Dutton, ne yazık ki, çoğu zaman örgütlerin enerji yaratıcıları veya enerji tüketicilerinin görevlerini yeterince ciddiye almadıklarını iddia etmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanların enerjisini üretmek ve yenilemek için etkili araçlar tasarlamadıkça ve uygulamadıkça hiçbir örgütün gerçekten olağanüstü hale gelemeyeceğini öne sürer. Son olarak, Dutton'ın kitabında kullandığı dil basit olmasına rağmen, bu kitabın yöneticilere çalışanlarının enerjisini nasıl artıracakları konusunda bir rehber görevi görmesi amaçlandığından, kitabın bu alanda bulunan bir dizi bilimsel kanıta dayalı olduğu ve bu kanıtlara dair örneklerin verildiği derin bir araştırma ve analizin ürünü olduğunun altını çizmek gerekir.

Özünde, sosyal etkileşimler içinde insan enerjisini araştıran ve bu etkileşimlerin örgütler içinde enerji yarattığını ve artırdığını savunan akımın bir parçası olan Dutton'ın çalışması, insan enerjisinin sosyal olarak bulaşıcı bir şey olarak görüldüğü bakış açısının kapsamına girmektedir. Bu yaklaşım, sosyal etkileşimlerde sadece pozitif enerjiye bakmaması, aynı zamanda negatif enerji kavramını da içermesi bakımından ayırt edici bir özellik taşır. Başka bir deyişle, bu segmentteki bilim adamları, örgütlerde ne tür etkileşimlerin enerjii artırdığını araştırmaya ilave olarak, insanlardaki enerjii tüketen etkileşimleri de açıklamaya çalışırlar. Enerji ağları hakkındaki araştırmalar, özellikle sosyal ağ teorisi aracılığıyla bu enerji bulaşma etkisini ampirik olarak gösterdiklerinden, bu alanda temel bir rol oynarlar (Baker, Cross, & Wooten, 2003; Cross vd., 2003; Cross & Parker, 2004; Cross, Liedtka, & Weiss, 2005; Gerbasi, Porath, Parker, Spreitzer, & Cross, 2015). Ancak, varsayımlar ve iş yaşamındaki insan

enerji ağıları konularından daha fazla bahsetmeden önce, bu enerji literatüründe ve ayrıca bu tez genelinde kullanılan iki kilit terimin, yani enerji vericiler ve enerji tüketicilerin altını çizmek gerekir. Enerji vericiler, çalışanlara enerjiyi yeniden yükleyen bir enerji kaynağı olarak hizmet ederek pozitif enerjiyi çalıştıkları ortamlara ileten insanları (amirler, akranlar, astlar) ifade eder. Enerji tüketici kavramı ise tam tersini, yani etkileşimde bulundukları insanlardan bir nevi enerji emen insanlar anlamına gelir. Sonuç olarak, fikir, mümkün olduğu kadar çok enerji verici yaratmak ve etkili yaklaşımlar kullanarak enerji tüketicilerin sayısını azami ölçüde azaltmaktır, ki bu da enerji tüketicileri enerji vericilere dönüştürecektir.

Enerji ağlarının çalışması, sosyal ağ analizi ve bu analizin ağ haritaları üzerine kuruludur (Baker, 2000). Sosyal ağ çalışmalarını tasarlamak için, iki birey arasındaki etkileşim, bir bireyin etkileşim sayısı ve birkaç bireyin tüm etkileşimlerinin toplam sayısı gibi üç olası yöntem vardır (Parker, Gerbasi, & Porath, 2013). Örgütteki enerji vericilerin ve enerji tüketicilerin belirlenmesi, çalışanlardan kişiler arası ilişkiler kapsamında başka bir iş arkadaşının kendileri üzerindeki enerji verici etkisini 1 (çok enerji tüketici) ile 5 (çok enerji verici) arasında değerlendirmelerini istemek ve ağ analizinin istatistikî yöntemleriyle enerji ağının yapısının oluşturulması suretiyle yapılır. (Cross & Parker, 2004). Başka bir deyişle, bir örgüt içindeki insan enerjisi akışının haritasını çıkarmayı ve bu konudaki güçlü ve zayıf noktaları tespit etmeyi amaçlar.

İş yerindeki insanların enerji verici konuşmaları; zihinsel katılım, coşku ve ilgili konuşmanın potansiyel sonuçlarına yönelik çaba sarf etmeye istekli olmayla karakterize edilir (Cross vd., 2003). Pozitif enerji vericiler başkalarına motivasyon, moral verme, yüceltme ve canlılık yansıtırken, negatif enerji vericiler insanları zayıf düşmüş, bitkin, küçülmüş, coşku ve diğer iyi duygulardan yoksun hissettirir (Cameron, 2012). Enerji vericilerin örgütler bünyesinde bilgi transferini olumlu etkilediğine dair kanıtlar da vardır (Casciaro & Lobo, 2008).

İlişkilerin enerjisini tüketme riski hem bireysel hem de kolektif düzeyde görülebilir. Bireysel sonuçlar arasında fırsatların engellenmesi, örgütsel izolasyon, ayrılma olasılığının artması, motivasyonun düşmesi, başarının azalması ve performansın düşmesi bulunurken, ekip düzeyindeki sonuçlar, çatışmanın artması, sınır kapsamı faaliyetinin azalması, güvenin azalması, ekip uyumunun azalması, problem çözme becerilerinin azalması, performansın düşmesi ve önemli bilgilere erişimin azalmasını içerir (Parker vd., 2013). Enerji tüketen

etkileşimler sadece performansı kötü yönde etkilemekle kalmaz, özellikle en düşük iş performansı seviyesinde bariz bir biçimde görülür (Gerbasi vd., 2015).

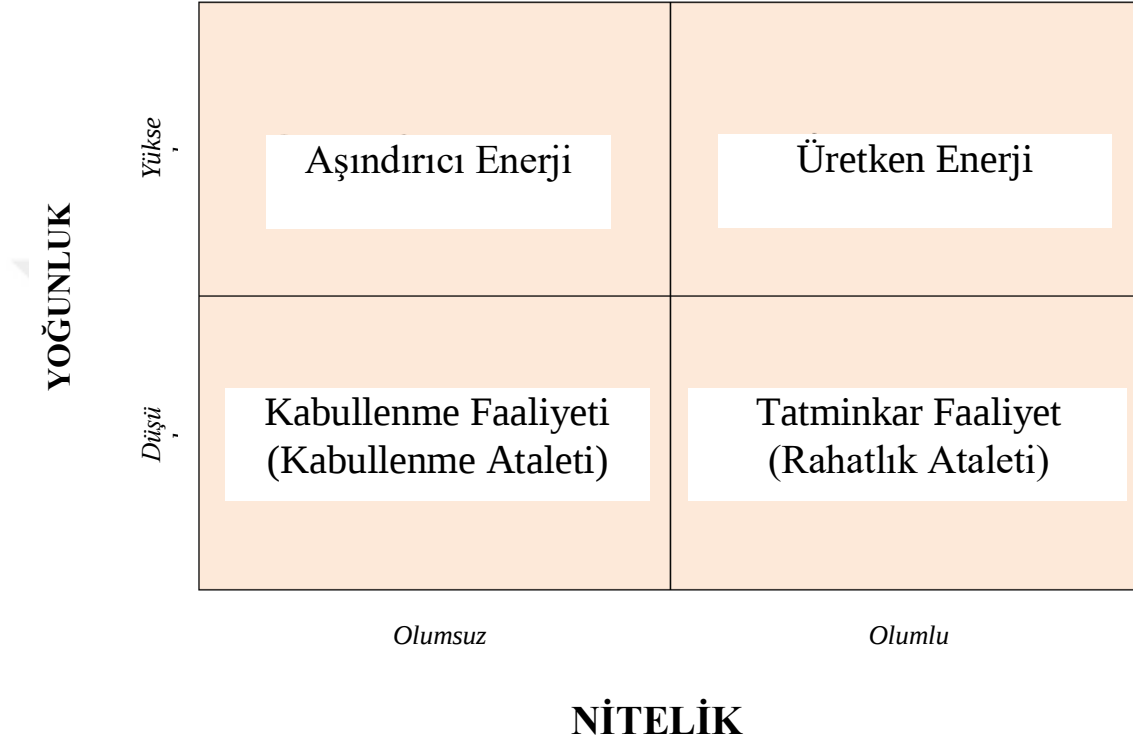
Enerji vericilerin örgüt için önemi, enerji ağı haritalarının, etki ağı haritaları ve bilgi ağı haritalarıyla karşılaştırılmasıyla gösterilmiştir. Enerji haritaları kimin kimden enerji aldığını, etki haritaları kimin kimden etkilendiğini, bilgi haritaları ise kimin kime bilgi verdiğini gösterir. Baker vd. (2003), kişinin başarısını tahmin etmede kişinin bir enerji ağındaki konumunun, bilgi veya etki haritasındaki konumundan daha üstün olduğunu bulmuştur; birinin bir enerji ağında merkezi olmayı başarma olasılığı, diğer iki ağa göre 4 kat daha fazladır. Ayrıca, aynı araştırma, ortalama emsallerinden daha yüksek performans gösteren örgütlerde 3 kat daha fazla enerji verici olduğunu ortaya koymaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi, örgütsel araştırmaların önemli bir kısmı yöneticilerin rolüne odaklanır. Buna paralel olarak, yöneticilerin enerji veren faydalarının sadece çalışanların iş performansında ortaya çıkmadığı, çalışanların esenliklerini ve ailelerinin zenginleşmesini pozitif yönde etkileyerek de iş performansının ötesine geçtiği tespit edilmiştir (Owens, Baker ve Cameron, 2011). Kanıtlar, pozitif enerji verenlerin daha düşünceli, özverili, iyimser ve güvenilir olduğunu, negatif enerji verenlerin ise benmerkezci, her şeye kusur bulan, güvenilmez ve tavizsiz olduğunu göstermektedir (Cameron, 2012).

Genel olarak, enerji vericilerin örgüt için önemi yalnızca kendi yüksek performanslarından değil, aynı zamanda örgüt bünyesindeki diğer kişilerin performanslarının ve enerji verici seviyelerinin artması üzerindeki etkilerinden de kaynaklanmaktadır. Son olarak, burada değinilmesi gereken önemli nokta, pozitif bir enerji verici olmanın bir durum mu yoksa doğuştan gelen bir fiziksel özellik yoksa kişilik özelliği mi olduğu açıkça söylenemez. Örneğin, dışa dönük veya içe dönük olmak ile pozitif enerjiyi yansıtmak arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve az olduğu görülmüştür (Cross vd., 2003). Ancak daha sonra yapılan araştırmalar, örgütlerin bünyesindeki enerji seviyelerini etkileyenin içe dönüklük ve dışa dönüklük olduğunu göstermektedir (Cullen-Lester, Leroy, Gerbasi, & Nishii, 2016).

Örgütsel enerji araştırmalarına yapılan diğer bir önemli katkı, ilk kez öne sürüldüğü tarihten sonraki yıllarda üzerinde hafif değişiklik yapılmış olan dört enerji bölgesine sahip enerji

matrisidir (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011a; Bruch & Vogel, 2011b; Bruch & Kunz, 2013).



Şekil 3. Enerji matrisi

Kaynak: Şu yayından uyarlanmıştır: Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organisational energy as the engine of success: Managing energy effectively with strategic HR development. In M. T. Meifert (Ed.), *Strategic human resource development: A journey in eight stages* (pp. 329 - 338). Springer.

Model, enerjiyi yoğunluğuna göre, düşükten yükseğe doğru hareket etmesine ve niteliğine göre, negatif enerjiden pozitif hareket etmesine göre ayırır. Yüksek yoğunluk seviyelerinde insanlar tamamen zihinsel, duygusal ve aktif olarak dahil olurken, düşük yoğunluk seviyelerinde insanlar tamamen harekete geçmez ve işleriyle meşgul olmazlar, yani enerji eksikliği vardır. Enerjinin niteliğiyle ilgili olarak, olumlu enerji, insanların ortak örgütsel hedeflere ulaşmak için yapıcı bir biçimde katılımında bulundukları anlamına gelirken, olumsuz enerji, enerjilerini örgütsel hedeflere zarar verirken sadece kendi çıkarları için kullanan

insanları ifade eder. Bu iki sürekliliğin kombinasyonu, dört olası örgütsel enerji durumuyla sonuçlanır:

- *Üretken enerji* – Örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanmış enerjiye sahip tam katılımlı üyeler. Bu, çeşitli örgütsel performans göstergeleriyle yakından ilişkili olan ideal durumdur. Ancak, yalnızca yüksek üretken enerjinin çok fazla olması, insanların sınırlarını aşarak sağlıklı ve gergin bir ortam yaratır.
- *Tatminkar faaliyet (rahatlık ataleti)* - İnsanların mevcut durumda kendilerini rahat hissettikleri ve birimleriyle özdeşleştikleri bir birim bünyesindeki rahat, kolay, istikrarlı enerji durumunu kapsar. Süreklilik, genellikle, izlenmesi değerli olduğu düşünülen başarılı yapılar yaratmış olan geçmişten gelen uzun vadeli başarı ile ilgilidir. Kolektif performansla pozitif ilişkili olmasına rağmen, bu tür bir enerji, çevreden gelen hem fırsatları hem de tehditleri kolayca görmezden gelebilen tembel çalışanlar yaratabileceğinden baskın durum olmamalıdır. Sağlıklı örgütler daha ziyade her iki tür pozitif enerjiye sahiptir, aynı zamanda yüksek üretken enerji nedeniyle tam katılımlı üyelere ve rahat enerjinin sağladığı süreklilik, özdeşleşme ve istikrar nedeniyle memnun üyelere sahiptir.
- *Kabullenme Faaliyeti (kabullenme ataleti)* –Hayal kırıklığı ve katılım eksikliği gibi durumlarla ilişkili düşük negatif enerji. Bu durum genellikle örgütler; belirsizlikler, net stratejilerin yokluğu, net olmayan öncelikler, hayal kırıklıkları vb. ile birlikte uzun süreli ve çok başarılı olmayan değişikliklerden geçtiklerinde ortaya çıkar.
- *Aşındırıcı enerji*– Bir örgütsel enerji durumunun en kötü senaryosu. Üyeler tamamen aktif ve ilgili olsalar da, enerjilerini parçası oldukları birime karşı yıkıcı bir şekilde kullanırlar. Hal böyle olunca, örgütsel enerjinin bu durumunda mikro politika, direniş, bireysel faydaların kolektif olanlar aleyhine maksimize edilmesi gibi durumlar klasik biçimde görülür. Bu durum tipik olarak algılanan iç tehdit, adaletsizlik ve kaynak rekabetinin bir sonucudur (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Kunz, 2013).

Bu modelin temel katkısı, örgütlere enerjilerini değerlendirme aracı sağlaması ve örgütsel enerjinin yıkıcı kullanımından yapıcı kullanımına geçiş için stratejiler ve yapılar tasarlamalarına yardımcı olmasıdır. Buna bağlı olarak model, öncelikle enerjinin harekete geçirilmesine yardımcı olmayı amaçlayan liderlik tarzı stratejiler, ardından üretken enerjiyi

yüksek tutmaya yardımcı olan liderlik tarzı sunmaktadır (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Kunz, 2013).

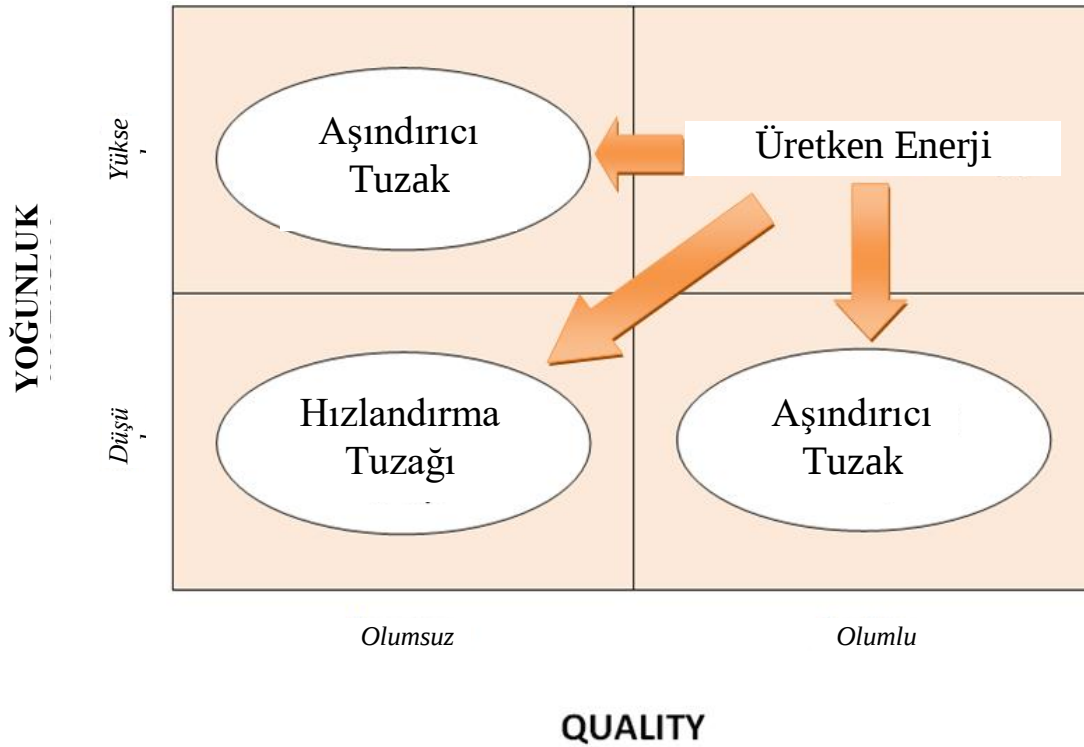
Enerjiyi harekete geçirmeye yönelik bir strateji, örgütler çevreden gelen özel bir fırsatla karşı karşıya kaldıklarında ve bunu üyelere büyüleyici bir kazanma şansı olarak iletğinde mümkün olan "Prensleri Kazanma" stratejisidir. Bu bakımdan, bu strateji ilk olarak tercih edilen enerjiyi harekete geçirme stratejisidir (Bruch & Kunz, 2013). Diğer bir harekete geçirme stratejisi ise temelde önceki stratejinin olumsuz aynası olan "Ejderhayı Öldürmek"tir. Bu stratejide, gelecek vaat eden bir fırsat yerine, örgütler dışardan gelen tehditlerle karşılaşır. Sonuç olarak, yöneticiler tehdidi, insanların tehditten doğrudan önemli ölçüde etkilendiğini hissedecekleri şekilde ileterek çalışanların kolektif enerjisini harekete geçirme eğilimindedir. Aynı zamanda, enerjiye kolektif olarak bu yönde yatırım yapılırsa, zorlukların üstesinden gelinebileceğine dair üyeler arasında güveni tesis etmek yöneticiler için çok önemlidir (Bruch & Kunz, 2013).

Tanım gereği, bir durumun diğerlerini gölgede bıraktığını söylemek yanlış olur. Dört durum, ilgili kuruluşun amaçlarına ve konsantrasyonuna bağlı olarak, kurumsal rekabet gücü lehine veya aleyhine katkıda bulunabilir; bu nedenle liderlik, koşullar göz önüne alındığında hangi durumun/durumların en uygun olduğunu dikkatlice değerlendirmelidir (Bruch & Ghoshal, 2003).

Son olarak, enerji matrisi modeli, yöneticilerin yüksek verimli enerji durumunu düzgün bir şekilde sürdürememesi durumunda ortaya çıkabilecek üç olası tuzak olduğunu kabul eder (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011a; Bruch & Vogel, 2011b; Bruch & Kunz, 2013).

- *Hızlandırma tuzağı* – Bu durum, pozitif üretken enerji zamanlarında amaçlanan sınırı aşmaya çalışmanın, yani aynı anda çok fazla ve birçok farklı şeyi yapmaya veya sürekli olarak sınıra gitmeye çalışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu tutum, tükenme, gerginlik, stres ve nihayetinde hem bireysel hem de örgütsel performansta azalma ve kolektif tükenmişlik gibi sonuçlara yol açar. Potansiyel dış fırsatları ve tehditleri bağımsız olarak belirlemede çalışanın bireysel özgürlüğünü destekleyen bir sistem inşa edeceksek, bu tuzak, stratejilere, liderliğe ve kültüre optimal seviyede karşılık verilerek çözülebilir.

- **Atalet tuzağı** – Bir önceki tuzağın tam tersidir. Bu tuzakta, örgütler sürekli olarak sınırları zorlamak yerine, uzun süreli üretken enerji ve ardından devam eden başarı ile o kadar rahat hissederler ki, çevredeki değişiklikleri - ve dolayısıyla olası fırsatları ve tehditleri - ve yeni durumlarla baş etmek için yeni stratejiler geliştirme ihtiyacını görmezden gelirler. Atalet tuzağının bir başka nedeni, gerçekte durum böyle olmasa da, tam kapasiteyle çalıştığımız hissi olabilir. Böyle bir durum, kişinin yetenekleri konusunda güvensizliğe, başarı eksikliği duygusuna ve nihayetinde istifa ve çileden çıkmasına neden olabilir.
- **Aşınma tuzağı** – Bu muhtemelen, ekiplerin ekip ruhunu, çalışan bağlılığını ve örgütle özdeşleşmelerini hızla kaybettiği yüksek verimli bir enerji durumundan gelebilecek en kötü değişikliktir. İnsanlar yüksek düzeyde aktif olan enerjilerini artık kolektif amaçlar için kullanmıyorlar; bunun yerine, potansiyelleri yüksek negatif enerjiye dönüşüyor. Çalışanların böyle bir dönüşümü yaşamalarının nedenleri çok çeşitlidir: özerklik ve beklenti eksikliği, algılanan bencillik, tembellik, adaletsizlik, destek eksikliği ve yönetim açısından dürüstlük eksikliği.



Şekil 4. Enerji yuzakları

Kaynak: Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organisational energy as the engine of success: Managing energy effectively with strategic HR development. In M. T. Meifert (Ed.), *Strategic human resource development: A journey in eight stages*. Springer (p. 336).

Bruch ve Menges' (2010)in ampirik araştırmasında şirketlerin % 60'ı tamamen tuzağa takılmış kategorisi altındayken, sadece % 2'sinin hiç tuzağa takılmadıkları belirtilmektedir.

Quinn vd. (2012) ve Spreitzer vd. (2012) insan enerjisi akımlarına katkıda bulunurken, Vogel & Bruch (2012) örgütsel enerji literatürünün sentezlenmesinde etkilidir. Kavram üzerinde birleşik bir tanım bulmaya çalışmanın yanı sıra, örgütsel enerji literatürünün tek boyutlu ve çok boyutlu olmak üzere iki farklı kavramsallaştırmasını da tespit edebilmişlerdir. Tek boyutlu örgütsel enerji kavramlarında, Vogel & Bruch (2012) sadece Jansen'in (2004) momentum çalışması üzerine düşüncelerini inşa etmişlerdir; adı geçen çalışmada, enerji, değişim tabanlı momentumun bir yönü sayılır ve özellikle enerji, onun değişime özel varyasyonları ile ilişkilendirilir ve başka iş süreçleriyle ilişkilendirilmez. Öte yandan, çok boyutlu kolektif enerji yapıları, grup güdüsü, ağılardaki enerji, örgütsel enerji ve üretken örgütsel enerji ile ilgilidir. Aşağıdaki tablo Vogel & Bruch'un (2012) sentezinden alınmıştır ve her yapıyı güzel bir şekilde özetlemektedir.

Tablo 3. Kolektif enerji yapıları

Yapılar	Tanım
Örgütsel enerjinin erken dönemlerdeki tanımları	
Örgütsel enerji (Levy & Merry, 1986)	Levy ve Merry (1986) enerjiyi “ruh, moral, coşku, motivasyon, hız ve performans hacmi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yaşamın canlılığını ve dayanıklılığını yansıtır” (s. 113).
Örgütsel enerji (Adams, 1984)	Adams (1984) enerjiyi “işin eylem veya başarı potansiyeli” olarak tanımlar (s. 277).
Tek boyutlu kolektif enerji yapıları	
Grup güdüleme (Stogdill, 1972)	Grup güdüleme, “grup uyarılma, motivasyon, özgürlük, coşku veya ruh derecesi... olarak tanımlanır. Daha çok üyelerin grup adına beklenti ve enerji harcama yoğunluğunu temsil eder” (s. 27).
Çok boyutlu kolektif enerji yapıları	
Ağılarda enerji (Baker vd., 2003; Cross vd., 2003)	Bu yazarlar, Quinn ve Dutton'ın (2005) yaptığı enerji tanımını uygularlar ve bu tanıma göre: “Enerji, 'insanların duygu olarak deneyimleyebileceği bir tür olumlu duygusal uyarılma – belirli olaylara kısa tepkiler – veya ruh hali – belirli bir olaya tepki olması gerekmeyen uzun süreli duygusal durumlar olarak tanımlanır.”

Örgütsel enerji (Bruch & Ghoshal, 2003; 2004; Bruch & Vogel, 2011a)	Örgütsel enerji, bir örgütün temel girişimler, yenilikler ve değişiklikler gibi şeyleri kasıtlı olarak harekete geçirmek için birlikte çalıştığı güç olarak tanımlanır. Örgütsel enerjinin gücü, bir örgütün duygusal, bilişsel ve davranışsal potansiyelini amaçları doğrultusunda harekete geçirme derecesidir.
Üretken örgütsel enerji (Cole, Bruch, & Vogel, 2005; Bruch & Vogel, 2011a)	Üretken örgütsel enerji, örgütsel olarak göze çarpan hedeflerin ortak bir şekilde peşinde koşulmasında olumlu etki, bilişsel aktivasyon ve temsili davranışın ortak bir şekilde yaşanmasını yansıtır (Cole vd., 2005).

Kaynak: Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 691-702). Oxford University Press. (pp. 695-696).

St. Gallen Üniversitesi Programları (OEP) bünyesinde ticari kuruluşlarla yapılan araştırmalardan elde edilen kanıtlar, örgütsel enerjinin yenilik, üretkenlik ve değişime hazır olma üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna işaret etmektedir (Bruch & Kunz, 2013). Yazarlar, kuruluşların örgütsel enerjilerini değişim ve yenilik lehine harekete geçirme kabiliyetinin başarılı şirketlerin ayırt edici özelliklerinden biri olduğunu ve bunun 25 dil ve 55 ülkeden 220.000 kişilik bir örneklem için geçerli olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzının ardından, gelişmiş üretken örgütsel enerjinin geldiği görülmüştür (Walter & Bruch, 2010). Cole, Bruch ve Vogel (2012) üretken örgütsel enerjiyi değerlendirmek için bir araç olan üretken enerji ölçüsünü (PEM) geliştirmiş ve bu üretken örgütsel enerjinin; iş tatmini, ortak hedeflere ulaşmaya yönelik kolektif bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Öte yandan, Kipfelsberger, Bruch ve Herhausen (2017)'in çalışması, tüketiciyle temas seviyesini iş yaşamında kolektif insan enerjisine bağlamaktadır çünkü tüketiciyle temas daha fazla olumlu sosyal davranış ortaya çıkarabilir. Yine de, bu ilişkide önemli olan, dönüşümcü liderlik ikliminin derecesi gibi görünmektedir; öyle ki, orta ila yüksek düzeydeki bu iklim, çalışanların müşteri temasıyla enerji kazanma sürecine aracılık etmektedir ve düşük düzeyde bir dönüşümcü liderlik ikliminde durum böyle değildir.

Özetle, insan enerjisi sosyal açıdan bulaşıcı ve bireyler ve örgütler için mükemmellik kaynağı sayılmaktadır. Sürdürülebilir insan enerjisi yönetimi hem bireysel hem de örgütsel gelişme sağlar. Örgütsel enerji, bireylerin insan enerjisinin belirli bir birim içindeki etkileşiminden kaynaklanan artmış sinerjidir ve bunun inovasyon, üretkenlik ve değişime hazır olma üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Pozitif enerji yaratmak ve iletme, yüksek kaliteli ilişkiler geliştirir ve

bu da bu etkileşim içinde daha fazla pozitif enerji üretir ve nihayetinde o enerjiyi geri iletir ve bu sebeple yüksek kaliteli ilişkiler pozitif enerjinin yaratılmasında hedef ve sonucu teşkil eder.



3. İLİŞKİSEL ENERJİ

Bu tezin ana değişkeni ve analizinin odak noktası olan ilişkisel enerji bu bölümde ele alınmaktadır. İlk olarak kavram; kökeni ve anlamı açısından açıklanmıştır. Ardından, bu kavram, COVID-19 karantinaları sırasında ilişkisel enerjinin faydalarına ilişkin bulgular da dahil olmak üzere, her ikisi hakkındaki teori ve bulguların daha ayrıntılı olarak açıklandığı pozitif enerji kavramıyla karşılaştırılır. İlişkisel enerji kavramı ve anlatımı açıklandıktan sonra, bu çalışmada onu ölçmek için kullanılan ölçek daha sonra ele alınacaktır. Daha sonra bölüm, ilişkisel enerjiye odaklanarak örgütsel bağlamda enerjinin nasıl geliştirileceğine dair ana bulguları ve önerileri açıklayarak devam eder. İnsan enerjisi yönetimi ile başlar ve örgütsel enerji yönetimi ile biter.

Örgütsel enerjiden bahsederken daha önce bahsedildiği gibi, geleneksel beslenme ve uyku enerji kaynaklarının yanı sıra, gruptaki sosyal etkileşimlerin de insanlar için bir enerji kaynağı görevi gördüğü ve katılımlarını ve performanslarını etkilediği bulunmuştur (Baker vd., Cross vd., 2003; Dutton, 2003; Baker & Parker, 2004; Cole vd., 2012; Owens vd., 2016). İlişkisel enerjide araştırma yaparken ilgi çekici olan, tam olarak bu tür bir enerjidir, yani başkalarının performansını etkilemektir. Sosyal etkileşimlerdeki enerji hareketini ve etkisini analiz eden çalışmaların büyük çoğunluğu, enerjiyi alandan ziyade sadece verene odaklanmaktadır (Owens vd., 2016). İlâveten, bu çalışmalar burada analiz edildiği gibi açıkça ilişkisel enerjiden bahsetmezler. İnsan enerjisi ve örgütsel enerji literatüründe ayrı bir alan olarak ilişkisel enerji, belki de hala ortaya çıkma aşamasında olarak kabul edilebilir.

İlk kez McDaniel (2011) kendi doktora tezinde ilişkisel enerjinin yapısal geliştirilmesi ve kapsamlı olarak kavramsallaştırılmasına yönelik girişimde bulunmuştur. McDaniel, duygusal enerji ile ilişkisel enerji arasında bir ayrım yapar ve duygusal enerjinin yalnızca duyguların paylaşımını kapsadığını, enerjinin diğer yönlerini (canlılık, motivasyon, kuvvet, güç) ve bazı etkileşim ritüellerinin gelecekte onları veya benzerlerini tekrarlama arzusuna neden ve nasıl yol açtığını açıklamakta yetersiz kaldığını iddia eder. Özellikle McDaniel, ilişkisel enerjiyi ayrı bir yapı olarak ayırt eden dört unsur tanımlamıştır:

- Duygular, ilişkisel enerjinin bir parçası olsalar bile, işleyişinin merkezinde değildir.

- Sosyal etkileşimlerde enerji kaynağının oluşumunu açıklamak için değişim teorisi açıklanmıştır.
- İlişkisel enerjinin bilişsel ve etkileşimli bir boyutu olduğu iddia edilir ve bu nedenle öznel enerjiden ve “hissettirilen” boyutundan farklıdır. İlişkisel enerji insanlar arasında ortaya çıkarken, öznel enerji bir kişinin bünyesinde meydana gelir.
- İlişkisel enerji odaklanmış enerjidir.

McDaniel (2011) araştırmasını yürütürken nitel ve nicel verileri birleştirmiş ve ilk olarak ilişkisel enerjiyi kaynak tabanlı bir değişim süreci olarak tanımlamıştır, enerjiyi kategorize etmek için odak seviyesini belirlemiş ve düşük yoğunluk ve olumsuz etki gibi daha önce işlevsiz olarak görülen enerji yönlerini kullanmıştır. Buna ek olarak yazar, ilişkisel yaklaşımın meşrulaştırıldığı sosyal küme gibi enerji için yeni anlam kümeleri kabul etmiştir. Ardından ilişkisel enerji ölçüm aracını geliştirmiş ve doğrulamasını yapmıştır. Araç, verenin bakış açısına göre (öz bildirim) geliştirilmiştir, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1 "Hiç değil" ile 5 "Çok fazla" anlamına gelir) ve aşağıdaki altı maddeyi içermektedir:

1. Diğer insanların etrafında uygun enerjiyi nasıl ifade edeceğime iyi bir şekilde kanaat getirdim.
2. Bir duruma uygun olduğunu düşündüğüm enerjiyi sergiledim.
3. Enerjim yakınımındaki insanlara sıçradı.
4. Benim ifade ettiğim enerji başkalarını etkiledi.
5. Diğerleri, durumun enerjisine katkıda bulunduğumu söylediler.
6. Enerji seviyem başkalarına bulaşıcıydı.

Daha sonra yazar, örgüt üyelerinin işleriyle ilgili enerjinin işleyişini ne ölçüde fark ettiklerini ve ilişkisel enerjinin iş bağlamındaki bir dizi gösterge üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sonuçlar, insanların iş bağlamında enerjinin işleyişinin farkında olduklarını ve işleyişi kolayca tartışabildiklerini göstermektedir. Birbirine bağlı iş süreçlerinin açısından bakıldığında, ilişkisel enerjinin, örgütsel bir unsur sayılan bulaşıcı bir alışveriş tabanlı süreç gibi yaşandığı görülmektedir. Buna ek olarak, McDaniel ayrıca yüksek düzeyde enerjinin veya bunun pozitif bir değerinin mutlaka ilişkisel enerji veya işlevsel iş sonuçlarıyla ilişkili olmadığını da tespit etmiştir. Bu, daha olumlu bir şekilde veya coşkuyla ifade edilen enerjinin, enerjinin örgüt içinde başarılı bir şekilde uygulanması için bir garanti olmadığı anlamına gelir; öncelikle

bireysel ve çevresel etkiler hesaba katılmalıdır. Son olarak yazar, örgüt içindeki ilişkisel enerjinin işleyişinde kültürün bir rol oynayıp oynamadığını incelemiş ve bu hipotezi destekleyen herhangi bir kanıt tespit etmemiştir, yani ilişkisel enerji evrensel bir fenomen olarak kabul edilebilir.

3.1. İLİŞKİSEL ENERJİ ÖLÇEĞİ

Enerji verme sürecinin nasıl çalıştığını tam olarak anlamak için Owens vd. (2016) enerji alıcısının algısının bilinmesi gerektiğini savunmaktadır. Sonuç olarak, yazarlar 5 maddelik bir ölçek geliştirerek ve onaylayarak bu ilişkisel enerji alıcısı perspektifine öncülük ederler. Araç, 7'li Likert ölçeğine göre ilişkilendirilir (7 = kesinlikle katılıyorum, 6 = katılıyorum, 5 = biraz katılıyorum, 4 = ne katılıyor ne katılmıyorum, 3 = biraz katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum) ve maddeler şunları içerir:

1. Bu kişiyle etkileşim kurduğumda zinde hissediyorum.
2. Bu kişiyle etkileşime girdikten sonra işimi yapmak için daha fazla enerji hissediyorum.
3. Bu kişiyle etkileşim kurduğumda zindeliğimin arttığını hissediyorum.
4. “Canlanmam” gerektiğinde bu kişiye giderdim.
5. Bu kişiyle fikir alışverişine girdikten sonra işimi yapmak için daha fazla canlılık hissediyorum.

Owens vd. (2016) ilişkisel enerjiyi “kişiler arası etkileşimlerden üretilen ve kişinin iş yapma kapasitesini artıran yüksek düzeyde bir psikolojik beceriklilik” olarak tanımlamaktadır (s. 37). Bu yapıyı kurarken, etkileşim ritüel teorisi, sosyal bulaşma teorisi ve kaynakların korunması teorisi olmak üzere üç bilimsel disiplinden yararlanırlar. Etkileşim ritüel teorisi (Collins, 1993; Collins, 2004), insanların paylaşılan deneyimlerinin onların duygusal yoğunluklarını ve başkalarıyla etkileşime girme biçimlerini etkilediğini öne sürer. Sonuç olarak teori, insanların “duygusal enerjilerini” artıran etkileşimlere girmeye ve ortak deneyimler yaşamaya motive olduklarını öne sürmektedir. Etkileşim ritüel teorisinden türetilen ilişkisel enerji için temel varsayımlar şunlardır: a) sosyal ve kişilerarası çevrede bir araç olarak, enerji bireysel davranış etkiler; ve b) insanlar aralarında aktivasyonu bulaşıcı bir şekilde paylaşır ve yayar (Owens vd., 2016). Sosyal bulaşma teorisi (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994), duygular da dahil olmak üzere uyaranların duygusal bulaşma yoluyla iletilmesiyle ilgilenir ve bu bakımdan, etkileşim

ritüel teorisinin, potansiyel olarak ilişkisel enerjiyi uyaran bulaşıcı aracını takviye eder (Owens vd., 2016). Son olarak, kaynakların korunması teorisi (COR), kaynakların – enerji de bir kaynak olarak kabul edilir – tutulduğunu, korunduğunu ve bu kaynakları güvenli kılan koşulların sağlanması yoluyla geliştirildiğini belirtir (Owens vd., 2016). Buna göre, COR varsayımları, insanların enerji kaynağına özen göstermek için sosyal etkileşimleri kullanacaklarını öne sürer (Owens vd., 2016). Teorik ve ampirik analizlerine dayanarak, Owens vd. (2016), ilişkisel enerji kavramını; ilişkisel özdeşleşme, duygusal enerji, sosyal destek, üretken enerji ve lider-üye değişimi (LMX) gibi ilgili yapılardan ayırarak psikometrik olarak güvenilir, geçerli ve sağlam bir kavram oluşturur.

Aynı çalışmada geliştirilen ölçeği kullanarak Owens vd. ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisinin modelini oluşturup ampirik olarak test etmiştir. Bulguları, ilişkisel enerjinin; işe tutkunluğun aracılık rolü üzerinden iş performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu kesin model ve ölçek, yapılacak genel analizin ikinci boyutunu temsil eden bu tezde de kullanılacaktır. Metodoloji bölümünde daha fazla açıklama yapılacaktır.

3.2. İLİŞKİSEL ENERJİ YAPISINA TEORİK VE AMPİRİK KATKILAR

Nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, ilişkisel enerji ve örgütler için önemi konusunda yapılan önemli araştırmalar bulunmaktadır. Aşağıda sunulan çalışmalar, yukarıda belirtilen ölçeğe göre enerji verici ilişkiler, pozitif enerji ve ilişkisel enerji ile ilgili bulguları içermektedir. Farklı eserlerde farklı kavramlar kullanılsa da, temel fikir çok benzerdir, yani kişinin iş ortamında etkileşime girdiği kişilere pozitif enerjiyi yansıtması.

İlişkisel enerji üzerine yapılan araştırmalar, bu çalışmada daha önce tartışılan enerji vericiler ve enerji tüketiciler hakkındaki çalışmalara dayanmaktadır. İlişkisel enerji aynı zamanda, Cameron'ın (2013c) ilişkisel enerjinin pozitif enerji ile eş anlamlı olduğunu iddia ettiği ölçüde pozitif enerjiyle de ilgilidir. Ancak, yüksek kaliteli bağlantılar içindeki insan enerjisi (örn. Dutton, 2003; Quinn ve Dutton, 2005) ve enerji ağları (örn. Baker vd., 2003; Cross vd., 2003) gibi çalışmalarda incelenen kolektif düzeydeki enerjiden ziyade, teorik ve ampirik olarak doğrulanmış ilişkisel enerji seviyesi, diyadik (ikili) seviyedir" (Owens vd., 2016). Başka bir deyişle, ilişkisel enerji, belirli bir örgüt veya bölüm içindeki iki kişi arasındaki etkileşime

bakarak “kişinin iş yapma kapasitesini artıran.... yüksek psikolojik beceriklilik seviyesini” araştırır (Owens vd., 2016, s. 37). Ancak, yukarıda bahsedilen diğer çalışmalara genellikle ilişkisel enerji uzmanları tarafından atıfta bulunmaktadır (Cameron, 2012; Cameron, 2013c; Amah, 2017; Yang, Liu, Wang, & Zhang, 2017; Amah, 2018; Amah & Sese, 2018). Buna bağlı olarak, Cameron (2013c), aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi enerji vericiyi ve enerji tüketiciyi karakterize eden farklı özelliklerin bir listesini formüle eder.

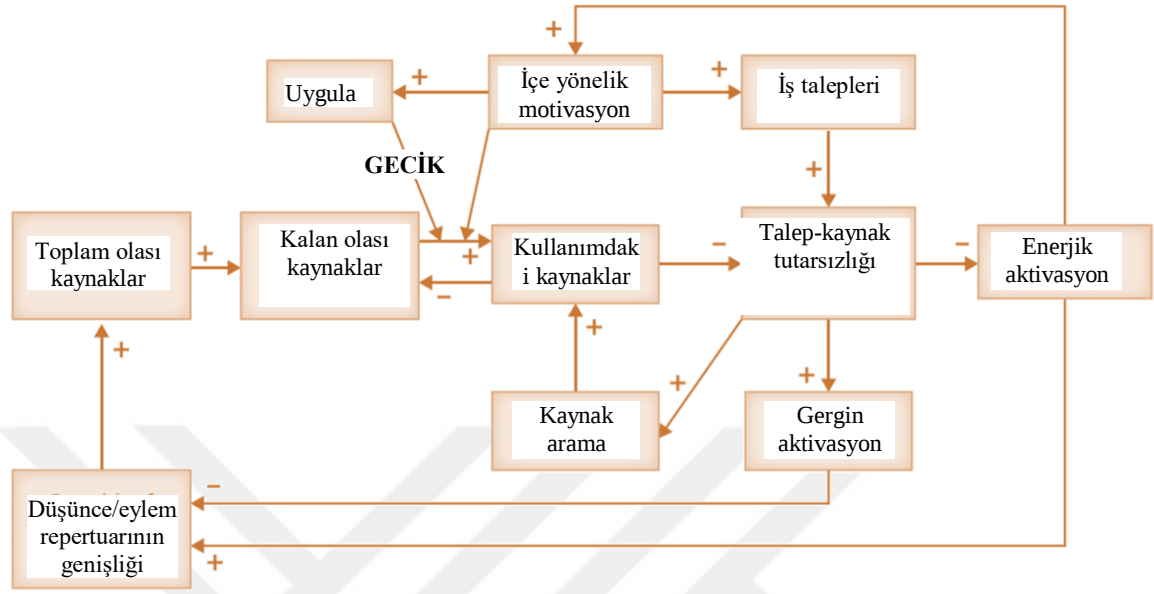
Tablo 4. Enerji vericiler ile enerji tüketiciler

Enerji vericiler	Enerji tüketiciler
Diğer kişilerin gelişmesine yardım ederler	Çoğunlukla barikatları ve engelleri görürler
Güvenilirdirler ve dürüstlikle hareket ederler	Sorun yaratırlar
Güvenilirdirler	Başkalarına değer verilmesine izin vermezler
Bolluk dilini kullanmak	Esnek düşünmezler
Dikkatli ve tamamen meşguldürler	Başkaları için endişe etmezler
Hakiki ve gerçektirler	Çoğu zaman takip etmezler
Fırsatları görürler	Kendi kendini yüceltirler
Sorunları çözerler	Çoğunlukla kasvetli ve ciddidirler
Gülümsemek	Yüzeysel ve yapaydırlar
Minnettarlığı ve alçakgönüllülüğü ifade ederler	Sıklıkla eleştirirler

Kaynak: Cameron, K. S. (2013c). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (p. 57).

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, enerji verici ilişkilerin kardiyovasküler, bağışıklık ve hormonal sistem üzerinde yarattıkları olumlu etki yoluyla esenlik, sağlık ve bu ilişkilerin doğasını iyileştirmeleridir (Heaphy ve Dutton, 2008). Daha da önemlisi, sonuçlar; olumlu sonuçların insanların bu ilişkilerden elde ettiklerinden değil, insanların bu ilişkilere yaptıkları yatırımlardan kaynaklandığını göstermektedir (Brown, Nesse, Vinokur, & Smith, 2003; Brown & Brown, 2006; Grant, Dutton, & Russo, 2008).

Son zamanlarda, Quinn vd.'nin (2012) modelini temel alan Baker (2019), aşağıdaki şekle göre entegre bir insan enerjisi modeli geliştirdi. Araştırmacı, mikro (duygusal enerji – bireysel düzey), mezo (ilişkisel enerji – diyardik) ve makro (enerji ağları, grup duygusu, üretken enerji) düzeylerini varsayarak analiz düzeyinde düzen kurar ve bu üç düzeyli modelin, teorik olarak var olmasına rağmen, ampirik olarak tamamen geliştirilip test edilmediğini kabul eder.



Şekil 5. Entegre bir insan enerjisi modeli

Kaynak: Baker, W. E. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 373-395 (p. 379).

Baker, ilişkisel enerjinin duygusal enerjiye kıyasla başka bir enerji türü olmadığını savunur; ilişkisel enerji; etkileşimlerin duygusal enerjinin kaynağı olduğuna işaret eder.

İlişkisel enerji ölçeğinin çok yakın zamanda ortaya konduğu göz önüne alındığında (Owens vd., 2016), ilişkisel enerjiyi diydik bir ilişki olarak ve bu araştırmada benimsenen yaklaşım olan bir enerji sağlayıcısının bakış açısıyla analiz eden mevcut çalışma sayısı çok azdır. Bu çalışmaların bulguları burada kısaca sunulmaktadır. Yine de bu yazarların mutlak çoğunluğunun, lider-üye ilişkileri üzerine, özellikle de liderlerin kendi astları üzerindeki ilişkisel enerji etkileri üzerine odaklandığını belirtmek gerekir. Bir çalışma (Cullen-Lester vd., 2016), Baker vd.'ne (2003) benzer tek bir enerji ögesi kullanarak dışa dönüklüğü bir öncül olarak ve proaktif performansı bir ardıl olarak belirleyerek ekip üyeleri arasındaki ilişkisel enerjiyi analiz eder. Bununla birlikte, Owens vd. (2016)'nin ilişkisel enerji ölçeğini kullanarak bu tezde araştırılmış olan iş arkadaşı ilişkisi, bu yazının yazıldığı tarihte pratikte mevcut değildir.

Bu araştırma 2016 yılında yapılmaya başlandığında, yazar bildiği kadarıyla, o ana kadar ilişkisel enerjinin öncüllerini analiz eden başka bir çalışma yoktu. Araştırma süresince, ilişkisel enerjinin bazı potansiyel öncüllerini ele alan bazı çalışmalar (Cullen-Lester vd., 2016; Amah, 2017; Yang vd., 2017; Amah, 2018; Amah & Sese, 2018; Wang, Owens, Li, & Shi, 2018; Ma, Wu, Jiang, & Wei, 2020) ortaya çıktı ve bu çalışmanın ilişkisel enerji literatüründe bu değişkenin öncüllerini inceleyen ilk çalışma olduğunu iddia etmenin doğru olmadığı yeni bir durum yarattı. Lider alçakgönüllülüğü, dışa dönüklük ve manevi liderliğin, ilişkisel enerjinin öncülleri olduğu bulunmuştur (Baker, 2019). Bununla birlikte, yukarıdaki çalışmaların biri (Cullen-Lester vd., 2016) hariç tümü, tek bir değişkene, yani farklı liderlik tarzlarının astların ilişkisel enerji seviyelerini nasıl etkileyebileceğine odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak, yazarın bildiği kadarıyla bu, bir lider-üye değil ama iş arkadaşı etkileşiminde ilişkisel enerjinin öncülünü araştıran çok az sayıdaki çalışmadan biridir. Ayrıca ilişkisel enerjinin öncülleri olarak PsyCap ve mizahı tanıtan ilk çalışmadır.

Amah (2017), Nijerya'da dört farklı kuruluştan 210 katılımcı ile yaptığı bir araştırmada, ilişkisel enerjinin, hizmetkar liderliği- yüksek kaliteli mentorluk ilişkisinde çok önemli olduğu hallerde, hizmetkâr liderlik tarzının ilişkisel enerji ve yüksek kaliteli mentorluk ilişkisi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Öte yandan, çalışma, işlemsel ve otokratik liderlik tarzları ile aynı ilişkiyi destekleyen önemli bir kanıt bulamamıştır. Amah ve Sese (2018) tarafından yürütülen bir başka araştırmada, işe tutkunluğun arttırılmasında ilişkisel enerjinin rolüne aracılık eden mekanizmalar olarak çalışanın söz hakkı ve örgütsel destek algısına yönelik kanıtlar tespit edilmiştir. Nijerya'dan 250 katılımcının yer aldığı çalışmanın sonucunda, çalışan söz hakkının ve kurumsal destek algısının ilişkisel enerji – işe tutkunluk etkileşimindeki %5'lik ek varyansı açıkladığı bir model elde edilmiştir. Senaryoya dayalı deneysel bir çalışmada, örgüt üyeleri özellikle hizmetkar, dönüştürücü, işlemsel ve otokratik olmak üzere dört farklı liderlik tarzıyla etkileşime girdiğinde ilişkisel enerji düzeyi ölçülmüştür (Amah, 2018). Sonuçlar, hizmetkar liderliğin en yüksek ilişkisel enerji seviyesini oluşturduğunu ve bunu sırasıyla dönüştürücü, işlemsel ve otokratik liderlik tarzlarının izlediğini göstermektedir. Benzer şekilde, Yang vd. (2017), ruhsal liderliğe odaklanarak takipçilerin ilişkisel enerjisi üzerinde liderlik tarzlarının etkisini araştırmıştır. Yazarlar, araştırmayı 12 aylık bir süre boyunca üç aşamada 108 farklı gruptan 497 çalışan ve yöneticileriyle yürütmüştür. Bu

yazarların modeli, ruhsal liderliğin iş performansını olumlu etkilediğini, ruhsal liderliğe ilişkisel enerjinin aracılık ettiğini ve ruhsal liderliğin lider dürüstlüğü ve ilişkisel enerji farklılaşması tarafından yönetildiğini öne sürmektedir. Sonuçlar, iş performansını artırmada ilişkisel enerjinin aracılık rolünü desteklemektedir. Yönetici dürüstlüğünün fazla olması, bu aracılık rolünü arttırırken, yüksek ilişkisel enerji farklılaşması aracılık rolünü azaltır. Bu çalışmadaki önemli nokta, takipçilerin grup içi mi yoksa grup dışı mı olduğuna bağlı olarak aynı lider tarafından iletilen farklı ilişkisel enerji seviyelerini ifade eden ilişkisel enerji farklılaşması yapısının ortaya atılmasıdır.

İlişkisel enerjinin aracı olarak konumu, lider alçakgönüllülüğü hakkında yapılan bir çalışmada da incelenmiştir (Wang vd., 2018). Daha somut olarak, yazarlar, 211 lider-takipçi ikilisini birleştirerek, takipçi görev performansının, artan takipçi ilişkisel enerjisi ve azalan duygusal tükenme yoluyla liderin alçakgönüllülüğünden olumlu ve dolaylı olarak etkilendiğine dair önemli kanıtlar bulmuşlardır. Baruah ve Reddy (2018), Owens vd.'nin (2016) ilişkisel enerji kavramsallaştırmasını kullanarak, yapıyı teorik bir incelemede analiz etmiştir. Biyopsikososyal model aracılığıyla, yazarlar, kabin mürettebatı arasında örgütsel etkileri tespit ederken bir entegre yaklaşım olarak duygusal emek, ilişkisel enerji ve bilişsel esneklik değişkenlerini araştırmıştır. Buna bağlı olarak, yazarlar duygusal emeğin dezavantajlı etkisinin, kabin ekibi arasındaki ilişkisel enerji tarafından yumuşatılabileceği ve nihayetinde bilişsel esnekliklerini geliştirebileceği sonucuna varmışlardır. Xiao, Mao, Quan ve Qing (2020), ilişkisel enerjinin, işyeri arkadaşlığının kişilerarası vatandaşlık üzerine rolüne aracılık ettiği 83 çalışma grubundan 620 çalışan üzerinde bir araştırma yapmıştır. İlaveten, yazarlar, ilişkisel-bağımlı benlik kurgusunun, işyeri arkadaşlığının ilişkisel enerji üzerindeki etkisini arttırdığı ve bunun da daha fazla kişilerarası vatandaşlık ile sonuçlandığı kanaatine varmışlardır. Araştırmada, Owens vd. (2016) tarafından oluşturulan araç ilişkisel enerji yapısını ölçmek için uygulanmıştır. Wang ve Xie (2020), amir otantik liderliğinin hizmet çalışanlarının duygusal emek stratejileri (yüzeysel veya derin davranış) üzerindeki etkisine insan enerjisi merceğinden bakmıştır. İlişkiye, ilişkisel enerji ve iş güvencesizliği aracılık eder. İlişkisel enerji, Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen araçla ölçülmüştür. Bulgular, ilişkisel enerjinin otantik liderlik-duygusal emek ilişkisinde önemli bir aracılık rolü oynadığını, yani otantik liderliğin sırasıyla derin ve yüzeysel davranış üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz etkisini güçlendirdiğini göstermektedir.

Bunun yanında, ilişkisel enerji sonuçları, her iki duygusal emek stratejisi ile anlamlı ölçüde ilişkiliyken, iş güvencesizliği yalnızca yüzeysel davranışla ilişkilidir. Ayrıca, ilişkisel enerjinin etkisinin iş güvenliğinin etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırma, Çin'deki bir otel zincirinin 347 ön büro personelinden oluşan bir örneklem üzerinde SME ve bootstrap (önyükleme) analizini uygulamıştır. Benzer şekilde, Weng vd. (2020), ilişkisel enerjinin aracı rolü oynadığını ve iş tutkusunun liderden takipçilere iletilmesine yardımcı olduğunu tespit etmiştir. Yazarlar kültürü modellerine moderatör olarak dahil etmişler ve bu da iş tutkusunun, Konfüçyüs kültüründen ziyade Anglo kültürlerinden gelen takipçilere daha güçlü bir şekilde geçmesiyle sonuçlanmıştır. Model, lider-takipçi ikilisinde, çalışan Çinli, Singapurlu (n = 120), Kanadalı ve Avustralyalı (n = 265) MBA öğrencileri üzerinde incelenmiştir. Bu bakımdan, örneklemde, her iki kültürdeki farklı örgüt ve sektörlerden çalışanlar vardır. Bu çalışmada da ilişkisel enerji, Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmüştür.

İlişkisel enerji literatürü, kavramdan açıkça bahseden bazı eski çalışmalardan oluşur; bununla birlikte, hepsi ilişkisel enerjiyi tanımlamak ve/veya ölçmek için bireysel araçlar kullanmışlardır. Örneğin, Cummings'ın (2004) 6.526 hemşire ile yaptığı bir çalışmada, hemşire yöneticilerin ilişkisel enerjisi sayesinde hastanenin yeniden yapılandırılması sırasında hemşirelik hizmetleri sonuçlarında iyileşme gözlemlendiği vurgulanmıştır. Cummings, ilişkisel enerji değişkeninin; "hemşirelerle ilişkiler inşa edip sürdürmek ve iş yerinde duyguları yönetmek için harcanan enerji miktarı" şeklinde ima ettiği duygusal olarak zeki liderliğin bir sonucu sayılabileceğini öne sürmektedir" (s. 82). Ancak yazar, ilişkisel enerjiyi ölçmek için onaylanmış maddeler içeren ayrı bir araç geliştirmemiştir; hemşirelerin çalışma ortamlarında hakim liderlik tarzının duygusal zeka düzeyine ilişkin algılarına göre örneklemi farklılaştırarak daha çok fark yaratan kısmı temsil ettiğini varsaymaktadır. Daha spesifik olarak, araştırma, farklı liderlik tarzlarının – uyumlu, karma ve uyumsuz – bu ilişkiyi etkileyip etkilemediğine bakarak, hemşirelerin duygusal tükenme derecesi ile cevap verilmemiş hasta ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi karşılaştırmıştır. Sonuçlar farklı liderlik tarzları genelinde karma nitelikli olduğundan, yazar, bu korelasyonda kilit bir değişken olarak ortaya çıkanın liderin ilişkisel enerji seviyesi olduğu kanaatine varmıştır. Mallozi (2009), mülakatçı ile mülakat yapılan kişi arasındaki ilişkisel enerjiyi analiz ettiği, mülakatı etkileyen gerilimler ışığında bir mülakat sorusunu anlamamanın mülakata etki ettiği ilginç bir çalışma yapmıştır. Bu nitel araştırma,

ilişkisel enerjiyi araştırma ilişkileri literatüründen incelemiş ve mülakatçıyı aktif olarak dinleme ve karşılıklı gülümsemeler ve kahkahalar (mülakatçı mülakat yapılan kişinin liderliğini takip eder) gibi vücut hareketlerini belirli bir mülakattaki ilişkisel enerjinin unsurları olarak tanımlamıştır. Öte yandan, Liebhart ve Faullant (2014), Alman Şirketler Arası Mentorluk programından 213 katılımcı ile ilişkisel enerjinin mentorluk ilişkilerine etkisini araştırmıştır. Ancak, yazarların ilişkisel enerjiyi ölçme şekli, katılımcıların algıladıkları enerji seviyelerini kendi mentorluk dönemleri boyunca -100 (çok negatif) ile +100 (çok pozitif) arasında değişen bir ölçekte değerlendirmesine dayanır. Daha spesifik olarak, katılımcılar süreç boyunca enerjilerini beş kez puanladılar: tandem ilişkisinin başlangıcında, oryantasyon aşamasında, çalışma aşamasının başında, çalışma aşamasının sonuna doğru ve son aşamada. Nitel bir çalışma kullanılarak görselleştirilmiş enerji eğrilerini çizmek için beş puan kullanılmıştır. Sonuçlar şunu göstermektedir: ilişkisel enerji, yüksek kaliteli ilişkileri artırır, temel teşkil eden benzerliğin ilişki kalitesi üzerindeki etkisine aracılık eder, dinamik bir yapıya sahiptir ve ilişkisel enerjinin önemi mentorluk programında daha sonra artar.

Yakın tarihlerde, Boyatzis ve Rochford (2020), ilişkisel enerjiyi, başlangıçta 51 maddelik bir havuzla başladıkları 4 çalışma aracılığıyla, yeni bir algılanan ilişkisel iklim ölçüsünü geliştirmek için kullanmışlardır. Yazarların elde ettikleri bulgular, algılanan ilişkisel iklimin, şefkat, ilişkisel enerji ve ortak vizyondan oluşan üç adet birinci dereceden gizli faktörle tanımlanan ikinci dereceden gizli bir yapı olduğuna işaret etmiştir. Yazarlar, ilişkisel enerjiye göre öncelikle 6 teorik kaynağa (Ryan ve Frederick, 1997; Baker vd., 2003; Quinn ve Dutton, 2005; Luke, Sedikides, ve Carnelley, 2012; Owens ve Hekman, 2016; Baker, 2019) dayalı 12 madde belirlemiştir. Son ölçekte, ilişkisel enerji, geriye kalan 3 doğrulanmış madde ile ölçülür: “Örgütümdeki ilişkiler bir enerji kaynağıdır”; “Örgütümde enerjik bir atmosfer vardır”; “Örgütümdeki etkileşimler canlıdır” (Boyatzis ve Rochford, 2020, s. 6).

İlişkisel enerjinin bir başka uygulaması, Liang, Chu ve Lin (2020) tarafından farklı yüksek temaslı ve oldukça özelleştirilmiş hizmet sektörlerindeki 293 müşteri-çalışan çifti üzerinde yapılmıştır. Yazarlar ilişkisel enerjiyi lider-takipçi açısından analiz etmedikleri gibi iş arkadaşı perspektifinden de bakmamışlardır. Yazarlar, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkisel enerjiyi inceleyerek daha da ileri gitmişlerdir. Hizmet etkileşimini müşteri ve çalışan katılımının nesnesi olarak gören bu çalışma, müşteri odaklılık davranışı, hizmet rolünden

katılımı ve müşteri yetkilendirmesinden meydana gelen çalışan hizmet katılımı davranışının (SEB), hizmet koordinasyon davranışı ve hizmet keşif davranışından meydana gelen müşteri SEB'e üzerindeki etkisini, müşterinin ilişkisel enerji algısı ve etkileşim uyumu üzerinden araştırmak için hizmet baskın (SD) mantık ve bulaşma teorisine dayalı olarak teorik bir çerçeve geliştirmiştir. SEM incelemesi yoluyla, yazarlar, çalışan SEB'lerinin, daha sonra müşteri SEB'lerini etkileyen ilişkisel enerji ve etkileşim uyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Son olarak, ilişkisel enerjinin COVID-19 karantinaları sırasında örgütler için de yararlı olduğu görülmektedir. Chadee, Ren ve Tang (2021), pandeminin otel çalışanları üzerindeki etkisini ve onların evden çalışmak için dijital teknolojiyi, yani dijital işe bağlantırlığını kullanma ihtiyacındaki artışı araştırmıştır. Çin'deki 467 katılımcının (orta yönetim düzeyindeki ağırlama sektörü çalışanları) çok kaynaklı ve çok dalgalı verilerine dayanan araştırma, dijital bağlantının öz kontrol tükenmesi nedeniyle iş davranışı üzerindeki olumsuz etkisini ve bunun da işten ayrılmaya yol açtığını göstermektedir. Buna bir yanıt olarak, bulgular ilişkisel enerjinin dijital bağlantırlığın bu zararlı etkisini hafiflettiğini göstermektedir. Yazarlar, dijital bağlantıda artan ilişkisel enerjinin bir ölçüsü olarak duygusal bağlılığı önermektedir. Olağan çevrimiçi sosyal etkinliklerin yanı sıra dayanıklılık ve farkındalık gibi konularla ilgili sağlık ve esenlik oturumlarının yararlı olduğu düşünülmektedir.

3.3. ÖRGÜTLERDE ENERJİNİN ARTIRILMASI

İnsan ve örgütsel enerji literatürü, örgütlerde bireysel ve kolektif enerjinin nasıl yaratılacağı, sürdürüleceği ve geliştirileceğine dair bir dizi strateji ve uygulama sağlar. Bazı çalışmalar, her bireyin kendi enerjisine nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanırken, diğerleri örgüt yönetimine, takipçilerin enerjisini ve genel örgütsel enerjiyi nasıl besleyecekleri konusunda rehberlik sunar. Her iki akımın da ilgili perspektiften ikili ve/veya çoklu etkileşimler içinde pozitif enerjinin artırılmasına ilişkin uygulamaları içerdiğini vurgulamak gerekir. Bu bölümde, tüm bu enerji uygulamalarını bireysel enerji ve kolektif enerji olmak üzere iki ana grup halinde düzenlemek amaçlanmıştır; her bir grupta, ilgili grupta yürütülen farklı çalışmalardan elde edilen rehber niteliğindeki bilgiler bir araya getirilip detaylı olarak açıklanmıştır.

3.3.1. Bireysel enerji yönetimi

Örgütlerdeki bireysel enerjiyi araştıran bilim adamları, temel olarak fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal gibi insan enerjisinin ana boyutlarıyla ilgili uygulamalara odaklanmaktadır. Bununla birlikte, yukarıda bahsedildiği gibi, bu gruptaki bazı yazarlar, iş yerindeki etkileşimler içinde bireyin bakış açısından insan enerjisinin nasıl yaratılacağı ve geliştirileceğine dair araçlar da önermektedir. Başka bir deyişle, bu çalışmalarda, bu konudaki örgütsel destekten bağımsız olarak, belirli bir etkileşim içinde bireysel enerjiyi ve başkalarının enerjisini nasıl yönetebileceğini analiz edilmiştir. Sonuç olarak, bu ikinci kategorinin bir kısmı, açıkça belirtilmese bile, kişinin kendi ilişkisel enerjisini yönetmede uygulayabileceği uygulamalardan bahseden çalışmalardır.

Başlangıç olarak, Schwartz ve McCarthy (2007) insan enerjisinin dört boyutunu, yani fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal enerjiyi yenilemek için somut uygulamalar önermiştir. Bu uygulamalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Kişisel enerjinin dört boyutunun yenilenmesi

Enerji boyutu	Uygulamalar
Fiziksel enerji	• Daha erken bir yatış saati belirleyerek ve alkol kullanımını azaltarak uykuyu artırmak. • Haftada en az üç kez kardiyovasküler aktivite ve en az bir kez kuvvet antrenmanı yaparak stresi azaltmak. • Her üç saatte bir küçük öğünler ve hafif atıştırmalıklar yemek. • Huzursuzluk, esneme, açlık ve konsantre olma güçlüğü dahil olmak üzere, yakın bir enerji işaretinin belirtilerini fark etmeyi öğrenmek. • Gün boyunca 90 ila 120 dakikalık aralıklarla masadan uzakta kısa ama düzenli molalar vermek.
Zihinsel enerji	• Telefonlardan ve e-postadan uzakta yüksek yoğunluklu işler gerçekleştirerek kesintileri azaltmak. • Sesli mesajlara ve e-postalara günün belirli saatlerinde yanıt vermek. • Her gece, bir sonraki gün için en önemli zorluğu belirlemek. Daha sonra sabah işe gelirken bunu birinci öncelik haline getirmek.
Duygusal enerji	• Karından derin nefes almak yoluyla olumsuz duyguları - sinirlilik, sabırsızlık, endişe, güvensizlik - etkisiz hale getirmek. • Notlar, e-postalar, aramalar veya sohbetler yoluyla detaylı ve belirli terimlerle düzenli olarak başkalarına takdirlerini ifade ederek kendisinde ve başkalarında olumlu duygular beslemek. • Üzücü durumlara yeni merceklerden bakmak. “Bu çatışmadaki diğer kişi ne söylerdi ve nasıl haklı olabilir?” diye sormak için bir “ters mercek” benimsemek. “Altı ay sonra bu duruma nasıl bakacağım?” diye sormak

	için “uzun bir mercek” kullanmak. “Nasıl büyüüp bu durumdan ders çıkarırım?” diye sormak için “geniş bir mercek” kullanmak.
Ruhsal enerji	• “Tatlı nokta” etkinliklerini belirlemek– etkinlik hissi, zahmetsizce kendini verme/yoğunlaşma ve tatmin duygusu veren etkinlikler. Bu etkinliklerden daha fazlasını yapmanın yollarını bulmak. • En önemli olduğu düşünülen şeylere zaman ve enerji ayırmak. Örneğin, akşam eve giderken geçen zamanın son 20 dakikasını, eve vardığında aile ile bağ kurabilmek için dinlenmeye harcamak. • Temel değerleri yaşatmak. Örneğin, düşünmek önemliyse, ancak kişi toplantılara sürekli geç kalıyorsa, toplantılara beş dakika erken gelmek.

Kaynak: Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 24-33.

Benzer şekilde, Loehr ve Schwartz (2003), aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi dört farklı insan enerjisi boyutu için birkaç pratik adım tanımlamıştır.

Tablo 6. İnsan enerjisi boyutlarını artırmak

Enerji boyutu	Uygulamalar
Fiziksel enerji	• Günde beş ila altı düşük kalorili, son derece besleyici öğün yemek • Günde yaklaşık 2 litre su içmek • Gece yedi ila sekiz saat uyumak • Erken uyumak ve erken kalkmak • Aralıklı eğitim • Her 90 ila 120 dakikada bir toparlanma molası vermek
Zihinsel enerji	• Gerçekçi iyimserlik - dünyayı olduğu gibi görmek, ancak her zaman istenen bir sonuç veya çözüme doğru gitmek için olumlu çalışmak. • Kilit destekleyici zihinsel kasları, zihinsel hazırlığı, görselleştirme, olumlu kendi kendine konuşma, etkili zaman yönetimi ve rahatlık alanını zorlayarak ve ardından toparlayarak yaratıcılığı geliştirmek. • Kanalları zihinsel olarak değiştirmek. • Düzenli olarak fiziksel egzersiz yapmak • Zihinsel enerjinin harcanmasını ve geri kazanılmasını dengelemek. • Beyni sürekli zorlamak.
Duygusal enerji	• Zevk, meydan okuma, macera ve fırsat gibi hoş ve olumlu duygular yaşamak. • Öz güven, öz kontrol, kişilerarası etkililik, sabır ve empati gibi temel duygusal kasları mevcut sınırlarımızı zorlayarak ve ardından toparlanmayı sağlayarak geliştirmek. • Olabildiğince olumsuz duygulardan uzak durmak. • Yoğun stres dönemlerinde olumlu duyguları telkin etmeye çalışmak. • Düzenli egzersiz yapmak ve aralıklı olarak duygusal kasları iyileştirmeye çalışmak. • Keyifli, tatmin edici ve olumlayıcı herhangi bir faaliyette bulunmak.

Ruhsal enerji	• Derinden tutulan değerlerle ve kişisel çıkarımının ötesinde bir amaç ile bağlantı kurmak. • Karakter - en derin değerlerimizle yaşama cesareti ve inancı - ruhsal enerjiye hizmet eden kilit kıştır. • Tutku, bağlılık, bütünlük ve dürüstlük gibi temel ruhsal kas, karakter ve destekleyici ruhsal kaslar geliştirmek. • Kendini aşan bir amaca olan bağlılığını yeterli öz bakımla dengelemek. • Artan fiziksel kapasiteyle aynı şekilde konfor alanının ötesine geçmek.
---------------	---

Kaynak: Şu yayından uyarlanmıştır: Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and renewal*. New York: Free Press.

Dutton (2003), yüksek kaliteli bağlantılar yoluyla enerji üretme ve yenileme konusunda bir dizi strateji ve pratik adım oluşturmuştur. Dutton, saygılı katılım, görev sağlama ve güvenme olmak üzere üç ana yolla başlar ve her birinde bir dizi strateji ve özel davranış sağlar. Saygılı katılım, diğerlerinin, değer ve eder mesajlarının iletileceği şekilde katılımını sağlamayı amaçlar. Görev sağlama, diğerinin başarılı performansına yardım edildiği hallerde etkileşim geliştirmeyi hedefler. Güven oluşturma, kişinin eylemlerine iyilikseverliğin, dürüstlüğün ve güvenilirliğin eşlik edeceği inancını başkalarına iletmeyi amaçlar. Ancak Dutton'ın çalışması yalnızca bireysel davranışlarla ilgilenmez. Çalışma, başkalarıyla yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl geliştirileceği hakkında bireysel bakış açısıyla başlar ve yalnızca yöneticilerin genel ekip veya örgütsel enerjiyi artırmak açısından uygulayabilecekleri stratejilerle ilerler. Aşağıdaki tablo Dutton'ın modelini daha ayrıntılı olarak göstermektedir.

Tablo 7. Yüksek kaliteli bağlantılarla insan enerjisini yönetmek

Saygılı katılım		
Strateji	Belirli davranış	Örnekler
Mevcut olmak	Dikkat dağıtıcı unsurları asgariye indirmek Uygun beden dilini kullanmak Müsait olmak	Birinin yapmakta olduğu bir kenara bırakması, dizüstü bilgisayardan, telefondan vb. uzaklaşmak, hayal kurmayı bırakmak, diğer kişiyi dikkat durumuna geçirmek Hareketsiz kalmak, doğrudan göz teması kurmak, çatık kaşları düzeltmek, çeneyi gevşetmek, çapraz kolları açmak, hafifçe öne eğilmek El altında olmak, hazır olmak, hazır olmak, kullanılabilir olmak
Samimi olmak	Hakiki duygu ve	Dış baskılar ve güçlerin aksine, iç arzular

	motivasyonlarla hareket etmek	ve motivasyonlardan hareketle birisine karşı davranış göstermek
Olumlamanın iletilmesi	Birinin durumunun doğrulanması Başka bir kişide değer aranması Takdir edildiğinin ifade edilmesi Hakikaten ilgilenildiğinin ifade edilmesi Zamanı değerli görmek	Aşırı baskı altındaki birine basit ifadeler söylenmesi Kim olduklarını ve kendilerinde sunabilecekleri nelerin olduğunu olumlama beklentisiyle diğerine aktif olarak yaklaşmak, birine şüphe avantajı sağlamak Katkıyı ve iyi yapılmış işi takdir etmek, ekiple erken kahvaltı toplantısı yapmak, diğerlerinin çabalarını takdir etmek Gerçekten ilgi göstererek alışkanlık haline gelmiş selamlama, başkalarını gerçekten tanımak, iş arkadaşlarının neye önem verdiklerini, güvensizliklerini ve onlarda neyin işe yaradığını öğrenmek, açık olmak, kendini ifşa etmek, kendini savunmasız bırakabilmek Zamanında gelmek, zaman vermek, zamanı boşa harcadığı için özür dilemek, saygıyla zaman istemek
Etkin dinleme	Empati Aktif dinleme	Başkalarının açık ve örtük duygularını kabul etmek, bağlamı daha kapsamlı olarak anlamaya çalışmak Başka sözcüklerle ifade etmek, özetlemek, açıklamak, geri bildirim istemek
Destekleyici iletişim	Talepte bulunmak yerine istekte bulunmak Genel anlamda iletişim kurmaktan ziyade belirli konularda iletişim kurmak Değerlendirici ifadeler kullanmak yerine açıklayıcı ifadeler kullanmak	Hedefi, diğerinin özgürce bir yanıt seçebileceğine, olumlu eylem dili kullanabileceğine, mümkün olan en spesifik açıdan isteklerde bulunabileceğine gerçekten inanarak tanımlamak. Birinin ne demek istediği hakkında daha fazla bilgi, eylemin sonuçları hakkında daha net rehberlik sağlanması Davranış veya olay hakkında açıklayıcı kalmak, davranışla ilişkili sonuçları veya tepkileri tanımlamak
İş kolaylaştırıcı		
<i>Strateji</i>	<i>Belirli davranış</i>	<i>Örnekler</i>
Öğretme	Yararlı bilgi, içgörü ve bilgi paylaşımı	Eğitim, koçluk, politik yardım
Tasarlama	Diğerinin performansını kolaylaştıran bir işin yapılandırma özellikleri	Görev parçalama, çeşitliliğin artırılması, görevin yeniden tahsis edilmesi, özerkliğin artırılması, net önem, süreç kolaylaştırma
Savunma	Diğer kişinin, başka bir kuruluşun siyasi ortamında gezinmesine aktif olarak yardımcı olmak (doğru insanlara, yerlere ve	İnsanlara önemli şirket etkinliklerinde eşlik etmek, doğru zamanda doğru insanlarla toplantılar düzenlemek, başkalarının yeteneklerini sergilemeleri için fırsatlar yaratmak, tarafını tutmak, başkalarının

	kaynaklara erişim sağlamak)	yeteneklerini, potansiyelini ve yetkinliğini aktif olarak teşvik etmek, başkalarını kendilerini riske atabilecek zorlu durumlardan korumak, bir işi gerçekleştirmek için maddi destek vermek
Uyum sağlama	Başkalarının daha iyi performans göstermesini sağlamak için esnek olmak (kendi zamanını, işini veya beklentilerini başka bir zaman veya takdir yetkisi verecek şekilde ayarlamak)	Son teslim tarihlerini uzatmak, ofiste gereken zamanı azaltmak, başkalarının dalgalı iş yüküne uyum sağlamak, ortak problem çözmeyi teşvik etmek, yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek, ortak projelerde sorumluluğu paylaşmak
Besleme	Gelişimsel ihtiyaçlarını ele alarak başkalarının başarısını kolaylaştırmak	Rol model olmak, kişisel danışmanlık vermek, cesaretlendirme yoluyla motive etmek,
Güven inşa etmek		
<i>Strateji</i>	<i>Belirli davranış</i>	<i>Örnekler</i>
Söylediklerimiz	Değerli bilgileri paylaşmak Öz açıklama Kapsayıcı dil	Samimi ve anlamlı gizli bilgiler Bşkalarının neyi temsil ettiğini, neye değer verdiğini, ne istediğini, umduğunu, ne yapmaya istekli olduğunu (olmadığını) bilme riskini almak “Biz” kelimesini kullanmak, ortak kimliği ve amacı ifade etmek, övgüyü başkalarıyla paylaşmak
Söylemediklerimiz	Kötü niyetle suçlamamak Bşkalarını küçük düşürmemek	Bir sonuca varmadan önce hayal kırıklığını bir başkasıyla tartışmak Bşkalarının değerini zedeleyen kelimeleri kullanmaktan kaçınmak
Yaptıklarımız	Kontrolü başkasına vermek Değerli kaynaklara erişim sağlamak Girdi talep etmek ve girdiye göre hareket etmek	Kararları ve görevleri devretmek, kendi kaderini etkileyen sonuçlar için başkalarına güvenmek Maddi mallara erişim sağlamak, duygusal kaynaklar (destek) sağlamak, dikkat kaynakları (zaman) sağlamak, verileri, sistemleri vb. kullanma özgürlüğü vermek. Danışmanlık istemek ve kabul etmek, başkalarından gelen iyi fikirleri uygulamak
Yapmadıklarımız	Denetleme davranışlarından ve gözetlemekten kaçınmak İnsanları hatalar için cezalandırmaktan kaçınmak	İzleme cihazlarının olmaması, her zaman kontrolde olmaktan kaçınmak Her zaman tatmin edici sonuçlarla ilişkilendirilmese bile başkalarının risk almasına izin vermek, diğerlerini düşük performans gösterdikleri için alenen kovalamaktan kaçınmak

Kaynak: Uyarlandığı yayın: Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schippers ve Hogens (2011) de öncelikle bireysel insan enerjisinin nasıl oluşturulacağı ve sürdürüleceği konusunda rehberlikle başlayan ve bu tür uygulamaların teşvik edilmesi anlamında çoğunun yönetim düzeyinde de uygulanabileceği önerisiyle devam eden bir yaklaşım geliştirmiştir. Yazarların eğiliminin kaynağı, stres azaltmayı etkilediği ve bu nedenle, insan enerjisinin üretilmesi ve sürdürülmesine yönelik bir araç olarak da hizmet ettiği düşünülen zaman yönetimi uygulamalarıdır. Buna bağlı olarak yazarlar, bu amaç için başarılı olduğunu düşündükleri üç ana uygulamayı tanımlar:

Sonuç alanlarına göre planlamak – Uygun sonuç alanında rastgele eylemleri önem sırasına göre organize etme ve sıralama; her gün önemli görevlere zaman ayırmak; örneğin e-postaları gün içinde yalnızca belirlenmiş birkaç saatte açarak, yalnızca iki dakika içinde yanıtlanabilecek e-postalarla ilgilenerek ve halen üzerinde çalışılan sonuç alanına göre e-postaları yanıtlayarak aciliyet ve dikkat dağıtıcı şeylerden kaçınmak.

Uzun vadeli hedefler üzerinde düşünmek – Her gün önemli ama (hala) acil olmayan görevlere zaman harcadığından emin olarak, anlık başarı ve ödülle ilişkilendirilen küçük işler yerine daha büyük zaman alıcı işlere geçmek.

Fiziksel sağlık – Egzersiz, çalışma süresine kıyasla yaklaşık %10 zaman ayırarak öncelik haline getirilmelidir. Bu süre, işe yürüyerek veya bisikletle gitmeyi ve bahçe işleri gibi diğer aktif görevleri veya yüzme veya koşu gibi aktif sporları içerebilir. En önemlisi, bu egzersizler ve sporlar eğlenceli olmalıdır.

Fritz vd. (2011) iş yerinde farklı molaları ve bu molaların bilgi işçileri üzerindeki enerji verici etkilerini incelemiştir. Molaları mikro aralar (örneğin tualete gitmek, kafeinli içecek suyu almak, atıştırmalık yemek, yürüyüşe çıkmak veya esnemek, müzik dinlemek, internette gezinmek) ve işle ilgili stratejiler (örneğin görev değiştirmek, e-posta yazmak, bir iş arkadaşıyla konuşmak, yapılacaklar listesi yapmak, yeni bir şeyler öğrenmek) olarak ikiye ayırırlar. Çalışanlar çoğunlukla mikro molalarla meşgul olsalar da, işle ilgili stratejilerin, enerjiyi sürdürme ve geri kazanmada daha etkili olduğu görülmektedir. Özellikle öğrenmeyi, anlamlandırmayı ve ilişki kurmayı içeren işle ilgili stratejiler en dikkate değer sonuçları vermiştir. Buna dayanarak, yazarlar bireysel insan enerjisini artırmak için aşağıdaki stratejileri önermektedir:

- Yeni bir şeyler öğrenmek (şirketi bir bütün olarak öğrenmek için işbirliği yapılan projelerde soru sormak)
- İşyerinde insana keyif veren şeylere odaklanmak (projeleri ya da bileşenleri seçmeye çalışmak ya da keyif deneyimleyerek üzerinde çalışırken yaratıcı olmak)
- Yeni bir hedef belirlemek (kendini 10 ya da 20 yıl sonra hayal etmek ve buna göre kilometre taşları oluşturmak)
- Bir iş arkadaşını mutlu eden bir şey yapmak (son bir konuşma hakkında el yazısıyla yazılmış güzel bir not göndermek veya gösterdiği bir başarı için sürpriz parti planlamak)
- Bir iş arkadaşına minnettarlık göstermek için zaman ayırmak (bunu her gün birkaç iş arkadaşına aktif olarak yapmaya çalışmak)
- Kendi performansı hakkında geri bildirim istemek (iş arkadaşlarından hem olumlu geribildirim hem de iyileştirme önerileri istemek)
- İşyerinde nasıl bir fark yaratılabileceğini düşünmek (bir kişinin nasıl katkıda bulunduğunu, neyin yolunda gitmediğini ve nasıl daha fazla katkıda bulunabileceğini günde 15 dakika düşünmek)
- İşin anlamı üzerine düşünmek (kişinin başkaları üzerindeki etkisini ve onu nasıl daha olumlu hale getireceğini düşünmek) Fritz vd. (2011).

Çok daha önemlisi, ilişkisel enerji de COVID-19 kapanmaları sırasında örgütler için destekleyici bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır. Öncü bir çalışmada, Chadee vd. (2021), kuruluşların karantinalar sırasında ilişkisel enerjiye daha fazla dikkat ederek dijital bağlantının zararlı etkisi ile başa çıkmaları gerektiğini öne sürmüştür. Yazarlar, dijital bağlantıda artan ilişkisel enerjinin bir ölçüsü olarak duygusal bağlılığı önermektedir. Olağan çevrimiçi sosyal etkinliklerin yanı sıra dayanıklılık ve farkındalık gibi konularla ilgili sağlık ve esenlik oturumlarının yararlı olduğu düşünülmektedir.

3.3.2. Örgütsel enerji yönetimi

Schwartz ve McCarthy, bireysel enerjinin yenilenmesiyle ilgili önerilen uygulamalarına ek olarak, kuruluşların üç yenileme ritüeli aracılığıyla bünyelerindeki enerjiyi nasıl destekleyebileceklerine dair üç pratik öneri sunarlar (2007, p. 24):

- İnsanların dinlenip enerji depolayabilecekleri “yenileme odaları” inşa etmek.
- Spor salonu üyeliklerinin desteklenmesi
- Yöneticileri öğlen antrenmanları için çalışanları toplamaya teşvik etmek
- İnsanların toplantılar sırasında e-postaları kontrol etmeyi bırakmasını önermek

Cameron (2013c), kurumsal düzeyde pozitif/ilişkisel enerjiyi geliştirmek için bir dizi uygulama ve faaliyet geliştirmiştir. Yazar, pozitif bir enerji örgütsel kültürü yaratma konusunda sadece genel yönetim desteği önermekle kalmaz, aynı zamanda belirli bir ekip veya örgütteki enerji veren alanları ve insanları tanımlamak için uygulanacak bazı spesifik aktiviteler önerir.

Katma değerli katkı – Temel fikir, iş arkadaşlarının zayıf yönlerinden ziyade güçlü yanlarını gerçekten ön plana çıkararak olumlu geribildirim teşvik etmek ve eleştiriden kaçınmaktır. Bunu desteklemek için, ekip üyelerinin diğer ekip üyelerinin her biri için üzerinde ilgili kişinin isminin yazılı olduğu boş bir kart aldıkları bir aktivite önerilir. Kişilerden o kişinin sunduğu özel katkıyı, benzersiz güçlü yönlerini ve yeteneklerini ve kişinin belirli bir ekip üyesiyle ilgili olarak nelere değer verdiğini kartın bir tarafına yazmaları istenir. Kişinin, istisnai, kıyaslama yapan bir örgüt veya birim inşa etmek ve hırsları aşmak ve örgütsel performanslarında olumlu sapmaya ulaşmak için belirtilen ekip üyesinden ne katkıda bulunmasını beklediğini kartın diğer tarafına yazması gerekir. Ardından, insanlar adlarını içeren tüm kartları almalı ve kartın her iki yüzünde yer alan için yorumları özetlemelidir. Yorum, kartın her iki tarafı için birer paragraf olmalıdır.

Tefekkür dayalı uygulamalar – Nöroplastisite kavramını kullanan bu uygulamalar, özellikle sevgi-iyilik meditasyonu, olumlu duygular, olumlu ilişkiler ve Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, ve Finkel (2008) ve Kok vd. (2008) tarafından incelenen pozitif enerjiye atıfta bulunur. Sevgi-iyilik meditasyonu temel olarak kişinin kendine, kendisine yakın kişilere ve çok yakın olmayan kişilere karşı sevgi, şefkat ve olumlu saygı duygularını ortaya çıkarmayı amaçlar (Cameron, 2013c). Yazar ayrıca bir şükran günlüğü tutma (günün sonunda üç olumlu şeyin gerçekleştiğini yazma), düşünceli manevi ilham perisi ve bireysel dua uygulamalarını desteklemektedir.

Eğlence ve rekreasyon – Bu aktivite grubu, rutin günlük aktivitelerden belirli boş zaman aktivitelerine kadar bir dizi farklı örnekten meydana gelir. Bir aktivitenin eğlence ve eğlence unsurlarını benimsemesi için birkaç nitelik önerilmektedir: olumlu ve açıkça tanımlanmış

hedefler (örneğin bir oyun kazanmak, birine meydan okumak); objektif ve kendi kendine yönetilen puanlama; sık geri bildirim; kişisel tercihin varlığı (davranışı istendiğinde değiştirme becerisi); standart ve istikrarlı kurallar; rekabetin varlığı ve sosyal etkileşimin teşvik edilmesi (Cameron, 2013c). Cameron'ın verdiği bazı örnekler arasında oyun oynamak, daha önce gidilmemiş yerlere gitmek, doğada zaman geçirmek, işi eğlence özelliklerini kapsayacak şekilde yeniden tasarlamak, bir iş arkadaşına şükran mesajı yazmak, şarkı söylemek ve biriyle gülmek sayılabilir.

Ağlarda pozitif enerjinin değerlendirilmesi – Bu aktivite, Baker vd. (2003), Cross vd. (2003) ve Cross ve Parker (2004) tarafından geliştirilen enerji ağlarına dayanmaktadır. Bu istatistiksel olarak karmaşık yönteme alternatif olarak, Cameron bu ağların Balon Grafiği veya Nabız Anketi olarak adlandırılan ve Cameron (2013c, s. 72-76)'da ayrıntılı açıklaması bulunan daha basit iki versiyonunu önerir.

Enerji ağlarına geri dönersek, yazarlar, enerjinin oluşturulduğu konuşmaların veya grup problem çözme meclislerinin beş boyutunu tanımlar (Cross vd., 2003; Cross ve Parker, 2004). Ancak yazarlar, bu boyutların her birinde dengeyi bulmanın, yani aşırı uçlar yerine orta noktayı veya tatlı noktayı bulmanın çok önemli olduğunu savunurlar.

Zorlayıcı vizyon – Tümü zaman ve emek kaybı hissi yaratan ve dolayısıyla enerjiyi tüketen etkilere neden olan dezavantajlar, geçmiş problemler veya büyük fırsatlar yerine gerçekçi olasılıklara odaklanmak gerekir.

Anlamlı katkı – İnsanlar, duyulduklarını hissettiklerinde ve sohbete, problem çözme oturumuna veya zorlayıcı vizyonun yaratılmasına verdikleri katkının takdir edildiğinin farkında olduklarında kendilerini enerji kazanmış hissederler.

Tam katılım – Katılımcıların, başkalarının söylediklerini aktif olarak dinledikleri ve bilgi birikimlerine ve deneyimsel geçmişlerine dayalı olarak uygun şekilde yanıt verdikleri anlamda tamamen hazır oldukları bir sohbet ortamı yaratmak çok önemlidir. Böyle bir ortam yaratmak için onaylanmış araçlara örnek olarak uygun mizah ve enerji veren beden dili (göz teması, beyaz tahtaya yazma, sohbete yüklenmek, hareketli bir şekilde konuşmak, el hareketleri) dahildir.

İlerleme duygusu - Sohbet, katılımcılar için sohbetin bir yere doğru gittiği duygusu yaratmalıdır. Sohbet mutlaka her zaman nihai bir çözümle sonuçlanmaz ancak, sohbetin sonunda, katılımcıların tam olarak hangi eylem biçiminin gerçekleştirileceğini bilmeleri çok önemlidir. Vurgulanması çok önemli olan çözüm veya eylem biçimi sadece bir kişi veya küçük bir katılımcı grubu tarafından belirlenmemelidir; anlamlı katkı burada da benzer özellikler taşır.

Hedefe inanma veya hedeften umutlu olma – Hedef, lider veya diğer katılımcılar başlangıçta beğenilirse bile, enerji kazanmak için insanların hedefin ulaşılabilir olduğuna ve çabalarını ve zamanlarını ayırmaya değer olduğuna inanmaları gerekir. Liderler bu şekilde enerji verebilmek için samimi (hoş olmasa da doğruyu söyleyen ve politik davranışlardan kaçınan) ve güvenilir (kelimeler ve eylemler arasındaki bütünlük) olmalıdır.

Yukarıda anlatılan mikro molalar ve işle ilgili stratejiler hakkındaki çalışmalarından sonra, Fritz vd. (2011) genel örgütsel enerjinin nasıl artırılması gerektiği hakkında bazı stratejiler geliştirmişlerdir. Stratejiler, enerji seviyelerini yenilemenin bir yolu olarak çalışanların içsel motivasyonunu artırmaya odaklanmıştır. Bunu göz önünde bulundurarak, aşağıdakiler teşvik edilir:

- Çalışanlar için sürekli öğrenme ortamı yaratmak (örneğin, yaşam boyu öğrenme programları)
- Çalışanların birbirleriyle yüksek kaliteli bağlantılar kurmalarını desteklemek (örneğin, çok kültürlü yeteneği geliştirmek için ilgi grupları)
- Çalışanları işyerinde anlam oluşturmaya teşvik etmek (örneğin, iş yaratma)

Daha önceki bir bölümde bahsedildiği gibi, enerji matrisi ve enerji tuzakları, örgütsel enerji literatürüne yapılan önemli katkıları ifade etmektedir (Bruch ve Ghoshal, 2003; Bruch ve Ghoshal, 2004; Bruch ve Vogel, 2011a; Bruch ve Vogel, 2011b; Bruch ve Kunz, 2013). Bu yazar grubu, örgütsel düzeyde üretken bir enerji durumunu sürdürmeyi amaçlayan çeşitli uygulamaları tanımlar.

Enerjinin zirvesine ulaştıktan sonra Bruch ve Vogel, birçok şirketin bir zamanlar ulaştıkları enerji seviyelerini sürdürmek konusunda ciddi sorunlar yaşadığını iddia eder; bu nedenle, yazarlar bu endişeye bir yanıt olarak canlandırıcı yönetim sistemini önermiştir (Bruch ve

Vogel, 2011a; Bruch ve Vogel, 2011b). Bu sistem üç odak noktasından oluşur: stratejiler, liderlik yapıları ve örgütsel kültür; bu sistem, aynı anda örgütsel odağı bırakmayarak yaygın ve proaktif aciliyet yaratarak enerji verici olarak hareket etmek üzere görevlendirilmiş olan belirli bir gruptan ziyade örgütün her üyesini canlandırmayı amaçlar.

Stratejiler – Güçlü, hayati ve tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gerekir. Spesifik olarak, mümkün olduğunca fazla sayıda kişinin, kendilerinin olarak gördükleri duruma ulaşarak iddialı strateji hedeflerini geliştirmenin yanı sıra bu hedefleri iletmeye dahil olmaları hedeflenmelidir. Zorlayıcı giriş ve çıkışlara ek olarak, örgütün üyelerini bu hedeflerin gerçekleştirilmesine duygusal olarak dahil etmesi gerekir.

Liderlik yapıları – Yönetici olan ve olmayan tüm personel arasında güçlü liderlik davranışı teşvik edilmelidir. Liderler, pozitif örgütsel enerjiyi yaratmaktan ve sürdürmekten sorumludur; liderlerin, her seviyedeki çalışanların statükoya sürekli meydan okumaktan ve üretken örgütsel enerjiyi sürdürmekten ve aynı zamanda daha alt yönetim kademelerinde güçlü liderler geliştirmekten sorumlu hissedecekleri bir örgüt kültürü yaratmaları gerekir. Güçlü liderlik yapısı, liderin örgüte yayılan coşku, çaba ve uyanıklığın motoru olduğu anlamına gelir.

Örgüt kültürü – Pozitif örgütsel enerjinin sürdürülebilir bir şekilde muhafaza edildiği şirketler, tüm personel arasında aktif katılım ve inisiyatif kültürleri geliştirmiştir. Devam eden araştırmalarına dayanarak, yazarlar, bu tür enerji artırıcı örgüt kültürleri yaratmak ve geliştirmek için tüm örgütler için geçerli olan tek bir değer seti olmadığı sonucuna varmıştır. Yazarlar, liderlerin örgütsel özelliklerine bağlı olarak bireysel veya birleşik olarak seçebilecekleri birkaç değer alanı belirlemeyi tercih ederler; yenilik, girişimci inisiyatif, dürüstlük, odaklanma, açık geri bildirim, mükemmellik ihtiyacı ve cesaret.

Sonuç olarak, ilişkisel enerji - kullanıldığında tükendiği düşünülen fiziksel, psikolojik ve duygusal enerjilerin aksine - kullanıldığında artması beklenen insan enerjisinin ayrı bir tezahürü olarak kabul edilir. İlişkisel enerjinin kaynağı, etkileşim ritüel teorisi, sosyal bulaşma teorisi ve kaynakların korunması teorisi olmak üzere üç bilimsel disiplinden müteşekkildir ve pozitif enerji ve pozitif enerji vericilerle eşanlamlı olarak kabul edilir. İlişkisel enerjinin kuruluşlar için birçok önemli olumlu etkisi vardır: yüksek kaliteli ilişkiler geliştirir; temel benzerliğin ilişki kalitesi üzerindeki etkisine, işyeri arkadaşlığının daha fazla kişilerarası

vatandaşlık üzerindeki etkisine, çalışan hizmet bağlılığı davranışının müşteri hizmetleri bağlılığı davranışının üzerindeki etkisine, ruhsal liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisine, hizmetkar liderliğin yüksek kaliteli mentorlukla pozitif ilişkisine ve lider alçakgönüllülüğünün takipçi görev performansı üzerindeki etkisine aracılık eder; otantik liderliğin sırasıyla derin ve yüzeysel davranış üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz etkisini güçlendirir; iş tutkusunun liderden takipçilere aktarımını hızlandırır; algılanan ilişkisel iklimi tanımlayan bir faktör olarak görülür; işe tutkunluk ve iş performansını artırır ve duygusal emeğin dezavantajlı etkisini azaltır ve nihayetinde bilişsel esnekliği artırabilir ve Covid-19 kapanmaları sırasında dijital dayanıklılığın zararlı etkisini azaltır.

4. PSİKOLOJİK SERMAYE

Bu bölüm, bu çalışmada ilişkisel enerjinin öncülü olarak öne sürülen ilk değişkeni, yani PsyCap'ı konu edinir. İlk olarak kavram, kökeni ve anlamı açısından açıklanmıştır. Daha sonra, bu kavramla ilgili ana çalışmalar ve ampirikler ele alınmıştır. Burada da, PsyCap'ın COVID-19 komplikasyonlarıyla başa çıkmadaki olumlu etkisine ilişkin ortaya çıkan bazı bulgular detaylı olarak verilmiştir. Sonrasında, PsyCap'ı ölçen aracın her iki versiyonu (uzun ve kısa) sunulmuştur. Son olarak, bir sonraki kısımda, bu varsayımsal korelasyonu destekleyen teorik temeli açıklayarak PsyCap ve ilişkisel enerji arasındaki ilişki önerme olarak sunulmuştur.

PsyCap, esas olarak pozitif psikoloji ve POB'den etkilenen bir kavramdır, ancak POS'in, PsyCap'ın gelişimine sunduğu katkı da kabul görmüştür (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2015).

“PsyCap, bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur ve şu özelliklerle karakterize edilir: (1) zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı üstlenmek ve göstermek için kendine güvenmek (öz-yeterliğe sahip olmak); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir yüklem (iyimserlik) yapmak; (3) hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere (umuta) giden yolları yeniden yönlendirmek ve (4) sorunlar ve zorluklarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalmak ve geriye ve hatta ötesine sıçramak (dayanıklılık).” (Luthans vd., 2007a, s. 3).

PsyCap, beşeri (bildikleriniz şeyler) ve sosyal (bildiğiniz kişi) sermayenin ötesine “kim olduğunuza” (gerçek benliğinize) ve “ne olmaya niyet ettiğinize” (olası benliğinize) geçmektir (Avolio ve Luthans, 2006), s. 147). Ayrıca PsyCap, ölçülebilir, duruma benzer ve dolayısıyla gelişime açık, pozitif, teori ve araştırmaya dayalı, benzersiz ve iş performansı ile ilgili olduğu iddia edilen ikinci dereceden bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a); Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b; Luthans vd., 2015).

Ampirik araştırmalar, PsyCap'ın birçok önemli olumlu sonucu olduğunu tespit etmiştir. Bir meta-analiz (Avey, Avolio ve Luthans, 2011), PsyCap'ı performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş, örgütsel vatandaşlık ve personel değişim oranının, şüphesiz, şüphesiz,

kaygı ve iş stresinin azalması gibi birçok olumlu sonuçla ilişkilendiren çok sayıda çalışma olduğunu göstermiştir. İşyerinde pozitifliğin artmasının yanı sıra, Luthans vd. (2007a), bunun aynı zamanda muazzam bir yatırım getirisi ile sonuçlandığını iddia etmektedir. Diğer çalışmalar PsyCap ile yaratıcı performans (Sweetman, Luthans, Avey, ve Luthans, 2011; Gupta ve Singh, 2014), çalışan yaratıcılığı (Yu, Li, Tsai, ve Wang, 2019), bireysel yaratıcılık ve (bireysel yaratıcılıkla birlikte) bireysel inovasyon davranışı (Asbari, Prasetya, Santoso, ve Purwanto, 2021), motivasyon, sağlıklı iş tavırları ve üretkenlik (Cole vd., 2009), dönüşümsel liderlik (Yu ve Yanfei, 2011), yaşam doyumu ve gelişme (Santisi, Lodi, Magnano, Zarbo, ve Zammiti, 2020), duygusal iş, İş tatmini ve tükenmişliğin azalması (Cheung, Tang, ve Tang, 2011), işe gitmemezliğin azalması (Avey, Patera, ve West, 2006), çalışan sirkülasyonu isteğinin azalması (Siu vd., 2015) arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. PsyCap'ın, diğer kişisel özelliklere kıyasla lider gelişimini daha iyi öngördüğü görülmektedir (Pitichat, Reichard, Kea-Edwards, Middleton ve Norman, 2018). PsyCap'ın girişimciler için stres azaltıcı etkiler ürettiği ve bu etkilerin genç girişimcilere göre yaşlı girişimcilerde daha güçlü olduğu bulunmuştur (Baron, Franklin ve Hmieleski, 2016). Wu ve Chen (2018), bireysel düzeyden hareketle, tüm bir organizasyonun toplu PsyCap'ini ele almıştır. Elde ettikleri sonuçlar, kolektif PsyCap'ın; ortak liderliğin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. PsyCap Ekibi, PsyCap ekibinin, ekibin OCB'ye katılma isteği üzerindeki etkisinin ekip kaynakları - öğrenme değerleri ve ekip lideri iyimserliği ile güçlendirildiği örgütsel vatandaşlık davranışını (OCB) etkiler (Bogler ve Somech, 2019). PsyCap ayrıca öğrenci cesareti ile akademik performans, yani genel not ortalamaları arasındaki ilişkiye de aracılık eder (Luthans, Luthans ve Chaffin, 2019). Benzer şekilde, Martínez, Youssef-Morgan, Chambel ve Marques-Pinto 2019, PsyCap'ın akademik katılım ve akademik performans ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmiştir. Fang, Chen, Wang ve Chen (2019), PsyCap'ın kapsayıcı liderlik tarzının yeni nesil çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisine aracılık ettiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde, PsyCap'ın otantik liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür (Novitasari, Siswanto, Purwanto ve Fahmi, 2020; Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana ve Fahmi, 2021). Bockorny ve Youssef-Morgan (2019), PsyCap'ın girişimcinin cesareti ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini bulmuştur. Supriyadi vd. (2020) PsyCap'ın; otantik liderlik tarzının eczacılık fakültesi öğretim üyelerinin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini

bulmuşlardır. Zuberbühler, Calcagni, Martínez ve Salanova(2021), koçluk temelli liderlik (CBL) ile işe bağlılık ilişkisinde PsyCap'in aracı rolü olduğunu keşfetmiştir.

Bir meta-analizde (Kong, Tsai, Tsai, Huang, Cruz, 2018) PsyCap'in öncülleri ve ardılları incelenmiştir. Bulgular, PsyCap'in örgütsel adalet, lider-üye değişimi, örgütsel iklim, otantik liderlik ve mesleki stresten önemli ölçüde etkilendiğini göstermiştir. Öte yandan, PsyCap'in iş performansını, iş tatminini, iş tutumunu, istenmeyen davranışları ve vatandaşlık davranışını etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde, kapsamlı bir incelemede Nolzen (2018) aşağıda sunulduğu gibi PsyCap'in öncüllerinin, etkilerinin ve moderatörlerinin güncel bir özetini sunar.

Ayrıca aileden gelen sosyal ve duygusal desteğin, iş ortamı dışında bir öncül olduğu tespit edilmiştir (Nolzen, 2018). Daha yeni bir meta-analizde, küçük veya orta ölçekli gruplara sağlanan ve çalışan PsyCap'i yükseltmeyi amaçlayan bir dizi teknik ve teknik olmayan koçluk/eğitim oturumları dizisi olan PsyCap müdahalesinin (PCI); müdahale/egzersiz türleri, uygulama, süre veya eğitim ortamı gibi ilgili ayarlamalara ihtiyaç duyması olasılığı olsa da, PsyCap'i daha fazla geliştirmeyi olumlu etkilediği bulunmuştur (Lupşa, Vîrga, Maricuțoiu ve Rusu, 2019). İşyeri eğlencesinin de PsyCap müdahalesindeki artışın bir göstergesi olduğu görülmüştür (Tsaura, Hsub ve Lin, 2019).

Tablo 8. PsyCap ile ilgili literatürün özeti

Öncüller	
Tür	Örnekler
<i>Bireysel seviyede</i>	
Benlik kavramı	Cinsiyet rolü yönlenmesi, etnik kimlik
Tavırlar ve durumlar	Pozitif duygular, iyi olma/esenlik, örgütte güven
Kişisel ve kültürel geçmiş	Menşe ülkesi, kişilik boyutları
<i>Ekip seviyesinde</i>	
Lider özellikleri	PsyCap Seviyesi
Liderlik davranışı	Liderlik tarzı, liderlik desteği
<i>Örgütsel seviye</i>	
İş Ortamı	Örgüt iklimi, arkadaşlık, bütçe sorumlulukları, algılanan dış prestij, mesleki stres, iş-aile çatışması
Müdahaleler	PsyCap müdahalesi - PCI (yüz yüze, web tabanlı)
Moderatörler (İhlmlayıcılar)	
Tür	Örnekler
<i>Bireysel seviyede</i>	
Kişisel özellikler	Menşei ülke, yaş, sektör
Tutumlar ve kişilik	Farkındalık, örgütsel kimlik
<i>Ekip seviyesinde</i>	

Ekip özellikleri	Hizmet iklimi
Örgütsel seviye	
Sektör özellikleri	Çevresel dinanizm
Etkiler	
Tür	
<i>Tutumlar</i> İş tatmini ile örgütsel bağlılık Yetki verme ve motivasyon Ayrılma niyetleri ve iş seçimi <i>Davranışlar</i> İş performansı ve girişimcilikte başarı Örgütsel vatandaşlık davranışı Yaratıcı ve inovatif davranış <i>Diğerleri</i> İyi olma hali ve stres, tükenmişlik ve depresyon belirtileri	

Kaynak: Şu yayından uyarlanmıştır: Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277. doi:10.1007/s11301-018-0138-6

İlişkisel enerjiye benzer şekilde, PsyCap'in de COVID-19 karantinaları sırasında faydalı olduğu görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk (bireysel kayıp yönelimi ile güçlendirilmiş), şirketin COVID-19'a nasıl tepki verdiğiyle ilgili çalışan memnuniyeti yoluyla çalışanın umudunu, etkinliğini, dayanıklılığını ve iyimserliğini olumlu yönde etkiler (Mao, Alastair, Morrison ve Coca-Stefaniak, 2020). Pathak ve Joshi (2020)'nin analizinden alınan sonuçlar, küçük otel sahipleri/yöneticilerinin PsyCap'nin, çalışanlar arasında da iyimserliği ve umudu yaratabileceğini göstermektedir; bu da çalışanların COVID-19 sırasında gerçekleri kabul etmesine ve gelecekteki sonuçlara yönelik hazırlık yapmasını kolaylaştırabilir. Yazarlar ayrıca, sahiplerin/yöneticilerin yaşam memnuniyetinin, PsyCap'lerini ve kurumsal dayanıklılık ilişkilerini etkilediğini, yani ticari iyileşmenin, sahiplerin/yöneticilerin yaşam memnuniyetlerinden önemli ölçüde etkilendiğini bulmuşlardır. Daraba, Wirawan, Salam ve Faisal (2021) tarafından, otantik liderliğin, PsyCap'in ve cinsiyetin kilit faktörler olarak kabul edildiği pandemi sırasında çalışanların iş performansı hakkında ilginç bir çalışma yapılmıştır. Çalışanın performansı, PsyCap aracılığıyla çalışanların lider otantikliği algısından etkilenebilir. Ayrıca, otantik liderliğin PsyCap üzerindeki etkisinin, evden çalışırken çalışanların cinsiyeti tarafından yönetildiği görülmüştür. Cinsiyet rolü teorisine ve iş/aile sınırı teorisine dayalı olarak, bu son durum, kadın çalışanların evden çalışırken daha fazla iş-aile müdahalesi ve zorlu ev içi yükümlülükler yaşamalarıyla açıklanmıştır; bu da otantik liderliğin kadın çalışanların

PsyCap'i üzerindeki etkisini artırır, yani çalışanlar, otantik liderliğin kendi PsyCap'leri üzerindeki olumlu etkilerini daha fazla yaşarlar. Harahsheh, Houssien, Alshurideh ve Mohammad (2021) Ürdün'deki özel üniversitelerde etkili karar vermeyi pozitif yönde etkileyen dönüşümsel liderlik sürecinde COVID-19 sırasında PsyCap'ın önemini analiz etmiştir. Elde ettikleri sonuçlar, dönüşümsel liderliğin kullanımının tüm boyutları bir arada düşünüldüğünde, PsyCap'ın bu süreçte ara bir rol oynadığını göstermektedir. Maykrantz, Langlains, Houghton ve Neck (2021) PsyCap'ın; başa çıkma öz yeterliliği ile birlikte, öz liderliğin sosyal mesafeyi koruma, maske takma ve el yıkama gibi sağlığı koruyucu davranışlar üzerindeki olumlu etkisine aracılık ettiğini bulmuşlardır. Turliuc ve Candel (2021) tarafından yürütülen araştırmada elde edilen sonuçlar, karantina sırasında PsyCap'ın önemli ölçüde etkili olduğunu göstermiştir: PsyCap'ın artması yaşam tatmini üzerinde pozitif etkiler yaratırken, depresyon ve endişeyi negatif yönde etkilemektedir. Yayılma teorisine dayanarak, Mubarak, Safdar, Faiz, Khan ve Jaafar (2021), PsyCap'ın; hemşireler arasında COVID-19 ile enfekte olma korkusunu azaltmada halk sağlığı eğitiminin etkisine aracılık ettiğini bulmuşlardır. Alat, Das, Arora ve Jha (2021), iki psikolojik kaynak olarak PsyCap ve iç kontrol odağının Endonezya'daki insanları duygulanım dengesi yoluyla korona karantinası sırasında zihinsel sağlık bozulmalarından önemli ölçüde koruduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan, PsyCap ve kişinin kendi kendine algıladığı sağlık, korona pandemisi karantinası öncesi ve sırasındaki dönemler arasında önemli ölçüde azalmıştır (Pedro, Fernández-Valera, García-Izquierdo ve Soler-Sánchez, 2021).

4.1. PSYCAP ÖLÇEĞİ

PsyCap, Luthans vd. (2007a) tarafından geliştirilen ve doğrulanan 24 maddelik PsyCap Anketi (PSQ) ile ölçülür. Bugüne kadar bu ölçek, birden fazla örneklem, sektör ve kültürde güçlü psikometrik performans göstermiştir. Sonradan, 12 maddelik daha kısa bir versiyonu geliştirilip doğrulanmıştır (Avey, Avolio ve Luthans, 2011). Her iki versiyonu da, 6'lı Likert ölçeğiyle değerlendirir (6 = kesinlikle katılıyorum, 5 = katılıyorum, 4 = biraz katılıyorum, 3 = biraz katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum). Mind Garden¹'dan alınan akran değerlendirmeli versiyonu kullanıldı. Örnek maddeler şöyle sıralanabilir: “Bu kişi iş yerinde kendini bir sıkışıklığın içinde bulursa, bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilir.”

¹ <http://www.mindgarden.com/136-psychological-capital-questionnaire>

(umut); “Bu kişi, yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanını temsil etme konusunda kendinden emindir.” (etkililik); “Bu kişi işiyle ilgili olaylara iyi tarafından bakar.” (iyimserlik); “Bu kişi iş yerinde mecbur kalırsa deyim yerindeyse “tek başına” kalabilir.” (dayanıklılık).

Bireysel olarak PsyCap'ın tüm durumları ve genel PsyCap, üstün performans elde etmek için faydalı bir şekilde kullanılabilecekleri ve geliştirilebilecekleri anlamında yönetilebilir (Luthans vd., 2007b; Luthans, Avey, Avoilio, ve Peterson, 2010). Umut, Snyder'ın (1994; 2000) insanların hedef odaklı olduğunu ve umudun iki sütundan yani ajans (irade gücü) ve yollardan oluştuğunu öne süren umut teorisine dayanmaktadır (Luthans vd., 2010). Etkinlik, Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel teorisine dayanır ancak PsyCap, bu kavramı işyerine taşır ve belirli bir işi başarıyla icra etmeye yönelik becerilerimize olan öz güvene atıfta bulunur (Luthans vd., 2010). Dayanıklılık çoğunlukla Masten'in (2001) araştırmasına dayanır ve tersine olaylardan sonra pozitif adaptasyona, yani olumsuz bir olay yaşadıktan sonra çabuk ve başarılı bir şekilde toparlanma veya iyileşme becerisine atıfta bulunur (Luthans vd., 2010). İyimserlik, Seligman'ın (1998) ve Carver ve Scheir'in (2002) çalışmalarından alınmıştır. Seligman'ın çerçevesi niteleyici veya açıklayıcıdır; iyimserler olumlu olayları içsel, istikrarlı ve küresel nedenlere ve olumsuz olayları dışsal, istikrarsız ve özel nedenlere bağlarken, Carver ve Scheir'in çerçevesi beklentidir; çabanın artırılması istenen sonuca avrılmasıyla sonuçlanır; burada iyimserler ve kötümserlerin sırasıyla olumlu ve olumsuz beklentilere sahip olduğu düşünülmektedir (Luhans vd., 2010).

4.2. PSİKOLOJİK SERMAYE VE İLİŞKİSEL ENERJİ

Bu bölümde, mizah ve ilişkisel enerji arasındaki varsayılan ilişki, teorik disiplinler aracılığıyla ve PsyCap boyutlarının başkalarına enerji veren ve başkalarının enerjisini tüketen kişilerin özellikleriyle karşılaştırılması yoluyla öne sürülmekte ve teorik olarak desteklenmektedir.

Diğer özelliklerin arasında, bulgular, pozitif enerji vericilerin iyimser olduklarını (Cameron, 2012), yeni ve gerçekçi olasılıkları gördüklerini (Cross vd., 2003) ve işin sonunu getirdiklerini (yani dayanıklı olduklarını) (Cameron, 2013c), diğer taraftan negatif enerji vericilerin öncelikle her dönemde engelleri gördüğünü (Cross vd., 2003) ve sıklıkla eleştiri yaptıklarını (yani PsyCap'de etkinlik için tipik olan pozitif geribildirim vermediklerini), ki bunlar PsyCap'ın iyimserlik, etkinlik ve dayanıklılık boyutlarına karşılık gelir, göstermiştir. Ayrıca, Cross ve

arkadaşları, bazı işlerle meşgul olduklarında insanların mutlaka görevi veya lideri sevmeleri gerekmesi de, hedefi değerli sayarak ve hedefe ulaşmanın mümkün olduğuna inanarak liderin yarattığı umut unsurunun, insanların enerji kazanmalarını ve hedefe ulaşmak için çaba sarf etmelerini mümkün kılan şey olduğunu öne sürerler (Cross vd., 2003; Cross ve Parker, 2004). Yazarlar, enerji vericilerin, söylediklerinde gerçekçi oldukları ve söyledikleri ve yaptıklarında dürüstlüğü muhafaza ettikleri için umut yarattığını vurgulamaktadır. Enerji vericiler zorlayıcı bir vizyon yaratma konusundaki katkılarına ve bunu başarma yeteneklerine inanırlar (Cross ve Parker, 2004). Buna dayanarak, enerji vericilerde iyi derecede umut olduğu ve dolayısıyla PsyCap'ın dört boyutunu da kapsadıkları sonucuna varmak makuldür.

Bugüne dek ele geçen kanıtlar, pozitif duyguların PsyCap'ın bir yan ürünü olması bakımından, PsyCap'ın doğrudan duygularla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir (Avey, Wernsing, ve Luthans, 2008). Her zaman mevcut olmasa da, pozitif duygular ilişkisel enerjiye de yansır (McDaniel, 2011). Ayrıca, PsyCap'ın, yüksek ilişkisel enerji durumuyla ilişkili olan, özel ve işyeri sosyal ilişkilerini (Luthans F., Youssef, Sweetman ve Harms, 2013; Story, Youssef, Luthans, Barbuto ve Bovaird, 2013) olumlu etkilediği bulunmuştur.

Ayrıca, elde edilen son kanıtlar liderin PsyCap'nin ekibin PsyCap'ini artırabileceğini ve tersinin de olabileceğini göstermiştir (Haar, Roche, ve Luthans, 2014); bu durum sosyal bulaşma teorisi ile açıklanabilir. Aynı ilişki, takipçileriyle fiziksel bir mesafede ve daha az sık etkileşime giren global liderleri incelemelerine bakılmaksızın, Story vd. (2013) tarafından da tespit edilmiştir. Aslında PsyCap, mesafe ve sıklığın lider-takipçi ilişkisi üzerindeki olumsuz etkisinin üstesinden gelmiştir. Benzer şekilde, Avey, Avolio ve Luthans (2011), takipçilerin PsyCap ve performanslarının lider pozitifliği ile artırılabilmesine dair kanıtlar sunmuştur.

Luthans ve Youssef-Morgan (2017), özellikle pozitifliğin ve PsyCap'ın yukarıdan aşağıya (lider-takipçi), aşağıdan yukarıya (takipçi-lider) veya yatay olarak (ekip üyeleri arasında) yayıldığı mekanizmaların belirlenmesinde, PsyCap'ın bu çoğunlukla keşfedilmemiş bulaşıcı yönünü keşfetmeye yönelik araştırma yapılması çağrısında bulunmuştur. Baker'ın (2004) enerji vericiler tanımı, iyimserliğin PsyCap kapsamında nasıl açıklandığına karşılık gelmektedir; “Bir enerji verici, bir amigo kız veya gözü dönmüş bir iyimser değildir; enerji verici, sadece kısıtlamalardan ziyade fırsatlara odaklanır. Enerji verenler, katılmadıkları bir öneriyi duyduklarında, onu tamamen reddetmek yerine, bu öneride neyin iyi olduğunu bakarlar Enerji

tüketen insanlar, bir şeyi neden yapamayacağınıza dair tüm nedenlere odaklanarak daha olumsuz olma eğilimindedir.” (s. 3).

Özetlemek gerekirse, hem PsyCap hem de ilişkisel enerji, örgütsel ortamlarda, POS ve POB'de pozitiflik akımı içindeki yapılardır ve her ikisi de iş performansı da dahil olmak üzere örgütler için fayda yaratma perspektifinden analiz edilmiştir. PsyCap daha eski bir kavramdır; dolayısıyla onunla ilgili daha fazla sayıda çalışma yapılmıştır. Buna rağmen, daha önceki hiçbir çalışmada, ikisi arasındaki ilişki mevcut çalışmadaki kadar iyi analiz edilmemiştir. Etkileşim ritüel teorisi ve sosyal bulaşma teorisi üzerine inşa edilen ve enerji vericilerde tespit edilen PsyCap özelliklerine dayanan bu çalışmada, PsyCap'ın ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili olduğu varsayıldı. Başka bir deyişle, ilişkisel enerji, PsyCap'ın keşfedilmemiş bulaşıcı yönünü açıklayabilir.

5. MİZAH

Bu bölümde, bu çalışmanın ilişkisel enerjinin öncülü olarak önerdiği ikinci değişkeni, yani mizah tartışılmaktadır. İlk olarak kavram, anlamı ve farklı tarz ve türleri açısından açıklanmaktadır. Daha sonra temel teoriler ve bu konudaki ampirik çalışmalar tartışılmaktadır. Diğer iki konuda olduğu gibi, ilişkisel enerji ve PsyCap, COVID-19 kapanmaları sırasında mizahın faydalarına dair ortaya çıkan bazı bulgular gösterilmektedir. Ardından bu analizde mizahı ölçmek için kullanılan araç olan Mizah Tarzları Anketi (HSQ) açıklanır. Son olarak, mizah ve ilişkisel enerji arasındaki ilişki, bu varsayımsal ilişkiyi destekleyen teorik temel aracılığıyla ortaya konulmaktadır.

Mizah literatürü çok geniş olup insan yaşamının farklı yönlerini kapsar. Mizahın kendisi insan türü kadar eski kabul edilir (Martin, 2007) ve fiziksel ve zihinsel sağlığa olan çeşitli faydaları bildirilir (Henman, 2001; Nezelek ve Derks, 2001; Abel, 2002). Ancak, bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, iş yerindeki insan etkileşimlerinde mizaha, daha spesifik olarak örgüt için faydalı sonuçlarına odaklanılacaktır. İşyerinde mizah kullanımının avantajları fiziksel, psikolojik, sosyal ve bilişsel olarak sınıflandırılabilir (Lyttle, 2007). Avantajlarının, ortalama olarak, mizahın iş toplantılarında her 2-5 dakikada bir gerçekleştiği ölçüde örgüt üyeleri tarafından takdir edildiği görülmüştür (Holmes ve Marra, 2002).

Yönetici mizah yöneliminin, yönetici duyarlılığı algıları, memnuniyeti ve yaklaşma stratejileri ile anlamlı pozitif ilişkili olduğu, kaçınma stratejileri ile ise anlamlı negatif ilişkili olduğu bulunmuştur (Campbell, Martin ve Wanzer, 2001). Bir başka çalışma, yönetici mizahı kullanımını, ekip üyeleri arasında dayanışmayı veya sosyal uyumu güçlendirme, iyi bir ilişki kurma ve meslektaş dayanışmasını vurgulamayla ilişkilendirmiştir (Holmes ve Marra, 2006). Takipçilerin olumlu amir mizahı kullanımına ilişkin algıları, takipçi iş tatmini, örgütsel gurur ve duygusal bağlılıklarla olumlu bir ilişki içindeyken, olumsuz mizah kullanımına ilişkin algıların bu değişkenler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür (Mesmer-Magnus, Guidice, Andrews ve Oechslin, 2018).

Sathyanarayana (2007), işyerinde mizahın, örgüt üyeleri arasında iletişimin gelişmesi, yaratıcılığın ve coşkunun artması, işyerinin şenlenmesi ve bazen işyerinin daha kalıcı hale

getirilmesi dahil olmak üzere birçok faydası olduğunu savunmuştur. Mizahın diğer bazı faydaları arasında grup etkinliği (Romero ve Pescosolido, 2008), gerginliğin azaltılması (Duncan, Smeltzer ve Leap, 1990), çalışan katılımı (Guenter, Schreurs, van Emmerik, Gijssbers ve van Iterson, 2013), kalıcı davranışın artması (Cheng ve Wang, 2014) ve okul öğretmenleri arasında yenilikçi davranışın artması (Johari, Wahat ve Zaremohzzabieh, 2021) sayılabilir. Ayrıca, mizahın, çalışan etkinliğini artırdığı kabul edilir (Gostik ve Christopher, 2008) ve günlük mizah etkinlikleri, olumlu etki yoluyla çalışanların esenliğini olumlu yönde etkiler (Silva, Caetano ve Lopes, 2021). Bir meta-analizden elde edilen bulgular, mizahın iş performansının, memnuniyetin, çalışma grubu uyumunun, sağlık ve başa çıkma etkinliğinin artmasıyla anlamlı ölçüde pozitif ilişkili olduğunu ve tükenmişlik, stres ve iş bırakmanın azalmasıyla anlamlı ölçüde negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Mesmer-Magnus, Glew ve Viswesvaran, 2012). Bir başka incelemede, Cooper ve Sosik (2012) işbirliği, ilişki kurma, yaratıcılık ve pozitif işyeri kimliklerinin görüşülmesini, iş yerinde mizahın kolaylaştırdığı POS içindeki ana konular olarak belirlemiştir. Buna ek olarak, van de Mierop ve Schnurr (2018) iş görüşmeleri sırasında adayların mizahını analiz eder ve genel olarak mizahın adaylar için çok boyutlu kimlikler (profesyonel yerine kişiselleştirilmiş) oluşturmada destek olabileceğini öne sürer.

Belirtilmesi gereken bir nokta, mizahın, özellikle iyimserlik ve etkinlik kaynağı olmak üzere PsyCap ile ortak özelliklere sahip gibi görünmesidir. Literatürün ana görüşü, mizah anlayışı fazla kişilerin iyimserlik, özerklik, kendine güven ve kendini kabul gibi birkaç arzu edilen özelliğe sahip olduğunu önerir (Kuiper ve Martin, 1998). Ayrıca, Cooper ve Sosik (2012) bunu çok önemli görür ve mizah ile PsyCap arasındaki ilişki üzerine başka araştırmalar yapılmasını kuvvetli bir şekilde desteklemektedir.

Bazen mizah farklı şekillerde ve farklı amaçlar için kullanılabilir. İşyerinde mizah ve cinsiyet arasındaki karşılaştırmalar örnek olarak verilebilir. Kişiler bazen kalıplaşmış bir cinsiyet kimliği oluşturmak için mizahı kullanırken, bazen de bu kalıp yargılara meydan okumak için mizahı uygularlar (Schnurr ve Holmes, 2009). Öte yandan, işyerinde mizahı yönetmek için kullanılan araçlar her zaman istenen sonuçları vermeyebilir. Collinson (2002) bir örgüt içinde zaman zaman mizahı bastırma girişimlerinin mizahın çoğalmasıyla sonuçlanabileceği, oysa mizah üretmeye yönelik çabaların aslında onun bastırılmasına yol açabileceği sonucuna

varmıştır. Sonuç olarak, yönetim, mizahın yan etkilerinden azami ölçüde kaçınmak ve faydalarını özümsemek için organizasyon içindeki mizah uygulamalarına çok dikkat etmelidir (Cooper ve Sosik, 2012).

Mizah anlayışı, diğerleri arasında a) bilişsel bir yetenek, b) estetik bir tepki, c) alışılmış bir davranış kalıbı, d) duyguyla ilgili bir mizaç özelliği; e) bir tutum, f) bir başa çıkma stratejisi veya savunma mekanizması sayılabilecek çok yönlü bir yapıdır ve mizahın farklı yanları farklı ölçümler gerektirir, her biri birbiriyle ilişkili olmak zorunda değildir ve tümü psikolojik iyi oluş ve sağlıkla sonuçlanmaz (Martin vd., 2003). Buna paralel olarak, bu tez, mizahın, özellikle insanlar mizahın kullanımından dolayı gücendiklerinde veya zorbalığa maruz kaldıklarında olumsuz sonuçlara yol açabileceğini kabul etmektedir. Araştırmalar ayrıca mizah kullanımının, suça neden olma olasılığı, yöneticilerin otorite havasını aşındırma olasılığı ve temel olarak mizah kullanımındaki bireysel farklılıklara ve bireyin uyguladığı mizah tarzının ne olduğuna bağlı olduğu görülen potansiyel basit dikkat dağınıklığı (Lytte, 2007)da dahil olmak üzere her zaman istenen sonuçları yaratmadığını göstermektedir (Kuiper ve Martin, 1998; Martin, 1998; Martin vd., 2003). Kendini geliştirici ve katılımcı mizahın, duygusal emeği olumlu yönde etkilediği görülürken, kendini yıkıcı ve agresif mizahın tam tersini yaptığı görülmektedir (Liao, Luo, Tsai ve Chen, 2020).

İlişkisel enerji ve PsyCap ile aynı şekilde, COVID-19 karantinası ve diğer deneyimler sırasında mizahın etkisi hakkında çalışmalar yapılmıştır. Canestrari, vd. (2021), İtalya'daki korona salgını sırasında İtalyan sağlık çalışanlarının pandemi kaynaklı stresle ilgili mizah temelli başa çıkma stratejilerini analiz etmiştir. Bulguları, daha yüksek düzeyde mizah temelli başa çıkma stratejileri bulunan çalışanların, işlerinde daha düşük düzeyde mizah temelli başa çıkma bildiren meslektaşlarına kıyasla pandemi ile ilgili daha az stres yaşadıklarını göstermiştir.

Andrew ve Thomas (2021), Amerikalıların mizah tarzlarının COVID-19'a duygusal tepkiler (stres ve umutsuzluk) verilmesi üzerindeki etkisini ve bunun sonucunda koruyucu davranışların gösterilmesi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Baskın kendini geliştirici mizah tarzına sahip kişilerin, korona pandemisiyle ilgili daha düşük düzeyde umutsuzluk ve stres algıladığı görülmektedir; bu sebeple daha fazla koruyucu davranış göstermektedirler. Aynı ilişki, katılımcı mizah için de tespit edildi ancak bu ilişki kendini geliştirici mizah kadar güçlü değildi. Bunun aksine, baskın kendini yıkıcı mizah tarzına sahip kişilerin, korona pandemisiyle

ilgili daha yüksek düzeyde umutsuzluk ve stres algıladığı görülmektedir; bu sebeple daha az koruyucu davranış göstermektedirler. Aynı şeyin saldırgan mizah için de geçerli olduğu görülmüştür.

5.1. MİZAH ÖLÇEĞİ

Mizah, Martin vd. (2003) tarafından geliştirilen ve doğrulanan 32 maddeli Mizah Ölçekleri Anketi (HSQ) ile ölçülür. Bugüne kadar bu ölçek, birden fazla örneklem, sektör ve kültürde güçlü psikometrik performans göstermiştir. Sonradan, 20 maddelik daha kısa bir versiyonu geliştirilmiştir. İstek üzerine, ilk yazarın (R. A. Martin) kendisinden e-posta yoluyla orijinal ölçeğin 20 maddelik kısa versiyonu ve akran değerlendirme versiyonu gönderilmiştir. Akran değerlendirmeli kısa versiyonu daha sonra bu çalışmanın amaçları için geliştirildi. Ek 1'de, anketin kısa versiyonuyla ilgili olarak yazar tarafından e-postayla gönderilen bazı istatistikler de sunulmaktadır. HSQ, 7'li Likert ölçeğini kullanır (7 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = orta derecede katılmıyorum, 5 = biraz katılmıyorum, 4 = ne katılıyor ne katılmıyorum, 3 = biraz katılıyorum, 2 = orta derecede katılıyorum, 1 = kesinlikle katılıyorum). Örneklem maddeleri aşağıdakileri içerir: "Kişinin başkalarını güldürmek için çok uğraşmasına gerek yok – doğal olarak esprili biri gibi görünüyor." (katılımcı mizah); "Kişi kendini depresif hissediyorsa, genellikle kendini mizahla neşelendirebilir." (kendini geliştirici mizah); "Şaka yaparken veya komik şeyler söylerken, genellikle diğer insanların bunu nasıl karşıladığıyla pek ilgilenmez." (agresif mizah); ve "Kişinin sorunları varsa veya mutsuz hissediyorsa, en yakın arkadaşları bile onun nasıl hissettiğini anlamasın diye şakalaşarak bunu örtbas eder." (kendini yıkıcı mizah).

Martin vd. (2003), 4 mizah tarzı tanımlamışlardır: a) katılımcı mizah (komik, kendisi hakkında komik fıkralar anlatmak, başkalarını rahatlatmak, başkalarını eğlendirmek); b) kendini geliştirici mizah (genel olarak hayata mizahi bakış açısı, olumsuz olaylarda bile mizah anlayışını koruyabilme becerisi); c) agresif mizah (iğneleme, alay etme, küçük düşürme mizahı, tehdit ve alay yoluyla manipülasyon, başkaları üzerindeki etkisini dikkate almadan); ve d) kendini yıkıcı mizah (başkalarını eğlendirmek için kendisini aşağılamak pahasına mizah).

5.2. MİZAH VE İLİŞKİSEL ENERJİ

Bu bölümde, mizah ve ilişkisel enerji arasında varsayılan ilişki ileri sürülmekte ve teorik olarak desteklenmektedir. Bu çalışma için önemli olan, mizahın, POS ve POB'nin kurucu disiplinlerinden birini temsil eden pozitif psikoloji perspektifinden de yaygın olarak ele alınmasıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Snyder ve McCullough, 2000). Ayrıca son zamanlarda POS merceğinden de incelenmiştir (Cooper ve Sosik, 2012).

Mizah, neşe olarak da adlandırılan (Martin, 2007; Cooper, 2008) belirli bir olumlu duygu türü olan keyfi üretir (Cheng ve Wang, 2014). Cheng ve Wang (2014), mizah stresli olaylardan kurtulmaya yardımcı olduğundan, işle ilgili tükenmiş kaynakları da yeniden yükleyebilmesi gerektiğini savunmuştur. İnsan enerjisini açıklamak için CoR'yi kullanan daha önce bahsi geçen yaklaşıma dayanarak, yeniden doldurulması gereken azalan bir kaynak olduğu düşünüldüğünde, Cheng ve Wang'ın ifadesi, enerjiden açıkça bahsetmeseler bile, enerjiyi ima ediyor şeklinde yorumlanabilir.

Mizahın sosyal ilişkilerde yardımcı olduğu tespit edilmiştir (Abel, 2002; Cooper, 2008). Mizah, hem yatay hem de dikey olarak yüksek kaliteli ilişkilerin yaratılmasına ve korunmasına temel düzeyde bir katkıda bulunur (Cooper ve Sosik, 2012). Ayrıca mizah sadece yakın ilişkileri kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda geçen etkileşimlerde de rol oynar (Cooper ve Sosik, 2012). Cooper (2008) mizaha ilişkisel süreç modelinin merceğinden yaklaşır ve mizahın aşağıdaki süreçler aracılığıyla yüksek kaliteli ilişkileri desteklediğini öne sürer:

- Etki-pekiştirme – Yarattıkları olumlu etki nedeniyle mizahi insanlarla etkileşime girmeyi cezbeder.
- Benzerlik-çekicilik – kendilerine daha çok benzer algılandıkları için mizahı benzer noktalarda gören mizahi insanları cezbeder.
- Kendini ifşa etme – esprili kişilere ilgi duyulur, çünkü bu kişilerin daha fazla kişisel bilgiyi ifşa ettikleri düşünülür, bu da insanların birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinmesine sebep olur.
- Hiyerarşik belirginlik – hiyerarşik mesafenin azaldığı hissi nedeniyle mizahi etkileşime girmenin çekiciliği (yalnızca farklı hiyerarşik geçmişlere sahip insanlar arasında, yani dikey olarak mizah meydana geldiğinde geçerlidir).

Mizahi, grup bağıllığı ve grup kimliği ile pozitif olarak ilişkilendiren ampirik bulgular vardır (Scogin ve Pollio, 1980; Duncan, 1982; Duncan ve Faisal, 1989; Duncan vd., 1990; Terrion ve Ashforth, 2002). Ayrıca, mizahın farklı hiyerarşik düzeyler arasındaki etkileşimleri de kolaylaştırdığı bulunmuştur. Örneğin, yönetimin mizahi yönelimli davranışının, işle ilgili stresin azaltılması ve takipçilerin yönetime karşı anlayışının artması (Davis ve Kleimer, 1989), çalışanlara ilham verilmesi ve onlara meydan okunması (Holmes ve Marra, 2006), takipçi tarafından liderlik etkinliğinin yükseldiği algısı (Decker ve Rotondo, 2001; Priest ve Swain, 2002), takipçilerin daha iyi performans göstermesi (Avolio, Howell ve Sosik, 1999), takipçi tarafından liderlik ilişkisi davranışlarının yükseldiği algısı (Decker ve Rotondo, 2001) ve takipçiler tarafından iyi bir lider sayılma olasılığının artması (Priest ve Swain, 2002) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Cooper (2004) lider tarafından bildirilen mizah kullanımının, takipçi tarafından bildirilen lider-üye değişimi (LMX) kalitesi ile ilişkili olduğuna dair kanıt bulunmuştur.

Bu nedenle, mizahın, işyerinde yüksek kaliteli ilişkiler kurmak ve sürdürmek, olumlu duygular yaratmak ve işyerinde görevleri yerine getirirken tükenmiş enerjiyi yenilemekle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, etkileşim ritüelleri ve kaynakların korunması teorilerine ve pozitif duyguların inşasına dayanan bu makale, pozitif mizahın ilişkisel enerjinin bir öncülü olarak hareket edebileceğini varsayar. Başka bir deyişle, daha yüksek düzeyde olumlu mizaha sahip kişilerin etkileşimlerinde daha fazla enerji verici olarak hareket etmeleri beklenirken, olumsuz mizaha sahip kişilerin enerjiyi tüketmeleri beklenir. Mizahın ilişkisel enerji ile bağlantısı konusunda önemli olan, mizahın yüksek kaliteli ilişkiler kurmadaki faydalı etkileri üzerine yapılan bazı araştırmalar, ikili etkileşimlerden de bahsetmektedir (Decker ve Rotondo, 2001; Priest ve Swain, 2002). Dutton (2003), mizahın yüksek kaliteli ilişkiler kurma ve sürdürmede zırha bürünmenin bir parçası olarak kullanılmasını onaylar. Cann, Zapata ve Davis (2009), insan etkileşimlerindeki mizahın, mizahın hem kullanıcısı hem de alıcısı için pozitifliği artırabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, pozitif enerji ve eğlencenin ilişkili olduğuna dair Sandeland'ın (2010) iddiasına dayalı olarak, Cameron örgütlerde pozitif enerjiyi yaratmak ve sürdürmek amacıyla örgütleri iş yerinde eğlenceli aktivitelerin kullanımına imkan vermeye ve desteklemeye teşvik etmektedir (2013c). Aynı şekilde, mizahın enerji verici bir mekanizma olarak kullanımı Cross vd.'nin (2003) ve Cross ve Parker (2004) çalışmalarında da bulunur.

Ancak, bu yazarlar örgütleri aşırı ve takdir edilmeyen mizaha dair dikkatli olmaları konusunda uyarırlar. Son olarak, Godkewitsch (1996), mizah davranışının en iyi, kişiyle günlük ilişkilerde ve kişinin doğal ortamında akranlar tarafından ölçüldüğünü savunur (Hurren, 2006).

Yukarıdakilerin tümüne dayanarak, bu çalışma, pozitif ve negatif mizah tarzlarının ilişkisel enerji üzerinde sırasıyla olumlu ve olumsuz etkileri olacağını varsayarak bu mizah tarzlarını göz önüne alacaktır. Uygulanan mizah tarzları Martin vd.'nin (2003) çalışmasından uyarlanacaktır. Varsayım, modelin mizahın a) kendini geliştirmek amacıyla veya b) kişinin başkalarıyla ilişkilerini geliştirmesi amacıyla kullanıldığını öne sürmesiyle destek bulmaktadır (Martin vd., 2003). "Diğerinin iyi olma duygularını artırmak, çatışmaları azaltmak ve bireyler arasındaki bağları güçlendirmek ve kişinin çekiciliğini artırmak için bir diyadda(ikilide) mizah kullanımı ile ilgili" olduğundan ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili olması beklenen ikinci amaçtır. (Martin vd., 2003, s.52).

Önemli sayıda araştırma, HSQ'nun uyumlu mizah tarzlarının iyi olma hali ile pozitif ilişkili olduğunu, HSQ'nun uyumsuz mizah tarzlarının ise iyi olma hali ile negatif ilişkili olduğunu desteklemektedir (Kuiper, 2020). Örneğin, kendini geliştirici ve katılımcı mizah, daha az kaygı ve depresyon, daha fazla özsaygı ve daha fazla olumlu etkiye sebep olurken, kendini yıkıcı mizah tam tersine sebep olur (Martin vd., 2003; Kuiper, Grimshaw, Leite ve Kirsh, 2004). Bu mantık üzerine inşa edilen HSQ uyumlu mizah tarzlarının ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili olması beklenirken, HSQ uyumsuz mizah tarzlarının ilişkisel enerji ile negatif ilişkili olması beklenir.

Sonuç olarak, iş ortamlarında hem pozitif mizah hem de ilişkisel enerji, iş performansı da dahil olmak üzere örgütler için avantajlar yaratma açısından ampirik destek almış yapılardır. Mizah çok daha eski bir kavramdır; bu nedenle, birçok çalışma bu yapıyı analiz etmiştir. Ancak, daha önceki hiçbir çalışmada, ikisi arasındaki ilişki mevcut çalışmadaki kadar iyi analiz edilmemiştir. Etkileşim ritüelleri ve kaynakların korunması teorilerine ve olumlu duyguların inşasına dayalı olarak bu çalışma, olumlu ve olumsuz mizah tarzlarının ilişkisel enerji üzerinde sırasıyla olumlu ve olumsuz etkileri olacağını varsaymaktadır. Başka bir deyişle, HSQ uyumlu mizah tarzlarının ilişkisel enerjiyi olumlu yönde etkilediği, HSQ uyumsuz tarzların ise ilişkisel enerjiyi olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir.

6. İŞE TUTKUNLUK, İŞ PERFORMANSI VE İLİŞKİSEL ENERJİ

Bu bölümde, ilişkisel enerjinin öncüllerinden ardıllarına, yani işe tutkunluk ve iş performansına geçiş vardır. İlk olarak kavram, ilişkisel enerjiden elde edilecek faydalar olarak önemi açısından açıklanmıştır. Ardından, daha sonraki tartışmada, örgütlerin bünyesinde katılım ve performansla ilgili bazı önemli ve ampirik çalışmalar yer almaktadır. Sonrasında, bu varsayımsal korelasyonu destekleyen teorik temele atıfta bulunularak, ilişkisel enerji ile işe tutkunluk ve iş performansı arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Son olarak, işe tutkunluk ve iş performansını ölçmek için kullanılan araçlar açıklanmıştır.

PsyCap, mizah ve ilişkisel enerji arasındaki ilişkinin modellenmesinden sonra, örgütlerin bu ilişkiden nasıl yararlandıklarını görmek çok önemlidir. Günün sonunda, örgüt üzerinde etkileri olmayan yüksek veya düşük bir ilişkisel enerjinin olması, kişisel ilişkilerde faydalı olsa da, örgüt ve yönetim araştırmalarında bu konunun çalışılması için uygun bir neden sağlamaz. Bu çalışmada daha önce bahsedildiği gibi, POS'un temel direklerinden biri, örgütsel yansımaları olan perspektifleri analiz etmektir. POS'un güvenilirliği kısmen, örgütsel pozitifliğin örgütsel performansla ilişkili olduğunu gösterme yeteneğine bağlıdır, aksi takdirde örgütler büyük olasılıkla olumlu uygulamalar geliştirmek ve uygulamak amacıyla kaynak tahsis etmeyeceklerdir (Cameron, Mora, Leutscher ve Calarco, 2011). Enerji vericiler, kendilerinin yanında kendileriyle bağlantılı veya onlarla etkileşime giren kişilerin performansını da geliştirme eğilimindedir (Cameron, 2012; Cameron, 2013c). Seppälä ve Cameron (2015), pozitif bir işyerinin, olumlu duyguları ve iyi oluşu/esenliği iletterek, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri ve üyelerin yaratıcılıklarını geliştirmesinden dolayı, örgüt için birkaç olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Böyle bir ortamın stres gibi olumsuz deneyimlerden korunarak dayanıklılığı ve sağlığı artırdığını savunurlar. Ayrıca pozitif işyeri, personel bağlılığını ve güçlü yönlerini artırır. Sonuç olarak, bu tür örgütler müşteri memnuniyeti, finansal performans ve çalışan bağlılığı açısından daha yüksek etkinlik elde eder.

Buna bağlı olarak, bu kriteri yerine getirmek için, bu çalışmada önerilen model (metodoloji bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır) ikinci bir bölüm içerir; bu bölümde, Owens vd. (2016) tarafından araştırıldığı gibi, işe tutkunluğun aracılık rolü üzerinden ilişkisel enerjinin iş

performansı üzerinde yarattığı etki ele alınır. Owens vd.'nin (2016) işe tutkunluk ve ilişkisel enerji arasındaki ilişkiye ilişkin argümanı, COR'un iş kaynaklarının daha fazla işe tutkunluğa yol açtığı varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, bir iş kaynağı olarak ilişkisel enerjinin, işe tutkunluk ile de pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Yazarlar ayrıca, ilişkisel enerjinin, kaynak aktarımı tarafından teşvik edilen motivasyon ve hareket etme yeteneği nedeniyle bu etkileşimleri artıran mekanizmanın tam da kendisi olabileceğini savunarak, etkileşim türlerinin işe tutkunluk üzerindeki etkisine ilişkin etkileşim ritüeli ve sosyal bulaşma teorilerinin varsayımlarını kullanırlar.

Birçok ampirik bulgu, iş ortamlarındaki olumlu ilişkilerin önemli faydalar sağladığını; depresyonu azalttığını, hastalık sıklığını düşürdüğünü, rahatsızlık ve ağrının daha iyi tolere edilmesini sağladığını, ameliyat sonrası iki kat hızlı iyileşme sağladığını, zihinsel keskinliği yükselttiğini, hafızayı artırdığını ve hızlı öğrenme sağladığını ve iş performansını artırdığını göstermiştir (Seppälä ve Cameron, 2015). Diğer çalışmalar (Schippers ve Hogenes, 2011; Quinn vd., 2012) bir bireyin enerjisinin bulaşıcı olduğunu varsaymış ve bu enerjinin negatif veya pozitif olmasına bağlı olarak, bu enerjinin, motivasyon ve bir işi yapma hızı gibi başkalarının performansını etkileyebilecek diğer yanları üzerinde sırasıyla pozitif ve negatif etkileri olduğu düşünülmüştür. Performansın farklı açılarından analiz etme mantığında, Cross vd.(2003) ekip enerjisinin ekip başarısıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Farklı sektörlerden 193 çalışanı içeren bir çalışmadan elde edilen bulgular (Atwater ve Carmeli 2009) yöneticileriyle ilişkilerinin olumlu olduğunu düşünen çalışanların (yönetici-üye alışverişi – LMX) enerjiyle dolma eğilimi gösterdikleri ve bunun karşılığında büyük ölçüde yaratıcı işlerde yer aldıklarını savunmuştur. Ayrıca, başka bir çalışmada (Baker vd., 2003) enerji ilişkilerinin performans üzerindeki etkisi, enerji verici kişi, enerji verici ile etkileşime girenler ve örgüt olmak üzere üç seviyede incelenmiştir. Bulgular, enerji vericilerin yüksek performans gösterdiklerini (etki veya bilgi ağlarının merkezinde bulunan kişilere kıyasla başarılı olma olasılıkları 4 kat fazla), etkileşime girdikleri kişilerin performansını artırdıkları ve ortalama performans gösteren örgütlere kıyasla yüksek performans gösteren örgütlerde 3 kat daha fazla bulunduklarını göstermiştir. Aslında, geleneksel bilgeliğin iddia ettiği gibi pozitifliğin hayatın farklı aşamalarında başarıyı kolaylaştırdığına ve tersinin olmadığına dair yeni inanç, dünyanın güneşin etrafında döndüğü ve tersinin olmadığına dair Kopernik tarafından yapılan keşfin

karşılığı olarak Kopernik Etkisi olarak adlandırılan pozitif psikolojide ara sıra yer almaktadır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017). Ayrıca, Cameron vd. (2011) iki belirgin ölçüde zıt sektörde yani finansal hizmetler (büyük bir kuzeydoğu finansal hizmetler şirketinin 40 adet iş birim) ve sağlık (büyük, geniş kapsamlı sağlık sisteminde 29 hemşirelik birimi) sektörlerindeki pozitif uygulamalar ve bunların örgütsel faydaları hakkında bir çalışma yapmışlardır. Finans sektörü, pozitif uygulamalar ve erdemli olmaktan ziyade kısa vadeli kâr amaçlı olmak ve yüksek baskıyla karakterize olurken, sağlık sektörü tam da zıttı olarak bilinir yani, insan hizmetleri ve şefkatli bakım. Yazarlar, çeşitli sektöre özel örgütsel performans göstergelerindeki farklı olumlu yönleri ele almıştır. Her iki durumda da, pozitiflik uygulamaları örgüt performansı üzerinde anlamlı pozitif etki oluşmasına sebep olmuştur.

İlişkisel enerji ve iş performansı arasındaki Owens vd.'nin (2016) ilişki argümanı, enerji vericilerin performans üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğunu tespit etmiş olan önceki çalışmalar (örn. Baker vd., 2003; Cole vd., 2012) tarafından desteklenmektedir. Aynı şekilde, iş performansına yönelik işe tutkunluğun aracılık rolü de önceki araştırmalarca desteklenmektedir (örn. Halbesleben ve Wheeler, 2008; Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Örgütsel performans açısından pozitif uygulamaların, enerji vericilerin ve benzerlerinin pozitif etkilerini araştıran çalışmaların yanı sıra, çoğunluğu Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen aracı kullanan ve özellikle ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve/veya iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen sonraki tarihlerde yapılmış çalışmalar da vardır. Yapının çok uzun zaman önce geliştirilmediği göz önüne alındığında, çalışmaların sayısı yine de çok yüksek değildir; ancak, yine de ilişkiyi/ilişkileri destekleyen deneysel kanıtların sayısı umut vericidir.

Başka bir çalışmada ilişkisel enerjinin, iş-aile çatışmasının sonuçlarını ele almada çalışanların katılımını kolaylaştıran örgütsel bir kaynak olduğu görülmektedir (Amah, 2016). Amah ve Sese (2018) tarafından yürütülen bir başka araştırmada, işe tutkunluğun artırılmasında ilişkisel enerjinin rolüne aracılık eden mekanizmalar olarak çalışanın söz hakkı ve örgütsel destek algısına yönelik kanıtlar tespit edilmiştir. Nijerya'dan 250 katılımcının yer aldığı çalışmanın sonucunda, çalışan söz hakkının ve kurumsal destek algısının ilişkisel enerji – işe tutkunluk etkileşimindeki %5'lik ek varyansı açıkladığı bir model elde edilmiştir.

Yang vd. (2017), ruhsal liderliğe odaklanarak takipçilerin ilişkisel enerjisi üzerinde liderlik tarzlarının etkisini araştırmıştır. Yazarlar, araştırmayı 12 aylık bir süre boyunca üç aşamada

108 farklı gruptan 497 çalışan ve yöneticileriyle yürütmüştür. Bu yazarların modeli, ruhsal liderliğin iş performansını olumlu etkilediğini, ruhsal liderliğe ilişkisel enerjinin aracılık ettiğini ve ruhsal liderliğin lider dürüstlüğü ve ilişkisel enerji farklılaşması tarafından yönetildiğini öne sürmektedir. Sonuçlar, iş performansını artırmada ilişkisel enerjinin aracılık rolünü desteklemektedir. Yönetici dürüstlüğünün fazla olması, bu aracılık rolünü arttırırken, yüksek ilişkisel enerji farklılaşması aracılık rolünü azaltır. Bu çalışmadaki önemli nokta, takipçilerin grup içi mi yoksa grup dışı mı olduğuna bağlı olarak aynı lider tarafından iletilen farklı ilişkisel enerji seviyelerini ifade eden ilişkisel enerji farklılaşması yapılarının ortaya atılmasıdır.

İlişkisel enerjinin aracı olarak konumu, lider alçakgönüllülüğü hakkında yapılan bir çalışmada da incelenmiştir (Wang vd., 2018). Daha somut olarak, yazarlar, 211 lider-takipçi ikilisini birleştirerek, takipçi görev performansının, artan takipçi ilişkisel enerjisi ve azalan duygusal tükenme yoluyla liderin alçakgönüllülüğünden olumlu ve dolaylı olarak etkilendiğine dair önemli kanıtlar bulmuşlardır.

Son olarak, ilişkisel enerjinin COVID-19 karantinaları sırasında örgütler için de yararlı olduğu görülmektedir. Chadee vd. (2021), pandeminin otel çalışanları üzerindeki etkisini ve onların evden çalışmak için dijital teknolojiyi, yani dijital işe bağlanırlığını kullanma ihtiyacındaki artışı araştırmıştır. Çin'deki 467 katılımcının (orta yönetim düzeyindeki ağırlama sektörü çalışanları) çok kaynaklı ve çok dalgalı verilerine dayanan araştırma, dijital bağlantının öz kontrol tükenmesi nedeniyle iş davranışı üzerindeki olumsuz etkisini ve bunun da işten ayrılmaya yol açtığını göstermektedir. Buna bir yanıt olarak, bulgular ilişkisel enerjinin dijital bağlanırlığın bu zararlı etkisini hafiflettiğini göstermektedir. Yazarlar, dijital bağlantıda artan ilişkisel enerjinin bir ölçüsü olarak duygusal bağlılığı önermektedir. Olağan çevrimiçi sosyal etkinliklerin yanı sıra dayanıklılık ve farkındalık gibi konularla ilgili sağlık ve esenlik oturumlarının yararlı olduğu düşünülmektedir.

Özetlemek gerekirse, örgütler daha yüksek iş performansı veya işe tutkunluk gibi somut faydalar elde etmedikçe, bünyelerinde bulunan ilişkisel enerjiyi artırmak için zaman, para ve çaba harcamayı ciddi olarak düşünmeye yönelik teşvik edilmeleri mümkün olmayacaktır. İlişkisel enerji ve enerji verici ilişkilerin söz konusu olumlu etkiler için destekleyici kanıtlar gösterdiği göz önüne alındığında, örgütlerin, kendi çalışanları, ekipleri, birimleri arasında ve

bir bütün olarak örgütte bu tür bir pozitif enerjiyi geliştirmeye ve sürdürmeye odaklanmalarının buna değdiği görülmektedir.

6.1. İŞE TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

İşe tutkunluk, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ve onaylanan 9 maddeli araçla ölçülür. Bu araç, işe tutkunluğu üç farklı perspektiften değerlendirir; yani zindelik, adanmışlık ve kendini verme/yoğunlaşma. Ölçek, öz değerlendirmeli olup 7'li Likert ölçeğini kullanır (6 = daima, 5 = çok sık, 4 = sık, 3 = bazen, 2 = nadiren, 1 = neredeyse hiç, 0 = asla). Örneklem maddeleri aşağıdakileri içerir: "İşimde, enerji patlaması yaşıyor gibiyim." (zindelik ölçeği) "İşim konusunda hevesliyim." (adanmışlık ölçeği); "Yaptığım işten gurur duyuyorum." (kendini verme/yoğunlaşma ölçeği).

“Zindelik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, kişinin işine çaba harcama istekliliği ve zorluklar karşısında bile ısrarcı olmakla karakterize edilir. Adanmışlık, kişinin işine güçlü bir şekilde dahil olmasını ve bir önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşamasını ifade eder. Son olarak, kendini verme/yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini mutlu bir şekilde vermesiyle karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer ve kişi kendini işten ayırmakta güçlük çeker.” (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006, s. 702).

6.2. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

İş performansı, her biri öz değerlendirmeli iki araçtan oluşan bir kombinasyonla ölçülür. İlk ölçek, 3 alt ölçekten 2'sini, yani üretim karşıtı iş davranışı hariç bağlamsal performans ve görev performansını veya Koopmans vd. (2014) tarafından geliştirilen ve Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet ve van der Beek (2014) tarafından doğrulanan 18 maddeden 13'ünü kullanır. Ölçek, öz değerlendirmeli olup 5'li Likert ölçeğini kullanır (5 = daima, 4 = sık, 3 = bazen, 2 = nadiren, 1 = çok nadiren). Örneklem maddeleri aşağıdakileri içerir: “İşimi zamanında bitirecek şekilde planlayabildim.” (görev performansı); “İş yerinde ana sorunları yan sorunlardan ayırabildim.” (görev performansı); “Eski görevlerim bittiğinde yeni

görevlerime kendim başladım.” (bağlamsal performans); “Faal olarak iş toplantılarına katıldım.” (bağlamsal performans).

Koopmans vd. (2014), görev performansını “kişinin merkezi iş görevlerini yerine getirirken sahip olduğu yeterliliği (yani yetkinlik)” (s. 34) ifade etmek için kullanırken, bağlamsal performansı “teknik çekirdeğin işlev görmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bireysel davranışları” ifade etmek için kullanır” (s. 35).

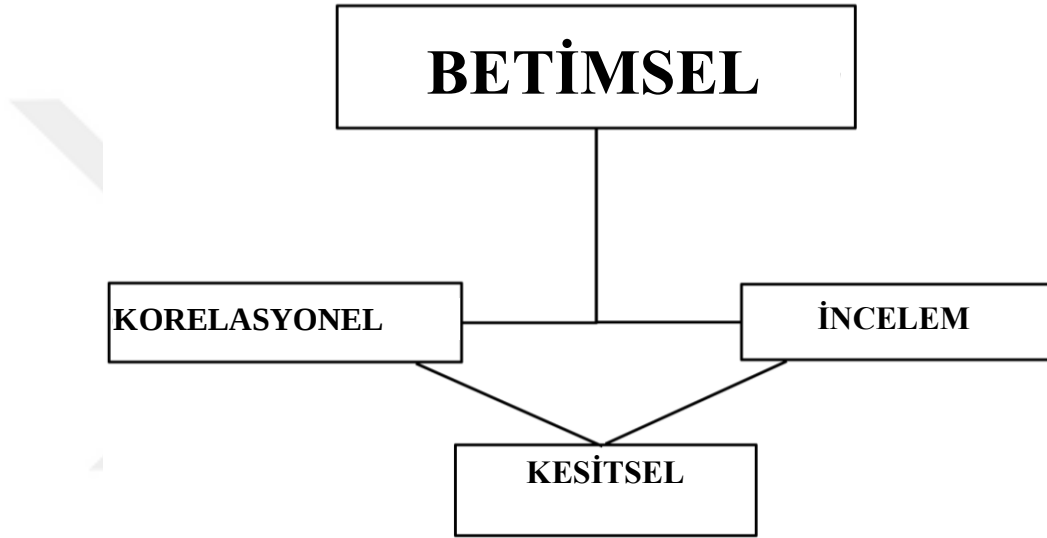
İkinci ölçek, Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli (1997)'nin 4 maddelik ölçeğinden faydalanan Hwang'dan (2014) uyarlandı ve iki ek madde geliştirildi (toplamda 6 madde). Bu ölçek, performansı nitelik, nicelik ve verimlilik açısından değerlendirir. Araç 5'li Likert ölçeğini kullanır (5 = kesinlikle katılıyorum, 4 = katılıyorum, 3 = ne katılıyor ne katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum). Örneklem maddeleri aşağıdakileri içerir: “İşim müdürümün beklentilerini karşılıyor.” (miktar); “İşimin verimi ortalamanın çok üzerinde.” (verim); “İş kalite standartlarım bu iş için var olan resmi standartların üzerinde.” (kalite). Sonuç olarak, performansı ölçeği toplam madde sayısı 19'a ulaştı.

7. İLİŞKİSEL ENERJİ, PSİKOLOJİK SERMAYE, MİZAH, İŞE TUTKUNLUK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölüm bu araştırmada uygulanan metodik yaklaşımı, araştırma sorusu ve hipotezleri, değişken ölçüm aletlerini, örneklem büyüklüğü ve tekniği, saha çalışması türleri, saha çalışmasının konumu, katılımcı sayısı ve araştırma sonuçlarını ifade eder. Bu bölümde ilk olarak araştırma soruları, model ve hipotezlerinin yanı sıra iki araştırma, yani bir pilot çalışma ve bir ana çalışma, yapılması kararı açıklanmaktadır. Ardından, her iki çalışma için de örneklem detaylandırılır ve modelin her bir değişkeni için araç ölçümü gösterilir. Daha sonra, pilot çalışmanın güvenirliği ve geçerliği açısından çalışmanın sonuçları sunulmaktadır. Son olarak, ana çalışmanın analitik yaklaşımını ve örneklemine tüm istatistiksel sonuçları gösterilir ve tartışılır ve deneysel araştırmadan elde edilen sonuçlar ile bölüm sonlanır.

Mevcut araştırma nitelik bakımından nicel bir çalışmadır, yani fenomenleri açıklamak ve öngörmek için ölçülebilir değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek ve analiz etmek amacıyla sayısal verileri kullanır (Leedy ve Ormrod, 2015). Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır, daha somut olarak, kesitsel ilişkisel araştırma ve tarama araştırmasıdır. Tanımlayıcı nicel araştırma, fenomenlerin görünümünü tespit eden veya iki veya daha fazla fenomen arasındaki etkileşimi araştıran çeşitli nicel araştırma tasarımlarını içeren bir şemsiye terimdir (Leedy ve Ormrod, 2015). İlişkisel araştırma, belirli bir özellik veya değişkendeki dalgalanmaların bir veya daha fazla diğer özelliği veya değişkeni ne kadar etkilediğine bakar; öyle ki bir korelasyon, belirli bir dalgalanmanın söz konusu etkisinin (artış veya azalış), kabul edilebilir bir hata olasılığı ile ampirik olarak öngörülebileceğini gösterir (Leedy ve Ormrod, 2015). Mevcut çalışma, bir veya diğer değişkenler (ilişkisel enerji, işe tutkunluk, iş performansı) hakkında bir değişkendeki veya bazı değişkenlerdeki (PsyCap, mizah, ilişkisel enerji) çeşitli dalgalanmaları incelediği için ilişkiseldir(korelasyonel). Çoğu durumda popülasyonun tamamını analiz etmenin mümkün olmadığı göz önüne alındığında, çoğu çalışma, tüm popülasyon için genelleştirilmiş sonuçlar çıkarmak için temsili bir örneklemin seçildiği ve bu örneklemden elde edilen bilgilerin alındığı anket araştırması kapsamına girmelidir (Leedy ve Ormrod, 2015). Bu çalışmanın evrenini Kosova'nın Priştine bölgesinde özel hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu popülasyonun bir parçası olan çok sayıda çalışan olduğu göz önüne alındığında, temsili bir

örneklem seçilir. Örnekleme tekniğinden kısaca bahsedilecektir. Son olarak, kesitsel araştırma, belirli bir zamanda popülasyondan alınan bir örnekleme inceler, aynı katılımcılar değişiklikleri tespit etmek için zaman içinde farklı noktalarda analiz edilmez (Leedy ve Ormrod, 2015). Mevcut araştırma, örnekleminden yalnızca bir kez veri toplamıştır, dolayısıyla kesitsel bir çalışmadır.



Şekil 6. Araştırma tasarımı

Bu çalışmada geliştirilen modelin bir bölümünün yazarın bilgisi dahilinde tamamen yeni, yani daha önce çalışılmamış olduğu göz önüne alındığında, yazarın tez danışmanı öncelikle bir pilot çalışma ile başlamayı ve ilk sonuçlar güvenilir görünüyorsa, gerçek örneklem ve çalışmayla devam etmeyi önermiştir.

Bu öneriye uygun olarak, bu araştırma çalışmasında biri pilot çalışma için diğeri ana çalışma için olmak üzere iki ayrı örneklem kullanıldı. Pilot çalışmada, 85 kamu sektörü sağlık çalışanı (doktorlar ve hemşireler) örnekleminde değişkenlerin güvenilirliği değerlendirildi. Bu konuda yeşil ışık alan ana araştırma, farklı hizmet sektörlerindeki özel şirketlerde yönetici ve yönetici olmayan 481 çalışandan oluşan bir örneklemle gerçekleştirildi.

7.1. ARAŞTIRMA SORULARI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Önceki bölümlerde daha derinlemesine analiz edildiği gibi, ilişkisel enerji, örgütsel yaşam içindeki varlığını tespit edebilmiş olan örgüt konusunda çalışan uzmanlar arasında yeni ortaya çıkan bir kavramdır. İlişkisel enerjinin, bireysel, ekip, birim ve örgüt düzeyinde çok önemli faydalarının olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisine odaklanarak bu iddialarla ilgili yeni kanıtlar bulmak üzere tasarlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma, ilişkisel enerjinin başka bir boyutunu, yani yöneticilerin ve kuruluşların, çalışanlarının ilişkisel enerjisini, değerini daha da artırmak amacıyla artırıp artıramayacaklarına bakarak tespit eder. Çalışma, potansiyel etkileyen değişkenler olarak PsyCap ve mizahı belirleyerek ilişkisel enerjinin olası öncüllerini inceler. Yazarın bildiği kadarıyla, böyle bir araştırma daha önce yapılmamıştır ve bu çalışmanın ilişkisel enerji araştırmalarına özgün bir katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre, mevcut çalışmada üç ana araştırma sorusu ortaya çıkmıştır:

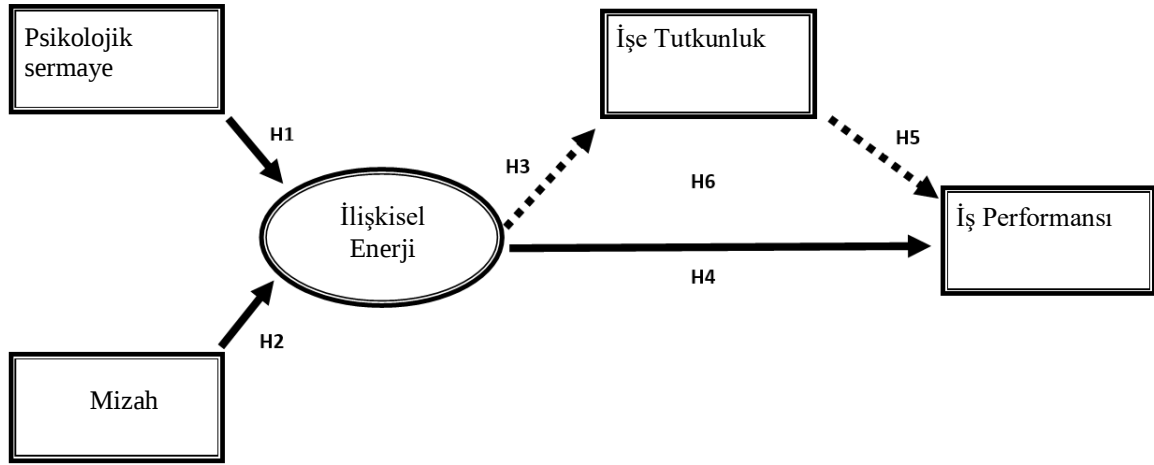
1. Bir birimin veya örgütün çalışanları arasındaki etkileşimlerde ilişkisel enerji var mıdır?
2. Örgüt yönetiminin ilişkisel enerjinin stratejik bir öneme sahip olduğunu düşünmesi gerektiği için ilişkisel enerjiden önemli ölçüde yararlanmak mümkün mü?
3. Örgütsel ortamlarda ilişkisel enerji ve faydalarını artırmanın potansiyel yolları var mı?

Şimdiye kadar analiz edilen önceki çalışmalara dayanarak, yukarıdaki araştırma sorularının bir dizi alt soru ve bunlarla ilişkili hipotezler aracılığıyla yanıtlanması amaçlanacaktır. Birinci ve ikinci araştırma soruları, Owens vd. (2016)'nin çalışmasına dayanarak ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisine aynı anda bakılarak cevaplandırılacaktır. İlişkisel enerji, işe tutkunluk ve iş performansı arasındaki potansiyel ilişkiyi bularak, ilişkisel enerjinin (RQ 1) ve onun dikkate değer önemli faydalarının (RQ 2) varlığını göstermek mümkün olacaktır. PsyCap ve mizahın rolü ise, bir ekip, birim veya örgüt tarafından ilişkisel enerjiden özümseenecek kazançların artırılmasına yönelik potansiyel enstrümanlar olarak araştırılacaktır (RQ 3).

İlişkisel enerjinin öncüllerinin ve ardıllarının kronolojik sırasını takip eden mevcut araştırma, ilk olarak iş arkadaşlarının psikolojik sermaye (PsyCap) ve mizah düzeylerine ve bunların katılımcının deneyimlediği ilişkisel enerji üzerinde önemli bir etkisi olup olmadığına bakar.

İlişkisel enerjinin öncülleri olarak PsyCap ve mizah varsayımını destekleyen teorik sebepler, bu çalışmanın literatür taraması bölümünde açıklanmıştır. Ardından, çalışmada, katılımcının işe tutkunluk ve iş tatmini düzeyleri değerlendirilir ve ilişkisel enerji ile herhangi bir korelasyon olup olmadığı araştırılır. Bu bakımdan, bu model iş arkadaşları arasındaki ilişkisel enerjiye iki boyuttan yaklaşır; ilişkisel enerjiyi ne etkiler ve buna karşılık ilişkisel enerji iş arkadaşları arasında hangi etkileri gösterir?

Yukarıda açıklanan mantığa dayalı olarak, aşağıdaki şekil, bu analizde incelenmesi amaçlanan modeli göstermektedir.



Şekil 7. İlk araştırma modeli

Oluşturulan kavramsal modele ve kronolojik sırasına dayanarak, mevcut çalışmanın hipotezi de aynı öncüller-ilişkisel enerji-ardıllar mantığını izleyecektir. Sonuç olarak, model öncelikle ilişkisel enerjinin öncüllerinin ilişkisel enerji üzerindeki etkisine dair hipotez kurar.

Daha somut olarak, analiz, PsyCap ve ilişkisel enerji arasındaki ilişkiyi araştırarak başlar. Bu bakımdan, birinci hipotez, PsyCap'ın ilişkisel enerjiyi olumlu yönde etkilediğini varsayar.

Hipotez 1: H_0 : PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde anlamlı ölçüde etkisi yoktur.

$(H_0: \beta_1=0)$

H_1 : PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.

$$(H_1: \beta_1=0)$$

Mizahın belirli bir değişken üzerindeki etkisini düşünürken, mizahın her zaman olumlu olmadığına dikkat edilmelidir. Daha somut olarak, literatür, olumlu ve olumsuz mizah tarzlarını tanımlar ve bunların hemen hemen tamamen karşıt sonuçları olabileceğini öne sürer (örn. Martin vd., 2003; Cann vd., 2009). Bunu takiben Cann vd. (2009) farklı mizah tarzlarının mizahı aktaran kişi ve alıcı kişi tarafından aynı şekilde algılanmadığına dair kanıtlar tespit etmiştir. Bu çalışmada, mizah alıcıları, kendini yıkıcı mizah veya agresif mizah davranışlarının komik olduğunu düşünmemiştir. Bu bakımdan, bu iki tarzın ilişkisel enerjiyi olumsuz etkilemesi beklenirken, katılımcı ve kendini geliştirici mizah tarzlarının ilişkisel enerjiyi olumlu yönde etkilemesi beklenir. Buna paralel olarak, mizahın ilişkisel enerjiyi etkilediği varsayıldığında, aşağıdaki hipotez ortaya çıkar.

Hipotez 2: H_0 : Mizahın ilişkisel enerji üzerinde önemli etkisi yoktur.

$$(H_0: \beta_1=0)$$

H_1 : Mizahın ilişkisel enerji üzerinde anlamlı etkisi vardır.

$$(H_1: \beta_1=0)$$

Örgütsel ortamlarda ilişkisel enerjinin faydalarına göre, modelin ikinci kısmı potansiyel sonuçlar olarak işe tutkunluk ve iş performansı dikkate alınarak Owens vd. (2016)'nden uyarlandı. Bu nedenle, hipotez 3, ilişkisel enerjinin işe tutkunluğu olumlu yönde etkilediğini varsayar.

Hipotez 3: H_0 : İlişkisel enerjinin işe tutkunluk üzerinde önemli etkisi yoktur.

$$(H_0: \beta_1=0)$$

H_1 : İlişkisel enerjinin işe tutkunluk üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.

$$(H_1: \beta_1=0)$$

Hipotez 4, ilişkisel enerjinin iş performansını olumlu yönde etkilediğini varsayar.

Hipotez 4: H_0 : İlişkisel enerjinin iş performansı üzerinde önemli etkisi yoktur.

$$(H_0: \beta_1=0)$$

H_1 : İlişkisel enerjinin iş performansı üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.

$(H_1: \beta_1=0)$

Benimsenen yaklaşımla devam eden hipotez 5, işe tutkunluğun iş performansını olumlu etkilediğini varsayar.

Hipotez 5: H_0 : İşe tutkunluğun, iş performansı üzerinde önemli etkisi yoktur.

$(H_0: \beta_1=0)$

H_1 : İşe tutkunluğun iş performansı üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.

$(H_1: \beta_1=0)$

Son olarak, hipotez 6, işe tutkunluğun, ilişkisel enerjinin iş performansı ile korelasyonuna aracılık ettiğini varsayar.

Hipotez 6: H_0 : İlişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun önemli aracılık rolü yoktur.

$(H_0: \beta_1=0)$

H_1 : İlişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde işe tutkunluk anlamlı ölçüde aracılık rolü oynar.

$(H_1: \beta_1=0)$

7.2. ÖRNEKLEME

Başlangıçta, tüm çalışmanın Kosova'nın her yerindeki kamu sağlık hizmeti sağlayıcıları bünyesinde yürütülmesi düşünüldü ve veriler, çoğunlukla çevrimiçi olarak Kosova Sağlık Hizmetleri Sendikaları Birliği (TUHFK) ağı aracılığıyla toplanacak şekilde seçildi. Web sitesinde belirtildiği gibi² ve yazarın yaptığı bir toplantıda kurum Sekreteri tarafından belirtildiği üzere, TUHFK'nin yaklaşık 12.000 üyesi vardır ve bu kişiler Kosova'daki kamu sağlık hizmetleri sistemindeki tüm sağlık çalışanlarının %90'ını oluşturur.

² http://www.TUHFK.eu/new/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=27

TUHFK üyelerinin çevrimiçi yanıt oranını öngörmek çok zor olduğundan, araştırmanın başladığı sırada son örneklem büyüklüğünü tahmin etmek çok güçtü. Ancak, tez danışmanı, minimum örneklem büyüklüğünü belirlerken 5'in katları olan madde sayısı mantığının izlenmesini önerdi. Buna paralel olarak, çevrimiçi yanıt oranı çok düşük olsaydı, iki seçeneğin daha yapılmasının uygun olduğu düşünüldü: kamu sektöründeki sağlık çalışanlarıyla devam etmek, ancak daha sonra basılı anket yoluyla veya TUHFK üyeleriyle benzer bir yöntemle dayalı başka bir çevrimiçi anketle devam etmek, ancak o zaman Kosova'daki diğer endüstriler veya sektörlerle devam etmek. Ancak, pilot araştırmadan sonra, son örneklem yeniden gözden geçirildi ve Kosova'nın Priştine bölgesinde özel sektörden hizmet sağlayıcı şirketler olarak revize edildi.

7.2.1. Pilot çalışma örneklem büyüklüğü ve veri toplama

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma modelinin ilkel doğası göz önüne alındığında, öncelikle çalışmayı pilot çalışma olarak yapmanın daha mantıklı olduğu önerildi. Tez danışmanı başlangıçta 40-50 katılımcıdan oluşan bir pilot örneklem önerdi. Bu aşamada, TUHFK Sekreteri'nin talimatına uygun olarak, tümü sağlık çalışanlarını temsil eden TUHFK İdare Kurulu'nun 43 üyesine çevrimiçi anketin linki gönderildi. Ayrıca link, yazarın ağındaki diğer birkaç sağlık çalışanına da gönderildi.

Bu aşamada, örneklem aşağıdaki gibi katmanlara ayrıldı:

- 1. katman: Kosova'daki kamu sağlık kurumlarının tümü
- 2. katman: TUHFK İdare Kurulu üyesi veya yazarın ağındaki sağlık çalışanı
- 3. katman: Anketi dolduran (çevrimiçi ankete yanıt veren) kişi
- 4. katman: Katılımcının yakın bir şekilde çalıştığı son iş arkadaşı (bir akran; bir üstü veya doğrudan astı değil).

Genel olarak, yukarıda belirtilen erişim kanalları nedeniyle, çevrimiçi sürüm esas olarak Priştine bölgesindeki sağlık hizmetlerine gönderildi. Aslında, yalnızca bir katılımcı Priştine dışında sağlık hizmetleri sunduğunu bildirmiştir. Yanıt oranı yeterli olmadığından, anketin kağıt versiyonuna geçilmesine karar verildi. Ardından Priştine'deki Ana Aile Hekimliği

Merkezi'nden (MFMC) onay alındıktan sonra anketler 3 Aile Hekimliği Merkezi'nde (FMC) ve MFMC'nin kendisinde paylaşıldı.

Gerekli yanıtlayıcı sayısına ulaşıncaya kadar yanıt oranını artırmak amacıyla örnek sağlık kuruluşlarıyla birkaç kez temasa geçildiği ve hatırlatmada bulunulduğu belirtilmelidir. Öte yandan anketler çoğu durumda sektör yöneticileri veya başhemşireler tarafından paylaşıldığı için kesin yanıt oranını belirlemek mümkün olmadı.

Bu pilot çalışmanın amaçları doğrultusunda halk sağlığı sektörünü hedefleyen üç bölümden oluşan bir anket hazırlandı. İlk bölüm, katılımcının bakış açısıyla değerlendirilecek olan katılımcı ve meslektaşları hakkındaki demografik bilgileri içeren soruları içermektedir. İkinci bölüm, değerlendirilecek iş arkadaşı ile ilgili ilişkisel enerji, PsyCap ve mizah ile ilgili soruları içerir. Son olarak, son kısım, katılımcının işe tutkunluk ve iş performansına ilişkin öz değerlendirmesi hakkında sorular içermektedir. Ölçülen toplam madde sayısı 65, demografik bilgileri içeren toplam soru sayısı 76'ya ulaştı.

Örnekleme stratejisi, TUHFK'nın tüm üyelerine ortak e-posta gönderirken, TUHFK'nın kullandığı e-posta adresi aracılığıyla anketi çevrimiçi olarak dağıtmaktı. TUHFK Sekreteri ile ön görüşme yapıldı ve kendi e-posta adresinin bu çalışma için kullanılmasına izin verildi. TUHFK üyelerine, araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında kısa bir açıklama yapıldı ve onları çevrimiçi ankete yönlendirecek olan link verildi.

Daha sonra, tez danışmanı pilot çalışma kapsamında katılımcıların sayısının tekrar artırılmasını istedi. Aynı şehirdeki diğer sağlık personeline ilave anketler gönderildi ve bunun sonucunda, 85 geçerli yanıtın oluşan son pilot çalışma örnekleme elde edildi.

7.2.2. Ana çalışma örneklem büyüklüğü ve veri toplama

Pilot çalışmayla elde edilen deneyimden, örnek sektörün yeniden değerlendirilmesine yol açan bazı yararlı bilgiler ortaya çıktı. Sağlık personeli vardiyalı çalışmaktadır, yani yakın çalışmaları gereken iş arkadaşları her hafta değişmektedir. İkincisi, işin doğasına bağlı olarak, genellikle daha bağımsız çalıştıkları görüldü. Bu durum özellikle, günün büyük bir bölümünde hastaları muayene eden, ofislerinde yalnız olan FMC'lerdeki doktorlar için geçerlidir. Bu iki neden, bu sektörün araştırma yapmak için en iyi sektör olmayabileceği izlenimini verdi, yani

Lauver ve Kristof-Brown'ın (2001) yaklaşımına göre iş arkadaşı değerlendirmesinin kısmen gözden kaçabileceği düşünüldü. Üçüncüsü, ülkedeki genel kültürde, kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarına kıyasla büyük performans ve katılım gereksinimleri önemli ölçüde daha düşüktür. Bu nedenle, son örneklem Kosova'nın Priştine bölgesindeki özel sektörden hizmet sağlayıcı şirketler olarak revize edildi. Hizmet sektörü, yalnızca birlikte çalışan personelden ve genellikle aynı ofis alanını paylaşan çalışanlardan oluşur. Özel sektörün yukarıda açıklandığı gibi performansa ve işe tutkunluğa daha fazla odaklanması beklenmektedir. Ayrıca Luthans ve Youssef-Morgan (2017), PsyCap'ın hizmet sektöründeki sonuçlarla daha fazla bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır.

Son örneklem için dahil etme kriterleri, merkezi Priştine Belediyesi'nde bulunan özel şirketlerden oluşmaktadır. Özel işletmeler, Kosova İstatistik Kurumu (2016) ve Kosova Ticaret Kayıt Ajansı sınıflandırmasına göre, yani bireysel işletme, yabancı şirket, komandit şirket, genel ortaklık, anonim şirket ve limited şirket olarak belirlendi. Her ikisinin sınıflandırmaları, 02/l-123 sayılı ticari kuruluşlar hakkında Kanuna (Kosova Meclisi, 2008) dayanmaktadır.

Kosova İstatistik Kurumu (2016) şirket büyüklüğünü 4 sınıfa ayırır: mikro (0-9 çalışan), küçük (10-49 çalışan), orta (50-249 çalışan) ve büyük şirketler (250+ çalışan). Mikro ve küçük işletmeler genellikle birlikte iş yapmaya karar veren aile üyeleri veya arkadaşlar tarafından yönetilir ve istihdamı sağlanır, bu da onların muhtemelen uzun yıllardır birbirleriyle geçindiği anlamına gelir. Bu bakımdan, bu işletmelerdeki iş arkadaşları arasındaki ilişkisel enerjinin araştırılmasında yanlılık olasılığının yüksek olduğu düşünüldü. Orta ve büyük ölçekli şirketler ise farklı geçmişe sahip, yani birçoğu aynı şirkette çalışmaya başlamadan önce birbirini tanımamış personellerden oluşmaktadır. Buna bağlı olarak, bu işletmelerin, bu ilişkiyi araştırmak için objektif bir ortamı temsil etmesi beklendi. Bu nedenle sadece orta ve büyük ölçekli işletmeler örnekleme dahil edildi.

Kosova İstatistik Kurumunun (2014) ekonomik faaliyet sınıflandırması, ISIC Rev.4 (Birleşmiş Milletler, 2008) ve NACE Rev.2 (Eurostat, 2008) sınıflandırmalarına dayanmaktadır. Hizmet sektörü 9 kategoriden oluşmaktadır:

- G → Toptan ve perakende ticaret, motorlu taşıt ve motosiklet tamiri
- H → Taşıma ve depolama

- I → Konaklama ve yemek hizmetleri faaliyetleri
- J → Bilgi ve iletişim
- K → Finans ve sigorta faaliyetleri
- L → Emlak faaliyetleri
- M → Profesyonel, bilimsel ve teknik faaliyetler
- N → İdari ve destek hizmeti faaliyetleri
- P → Eğitim
- Q → Sağlık ve sosyal hizmet faaliyetleri
- R → Sanat, eğlence ve rekreasyon
- S → Diğer hizmet faaliyetleri

Sonuç olarak, son örneklem aşağıdaki gibi katmanlara ayrıldı:

- 1. katman: Merkezi Priştine Belediyesi'nde bulunan tüm özel şirketler.
- 2. katman: Merkezi Priştine Belediyesi'nde bulunan hizmet sektöründen özel şirketler.
- 3. katman: Merkezi Priştine Belediyesi'nde bulunan orta ve büyük ölçekli özel şirketler.
- 4. katman: Merkezi Priştine belediyesinde bulunan, resmi ekonomik faaliyetler sınıflandırması içindeki sektörlerin birindeki hizmet sektörü şirketleri.
- 5. katman: Resmi ekonomik faaliyetler sınıflandırması içindeki her sektörde (merkezi Priştine belediyesinde bulunan özel hizmet sektörü şirketlerinin) çalışan sayısı.
- 6. katman: Anketi dolduran kişi.
- 7. katman: Katılımcının yakın bir şekilde çalıştığı son iş arkadaşı (bir akran; bir üstü veya doğrudan astı değil).

Çeşitli işletme ve ekonomi araştırmaları yürüten bir üniversite enstitüsünün elde ettiği veri seti, bu çalışmanın katmanlı örneklemine giren 127 şirketi içermektedir. Bu sayının bu şirketlerin büyük çoğunluğunu kapsadığı düşünülmektedir. Burada iki konuya dikkat edilmelidir. Hangi kurumdan olursa olsun doğru ve eksiksiz veri setleri elde etmek Kosova'da çok zordur. Bunu göz önünde bulundurarak, birkaç tanınmış araştırma enstitüsünün en güvenilir kurumlar arasında olduğu görüldü. Bu nedenle, böyle bir veri seti kullanıldı. Kosova'da, özellikle fiili çalışan sayısının raporlanmasında kayıt dışı ekonominin yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Sonuç olarak, Kosova Ticaret Sicil Müdürlüğü (KBRA) yetkilileri, Kosova Vergi İdaresi

(TAK) yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve diğer araştırmalar sonucunda, KBRA'ya kayıtlı birçok şirket, şirket açıldığında başlangıçta bildirdikleri çalışan sayısını güncellememektedir. Ayrıca, birçoğu TAK'a doğru sayıyı bildirmemektedir. Bunun da ötesinde, TAK ve KBRA arasındaki güncel bilgi alışverişi açısından işbirliğinin daha fazla koordinasyona ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Üç bölümden oluşan ana çalışma anketi, demografik sorular açısından pilot çalışma için geliştirilen anketten uyarlandı. İlk bölüm, katılımcının bakış açısıyla değerlendirilecek olan katılımcı ve meslektaşı hakkındaki demografik bilgileri içeren soruları içermektedir. İkinci bölüm, değerlendirilecek iş arkadaşı ile ilgili ilişkisel enerji, PsyCap ve mizah ile ilgili soruları içermektedir. Son olarak, son kısım, katılımcının işe tutkunluk ve iş performansına ilişkin öz değerlendirmesi hakkında sorular içermektedir. Ölçülen toplam madde sayısı 65'le aynı kalırken, demografik bilgileri içeren toplam soru sayısı 78'e ulaştı. Tez danışmanının önerileri doğrultusunda, doldurulması gereken toplam anket sayısı 500 olarak belirlendi. Her bir sektörde dağıtılacak olan anket sayısı, bu sektörlerdeki çalışanların yüzdesine göre belirlendi. Aşağıdaki tablo bunu göstermektedir.

Tablo 9. Her sektörde örneklem seçimi

Sektör	Firma sayısı	Toplamın %'si	Çalışan sayısı	Toplamın %'si	Anket sayısı
G	44	%34.6	8644	%32.2	161
H	1	%0.8	78	%0.3	1
I	4	%3.1	215	%0.8	4
J	14	% 11.0	2388	% 8,9	44
K	25	%19.7	10295	%38.3	192
L	0	%0.0	0	%0.0	0
M	7	%5.5	647	% 2.4	12
N	5	%3.9	1112	%4.1	21
P	13	%10.2	1898	%7,1	35
Q	5	%3.9	562	%2.1	10
R	5	%3.9	420	%1.6	8
S	4	%3.1	604	% 2.2	11
Toplam	127	%100.0	26863	%100.0	500

Veri toplama süreci kendi içerisinde bir zorluk teşkil etti. Şirket yönetimiyle e-posta veya telefon yoluyla iletişime geçilerek çalışmanın amacı anlatıldı. Daha iyi bir açıklama

yapılabilmesi için bir toplantı düzenlenmesinde ısrar edildi. Çoğunlukla, bu yönetim tarafından kabul edildi. Ancak, yoğun programları ve şirket politikaları nedeniyle, araştırmacının personelin muhtemel sorularını açıklamak için personelle birlikte anketi birlikte doldurması neredeyse hiçbir zaman mümkün olmadı. Şirket yönetimi veya temsilcileri, araştırmacıdan belirli bir sayıda anketi şirkete bırakmasını istedi; anketleri çalışanlarına dağıtıp tamamlandıktan sonra topladılar. Birkaçı anketin kendilerine e-postayla gönderilmesini istedi ve anketi kendileri çıktı alıp personelleriyle paylaştılar. Sonuç olarak, anketlerin doldurulması nadiren kararlaştırılan süre içinde yapıldığından şirketlerle daha sonra birçok kez iletişime geçmek gerekti. Esas olarak bu gecikmeler ve aynı zamanda yazarın diğer yükümlülükleri nedeniyle, veri toplama süreci yaklaşık 10 ay sürdü.

Anket sayısı her sektördeki çalışan yüzdesine göre belirlenmiş olsa da, her bir sektördeki seçilen şirket sayısı, onların toplam şirket sayısı içindeki yüzdelerini de yansıtmayı amaçladı. Örneğin toplam şirket sayısının yüksek bir yüzdesini içeren bir sektör olan toptan ve perakende ticaret; motorlu taşıt ve motosiklet onarımı (G) sektöründe iletişime geçilen firma sayısı, toplam şirket sayısının düşük bir yüzdesini içeren bir sektör olan konaklama ve yemek hizmeti faaliyetleri sektöründen (I) önemli ölçüde daha yüksekti. Çoğu şirketin istenenden daha az sayıda anket doldurması bekleniyordu ve öyle de oldu. Bu nedenle, şirketlerden ihtiyaç duyulandan çok daha fazla sayıda anket istendi. Sonuç olarak, toplam anket sayısı ve bunların sektörler ve şirketler arasındaki dağılımı, başlangıçta planlanandan biraz farklıdır.

Tablo 10. Her sektördeki katılımcılar

Sektör	Amaçlanan katılımcı sayısı	Doldurulan anket sayısı	Fark
G	161	166	+5
H	1	0	-1
I	4	4	
J	44	42	-2
K	192	204	+12
L	0	0	0
M	12	24	+12
N	21	29	+8
P	35	36	+1
Q	10	17	+7
R	8	8	0
S	11	19	+8
Toplam	500	549	+49

7.3. ARAÇ ÖLÇÜMÜ

Hazırlanan araçların orijinal dili İngilizce'dir. Ankete katılanların ana dili Arnavutça olduğu için katılımcılara anketin Arnavutça versiyonu verildi. Ölçeklerin çevirisi, bu doktora tezinin yazarı tarafından diğer birkaç doktora adayı/mezunuyla istişare edilerek yapıldı.

Araştırmanın amacı, PsyCap ve mizahın, iş arkadaşı ilişkilerinde ilişkisel enerjiyi etkileyip etkilemediğini araştırmak olduğundan, katılımcının iş arkadaşının PsyCap ve mizah düzeylerini ve iş arkadaşının katılımcıya ilettiği pozitif enerjiyi değerlendirmesi gerekir. Lauver ve Kristof-Brown'ın (2001) önerisine uyarak, katılımcıdan yakın çalıştığı son iş arkadaşının, ki bu kişi amiri, doğrudan astı değildir, kim olduğunu belirlemesi istenerek iş arkadaşı seçildi. Ayrıca, yukarıdaki özelliklerin yanında, katılımcılardan en az 3 ay süreyle birlikte çalıştıkları bir iş arkadaşı seçmeleri de istendi. Tanımlanan yöntemle göre iş arkadaşını belirledikten sonra, katılımcıdan iş arkadaşını PsyCap, mizah ve ilişkisel enerjinin her bir maddesi için değerlendirmesi istendi. Sonuç olarak, analiz, modelin ikinci kısmına, yani ilişkisel enerjinin işe tutkunluğu ve performansı nasıl etkileyebileceğini değerlendirmeye geçti. Bu bakımdan, katılımcının işe tutkunluk düzeyinin ve iş performansının iş arkadaşından yansıyan pozitif enerjiden etkilenip etkilenmediğine bakıldığı için bu bölüm bu iki değişken için bir öz bildirim değerlendirmesi gerektirir.

Anketin çok sayıda firma ve sektördeki yüzlerce çalışana dağıtılması gerektiği göz önüne alındığında, amir veya akran değerlendirmesinin tüm şirketlerden sağlanamayacağı tahmin ediliyordu. Bu nedenle işe tutkunluk ve iş performansı için öz değerlendirme uygulamak daha uygun görüldü. Diğer değerlendirmelere kıyasla öz değerlendirmenin doğruluğuna ilişkin şüpheler ne olursa olsun, farklı yazarlar (van der Heijden ve Nijhof, 2004; Rego ve Cunha, 2008), katılımcı kimliğinin ifşa edilmeyeceğinin temin edildiği durumlarda ve katılımcıların performans değerlendirme, kariyer veya sosyal kabul üzerinde herhangi bir etki olacağına dair beklentileri olmadığından, öznel değerlendirme yapmak için teşvik edilmedikleri zaman, öz değerlendirmenin yapıcı olabileceğini öne sürmüştür (Tho, Phong ve Quan, 2014). Örneğin, PsyCap-iş performansı korelasyonu açısından öz değerlendirme ile diğer performans

değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011).

7.3.1. İlişkisel enerji ölçümü

Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen ve onaylanan 5 maddeli ilişkisel enerji ölçeği kullanıldı. Araç, akran değerlendirmeli olup 7'li Likert ölçeğini kullanır (7 = kesinlikle katılıyorum, 6 = katılıyorum, 5 = biraz katılıyorum, 4 = ne katılıyor ne katılmıyorum, 3 = biraz katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum).

7.3.2. PsyCap ölçümü

Luthans vd. (2007a) tarafından geliştirilen ve doğrulanan orijinal 24 maddelik PsyCap Anketi (PSQ)'nin 12 maddelik kısa versiyonu kullanıldı. Kısa versiyonu (Avey, Avolio ve Luthans (2011) tarafından geliştirilip doğrulanmıştır. Mind Garden³'dan alınan akran değerlendirmeli versiyonu kullanıldı. Araç 6'lı Likert ölçeğini kullanır (6 = kesinlikle katılıyorum, 5 = katılıyorum, 4 = biraz katılıyorum, 3 = biraz katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum).

7.3.3. Mizah ölçümü

Martin vd. (2003) tarafından geliştirilen ve doğrulanan Mizah Ölçekleri Anketi (HSQ), mizahı ölçmek için kullanıldı. Orijinal versiyonu 32 maddeden oluşmaktadır. İstek üzerine, ilk yazarın (R. A. Martin) kendisinden e-posta yoluyla orijinal ölçeğin 20 maddelik kısa versiyonu ve akran değerlendirme versiyonu gönderilmiştir. Akran değerlendirmeli kısa versiyonu daha sonra bu çalışmanın amaçları için geliştirildi. Ek 1'de, anketin kısa versiyonuyla ilgili olarak yazar tarafından e-postayla gönderilen bazı istatistikler de sunulmaktadır. HSQ, 7'li Likert ölçeğini kullanır (7 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = orta derecede katılmıyorum, 5 = biraz katılmıyorum, 4 = ne katılıyor ne katılmıyorum, 3 = biraz katılıyorum, 2 = orta derecede katılıyorum, 1 = kesinlikle katılıyorum).

³ <http://www.mindgarden.com/136-psychological-capital-questionnaire>

7.3.4. İşe tutkunluk ölçümü

Schaufeli, Bakker, ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ve onaylanan 9 maddeli işe tutkunluk ölçeği kullanıldı. Ölçek, öz değerlendirmeli olup 7'li Likert ölçeğini kullanır (6 = daima, 5 = çok sık, 4 = sık, 3 = bazen, 2 = nadiren, 1 = neredeyse hiç, 0 = asla).

7.3.5. İş performansı ölçümü

İş performansını öz değerlendirme açısından değerlendirmek için iki ölçeğin bir kombinasyonu kullanıldı. İlk ölçek, 3 alt ölçekten 2'sini, yani üretim karşıtı iş davranışı hariç bağlamsal performans ve görev performansını veya Koopmans vd. (2014) tarafından geliştirilen ve Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet ve van der Beek (2014) tarafından doğrulanan 18 maddeden 13'ünü kullanır. Ölçek, öz değerlendirmeli olup 5'li Likert ölçeğini kullanır (5 = daima, 4 = sık, 3 = bazen, 2 = nadiren, 1 = çok nadiren). İkinci ölçek, Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli (1997)'nin 4 maddelik ölçeğinden faydalanan Hwang'dan (2010) uyarlandı ve iki ek madde geliştirildi (toplamda 6 madde). Bu ölçek, performans nitelik, nicelik ve verimlilik açısından değerlendirir. Bu bakımdan, performans ölçeğin toplam madde sayısı 19'a ulaştı. Araç 5'li Likert ölçeğini kullanır (5 = kesinlikle katılıyorum, 4 = katılıyorum, 3 = ne katılıyorum ne katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum).

7.3.6. Demografik Bilgiler

Demografik etki, katılımcı ve iş arkadaşına yönelik olarak cinsiyet, yaş, pozisyon, kıdem, şirket büyüklüğü, birim büyüklüğü ve birbirlerini ne kadar süredir tanıdıklarını ve birlikte çalıştıklarını kontrol etmeyi amaçladı.

7.4. PİLOT ÇALIŞMA SONUÇLARI

Yapılan pilot çalışma analizleri, küçük örneklem için güvenilirlik analizi, daha büyük örneklem için güvenilirlik analizi ve iki sonuç arasındaki karşılaştırmayı içerir.

Bu pilot çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik analizi, güvenilirliği düşük bulunan mizah tarzları alt ölçekleri dışında, alt ölçeklerin yanı sıra orta ila yüksek düzeyde güvenilir genel ölçekler ile

sonuçlanmıştır. Genel olarak, bütün ölçeklerin güvenilirliği bu ölçeklerin bireysel alt ölçeklerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Tüm mizah tarzı ölçekleri, bu araştırmada kullanılan diğer ölçekler için bildirilen ölçeklerden tutarlı bir şekilde daha düşük olma eğilimindedir. Bunun bir nedeni, bu ölçeklere ters puanlanan maddelerin dahil edilmesi olabilir, çünkü ters puanlanan maddeler ölçek güvenilirliğini azaltabilir ve olumsuz ifadelerin olduğu maddeler genellikle yapay faktörler üretir. Mizah tarzlarının güvenilirlik puanlarının düşük olması sebebiyle, ilave yanıtlar örnekleme dahil edildi ve toplam katılımcı sayısı 58'den 85'e yükseldi. İki örneklem arasında karşılaştırma açısından, güvenilirliklerinde fazla fark olmadığı görüldü. Genel olarak, ölçekler daha büyük örnekleme biraz daha düşük güvenilirlik puanı elde etti. Bununla birlikte, kendini geliştiren mizah (0,25'ten 0,33'e) ve agresif mizah (0,13'ten 0,34'e) olmak üzere iki mizah tarzının puanlarında artış görüldü. Pilot çalışmanın son örnekleme (85 katılımcı) için sonuçlar ayrıntılı olarak tartışıldı.

7.4.1. Güvenirlik analizi

Anket Kosova'nın halk sağlığı sektöründeki 85 çalışan ile gerçekleştirildi. Katılımcıların 60'ı (% 71.5) basılı anketi ve 24'ü (% 28.6) çevrimiçi anketi yanıtladı. Öncelikle araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklerin tüm maddeleri dikkate alınarak genel güvenilirlik analizi yapıldı. Güvenirlik Cronbach Alpha katsayısıyla ölçüldü. Test sonucu elde edilen değer 0,94'tür. Bu değer çalışmamız için oldukça güvenilir bir değerdir ($0.94 > 0.70$).

Tablo 11. Her iki pilot çalışma için güvenirlik analizi

Ölçekler	Güvenirlik (Cronbach Alpha)	
	Pilot çalışma 1 (58 katılımcı)	Son pilot çalışma (85 katılımcı)
Toplam (65 madde)	0.95	0.94
İlişkisel enerji (5 madde)	0.93	0.91
Mizah (20 madde)		
Katılımcı mizah (5 madde)	0.51	0.53
Kendini geliştirici mizah (4 madde)	0.25	0.33
Agresif mizah (6 madde)	0.13	0.34
Kendini yıkıcı mizah (5 madde)	0.55	0.49
Psikolojik sermaye (12 madde)	0.92	0.91

Etkinlik (3 madde)	0.81	0.81
Ümit (4 madde)	0.78	0.80
Dayanıklılık (3 madde)	0.87	0.81
İyimserlik (2 madde)	0.91	0.86
İşe tutkunluk (9 madde)	0.97	0.94
Zindelik (3 madde)	0.93	0.90
Bağlılık (3 madde)	0.91	0.91
Kendini Verme/Yoğunlaşma (3 madde)	0.88	0.84
İş Performansı (19 madde)	0.92	0.90
Görev performansı (5 madde)	0.85	0.82
Bağlamsal performans (8 madde)	0.87	0.85
İş Performansı (nicelik, nitelik ve verim) (6 madde)	0.75	0.70

İlişkisel enerji için Cronbach alfa değeri 0.91 olarak hesaplanmıştır. Ölçümdeki tüm maddeler güvenirlik analizine dahil edildi. Bu ölçek ilk olarak Owens vd. (2016) tarafından uygulandı ve bu ölçeğin alfa güvenirlikleri 0.93 ile 0.96 arasındadır.

Olumlu mizah tarzları ve olumsuz mizah tarzları olduğu göz önüne alındığında, genel bir mizah ölçeği güvenirliği hesaplanmadı. Katılımcı mizah, kendini geliştirici mizah, agresif mizah ve kendini yıkıcı mizah için Cronbach alfa değeri sırasıyla 0.53, 0.33, 0.34 ve 0.49 olarak hesaplandı. RA Martin'den (ilk mizah tarzı anketini tanıtan ve bu araştırmada kullanılan 20 maddenin kısa versiyonunu da geliştiren yazar) doğrudan e-posta ile alınan iç tutarlılıklar, ilişkisel mizah, kendini geliştirici mizah, agresif mizah ve kendini yıkıcı mizah için sırasıyla 0.69, 0.71, 0.67 ve 0.69 olarak bulundu. Tüm mizah tarzı ölçekleri, bu araştırmada kullanılan diğer ölçekler için bildirilen ölçeklerden tutarlı bir şekilde daha düşük olma eğilimindedir. Bunun bir nedeni, bu ölçeklere ters puanlanan maddelerin dahil edilmesi olabilir, çünkü ters puanlanan maddeler ölçek güvenirliğini azaltabilir (Schmitt ve Stults, 1985) ve olumsuz ifadelerin olduğu maddeler genellikle yapay faktörler üretir (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003).

PsyCap için 0.91'lik Cronbach alfa değeri, araştırmamız için oldukça güvenilir olduğunu gösterdi. Ölçümdeki tüm maddeler güvenirlik analizine dahil edildi. Yıllar boyunca, PsyCap (PSQ-24 ve PSQ-12) ölçüsü, güvenirliğini ve geçerliğini defalarca göstermiştir ve sonuçları tahmin etmede PsyCap'ın yüksek dereceli doğasını ve bireysel bileşenlere göre katma değerini istatistiksel olarak belirlemek için kullanılmıştır (Avey vd., 2011; Dawkins vd., 2013; Luthans vd., 2007). 0.88 ila 0.89 arasındaki (anketin uzun versiyonu için) kabul edilebilir güvenirlikler

önceki çalışmalarda bulunmuştur (Luthans vd., 2007a). Bu araştırmada kullanılan 12 maddelik kısa versiyon için Avey vd. (2011) > 0.70 güvenirlik bildirmiştir, Combs vd. (2012) güvenirliği 0.92 olarak hesaplamıştır. Norman vd. (2010) ve Schulz vd. (2014)'de kullanılan PCQ-12 sırasıyla 0.92 ve 0.833'lük bir iç güvenirlik göstermiştir.

İşe tutkunluk ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin araştırmamız için oldukça güvenilir olduğunu yani 0.94 olarak hesaplandığını göstermiştir. Ölçümdeki tüm maddeler güvenirlik analizine dahil edildi. Bu ölçek ilk olarak Schaufeli vd.(2006) tarafından uygulandı ve bu ölçeğin alfa güvenirlikleri 0.85 ile 0.92 arasındadır. Owens vd. (2016) aynı işe tutkunluk ölçeğini kullanmış ve ilişkisel enerjinin işe tutkunluk üzerindeki etkisi açısından buradakiyle aynı ilişkiyi analiz etmiştir. O çalışmadaki işe tutkunluk için alfa güvenirlikleri 0.94 ile 0.96 arasında değişmektedir.

Bizim çalışmada iş performansı ölçeğinin güvenirliği 0.90 olarak hesaplandı. Ölçümdeki tüm maddeler güvenirlik analizine dahil edildi. Bu araştırmada kullanıldığı şekliyle görev performansının ($\alpha = 0.82$), bağlamsal performansın ($\alpha = 0.85$) ve algılanan iş performansının nicelik, kalite ve verimlilik yönlerinin ($\alpha = 0.70$) bu tam kombinasyonu diğer çalışmalarda bulunmamıştır. Ancak, diğer araştırmalardan bireysel alt ölçeklere ilişkin güvenirlik verilerine sahibiz. Koopmans'ın (2014) sonuçları, görev performansı ($\alpha = 0.78$) ve bağlamsal performans ($\alpha = 0.85$) için güvenirliği göstermiştir. Hwang'ın (2010) doktora tezinde bulduğu algılanan iş performansının (nicelik, nitelik, verimlilik) test tekrar test güvenirliği 0.78'dir.

7.4.2. Geçerlik yorumlaması

Pilot çalışmada daha önce geliştirilen ölçekler aracılığıyla ilgi alanı araştırıldı. Elde edilen puanlar ve kredibilitesi incelendi. Sonuçlar, dış geçerlik ve çalışmanın belirli sınırlar içinde genelleştirilip genelleştirilemeyeceği, bu sonuçların benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceği ve bulguların benzer örneklemelerde kolayca test edilip edilemeyeceği konusunda bazı ilk kanıtlar sağladı. Araştırma sonuçları için gerçek ve beklenen madde korelasyon sonuçları dikkate alınarak istatistiksel ölçeğin kapsam geçerliği hakkında bir sonuca varılması amaçlandı. Pilot araştırmadan beklenen ve istenen sonuçların elde edilmesi, modelin hipotezlerinin, muhtemelen mizah tarzları dışında, ana analizde gerçekleştirilebileceğini gösterebilir.

Pilot çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik analizi, orta düzeyde (etkililik, umut, dayanıklılık, kendini verme/yoğunlaşma, görev performansı, algılanan iş performansı (nicelik, nitelik ve verimlilik) ve bağlamsal performans) ile yüksek (ilişkisel enerji, psikolojik sermaye, iyimserlik, işe tutkunluk, canlılık, adanmışlık ve iş performansı) düzeyde güvenilir sonuçlar verdi. Güvenirliği düşük bulunan mizah tarzları alt ölçekleri dışında, genel ölçeklerin yanında alt ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edildi. Genel olarak, bütün ölçeklerin güvenirliliği bu ölçeklerin bireysel alt ölçeklerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Tüm mizah tarzı ölçekleri, bu araştırmada kullanılan diğer ölçekler için bildirilen ölçeklerden tutarlı bir şekilde daha düşük olma eğilimindedir. Bunun bir nedeni, bu ölçeklere ters puanlanan maddelerin dahil edilmesi olabilir, çünkü ters puanlanan maddeler ölçek güvenirliliğini azaltabilir (Schmitt ve Stults, 1985) ve olumsuz ifadelerin olduğu maddeler genellikle yapay faktörler üretir (Podsakoff vd., 2003).

Mizah tarzlarının güvenilirlik puanlarının düşük olması nedeniyle örnekleme ek yanıtlar dahil edilerek toplam katılımcı sayısı 58'den 85'e çıkarıldı. İki örneklem arasında karşılaştırma yapıldığında, güvenilirlikleri arasında pek bir fark olmadığı görülmektedir. Genel olarak, ölçekler daha büyük örnekleme biraz daha düşük güvenilirlik puanı elde etti. Bununla birlikte, kendini geliştirici mizah (0,25'ten 0,33'e) ve agresif mizah (0,13'ten 0,34'e) olmak üzere iki mizah tarzının puanlarında artış görüldü.

Araştırmada ölçeklerin yordayıcı puanlarına bakıldığında, ölçülmek isteneni ölçen puanlar ve ilişkiler hesaplandı. Bu anlamda, mizah tarzları ölçeği dışında, asıl araştırma için geçerlik konusunda ciddi bir sorun beklenmedi. Bu bakımdan, gerçek modelde temsili bir örneklem büyüklüğünün, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliğine, hatta muhtemelen mizah tarzları ölçeğine olumlu katkı sağlaması beklendi. Yukarıdakilere dayanarak, yalnızca belki de mizah tarzları ölçeğini yeniden gözden geçirerek varsayılan modelin (planlanmış örneklem büyüklüğü yaklaşık 500 katılımcı olan Yapısal Eşitlik Modeli) araştırmasını sürdürmek için yeterli kanıtı sahip olunması bekleniyordu.

Sağlık sektörünün seçilmesinin ilk nedeni, Kosova Federal Sağlık Sendikaları (TUHFK) ağı aracılığıyla büyük çevrimiçi katılım oranları olacağının beklenmesiydi. Bunun veri toplama süresini azalttığı düşünüldü. Anketin çevrimiçi versiyonundaki küçük yanıt oranına (85 katılımcının %28,6'sı) dayanarak, yalnızca sağlık sektörüne bağlı kalmak için bir neden yoktu.

Ayrıca, anketin çevrimiçi ve basılı kopyaları arasında güvenilirlik açısından anlamlı bir fark bulunmadı. Bu bakımdan, asıl araştırmanın her iki seçenekle de, yani çevrimiçi ve basılı kopyayla devam edebileceği sonucuna varıldı. Sonuç olarak, daha umut verici bir seçenek olarak özel sektör şirketleri kabul edildi. Anketin, örnek kuruluşlarla yapılan anlaşmalara bağlı olarak hem çevrimiçi hem de basılı olarak yapılabileceği düşünüldü.

7.5. ÇALIŞMANIN ANA SONUÇLARI

Ana çalışmanın ilk örnekleme 549 yanıtta oluşuyordu. Verilerin analizi sırasında eksik veriler ve tutarlılık ile ilgili sorunlar gözlemlendi. Veri temizlemenin ilk aşamasında, %2'nin üzerinde kayıp verisi olan vakalar çıkarıldı. Tüm değişkenler için iç tutarlılık ve güvenilirlik analizi yapıldı. Veri temizliğinden bağımsız olarak, mizahın genel Cronbach Alfa değeri, kabul edilebilir 0,7 seviyesinin altında kaldı ve bu da ek veri temizliği gerektirdi. Mizah, güvenilirlik sorunuyla ilişkilendirildi. Bu durumun, araçta soruların sunulma sırasının bir sonucu veya katılımcıların tersine çevrilen maddeleri anlamaması olasılığının bir sonucu olarak yanlış yanıtlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Hatırlamak gerekirse, mizah ters öğeleri içeren tek değişkendir. Buna çözüm olarak, bu yanlış yanıtların tutarlılığı için modifikasyon (değişiklik) düşünüldü. Bu istatistiksel yaklaşım teorik olarak desteklenmektedir (Tang, Cui ve Babenko, 2014). Bu durumda, veriler tarandı ve örneğin, değişken veya alt değişkenin diğer yanıtları pozitif olduğu hallerde hangi katılımcıların negatif yanıt verdiği bulundu. Yanlış yanıtlar tespit edildi ve diğer maddelerde verilen diğer yanıtlara göre modifiye edildi. İlk modifikasyon yalnızca, en yüksek güvenilirlik sorunu olan alt değişken olan katılımcı mizah için yapıldı. Bu müdahaleden sonra, katılımcı mizah için Cronbach Alfa değeri 0.564'ten 0.704'e yükseldi. Sonuç olarak, tüm değişkenler kabul edilen 0.7 seviyesine eşit veya daha yüksek genel Cronbach Alfa değerine ulaştı. Yine de, bazı maddelerin Cronbach Alfa değeri 0.7'nin altında kaldı. Daha önemlisi, modelin uyumu kötüydü. Bu, daha fazla veri analizine ve nihai müdahalelere olan ihtiyacı tekrar gündeme getirdi. Bu, daha derinlemesine veri analizi, tüm mizah tarzı ve dayanıklılık (PsyCap) maddelerinde ilave yanlış yanıtları tespit etti. Son olarak, tüm değişkenlerin yanı sıra her maddenin Cronbach Alfa değeri kabul edilebilir seviyeye geldi ve iyi bir model uyumu elde edildi. Doldurulan 549 anketten 481'inin geçerli olduğu kanıtlandı ve genel yanıt oranı %87 idi.

7.5.1. Analitik yaklaşım

Analizin bir parçası olarak, ilk olarak, dağılımı, merkezi eğilimi ve hesaplanan modeli oluşturan yapıların standart sapmasına dair bir genel bakış sunmak için tanımlayıcı istatistik değerler hesaplandı. Kline (2016)'a göre, Yapısal Eşitlik Modellemesinin etkinliğini doğrulamak amacıyla, 200'den fazla katılımcıyı içeren bir örneklem gerekir. Bu kritere göre, mevcut çalışma örneklem gereksinimlerine ilişkin geçerliliği karşılamaktadır. Ayrıca, SmartPLS3 içeren kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM), araştırma modelini araştırma ve yordamak için kullanıldı.

İç tutarlılık ve LIKERT ölçeği değişkenleri için güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak yapıldı. Nunnally (1978)'e göre, her ölçekteki değişkenler yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir ve Cronbach Alfa'nın en az 0.7 olması durumunda birbirleriyle pozitif olarak ilişkilidir. Buna göre, bu gereklilik, iç tutarlılık ve güvenilirlik analizi için referans olarak kullanılmaktadır.

Yakınsak ve ayırt edici geçerliği değerlendirmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) yapıldı. Kompozit Güvenirlik (CR) ve Ayıklanmış Ortalama Varyans (AVE), yakınsak geçerliği test etmek için kullanılır. Gizli yapılar için kabul edilebilir seviye değerleri CFA > 0.7, CR > 0.7 ve AVE > 0.5'tir (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, ve Thiele, 2017). Bu kritere göre yükleme faktörü 0.7'den küçük olan tüm maddeler modelden çıkarıldı.

CFA tamamlandıktan sonra araştırma modeli, psikolojik sermaye, katılımlı mizah, kendini geliştirici mizah, agresif mizah, kendini yıkıcı mizah ve işe tutkunluk tarafından açıklanan ilişkişel enerji ile iş performansı üzerindeki varyansların toplamı hesaplanarak değerlendirildi. Model uyumu, 0,10'un altındaki değerlerin model doğrulaması için kabul edilebilir olduğu Standardize kök ortalama kare artığı (SRMR) ile test edildi (Hu ve Bentler, 1999; Henseler, vd., 2014). Ayırt edici geçerlik, değeri 0.90'ın altında olması gereken Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrisiyle test edildi (Henseler vd., 2014; Hair vd., 2017).

Buna ek olarak, Baron ve Kenny (1986)'nin çalışmasına dayanarak, ilişkişel enerji ve iş performansı arasında işe tutkunluğun aracılık etkisi de tahmin edildi. Aracılık etkisinin seviyesi, Hair, Sarstedt, Hopkins ve Kuppelwieser (2014) tarafından önerilen açıklanan varyans (VAF) ile değerlendirildi; burada %80'den yüksek bir değer tam aracılığı, %20-80

aralığında bir değer kısmi aracılığı gösterir ve %20'den küçük bir değer aracılık etkisinin olmadığını gösterir.

İlişkisel enerjinin öncüllerinin ve ardıllarının keşif modeli ayrıca yaş, cinsiyet, pozisyon, kıdem, iş arkadaşını tanıma süresi vb gibi demografik faktörler için de kontrol edildi. Kontrol değişkenlerinin hiçbirinin model içindeki varsayımsal ilişkiler üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmedi.

7.5.2. Tanımlayıcı istatistik

Bir genel dağılım, merkezi eğilim ve modelin yapılarının standart sapması tanımlayıcı istatistik hesaplama yoluyla detaylı olarak açıklanır. Sonuçların gösterdiği gibi, katılımcılar ilişkisel enerji (5.30), katılımcı mizah (5.17) ve işe tutkunluk (5.02) ortalamalarında yüksek puan aldılar. Tüm yapılar arasında agresif mizah (3.12) ve kendini yıkıcı mizah (3.72) en düşük ortalamaya sahipti. Standart sapmaya göre, kendini yıkıcı mizah (1,66), agresif mizah (1,46) ve katılımcı mizah (1.41) en yüksek puanları alırken, iş performansı (0,66), işe tutkunluk (0,84) ve PsyCap (0,88) en düşük puanları aldı.

Tablo 12. Ortalama ve standart sapma

	Ortalama	Standart sapma
Psikolojik sermaye	4.89	0.88
Katılımcı mizah	5.17	1.41
Kendini geliştirici mizah	4.89	1.32
Agresif mizah	3.12	1.46
Kendini yıkıcı mizah	3.72	1.66
İlişkisel enerji	5.30	1.22
İşe tutkunluk	5.02	0.84
İş performansı	4.27	0.63
n (481)		

Modele dahil edilen yapılar arasındaki korelasyon katsayıları da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, katılımlı mizah, kendini geliştirici mizah ve kendini yıkıcı mizah pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde birbirleriyle ilişkiliyken, fizyolojik sermaye pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde katılımcı mizah ve kendini geliştirici mizahla ilişkilidir.

Tablo 13. Yapıların korelasyon matrisi

		PC	AFH	SEH	AGH	SDH	RE	JE	JP
PC	Pearson Korelasyonu	1							
	Sig. (2-yönlü)								
AFH	Pearson Korelasyonu	.291**	1						
	Sig. (2-yönlü)	.000							
SEH	Pearson Korelasyonu	.371**	.458**	1					
	Sig. (2-yönlü)	.000	.000						
AGH	Pearson Korelasyonu	-.424**	-.268**	-.380**	1				
	Sig. (2-yönlü)	.000	.000	.000					
SDH	Pearson Korelasyonu	.004	.179**	.121**	-.001	1			
	Sig. (2-yönlü)	.931	.000	.008	.974				
RE	Pearson Korelasyonu	.551**	.332**	.452**	-.378**	.080	1		
	Sig. (2-yönlü)	.000	.000	.000	.000	.080			
JE	Pearson Korelasyonu	.300**	.116*	.157**	-.199**	.063	.282**	1	
	Sig. (2-yönlü)	.000	.011	.001	.000	.167	.000		
JP	Pearson Korelasyonu	.249**	.258**	.188**	-.085	.025	.194**	.411**	1
	Sig. (2-yönlü)	.000	.000	.000	.063	.592	.000	.000	

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

7.5.3. Güvenirlik analizi

Cronbach Alfa katsayısı, iç tutarlılık ve güvenilirlik analizinde kullanıldı. Modeldeki her bir yapı, Nunnally (1978)'ye göre güvenilir olarak kabul edilen minimum eşik 0.7'den büyük Cronbach Alfa değerine sahiptir. Katılımcı mizah (0,964) ve ilişkisel enerji (0,927) yapıları en yüksek Cronbach Alfa değerine sahiptir.

Tablo 14. Yapıların güvenilirlik analizi

Yapı	Madde	Açıklama	Cronbach α
Psikolojik sermaye (PC)	Q26PC	Bu kişi, yönetimle yapılan toplantılarda çalışma alanını ifade etme konusunda kendinden emindir.	0.895
	Q27PC	Bu kişi, kuruluşun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunduğu emindir.	
	Q28PC	Bu kişi, bir grup meslektaşına bilgi sunarken kendinden emindir.	
	Q29PC	Bu kişi iş yerinde kendini bir sıklıkla içinde bulursa,	

		bundan kurtulmanın birçok yolunu düşünebilir.	
	Q31PC	Bu kişi, mevcut iş hedefine ulaşmanın birçok yolunu düşünebilir.	
	Q32PC	Şu anda bu kişi kendisi için belirlediği iş hedeflerine ulaşıyor.	
	Q33PC	Bu kişi iş yerinde mecbur kalırsa deyim yerindeyse “tek başına” kalabilir	
Katılımcı mizah (AFFH)	Q12H Q17H Q9H	Kişi çok güler ve arkadaşlarına çok şaka yapar. Kişi insanları güldürmekten keyif alır. Kişinin başkalarını güldürmek için çok uğraşmasına gerek yok – doğal olarak esprili biri gibi görünüyor	0.964
Kendini geliştirici mizah (SEH)	Q10H Q20H Q6H	Kişi üzgün veya mutsuz hissediyorsa, kendini daha iyi hissetmek için genellikle durum hakkında komik bir şeyler düşünmeye çalışır. Kişi bir durumun eğlenceli bir yönü hakkında düşünmenin sorunlarla başa çıkmanın nasıl çok etkili bir yolu olabileceğinin iyi bir örneğidir. Kişi kendini depresif hissediyorsa, genellikle kendini mizahla neşelendirebilir.	0.879
Agresif mizah (AGH)	ReQ13H ReQ19H ReQ24H	Kişi, başkalarının mizahı birini eleştirmek ya da aşağılamak için kullanmasından hoşlanmaz. Kişi, tüm arkadaşları başkalarına gülse bile onlara eşlik etmez. Bir şey ona gerçekten komik gelse bile, birisi gücenecekse buna gülmez veya şaka yapmaz.	0.700
Kendini yıkıcı mizah (SDH)	Q22H Q25H	Kişinin sorunları varsa veya mutsuz hissediyorsa, en yakın arkadaşları bile onun nasıl hissettiğini anlamasın diye şakalaşarak bunu örtbas eder. Bashkalarının kendisine gülmesine izin vermek, onun arkadaşlarını ve ailesini iyi hissettirme yöntemidir.	0.768
İlişkisel enerji (RE)	Q1RE Q2RE Q3RE Q4RE Q5RE	Bu kişiyle etkileşim kurduğumda zinde hissediyorum. Bu kişiyle etkileşime girdikten sonra işimi yapmak için daha fazla enerji hissediyorum. Bu kişiyle etkileşim kurduğumda zindeliğimin arttığını hissediyorum. “Canlanmam” gerektiğinde bu kişiye giderdim. Bu kişiyle fikir alışverişine girdikten sonra işimi yapmak için daha fazla canlılık hissediyorum.	0.927
İşe tutkunluk (JE)	Q38JE Q39JE Q40JE Q41JE Q42JE Q43JE Q44JE	İşimde, enerji patlaması yaşıyor gibiyim. İşimde, güçlü ve zinde hissediyorum. İşim konusunda hevesliyim İşim bana ilham veriyor. Sabah uyandığımda, canım işe gitmek istiyor. Yoğun çalıştığımda mutlu hissediyorum. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	0.892

İş performansı (JP)	Q55JP	İş bilgimi güncel tutmak için çalıştım	0.785
	Q56JP	İşle ilgili becerilerimi güncel tutmak için çalıştım	
	Q57JP	Yeni sorunlara yaratıcı çözümler geliştirdim.	
	Q58JP	İşimde yeni zorluklar aramaya devam ettim	

7.5.4. Doğrulayıcı faktör analizi

Yakınsak ve ayırt edici geçerliği değerlendirmek için CFA yapıldı. Kompozit Güvenirlik (CR) ve Ayıklanmış Ortalama Varyans (AVE), yakınsak geçerliği test etmek için kullanılır. Gizli yapılar için kabul edilebilir seviye değerleri $CFA > 0.7$, $CR > 0.7$ ve $AVE > 0.5$ 'tir (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt ve Thiele, 2017). Bu kritere göre yükleme faktörü 0,7'den küçük olan tüm maddeler modelden çıkarıldı. 12 madde içeren PsyCap'ın ilk yapısından, 7'sinin yükleme faktörü 0,7'den büyüktü. Katılımcı mizaha göre, 5 maddeden 3'ü modelin içinde kaldı, yani yükleme faktörü 0.7'den büyüktü. Kendini geliştirici mizah ve agresif mizah, kabul edilebilir seviyede 3 maddeyle sonuçlanırken, başta madde sayıları sırasıyla 4 ve 6'ydı. Kendini yıkıcı mizahın başlangıçtaki yapısında 5 madde olmasına rağmen, yalnızca 2 'sinin yükleme faktörü 0.7'nin üzerindeydi. Öte yandan, tüm ilişkisel enerji maddeleri 0.7'den büyük kabul seviyesini karşıladı; dolayısıyla hepsi modele dahil edildi. Aynı durum, 9 maddeden 7'sinin 0,7'den büyük yükleme faktörü ile sonuçlandığı işe tutkunluk için geçerli olmadı. Son olarak, iş performansı yapısı 18 maddeden sadece 4'ü ile modelde kaldı. Ayırt edici geçerlik, değeri 0.90'ın altında olması gereken Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrisiyle test edildi (Henseler vd., 2014; Hair vd., 2017).

Tablo 15. Yakınsak geçerlik

	CR	AVE
Psikolojik sermaye	0.917	0.614
Katılımcı mizah	0.977	0.933
Kendini geliştirici mizah	0.925	0.805
Agresif mizah	0.834	0.627
Kendini yıkıcı mizah	0.881	0.789
İlişkisel enerji	0.945	0.775

İşe tutkunluk	0.916	0.608
İş performansı	0.861	0.607
n (481)		

Tablo 16. Heterotrait-monotrait (HTMT) matrisi

	PC	AFFH	SHE	AGH	SDH	RE	JE
AFFH	0.319						
SEH	0.421	0.497					
AGH	0.539	0.322	0.485				
SDH	0.037	0.211	0.141	0.150			
RE	0.608	0.351	0.500	0.470	0.096		
JE	0.330	0.125	0.178	0.253	0.079	0.308	
JP	0.300	0.289	0.229	0.126	0.064	0.233	0.496

7.5.5. Model uyumu, Baron ve Kenny yöntemi ve hipotez testi

Yukarıdaki tüm aşamalardan geçtikten ve yukarıdaki tüm sonuçları elde ettikten sonra, analiz, önerilen modelin ve mevcut çalışmanın hipotezlerinin test edilmesiyle devam etti. Modelin bir aracılık ilişkisi içerdiği düşünüldüğünde, ilişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun aracılık etkisini test etmek için Baron ve Kenny (1986) yöntemi uygulandı. Bu yöntem, üçüncü modelin aynı anda nihai modeli temsil ettiği tüm analizi kapsayan üç ardışık modelle sonuçlanan üç regresyon içerir. Daha spesifik olarak, aracılığı desteklemeye yönelik üç regresyon ve koşul şunları içerir:

1. İlk regresyon testlerine dayanan Model 1, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni önemli ölçüde yordayıp yordamadığını test eder.
2. İkinci regresyon testlerine dayanan Model 2, bağımsız değişkenin aracılık değişkenini önemli ölçüde yordayıp yordamadığını test eder.
3. Üçüncü regresyon testlerine dayanan Model 3, bağımsız değişkenin, aracılık değişkeni yoluyla, bağımlı değişkeni önemli ölçüde yordayıp yordamadığını test eder.

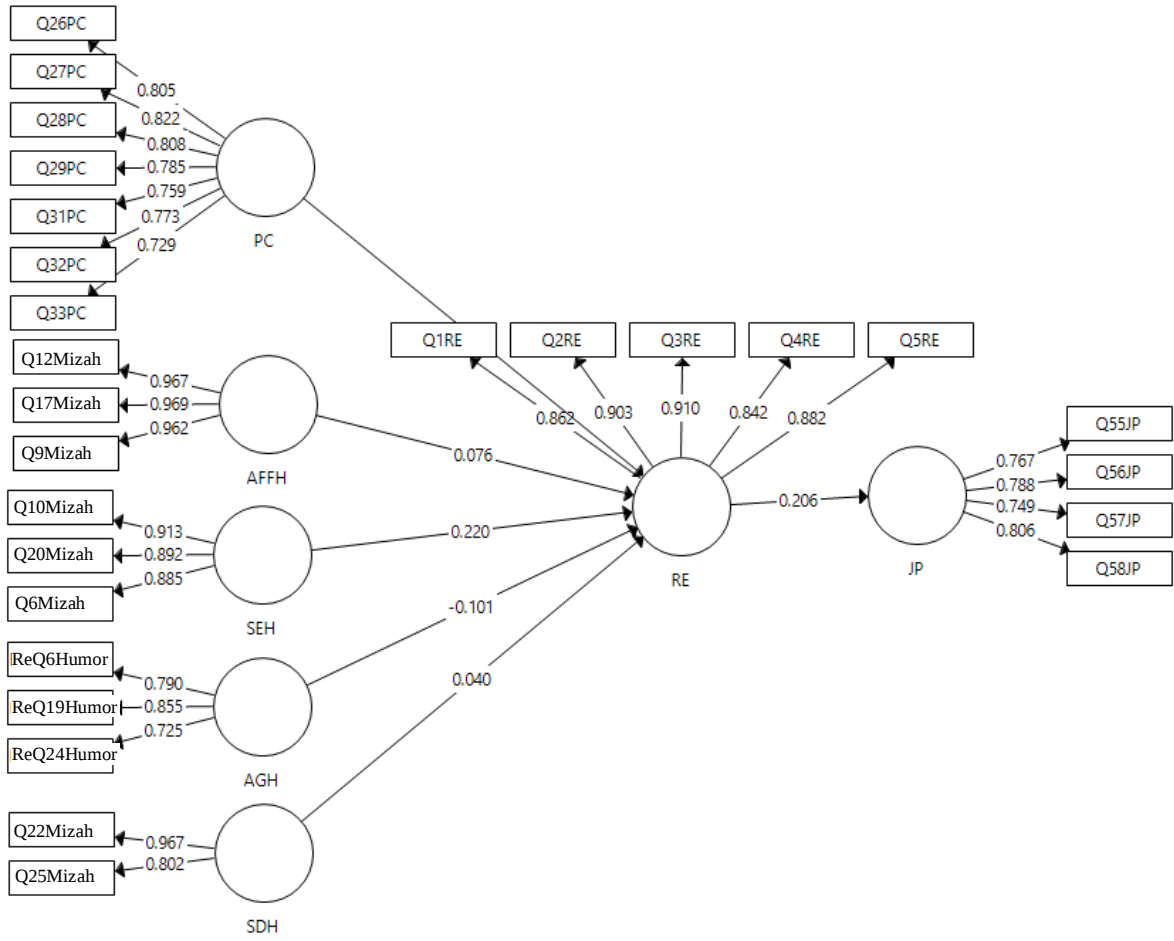
Sonuçlar, Baron ve Kenny'nin koşullarının karşılanacağına dair önemli kanıtlar göstermektedir, yani ilişkisel enerjinin iş performansını önemli ölçüde etkilediği görülüyor; ilişkisel enerjinin işe tutkunluğu (aracı) da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir ve ilişkisel enerji ve işe

tutkunluk da iş performansını önemli ölçüde etkiler. Aşağıdaki tablolar ve şekiller, her bir adımın sonuçlarını, ilgili sonuçlardan bahsederek göstermektedir.

Tablo 17. Yol (Path) katsayıları - model 1

	Orijinal Örneklem (O)	Örnek Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P değerleri
AFFH → RE	0.076	0.075	0.046	1.667	0.096
AGH → RE	-0.101	-0.104	0.042	2.404	0.016
PC → RE	0.405	0.407	0.050	8.185	0.000
RE → JP	0.206	0.213	0.044	4.626	0.000
SDH → RE	0.040	0.045	0.039	1.034	0.301
SEH → RE	0.220	0.218	0.044	5.065	0.000

Yol katsayılarının sonuçlarına göre, ilişkisel enerji iş performansını anlamlı olarak öngörmekte ve Baron ve Kenny'nin yönteminin ilk koşulunu karşılamaktadır. Model ayrıca yapı güvenirliği ve geçerliği koşullarını da karşıladı. Model, her yapı için bileşik güvenirliğin 0,7'den büyük olduğu ve ortalama varyansın 0,5'in üzerinde çıkarıldığı durumlarda yakınsak geçerlik açısından iyi uyum sağlar. Model ayrıca, gizli yapılar için HTMT matrisinin tüm değerlerinin 0.9 eşliğinden daha küçük olması nedeniyle ayırt edici geçerlik açısından da geçerlidir. Yol katsayıları ile yapı güvenirliği ve geçerliğine ilişkin ayrıntılı sonuçlar bu çalışmanın ekler bölümünde sunulmuştur.



Şekil 8. Baron ve Kenny'den birinci koşul – Bağımlı değişkeni(JP) yordayan bağımsız değişken (RE)

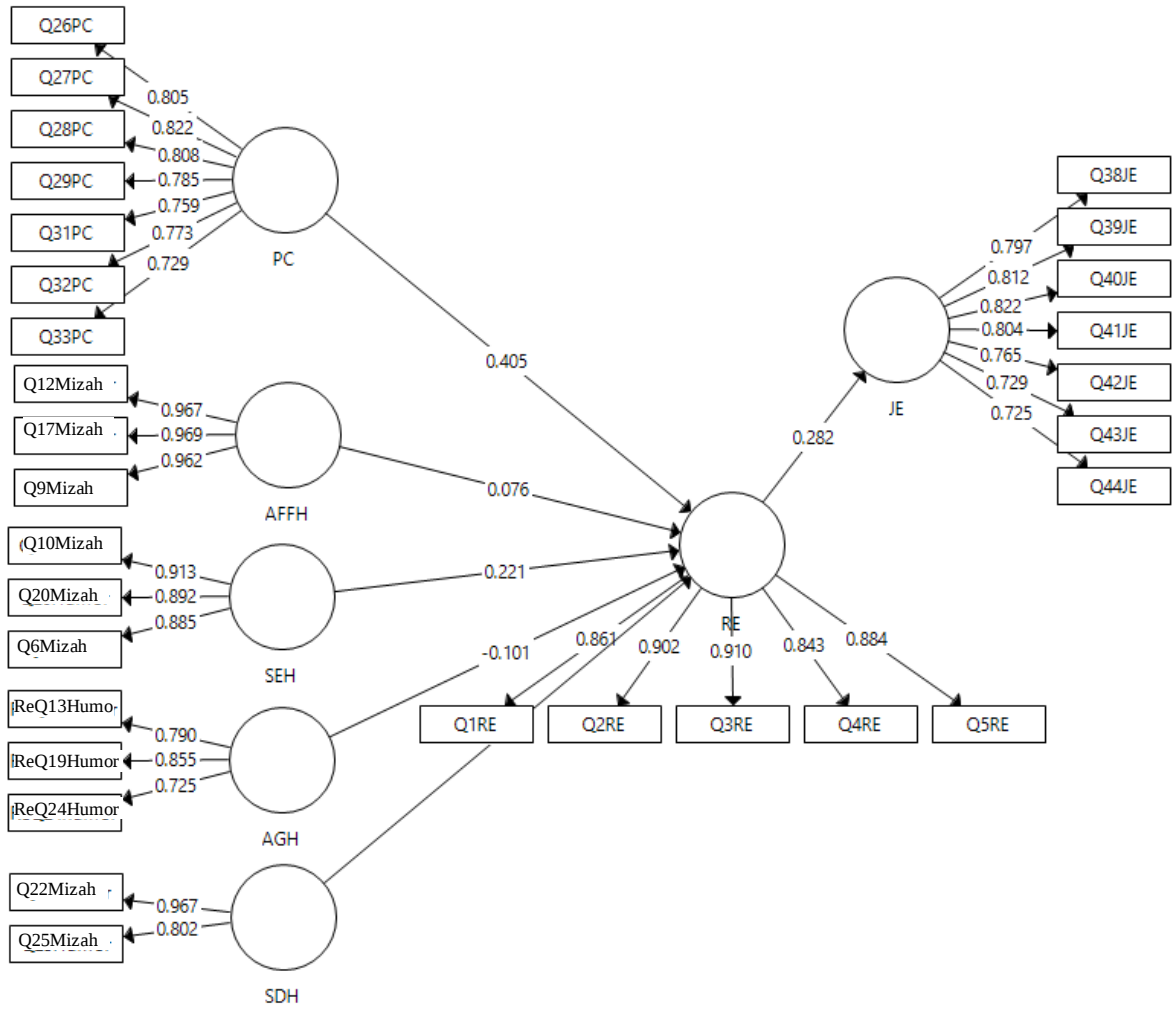
Birinci regresyonun sonuçları, PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğunu gösterdi ($\beta_{PC-RE}=0.405$; $t=8.617$; $p=0.000$), ve bu *Hipotez 1'i doğrulamaktadır*. Katılımcı mizah, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkiliydi ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gösterilmedi ($\beta_{AFFH-RE}=0.076$; $t=1.658$; $p=0.097$). Aynı sonuçlar, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili kendini yıkıcı mizah için de elde edildi, ancak bu korelasyonun istatistiksel olarak da anlamlı olduğu kanıtlanmadı ($\beta_{SDH-RE}=0.041$; $t=1.068$; $p=0.286$). Öte yandan, kendini geliştirici mizah, pozitif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkilerken ($\beta_{SEH-RE}=0.220$; $t=5.086$; $p=0.000$), agresif mizah negatif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkiledi ($\beta_{AGH-RE}=-0.101$; $t=2.374$; $p=0.018$). Dolayısıyla Hipotez 2, dört mizah tarzından sadece ikisi yani kendini geliştirici mizah ve agresif mizah tarafından desteklendi. Son olarak, ilişkisel

enerjinin iş performansını pozitif yönde etkilediği görüldü ($\beta_{RE-JP}=0.206$; $t=4.626$; $p=0.000$) ve bu sonuç, *Hipotez 4* için doğrulayıcı kanıt sunmaktadır.

Tablo 18. Yol katsayıları - model 2

	Orijinal Örneklem (O)	Örnek Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P değerleri
AFFH → RE	0.076	0.074	0.046	1.631	0.103
AGH → RE	-0.101	-0.103	0.043	2.364	0.018
PC → RE	0.405	0.407	0.047	8.686	0.000
RE → JE	0.282	0.289	0.042	6.705	0.000
SDH → RE	0.041	0.044	0.039	1.056	0.291
SEH → RE	0.221	0.221	0.044	4.993	0.000

Yol katsayılarının sonuçlarına göre, ilişkisel enerji iş performansını anlamlı olarak öngörmekte ve Baron ve Kenny'nin yönteminin ilk koşulunu karşılamaktadır. Model ayrıca yapı güvenirliği ve geçerliği koşullarını da karşıladı. Model, her yapı için bileşik güvenirliğin 0,7'den büyük olduğu ve ortalama varyansın 0,5'in üzerinde çıkarıldığı durumlarda yakınsak geçerlik açısından iyi uyum sağlar. Model ayrıca, gizli yapılar için HTMT matrisinin tüm değerlerinin 0.9 eşliğinden daha küçük olması nedeniyle ayırt edici geçerlik açısından da geçerlidir. Yol katsayıları ile yapı güvenirliği ve geçerliğine ilişkin ayrıntılı sonuçlar bu çalışmanın ekler bölümünde sunulmuştur.



Şekil 9. Baron ve Kenny'den ikinci koşul – Aracıyı (JE) yordayan bağımsız değişken (RE)

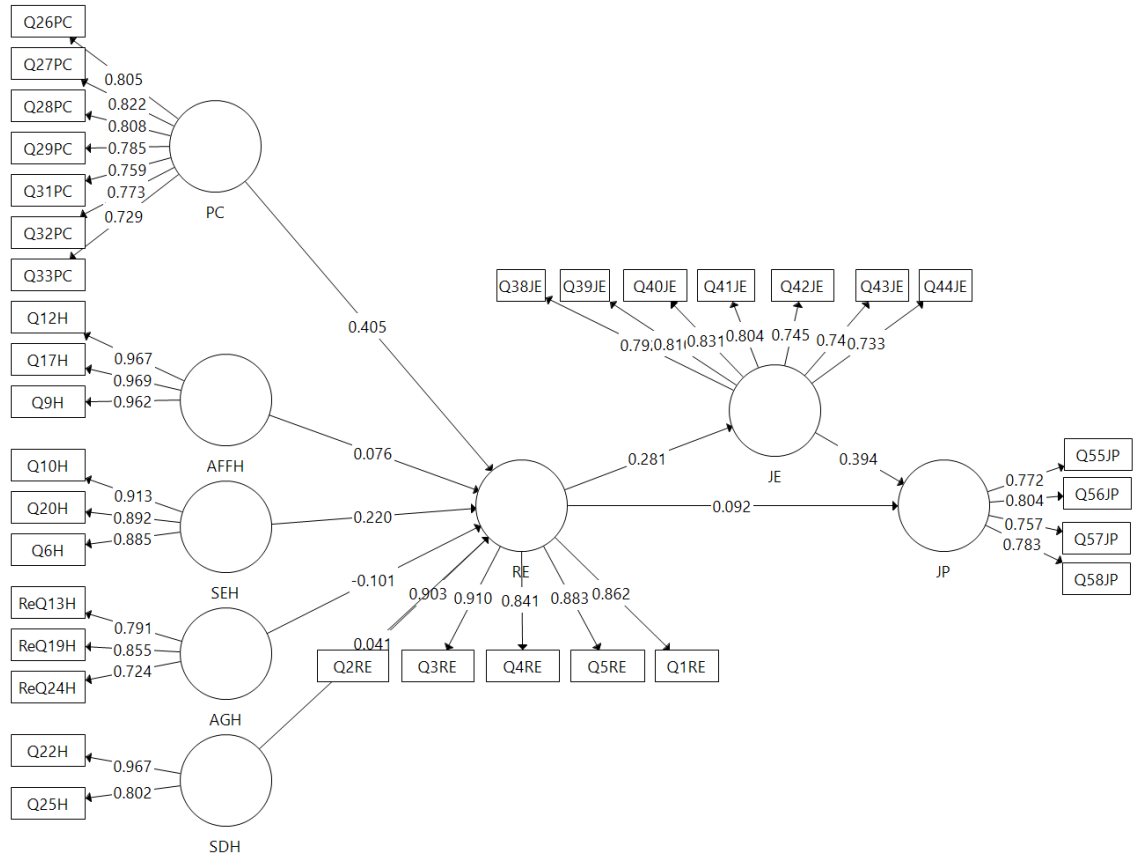
İkinci regresyon, birincisine çok benzer sonuçlar verdi. PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğu görüldü ($\beta_{PC-RE}=0.405$; $t=8.617$; $p=0.000$), ve bu *Hipotez 1'i doğrulamaktadır*. Katılımcı mizah, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkiliydi ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gösterilmedi ($\beta_{AFFH-RE}=0.076$; $t=1.658$; $p=0.097$). Aynı sonuçlar, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili kendini yıkıcı mizah için de elde edildi, ancak bu korelasyonun istatistiksel olarak da anlamlı olduğu kanıtlanmadı ($\beta_{SDH-RE}=0.041$; $t=1.068$; $p=0.286$). Öte yandan, kendini geliştirici mizah, pozitif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkilerken ($\beta_{SEH-RE}=0.220$; $t=5.086$; $p=0.000$), agresif mizah negatif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkiledi ($\beta_{AGH-RE}=-0.101$; $t=2.374$; $p=0.018$). Dolayısıyla

Hipotez 2, dört mizah tarzından sadece ikisi yani kendini geliştirici mizah ve agresif mizah tarafından desteklendi. Son olarak, ilişkisel enerjinin işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği görüldü ($\beta_{RE-JE}=0.282$; $t=6.705$; $p=0.000$) ve bu sonuç, *Hipotez 3* için doğrulayıcı kanıt sunmaktadır.

Tablo 19. Yol (Path) katsayıları - model 3

	Örijinal Örneklem (O)	Örnek Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	T İstatistiği (O/STDEV)	P değerleri
AFFH → RE	0.076	0.075	0.046	1.658	0.097
AGH → RE	-0.101	-0.105	0.043	2.374	0.018
JE → JP	0.394	0.398	0.047	8.416	0.000
PC → RE	0.405	0.407	0.047	8.617	0.000
RE → JE	0.281	0.282	0.044	6.376	0.000
RE → JP	0.092	0.092	0.043	2.125	0.034
SDH → RE	0.041	0.044	0.038	1.068	0.286
SEH → RE	0.220	0.219	0.043	5.086	0.000

Yol katsayılarının sonuçlarına göre, ilişkisel enerji iş performansını anlamlı olarak öngörmekte ve Baron ve Kenny'nin yönteminin ilk koşulunu karşılamaktadır. Model ayrıca yapı güvenirliği ve geçerliği koşullarını da karşıladı. Model, her yapı için bileşik güvenirliğin 0,7'den büyük olduğu ve ortalama varyansın 0,5'in üzerinde çıkarıldığı durumlarda yakınsak geçerlik açısından iyi uyum sağlar. Model ayrıca, gizli yapılar için HTMT matrisinin tüm değerlerinin 0.9 eşiğinden daha küçük olması nedeniyle ayırt edici geçerlik açısından da geçerlidir. Yol katsayıları ile yapı güvenirliği ve geçerliğine ilişkin ayrıntılı sonuçlar bu çalışmanın ekler bölümünde sunulmuştur.



Şekil 10. Baron ve Kenny'den üçüncü koşul – Aracı (JE) üzerinden bağımsız değişkeni (JP) yordayan bağımsız değişken (RE)

Son regresyon, analize dahil edilen dört mizah tarzından ikisi tarafından kısmen desteklenen Hipotez 2 hariç, tüm hipotezleri destekleyen kanıtlar sağlar. PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğu görüldü ($\beta_{PC-RE}=0.405$; $t=8.617$; $p=0.000$), ve bu *Hipotez 1'i doğrulamaktadır*. Katılımcı mizah, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkiliydi ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gösterilmedi ($\beta_{AFFH-RE}=0.076$; $t=1.658$; $p=0.097$). Aynı sonuçlar, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili kendini yıkıcı mizah için de elde edildi, ancak bu korelasyonun istatistiksel olarak da anlamlı olduğu kanıtlanmadı ($\beta_{SDH-RE}=0.041$; $t=1.068$; $p=0.286$). Öte yandan, kendini geliştirici mizah, pozitif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkilerken ($\beta_{SEH-RE}=0.220$; $t=5.086$; $p=0.000$), agresif mizah negatif ilişkiliydi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkiledi ($\beta_{AGH-RE}=-0.101$; $t=2.374$; $p=0.018$). Dolayısıyla Hipotez 2, dört mizah tarzından sadece ikisi yani kendini geliştirici mizah ve agresif mizah tarafından desteklendi. İlişkisel enerjinin işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği görüldü (β_{RE-

$\beta_{JP}=0.281$; $t=6.376$; $p=0.000$) ve bu sonuç, *Hipotez 3* için doğrulayıcı kanıt sunmaktadır. Ayrıca, ilişkisel enerjinin iş performansını pozitif yönde etkilediği görüldü ($\beta_{RE-JE}=0.092$; $t=2.125$; $p=0.034$) ve bu sonuç, *Hipotez 4* için doğrulayıcı kanıt sunmaktadır. İkinci koşul da karşılandı ve böylelikle işe tutkunluğun iş performansı üzerinde önemli pozitif etkisi olduğu görüldü ($\beta_{JE-JP}=0.394$; $t=8.416$; $p=0.000$) ve bu sonuç *Hipotez 5*'i doğrulamaktadır. Son olarak, regresyon ayrıca Baron ve Kenny'nin (1986) üçüncü koşulu için yeterli kanıt sunmaktadır ve burada, işe tutkunluğun, ilişkisel enerjinin iş performansı ile olan pozitif ilişkisinde önemli aracılık etkisine sahip olduğu görüldü ($\beta_{RE-JE-JP}=0.110$; $t=4.583$; $p=0.000$), yani bu sonuç *Hipotez 6*'yı desteklemektedir.

Tablo 20. Hipotezlerin doğrulanması

Hipotez	Doğrulandı/reddedildi
Hipotez 1: PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.	Doğrulandı
Hipotez 2: Mizahın ilişkisel enerji üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kısmen kendini geliştirici ve agresif mizahla doğrulandı.
Hipotez 3: İlişkisel enerjinin işe tutkunluk üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.	Doğrulandı
Hipotez 4: İlişkisel enerjinin iş performansı üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.	Doğrulandı
Hipotez 5: İşe tutkunluğun iş performansı üzerinde anlamlı ölçüde olumlu etkisi vardır.	Doğrulandı
Hipotez 6: İlişkisel enerjinin iş performansı üzerindeki olumlu etkisinde işe tutkunluk anlamlı ölçüde aracılık rolü oynar.	Doğrulandı

İşe tutkunluğun aracılık rolüne yönelik doğrulama elde edildikten sonra, aracılığın kuvveti de incelendi. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 21. Aracılık etkisinin kuvveti

Etkiler	Path (Yol)	Yol katsayısı	Dolaylı etki	Toplam etki	VAF	t-değeri	p-değeri
Aracı	RE→JE	0.281	İlgisiz				
	JE→JP	0.394	İlgisiz				
	RE→JP	0.092	0.110	0.203	%54.18	4.583	0.000

Notlar: Açıklanan varyans (VA) = dolaylı etki/toplam etki * 100; VAF = $(0.110/0.203)*100 = \%54.18$. t-değeri = dolaylı etki/standart sapma = $0.110/0.024 = 4.583$.

Hair vd.'nin (2014) önerisine göre, VAF aracılık etkisinin kuvvetini göstermektedir. %80'den yüksek bir değer tam aracılığı, %20-80 aralığında bir değer kısmi aracılığı gösterir ve %20'den küçük bir değer aracılık etkisinin olmadığını gösterir. Mevcut çalışmaya ait modelin hesaplanan değerine göre, ilişkisel enerji-iş performansı ilişkisinde işe tutkunluğun rolünün tam bir aracı olduğu sonucu çıkarılabilir.

7.5.6. Bulguların tartışılması

Kendini yıkıcı ve katılımcı mizah haricinde modelde analiz edilen tüm değişkenlerin korelasyonları yapılan araştırmadan ampirik destek buldu. PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerindeki olumlu etkisinin istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı olduğu görüldü. Diğer bir deyişle, daha yüksek PsyCap seviyelerine sahip olan kişiler diğerlerine daha fazla enerji verme eğilimindeyken, PsyCap eksikliği olanlar kişilerin enerjisini tüketme eğilimi gösterir. Bu kesin ilişki daha önce araştırılmamış olmasına rağmen, yine de diğer ilgili çalışmalarla bir bağlantısı vardır. İlk olarak, pozitif enerji vericilerin iyimser olma (Cameron, 2012), işin sonunu getirme (Cameron, 2013c) ve başkalarına umut yaratma (takipçiler) (Cross vd., 2003; Cross ve Parker, 2004) gibi PsyCap ile ilgili özelliklere sahip olduğu bulunmuştur, diğer taraftan enerji tüketicilerin öncelikle engelleri gördüğü (Cross vd., 2003) ve sıklıkla eleştirel oldukları (Cameron, 2013c) bulunmuştur.

PsyCap'te daha yüksek olan kişilerin, sıklıkla ilişkisel enerjiye yansıyan (McDaniel, 2011) olumlu duygular (Avey vd., 2008) yarattığı da bulunmuştur. Ayrıca, PsyCap'te daha yüksek olan kişilerin, yüksek ilişkisel enerji durumuyla ilişkilendirilen özel ve işyeri sosyal ilişkilerini (Luthans vd., 2013; Story vd., 2013) olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Öte yandan, PsyCap'ın bulaşıcı etkisi, takipçilerin iyimserliği ve umudunun artması (Pathak ve Joshi, 2020) ve çalışanın yenilikçi davranışları (Fang vd., 2019; Novitasari vd., 2020; Purwanto vd., 2021) gibi diğer açılardan da gösterilmiştir. PsyCap'ın bu bulaşıcı unsuru, hipotez 1 tarafından öne sürüldüğü gibi, ilişkisel enerji üzerindeki pozitif etkiyi istatistiksel olarak desteklediğini açıklayabilir.

Farklı mizah tarzlarının ilişkisel enerji üzerindeki etkisi düşünüldüğü gibi kısmen sonuçlanmıştır, ancak bu ilişkinin yalnızca, ilişkisel enerji üzerinde sırasıyla olumlu ve olumsuz etkisi olduğu görülen kendini geliştirici mizah tarzı ve agresif mizah tarzında

istatistiksel olarak anlamlı olduğu gör÷lm÷ştür. Bu nedenle, kendini geliştirici mizahı daha fazla kullanan kişiler, meslektaşlarına daha fazla ilişkisel enerji yansıtma eğilimi gösterirken, daha agresif mizah kullananlar, ilişkisel enerjiyi azaltır, yani başkalarının enerjisini tüketir.

PsyCap'de olduğu gibi, mizah ve ilişkisel enerji arasındaki tam ilişki daha önce incelenmemiştir ancak burada ilgili bazı çalışmalar da bulguları karşılaştırmak için kullanılabilir. Her şeyden önce, pozitif mizah sosyal ilişkileri kolaylaştırır (Abel, 2002 Cooper, 2008), hem yatay hem de dikey olmak üzere (Cooper ve Sosik, 2012) yüksek kaliteli bağlantıları oluşturur ve algılar (Dutton, 2003), mizahın kullanıcısı ve alıcısı arasında pozitifliği yükseltir (Cann vd., 2009) ve gerilimi azaltır (Duncan vd., 1990). Mizahın aynı zamanda olumlu eğlence duygusunu yarattığı da bulunmuştur (Cheng ve Wang, 2014) ve pozitif duygular sıklıkla ilişkisel enerjiye de yansır (McDaniel, 2011). Mizahın ayrıca olumlu etki yoluyla çalışan esenliğini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Silva vd., 2021). Cheng ve Wang (2014) ayrıca mizahın işle ilgili tükenmiş kaynakları yeniden yükleyebilmesi gerektiğini savunur. İnsan enerjisini açıklamak için CoR'yi kullanan daha önce bahsi geçen yaklaşıma dayanarak, yeniden doldurulması gereken azalan bir kaynak olduğu düşünüldüğünde, Cheng ve Wang'ın ifadesi, enerjiden açıkça bahsetmeseler bile, enerjiyi ima ediyor şeklinde yorumlanabilir. Buna ek olarak, işyeri ortamlarında mizah, iletişimin artması, yaratıcılığın ve coşkunun artması, işyerinin aydınlatılması ve bazen daha kalıcı hale getirilmesi (Sathyanarayana, 2007) ve daha yenilikçi davranış ile sonuçlanır (Johari vd., 2021). Yönetimin olumlu mizahı, işle ilgili stresin azalması (Davis ve Kleimer, 1989) ve dayanışma ve sosyal uyumun artması, yakınlık oluşturma ve meslektaş dayanışmasını vurgulama (Holmes ve Marra, 2006) gibi takipçiler için çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Bu tür korelasyonların, hipotez 2'yi desteklemek için bu tezde bulunan ilişkilerin bir nedeni olması muhtemel olan ilişkisel enerji üzerindeki desteklenen etki ile uyumlu olduğu öne sürülebilir.

Kendini geliştirici mizahın ve agresif mizahın ilişkisel enerji üzerindeki zıt etkisi; bu tarzların sırasıyla uyumlu ve uyumsuz tarzlar şeklinde de anılan olumlu ve olumsuz mizahı temsil etmesiyle açıklanabilir. Farklı mizah tarzlarının farklı etkilerinin olmasına göre, önemli sayıda araştırma, HSQ'nun uyumlu mizah tarzlarının iyi olma hali ile pozitif ilişkili olduğunu, HSQ'nun uyumsuz mizah tarzlarının ise iyi olma hali ile negatif ilişkili olduğunu desteklemektedir (Kuiper, 2020). Ayrıca, kendini geliştirici ve katılımcı mizah, duygusal

emeği olumlu yönde etkilerken, kendini yıkıcı ve agresif mizahın tam tersi bir etkisi vardır (Liao vd., 2020). Benzer şekilde, baskın kendini geliştirici mizah tarzına ve katılımcı mizah tarzına sahip kişilerin, korona pandemisiyle ilgili daha düşük düzeyde umutsuzluk ve stres algıladığı görülmektedir; bu sebeple, bu kişiler daha fazla koruyucu davranışlar sergilerken, kendini yıkıcı mizah tarzı ve agresif mizah tarzına sahip olan kişilerin, korona pandemisiyle ilgili daha yüksek düzeyde umutsuzluk ve stres algıladığı görülmektedir; bu sebeple de bu kişiler daha az koruyucu davranışlar sergiler (Andrew ve Thomas, 2021). Farklı mizah tarzlarının bu olumlu/olumsuz etkisi, sırasıyla kendini geliştirici ve agresif mizahın ilişkisel enerji üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi için elde edilen sonuçları açıklayabilir. Katılımcı mizah da yukarıda belirtilen diğer bulgulara dayalı olarak beklendiği gibi olumlu etkiye sebep oldu; ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görüldü. Kendini yıkıcı mizahın olumlu etkisi diğer çalışmalarla çelişirken, burada da bulgular istatistiksel olarak anlamlı bir destek göstermedi.

Hipotez 3 ile 6'nın arasındaki hipotezlerin tümü istatistiksel olarak anlamlı ölçüde kanıtlandı. Bu, ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu ve işe tutkunluğu iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu anlamına gelir. Bu bakımdan, ilişkisel enerji, işe tutkunluğu aracılık rolüyle, iş performansını olumlu yönde etkiler. Bu kesin ilişki daha önce Owens vd. (2016) tarafından doğrulanmıştır; bu yazarların çalışması ayrıca, mevcut çalışmada önerilen ve ampirik olarak araştırılan modelin ikinci kısmı, yani ilişkisel enerjinin ardılları için temel teşkil etti.

Bu kesin korelasyonu araştıran başka çalışma tespit edilmedi; bununla birlikte, bazı bilim adamları ilgili bazı sonuçlar bulmuşlardır. Örneğin, Yang vd. (2017) ruhsal liderlik-çalışan iş performansında ilişkisel enerjinin aracılık rolü oynadığını tespit etmiş ve Wang vd. (2018) lider alçakgönüllülük-takipçi görev performansı korelasyonunda güçlendirilmiş takipçi ilişkisel enerjisinin aracılık etkisi olduğunu keşfetmiştir. Ayrıca, Amah ve Sese (2018), ilişkisel enerjinin işe tutkunluğu artmasındaki etkisini göstermiştir, ki bu etkiye çalışanın söz hakkı ve örgütsel destek algısı aracılık etmektedir. Diğer taraftan, Halbesleben ve Wheeler (2008) ve Rich vd. (2010) işe tutkunluğu iş performansı üzerindeki aracılık rolüne ilişkin destekleyici bulgular elde etmiştir.

Mevcut çalışmada kullanılan ilişkisel enerji ölçeğini (Owens vd., 2016) özel olarak uygulamamış olsalar da, daha önceki birkaç araştırmacı, örgütsel performansın farklı yönleri üzerinde ilişkisel enerjinin, enerji vericilerin veya enerji verici ilişkilerin olumlu etkilerini bulmuşlardır. Baker vd. (2003), enerji verenlerin kendilerinin daha yüksek performans gösterdiğini, diğerlerinin performansını artırdığını ve ortalamanın üzerinde performans gösteren örgütlerde 3 kat daha fazla mevcut olduğunu bulmuşlardır. Aynı doğrultuda, Cross vd. (2003), ekip enerjisinin ekip başarısı ile pozitif ilişkili olduğunu ve Cole vd. (2012) enerji vericilerin ekip ve örgütsel performansı üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Schippers ve Hogenes (2011) ve Quin vd. (2012) kişinin enerjisinin bulaşıcı olduğunu ve olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olarak, motivasyon ve bir görevi yerine getirme hızı gibi diğerlerinin performansının farklı yönlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini iddia etmiştir. Ayrıca, Atwater ve Carmeli (2009) yöneticileriyle ilişkilerinin olumlu olduğunu düşünen çalışanların (yönetici-üye alışverişi – LMX) enerjiyle dolma eğilimi gösterdikleri ve bunun karşılığında büyük ölçüde yaratıcı işlerde yer aldıklarını tespit etmiştir. Son olarak, Chadee vd. (2021), korona pandemisi sırasında da ilişkisel enerjinin faydaları olduğunu tespit etmiştir. COVID-19 kapanmaları, kendini kontrol tükenmişliği sebebiyle dijital bağlantılılığın iş davranışı üzerinde olumsuz etki yaratmasına sebep olmuş ve bu da işten kopuşa yol açmıştır. İlişkisel enerji, dijital bağlantılılığın bu zararlı etkisini hafifletmektedir.

8. SINIRLAMALAR VE İLERİDE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR

Bu çalışma, ilişkisel enerji alanına önemli bir katkıyı temsil etse de, kaçınılmaz olarak bir takım sınırlamalar içerir ve bu da gelecekteki araştırmalar için hedefe ulaşmada gidilecek yol görevi görmektedir. Öncelikle çalışma sadece özel hizmet sektörüne odaklanmıştır. Sektör içindeki farklı endüstrileri kapsamasına rağmen, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin diğer özelliklerini temsil edebilecek diğer sektörleri içermemektedir ve bu nedenle çalışmanın genellenebilirliği sınırlı kalmış olabilir. Örneğin, kamu sektöründeki veya imalat dünyasındaki işin doğasında, enerji vericilerin nasıl yaratıldığına ve örgüt içinde enerjinin nasıl sürdürüldüğüne ilişkin boyutları farklı şekilde etkileyen özellikler bulunabilir. Bunlar gelecekteki araştırmalar için potansiyel alanları oluşturabilir ve ileriki çalışmalarda bu çalışmadan daha fazla genelleştirme yapmalıdır. İkincisi, çalışma, dünyanın diğer bölgeleri için sonuçlar çıkarmak için küçük bir coğrafi ve kültürel açıyı temsil eden Priştine bölgesi üzerinde yoğunlaşmıştır. McDaniel (2011) önemli kültürel farklılıklar bulmamasına ve ilişkisel enerjinin evrensel bir fenomen olduğunu öne sürmesine rağmen, mevcut model mizah gibi kültürle ilişkilendirilebilecek diğer değişkenler olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, Weng vd.'nin (2020) iş tutkusunun liderden takipçilere iletilmesine yardımcı olmada ilişkisel enerjinin aracı rolünü araştırdıkları çalışmada, iş tutkusunun Anglo kültürlerine mensup takipçilere, Konfüçyüs kültürüne mensup takipçilere kıyasla daha güçlü geçtiğini ortaya çıkarmışlardır. Gelecekteki araştırmalar aynı modelden diğer ülkelerden, bölgelerden veya kıtalardan örneklerle birlikte faydalanabilir.

Üçüncüsü, iş performansı ve işe tutkunluk için kullanılan öz-değerlendirme ölçeği, katılımcılara kimliklerinin ifşa edilmediği güvencesi verildiği durumlarda yapıcı kabul edilse de, katılımcılar bireysel olarak raporlama yapmaya motive olmamışlar (van der Heijden ve Nijhof, 2004; A. Rego, 2008; Tho vd., 2014) ve öz değerlendirme ve diğer performans değerlendirmesi arasında anlamlı fark bulmamış çalışmalar mevcut bulunsun da (Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre, 2011), bu çalışmada kullanılan iş performansı ve işe tutkunluk için kullanılan öz değerlendirme ölçekleri, gerçek performans değerlendirmeleriyle karşılaştırıldığında yine de bazı tarafsızlıkları tespit edememiş olabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar, örneğin Owens vd.'nin (2016) çalışmasında ilişkisel enerji ölçeğinin, ilişkisel

enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisi açısından doğrulandığı ve test edildiği gibi, gerçek performans verilerini uygulayarak doğruluğu artırılabilir.

Dördüncüsü, veri sorunları nedeniyle, model uyumuna ulaşmak için özellikle mizah ölçeği ve iş performansı ölçeğinden bir takım maddeler çıkarılmıştır. Ülkedeki okuma kültürünün çok gelişmiş olmadığı göz önüne alındığında, eğer ileriki araştırmalar okuma alışkanlığı açısından aynı veya benzer kültürlerde yapılacaksa, bu araştırmalar veri toplamayı daha dikkatli bir şekilde yeniden tasarlamalıdır. Anketin farklı düzenlenmesi veya daha yüksek nitelikli katılımcılarla farklı bir örneklem kullanılması, örneğin, üniversite profesörlerinin kullanılması, daha doğru doldurulmuş yanıtların toplanmasında daha umut verici olabilir. Alternatif olarak, ilişkisel enerjinin öncüllerine odaklanılabilir, yani anketi kısaltmak için ve katılımcıların girdilerini sağlarken katılımcıların daha fazla ilgi gösterme olasılığını artırmak amacıyla modelin yalnızca ilk yarısını analiz etmek.

Beşincisi, mizah düzeylerinin ve PsyCap'in Beş Büyük kişilik özelliği ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Mendiburo-Seguel, Páez, ve Martínez-Sánchez, 2015; Bozgeyikli, 2017; Dewal ve Kumar, 2017). Diğer yandan, içe dönüklük ve dışa dönüklüğün enerji düzeyleri üzerinde etkileri olduğu bulunmuştur (Cullen-Lester vd., 2016). İleride yapılacak araştırmaların, ilişkisel enerjinin öncülleri bakış açısından kişilik türünün veya kişilik özellikleri kombinasyonunun mizah ve PsyCap ile etkileşimini analiz ederken bu ilişkiyi incelemek de faydalı olabilir. Altıncısı, mevcut çalışma içselliği ekarte edemeyeceğinden, gelecekteki araştırmalar bu teorik modeli daha titiz bir metodolojik tasarım yoluyla tekrarlamalıdır. Örneğin, iş arkadaşlarından ilişkisel enerjiyi özümseyen çalışanlar, buna karşın, PsyCap'lerinde büyüme ve olumlu mizah seviyeleri yaşayabilirler. Yedincisi, ilişkisel enerjinin sadece iş arkadaşları değil, birden çok kaynağı olabilir. Bu çalışmada birkaç kez bahsedildiği gibi, ilişkisel enerji hakkında yapılan araştırmaların çoğu lider-takipçi ikili etkileşimini inceler (örneğin Cummings, 2004; Owens vd., 2016; Amah, 2017; Yang vd., 2017; Amah, 2018; Amah ve Sese, 2018; Wang vd., 2018; Ma vd., 2020 Wang ve Xie, 2020; Weng vd., 2020). İş arkadaşları birlikte çok fazla zaman geçirip ilişkisel enerjinin önemli bir üreticisi rolünü üstlenseler de, kişiler ilişkisel enerjiyi amirlerinin yanı sıra arkadaş ve ailelerinden de alabilirler. Gelecekteki çalışmalar, hem iş arkadaşlarını hem de yöneticilerini çalışana ilişkisel enerji aktaran kişiler olarak kabul ederek ilişkisel enerji tedarik tabanını genişletebilirler.

Sekizincisi, kesitsel araştırma, analiz edilen modelin araştırılan ilişkilerinde nedensellik iddialarını zayıflatabilir; gelecekte boylamsal verilerin uygulanması, nomolojik bir ağdaki etkileşimler hakkında elde edilen bilgilerin artmasına yardımcı olabilir (Boyatzis ve Rochford, 2020). Dokuzuncusu, çoklu kontrol değişkenleri çalışmaya dahil edilmesine rağmen, hiçbiri anlamlı ölçüde gizli değişkenler dahilinde korelasyon göstermedi. Bu durum, yaş, cinsiyet ve birlikte çalışma süresi gibi demografik özelliklerin iki kişi arasındaki “canlanmayı” belirlemediği, bunun yerine yalnızca iyimserlik, olumlu mizah vb. gibi davranışsal özelliklere bağlı olduğu şeklinde açıklanabilir. Ayrıca, mevcut modelde diğer ilgili kontrol değişkenlerinin eksik olması olasılığıyla da açıklanabilir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda, kullanılan kontrol değişkenlerinin bir kısmını veya tamamını yeniden formüle ederek/yeniden düzenleyerek, yeni kontrol değişkenleri ekleyerek veya her ikisini de yaparak mevcut çalışma tekrarlanmalıdır. Son olarak, modelin ikinci yarısında (ilişkisel enerji-işe tutkunluk-iş performansı) yeni bazı ampirik kanıtlar vardır. Ancak, ilk yarı (mizah-ilişkisel enerji ve PsyCap-ilişkisel enerji) burada ilk kez modellenip ampirik olarak test edilmiştir. Aynı şey, bu çalışmada sunulan değişkenlerin kombinasyonunu tam olarak içeren eksiksiz model için de geçerlidir. Bu, modelin geçerliliğinin yanı sıra ilişkisel enerjinin öncülleri hakkındaki yeni kanıtları incelemeye yönelik daha fazla araştırma için keşfedilmemiş bir alanı ifade etmektedir.

SONUÇLAR VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÇIKARIMLAR

İnsan enerjisinin sosyal bakımdan bulaşıcı olduğu düşünülmektedir (örn. Baker vd., 2003; Cross vd., 2003; Dutton, 2003; Cross ve Parker, 2004; Cross vd., 2005; McDaniel, 2011; Quinn vd., 2012; Spreitzer vd., 2012; Cameron, 2013c; Gerbasi vd., 2015; Owens vd., 2016). İlişkisel enerji - kullanıldığında tükendiği düşünülen fiziksel, psikolojik ve duygusal enerjilerin aksine - kullanıldığında artması beklenen insan enerjisinin ayrı bir tezahürü olarak kabul edilir (Cameron, 2012; Cameron, 2013c). Enerji, bireyler ve örgütler için mükemmellik kaynağıdır (Dutton, 2003). Sürdürülebilir insan enerjisi yönetimi, hem bireysel hem de örgütsel gelişme sağlar (Fritz vd., 2011). Örgütsel enerji, bireylerin insan enerjisinin belirli bir birim içindeki etkileşiminden kaynaklanan artmış sinerjidir ve bunun inovasyon, üretkenlik ve değişime hazır olma üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Bruch ve Kunz, 2013). Pozitif enerji yaratmak ve iletmek, yüksek kaliteli ilişkiler geliştirilmesini sağlar ve bu da bu etkileşim içinde daha fazla pozitif enerji üretir ve nihayetinde o enerjiyi geri iletir; bu sebeple yüksek kaliteli ilişkiler pozitif enerjinin yaratılmasına amaç ve sonuçtur (Dutton, 2003).

Sosyal etkileşimler insanlar için bir enerji kaynağı görevi görür ve katılımlarını ve performanslarını etkiler (Baker vd. 2003, Cross vd., 2003; Dutton, 2003; Baker ve Parker, 2004; Cole vd., 2012; Owens vd., 2016). Enerji verici ilişkiler, kardiyovasküler, bağışıklık ve hormonal sistem üzerinde yarattıkları olumlu etki yoluyla iyi olmayı/esenliği, sağlığı ve bu ilişkilerin doğasını iyileştirirler (Heaphy ve Dutton, 2008). Özellikle, olumlu sonuçlar insanların bu ilişkilerden elde ettiklerinden değil, insanların bu ilişkilere yaptıkları yatırımlardan kaynaklanır (Brown, Nesse, Vinokur ve Smith, 2003; Brown ve Brown, 2006; Grant, Dutton ve Russo, 2008). Pozitif enerji vericiler başkalarına motivasyon, moral verme, yüceltme ve canlılık yansıtır, daha düşünceli, özverili, iyimser ve güvenilirlerdir (Cameron, 2012) ve örgütler içerisinde bilgi transferine pozitif yönde etkilerler (Casciaro ve Lobo, 2008).

İlişkisel enerji, yüksek kaliteli ilişkileri geliştirir ve temeldeki benzerliğin ilişki kalitesi üzerindeki etkisine aracılık eder (Liebhart ve Faullant, 2014). İlişkise enerji otantik liderliğin sırasıyla derin ve yüzeysel davranış üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz etkisini güçlendirir (Wang ve Xie, 2020) ve iş tutkusunun liderden takipçilere aktarımını hızlandırır (Weng, vd., 2020). Aynı zamanda, algılanan ilişkisel iklimi tanımlayan şefkat ve ortak vizyonun yanı sıra üç faktörden biri olduğu görülmektedir (Boyatzis ve Rochford, 2020). İlişkisel enerji, işyeri arkadaşlığının daha fazla kişilerarası vatandaşlık üzerindeki etkisine (Xiao vd., 2020) ve çalışan hizmet bağlılığı davranışının müşteri hizmetleri bağlılığı davranışının üzerindeki etkisine aracılık eder (Liang vd., 2020). Hizmetkar liderliğin yüksek kaliteli mentorlukla olan pozitif ilişkisine (Amah, 2017) ve ruhsal liderliğin iş performansı üzerindeki pozitif etkisine aracılık eder (Yang vd., 2017). Ayrıca, takipçi görev performansı, artan takipçi ilişkisel enerjisi yoluyla liderin alçakgönüllülüğünden olumlu ve dolaylı olarak etkilenmektedir (Wang vd., 2018). İlişkisel enerji, işe tutkunluğu artırırken (Amah, 2016; Amah ve Sese, 2018), ilişkisel enerji, işe tutkunluğun aracılık rolüyle, iş performansını olumlu yönde etkiler (Owens vd., 2016). Öte yandan, ilişkisel enerji, duygusal emeğin dezavantajlı etkisini hafifletebilir ve nihayetinde bilişsel esnekliği iyileştirebilir (Baruah ve Reddy, 2018) ve ayrıca Covid-19 karantinaları sırasında dijital bağlantırlığın zararlı etkisini azaltabilir (Chadee vd. (2021).

Bu araştırmada geliştirilen model, örgütsel ortamlardaki iki ana pozitiflik akımına, yani pozitif örgütsel davranışa (POB) (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b) ve pozitif örgüt okuluna (POS) dayanır (Cameron vd., 2003a; Cameron, Dutton, ve Quinn, 2003; Cameron, 2013; Cameron, 2017). Daha spesifik olarak, bu çalışma, ilişkisel enerjiyi, modelde merkezi bir konuma yerleştirerek, iki farklı öncül ve ardıl döngüsü altında incelemiştir. Bu odak noktası açısından bakıldığında, model, öncelikle iki tanımlanmış öncül değişkenin, yani psikolojik sermaye ve mizah tarzlarının, ilişkisel enerjiyle olan korelasyonunu araştırmıştır. PsyCap'ın ilişkisel enerjiyi pozitif yönde etkileyebileceği ve pozitif mizah tarzlarının da aynı etkiye sahip olabileceğini öne sürülür. İnsan kaynakları yönetimi ve geliştirilmesine göre, modelin ikinci kısmı, ilişkisel enerjinin işe tutkunluk ve iş performansı üzerindeki etkisinin, yapının ardılları olarak araştırıldığı Owens vd.'nin (2016) yaklaşımından faydalanır. İşe tutkunluk, ilişkisel enerjisinin iş performansı üzerindeki olumlu etkisinin bir aracısı olarak görev yapmıştır.

Sonuçlar, analize dahil edilen dört mizah tarzından ikisi tarafından kısmen desteklenen Hipotez 2 hariç, tüm hipotezleri destekleyen kanıtlara işaret etmiştir. PsyCap'ın ilişkisel enerji üzerinde güçlü ve olumlu etkisi olduğu görüldü. Katılımcı mizah ilişkisel enerjiyle pozitif ilişkilidi ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gösterilmedi. Aynı sonuçlar, ilişkisel enerji ile pozitif ilişkili kendini yıkıcı mizah için de elde edildi, ancak bu korelasyonun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu kanıtlanmadı. Öte yandan, kendini geliştirici mizah, pozitif ilişkilidi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkilerken, agresif mizah negatif ilişkilidi ve ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde etkiledi. İlişkisel enerjinin işe tutkunluğu pozitif yönde etkilediği görüldü. Ayrıca, ilişkisel enerjinin iş performansını pozitif yönde etkilediği görüldü. İşe tutkunluğun iş performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu görüldü. Son olarak, ilişkisel enerjinin iş performansıylaoan pozitif ilişkisinde işe tutkunluğun anlamlı ölçüde aracılık etkisi yarattığına dair yeterli kanıt da tespit edildi.

Üç araştırma sorusunun tümü için yanıtlar elde edildi: ilişkisel enerji, bir birim veya örgütün çalışanlarının arasındaki etkileşimlerde mevcuttur; ilişkisel enerjiden (daha fazla işe tutkunluk ve performans) kaynaklanan önemli faydalar vardır, çünkü örgütün yönetimi ilişkisel enerjiyi stratejik bir önem olarak düşünmelidir; örgütsel ortamlarda ilişkisel enerjiyi ve faydalarını artırmak için potansiyel araçlar (çalışan PsyCap'ın ve pozitif(kendini geliştirici) mizahın artması) mevcuttur.

Bu araştırmanın temel katkısı, personel arasında ilişkisel enerjinin gelişmesini; dolayısıyla, iş yerinde pozitif enerjinin ve enerji verici ilişkilerin yukarıda belirtilen tüm faydalarının artmasını hedef almasıdır. İki yeni potansiyel öncül belirlemek, yönetime ekiplerin, birimlerin veya örgütlerin bünyesinde ilişkisel enerjiyi nasıl üreteceklerini, sürdüreceklerini ve artıracaklarını daha iyi anlamada yardımcı olur. Örgütsel ortamlarda ilişkisel enerjinin varlığını ve önemini araştırmanın yanı sıra, bu çalışmanın benzersiz katkısı, tüm bu değişkenleri kapsayan entegre model tarafından işe tutkunluk ve iş performansı gibi örgütsel sonuçların artırılmasına hizmet etmesi için ilişkisel enerji düzeyini korumanın ve artırmanın yollarını belirleme potansiyelinde yatmaktadır.

Bu araştırmanın katkıları bireysel düzeyde de geçerli ve dikkate değerdir. Çalışanlar veya iş ortakları gibi bireyler, potansiyel ilerlemeyi veya ilişkisel enerjinin engellendiğini gösteren karşı tarafın davranışlarına kısmen dayalı olarak, kendilerinin başkalarıyla olan işbirliğinin

yoğunlaştırılmasına karar verebilir. Başka bir deyişle, kişiler, mümkün olduğunda, daha fazla iyimserlik, umut ya da kendini geliştirici mizah belirtileri gösteren bireylerle etkileşimlerini yoğunlaştırmayı ve aksini ortaya koyan diğerleriyle irtibatlarını asgariye indirmeyi seçebilirler. Ayrıca, kişiler, kendi PsyCap'lerini ve pozitif mizahlarını geliştirmeye çalışarak başkalarına yansıttıkları ilişkisel enerjiyi ilerleterek başkalarıyla daha kaliteli işbirlikleri oluşturmaya da çalışabilirler. Aslında, aynı şey sadece iş bağlamındaki ilişkiler için değil, kişisel ilişkiler için de geçerli olabilir. Ancak, bu, yönetim ve örgüt teorisinin yanı sıra bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Ayrıca, ilişkisel enerji, PsyCap ve mizahın COVID-19 izolasyonu/kapanma sonuçlarıyla başa çıkmada başarılı araçlar olarak ortaya çıkması hakkında yeni araştırmalar yapıldığından, bu çalışma ayrıca, sadece korona salgını ile değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyel salgınlar, küresel salgınlar, ya da diğer sağlık krizleri ile daha iyi mücadele edebilmek için bu yapıların önemi ve bu yapılardaki potansiyel ayrı veya birleşik müdahaleler hakkında faydalı bilgiler sağlaması bakımından katkıda bulunur.

Bu çalışma, ilişkisel enerji araştırma alanında iki önemli ilerleme kaydetmiştir. Çalışma, bir örgüt içindeki ilişkisel enerjinin ana motorları olan yöneticiler üzerindeki var olan odağı, potansiyel olarak bu rolü oynayan her bir çalışana kadar genişletmektedir. Çalışma ayrıca, üzerinde yoğunlaşılan konuyu, ilişkisel enerjinin belirli olumlu sonuçları nasıl etkilediğinden veya bu sonuçlara nasıl aracılık ettiğinden, ilişkisel enerjinin, liderlik tarzı ve lider davranışları ve eylemlerinin yanı sıra, olumlu sonuçlar üzerindeki rolünün artması için nasıl farklı ve ilave olarak geliştirilebileceğine kaydırır. Vurgudaki bu değişiklik, hiçbir şekilde beşeri, ilişkisel veya örgütsel enerji disiplinleri içindeki var olan araştırma odaklı alanlara teorik ve ampirik katkıların azaltılmasını savunmuyor. Aksine, bu tez için yapılan analiz, genel olarak hala yeterince çalışılmamış ve yeterince faydalanılmamış örgütlerdeki enerji dünyasının ve özellikle ilişkisel enerji dünyasını kabul eder. Bu nedenle, mevcut modeller ve odak alanları üzerinde daha fazla çalışmanın gerekli olduğu düşünülmektedir. Ancak bu çalışma, insan ve örgütsel enerji araştırma alanlarının yanı sıra ilişkisel enerji alanına da yeni bir yaklaşım ve bakış açısı getirerek bunlara katkıda bulunur. Bu, ilişkisel enerji ile potansiyel korelasyonlarının aynı veya benzer teorik akıl yürütmesine dayalı olarak PsyCap ve mizahla ilgili diğer faktörleri

araştırmak da dahil olmak üzere, ilişkisel enerji öncülleri hakkında daha fazla çalışmayı mümkün kılacaktır.

Bulgular ayrıca, kuruluşların çalışanlarına PsyCap seviyelerini nasıl artıracakları konusunda eğitim verilmesine daha fazla yatırım yapmaları gerektiği anlamında, kurumsal verimlilik arayışına da katkıda bulunmaktadır. Yapıyla ilgili teorik bölümde açıklandığı gibi, PsyCap'ın örgüt için sayısız olumlu etkisinin olmasının yanı sıra, PsyCap aynı zamanda ilişkisel enerjiyi önemli ölçüde ve olumlu yönde etkiler ve bu da daha fazla işe tutkunluk ve performans ortaya çıkarır. İlişkisel enerji, COR teorisine uygun olarak, çalışanın katılımını artıran ve sonuç olarak daha yüksek performansla sonuçlanan psikolojik kaynakları harekete geçirir (Owens vd., 2016). Bu çalışma aynı zamanda işe tutkunluğu ve performansı artırmak için mizaha yönelik tamamlayıcı bir strateji başlatır. Çalışma, ilişkisel enerjiyi, kendini geliştirici mizah gibi olumlu mizah tarzı sergileyen iş arkadaşlarıyla etkileşimler yoluyla güvence altına alınması gereken önemli bir kaynak olarak merkeze koyar. Örgütler, ilişkisel enerji üzerindeki etkisi daha düşük düzeyde önemli olmasına rağmen, çalışanlara istenen mizah tarzlarını sergilemeleri için eğitim verebilirler. Benzer şekilde, örgütler bu çalışmada belirlenen iki öncül dahil ilişkisel enerjiyi nasıl artıracaklarına dair çalışanlarını eğitmeye yatırım yapabilirler.

Bu araştırma, iş etkileşimleri içindeki ilişkisel enerjiyi, Owens vd. (2016) tarafından geliştirilen enerji alıcısı açısından analiz eder. Bu çalışma, enerji verici sürecin nasıl işlediğinin tam olarak anlaşılmasını sağladığı için, enerji göndericisinin bakış açısıyla yapılan ölçümlere kıyasla ilişkisel enerjiyi daha iyi temsil ettiği iddia edilen bir ölçek kullanması sebebiyle katkı sunar (Owens vd., 2016). Bu yazı itibarıyla, bu yapı hala marjinal olarak test edilmektedir (Owens vd., 2016; Baruah ve Reddy, 2018; Wang vd., 2018; Yang vd., 2020; Wang ve Xie, 2020; Weng vd., 2020; Xiao vd., 2020).

Bu araştırma 2016 yılında yapılmaya başlandığında, yazar bildiği kadarıyla, o ana kadar ilişkisel enerjinin öncüllerini analiz eden başka bir çalışma yoktu. Araştırma süresince, ilişkisel enerjinin bazı potansiyel öncüllerini ele alan bazı çalışmalar (Cullen-Lester vd., 2016; Amah, 2017; Yang vd., 2017; Amah, 2018; Amah ve Sese, 2018; Wang vd., 2018; Ma vd., 2020) ortaya çıktı ve bu çalışmanın ilişkisel enerji literatüründe bu değişkenin öncüllerini inceleyen ilk çalışma olduğunu iddia etmenin doğru olmadığı yeni bir durum yarattı. Lider alçakgönüllülüğü, dışa dönüklük ve manevi liderliğin, ilişkisel enerjinin öncülleri olduğu

bulunmuştur (Baker, 2019). Bununla birlikte, yukarıdaki çalışmaların biri (Cullen-Lester vd., 2016) hariç tümü, tek bir değişkene, yani farklı liderlik tarzlarının astların ilişkisel enerji seviyelerini nasıl etkileyebileceğine odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak, yazarın bildiği kadarıyla bu, bir lider-üyede değil ama iş arkadaşı etkileşiminde ilişkisel enerjinin öncülünü araştıran çok az sayıdaki çalışmadan biridir. Ayrıca, Owens vd. (2016)'nin ilişkisel enerji ölçeğini kullanarak bu tezde araştırılmış olan iş arkadaşı ilişkisi, bu yazının yazıldığı tarihte pratikte mevcut değildir. Ayrıca ilişkisel enerjinin öncülleri olarak PsyCap ve mizahı tanıtan ilk çalışmadır. İlaveten, ilk kez bir çalışmada ilişkisel enerjiye bu iki perspektiften eşzamanlı olarak yaklaşılmaktadır, yani ilk kez ilişkisel enerji öncülleri ve ardıllarına ilişkin entegre bir model önerilmiştir.

Bu tez aynı zamanda POB ve POS arasındaki bağlantıya yönelik araştırmaların yoğunlaştırılmasına da katkıda bulunmaktadır. Burada önerilen ve test edilen model, teorik gerekçesi çalışmanın teorik kısmında ayrıntılı olarak açıklanan her iki akımdan değişkenleri içermektedir.

Bu çalışmanın diğer bir katkısı, bu araştırmanın daha önce Kosova'da ve bölgede yapılmamış olmasıdır. Bu bakımdan, dünyanın bu bölgesinden bir örneklem kullanan türünün ilk örneğidir.

Yukarıdakilerin tümüne dayanarak, bu tez, örgütlerde pozitiflik, örgütlerde enerji, sosyal ağlar, motivasyon, sosyal ve psikolojik sermaye, mizah, çalışan katılımı ve çalışan ve örgüt performansı gibi birkaç ana araştırma akımında yönetim ve örgüt teorisi literatürünü geliştirir.

KAYNAKÇA

- Abel, M. (2002). Humor, stress and coping strategies. *Humor*, 15, 365-381. doi:10.1515/humr.15.4.365
- Adams, J. D. (1984). *Transforming work: A collection of organizational transformation*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Agjencia e Statistikave të Kosovës. (2014). *Klasifikimi i veprimtarive ekonomike - NACE Rev.2*. Prishtina: Agjencia e Statistikave të Kosovës.
- Agjencia e Statistikave të Kosovës. (2016). *Repertori statistikor mbi ndërmarrjet në Kosovë TM4 2016*. Prishtina: Agjencia e Statistikave të Kosovës.
- Alat, P., Das, S. S., Arora, A., & Jha, A. K. (2021). Mental health during COVID-19 lockdown in India: Role of psychological capital and internal locus of control. *Current psychology*. doi:10.1007/s12144-021-01516-x
- Amah, O. E. (2016). Employee engagement and work-family conflict relationship: The role of personal and organizational resources. *South African journal of labour relations*, 40(2), 118-138.
- Amah, O. E. (2017). Leadership styles and relational energy in high quality mentoring relationship. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(1), 59 - 71.
- Amah, O. E. (2018). Leadership styles and relational energy: Do all leadership styles generate and transmit equal relational energy? *South African Journal of Business Management*, 49(1), a231. doi:https://doi.org/10.4102/sajbm.v49i1.231
- Amah, O. E., & Sese, E. (2018). Relational energy and employee engagement: Role of employee voice and organisational support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 475 - 487.
- Andrew, R. O., & Thomas, E. F. (2021). Humor styles predict emotional and behavioral responses to COVID-19. *Humor*, 34(2), 177-199. doi:10.1515/humor-2021-0009

- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The role of female employees' psychological capital. *International journal of social and management studies*, 2, 66-77.
- Assembly of Kosova. (2008, 10 1). Law no. 02/L-123 on business organizations. 39. Prishtina, Kosova: Official Gazette of the Republic of Kosova.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275. doi:10.1016/j.leaqua.2007.07.009
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Baker, W. (2004). Five questions about...how to energize colleagues. HBO No. U0407C. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

- Baker, W. (2019). Emotional energy, relational energy, and organizational energy: toward a multilevel model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 373-395.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 328-342).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768. doi:10.1177/0149206313495411
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruah, R., & Reddy, K. J. (2018). Implication of emotional labor, cognitive flexibility, and relational energy among cabin crew: A review. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22, 2-4.
- Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Entrepreneurs' courage, psychological capital, and life satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10, 789. doi:10.3389/fpsyg.2019.00789
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological capital, team resources and organizational citizenship behavior. *The journal of psychology*. doi:10.1080/00223980.2019.1614515
- Boyatzis, R. E., & Rochford, K. (2020). Relational climate in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Frontiers in Psychology*, 11(85). doi:10.3389/fpsyg.2020.00085
- Bozgeyikli, H. (2017). Big Five personality traits as the predictor of teachers' organizational psychological capital. *Journal of education and practice*, 8(18), 125-135.
- Brown, G. C. (1999). *The energy of life: The science of what makes our minds and bodies work*. New York: Free Press.

- Brown, S. L., & Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functional significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17, 1-19.
- Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D., & Smith, D. M. (2003). Providing social support may be better than receiving it: Results from a prospective study. *Psychological Science*, 14, 320-327.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*, 80, 62-69.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45-51.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2004). *A bias for action: how effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organisational energy as the engine of success: Managing energy effectively with strategic HR development. In M. T. Meifert (Ed.), *Strategic human resource development: A journey in eight stages* (pp. 329 - 338). Springer.
- Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). The acceleration trap. *Harvard Business Review*, 88(4), 80-86.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011a). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011b). Strategies for creating and sustaining organizational energy. *Employment Relations Today*, 38(2), 51-61. doi:10.1002/ert.20344
- Caird, S., & Martin, R. A. (2014). Relationship-focused humor styles and relationship satisfaction in dating couples: A repeated-measures design. *Humor: International Journal of Humor Research*, 27(2), 227-247. doi:doi:10.1515/humor-2014-0015
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2 ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cameron, K. S. (2013a). Advances in positive organizational scholarship. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 23-44). Emerald Group Publishing Limited.
- Cameron, K. S. (2013b, March 29). Recent Developments in Positive Organizational Scholarship - Rob Pasick's CEO Connect Breakfast. Ann Arbor, Michigan, US.
- Cameron, K. S. (2013c). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K. S. (2017). Paradox in positive organizational scholarship. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *The oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731–739.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003a). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003b). An introduction to positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The journal of applied behavioral science*, 47(3), 266-308.
- Campbell, K. L., Martin, M. M., & Wanzer, M. B. (2001). Employee perceptions of manager humor orientation, assertiveness, responsiveness, approach/avoidance strategies, and satisfaction. *Communication Research Reports*, 18(1), 67-74.

- Canestrari, C., R. B., Fermani, A., Riccioni, I., Bertolazzi, A., Muzi, M., & Burro, R. (2021). Coronavirus disease stress among Italian healthcare workers: the role of coping humor. *Frontiers in psychology*, 11, 3962. doi:10.3389/fpsyg.2020.601574
- Cann, A., Zapata, C. L., & Davis, H. B. (2009). Positive and negative styles of humor in communication: Evidence for the importance of considering both styles. *Communication Quarterly*, 57(4), 452-468. doi:10.1080/01463370903313398
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2008). When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655-684.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve? In C. L. Cooper, & S. Clegg (Eds.), *Handbook of macro-organizational behavior*. (pp. 99-116). New York: Sage.
- Chadee, D., Ren, S., & Tang, G. (2021). Is digital technology the magic bullet for performing work at home? Lessons learned for post COVID-19 recovery in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102718
- Cheng, D., & Wang, L. (2014). Examining the energizing effects of humor: The influence of humor on persistence behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 759-772. doi:10.1007/s10869-014-9396-z
- Cheung, F., Tang, C. S., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348-378.
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 464-474.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development and validation of a measure of organizational energy. *Academy of Management Proceedings*. 2005, pp. V1 - V6. Briarcliff Manor: Academy of Management.

- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445-467.
- Collins, R. (1993). Emotional energy as the common denominator of rational action. *Rationality and Society*, 5(2), 203-230.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. New Jersey: Princeton University Press.
- Collinson, D. L. (2002). Managing humor. *Journal of Management Studies*, 39(3), 269-288. doi:10.1111/1467-6486.00292
- Cooper, C. D. (2004). Did you hear the one about humor and leadership? A field study of supervisor humor and leader-member exchange quality. *Academy of Management*. New Orleans.
- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. doi:10.1177/0018726708094861
- Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2012). The laughter advantage: Cultivating high-quality connections and workplace outcomes through humor. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 474-489). Oxford University Press.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51-56.
- Cross, R., Liedtka, J., & Weiss, L. (2005). A practical guide to social networks. *Harvard Business Review*, 83, 124-132.
- Cullen-Lester, K. L., Leroy, H., Gerbasi, A., & Nishii, L. (2016). Energy's role in the extraversion (dis) advantage: How energy ties and task conflict help clarify the relationship between extraversion and proactive performance. *Organizational Behavior*, 37(7), 1003-1022.

- Cummings, G. (2004). Investing relational energy: The hallmark of resonant leadership. *Nursing Leadership*, 17(4), 76 - 87.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent business & management*, 8, 1885573. doi:10.1080/23311975.2021.1885573
- Davis, A., & Kleimer, B. H. (1989). The value of humor in effective leadership. *Leadership & Organizational Journal*, 10(1), i-iii.
- Debra, L. N., & Cooper, C. L. (2007). Positive organizational behavior: An inclusive view. In D. L. N., & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 3-8). Sage Publications.
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-465.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dewal, K., & Kumar, S. (2017). The mediating role of psychological capital in the relationship between big five personality traits and psychological well-being: A study of Indian entrepreneurs. *Indian journal of positive psychology*, 8(4), 500-506.
- Duncan, W. J. (1982). Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136-142.
- Duncan, W. J., & Feisal, J. P. (1989). No laughing matter: Patterns of humor in the workplace. *Organizational Dynamics*, 17(4), 18-30.
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Applications of joking behavior to management. *Journal of Management*, 16(2), 255-278.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dutton, J. E. (2007). *Exploring positive relationships at work*. (J. E. Dutton, & B. R. Ragins, Eds.) New York: Psychology Press.
- Dutton, J. E. (2014). Build high-quality connections. In J. E. Dutton, & G. M. Spreitzer (Eds.), *How to be a positive leader : Small actions, big impact*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263-278). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E., & Sonenshein, S. (2007). Positive organizational scholarship. In S. Lopez, & A. Beauchamps (Eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology*. Blackwell Publishing.
- Eurostat. (2008). *Statistical classification of economic activities in the European Community - NACE Rev.2*. European Commission. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 1803. doi:10.3389/fpsyg.2019.01803
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5).

- Godkewitsch, M. (1996). Physiological and verbal indices of arousal in related humor. In A. J. Chapman, & H. C. Foot (Eds.), *Humor and laughter: theory, research, and applications*. New Brunswick, NJ.
- Gostik, A., & Christopher, S. (2008). *The levity effect: Why it pays to lighten up*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Russo, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898-918.
- Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. J., Gijbbers, W., & van Iterson, A. (2013). How adaptive and maladaptive humor influence well-being at work: A diary study. *Humor*, 26(4), 573-594.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373-1394.
- Haar, J. M., Roche, M. M., & Luthans, F. (2014). Testing the power of followership: Do leaders' psychological capital and engagement influence follower teams or is it vice-versa? *Academy of Management*. doi:10.54651AMBPP.2014.11058
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the academy of marketing science*, 45(5), 616–632. doi:10.1007/s11747-017-0517-x
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

- Harahsheh, A. A., Houssien, A. M., Alshurideh, M. T., & Mohammad, A. (2021). The effect of transformational leadership on achieving effective decisions in the presence of psychological capital as an intermediate variable in private Jordanian universities in light of the corona pandemic. In M. Alshurideh, A. E. Hassanien, & R. Masa'deh (Eds.), *The effect of coronavirus disease (covid-19) on business intelligence. Studies in systems, decision and control* (Vol. 334). Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-030-67151-8_13
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137-162.
- Henman, L. (2001). Humor as a coping mechanism: Lessons from POWs. *Humor*, 14, 83-94. doi:10.1515/humr.14.1.83
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., . . . Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), 182-209.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B.* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Holmes, J., & Marra, M. (2002). Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture. *Journal of Pragmatics*, 34, 1683–1709. doi:10.1016/S0378-2166(02)00032-2
- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor-International Journal of Humor Research*, 19(2), 119-138.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- Hughes, L. W. (2008). A correlational study of the relationship between sense of humor and positive psychological capacities. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 1(1), 46-55.
- Hurren, B. L. (2006). The effects of principals' humor on teachers' job satisfaction. *Educational studies*, 4, 373-385. doi:10.1080/03055690600850321
- Hwang, S. O. (2014). *Hwang, S. O. (2010). The relationships among perceived effectiveness of network-building training approaches, extent of advice networks, and perceived individual job performance among employees in a semiconductor manufacturing company in Korea*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- J. C. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jansen, K. (2004). From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change. *Organizational Science*, 15(3), 276-294.
- Johari, A. B., Wahat, N. W., & Zaremohzzabieh, Z. (2021). Innovative work behavior among teachers in Malaysia: The effects of teamwork, principal support, and humor. *Asian journal of university education*, 17(2). doi:10.24191/ajue.v17i2.13387
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785-804.
- Kipfelsberger, P., Bruch, H., & Herhausen, D. (2017). The impact of customer contact on collective human energy in firms. *Group & Organization Management*, 1-38. doi:https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601118783120
- Kline, R. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.
- Kok, B. E., Coffey, K. A., Cohn, M. A., Catalino, L. I., Vacharkulksemsuk, T., Algoe, S. B., . . . Fredrickson, B. L. (2008). How positive emotions build physical health: Perceived positive social connections account for the upward spiral between positive emotions and vagal tone. *Psychological Science*, 24(7), 1123-1132.

- Kong, F., Tsai, C.-H., Tsai, F.-S., Huang, W., & Cruz, S. M. (2018). Psychological capital research: A meta-analysis and implications for management sustainability. *Sustainability*, 10, 1-9. doi:10.3390/su10103457
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. (2014). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Kuiper, N. A. (2020). Humor styles questionnaire. In V. Zeigler-Hill, & T. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2087-2090). Springer.
- Kuiper, N. A., & Martin, R. A. (1998). Is sense of humor a positive personality characteristic? In V. Raskin, W. Ruch, & W. Ruch (Ed.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 159-178). Mouton de Gruyter.
- Kuiper, N. A., & Martin, R. A. (1998). Is sense of humor a positive personality characteristic? In W. Ruch (Ed.), *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 159-178).
- Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C., & Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor (special issue on humor and physical health)*, 17, 135-168.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical research: Planning and designing* (11th, global ed.). Pearson Education Limited.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation*. New York: Praeger.
- Liang, H. Y., Chu, C. Y., & Lin, J. S. (2020). Engaging customers with employees in service encounters: Linking employee and customer service engagement behaviors through

- relational energy and interaction cohesion. *Journal of service management*, 31(6), 1071-1105. doi:10.1108/JOSM-06-2018-0175
- Liao, Y. H., Luo, S. Y., Tsai, M. H., & Chen, H. C. (2020). An exploration of the relationships between elementary school teachers' humor styles and their emotional labor. *Teaching and teacher education*, 87, 102950. doi:10.1016/j.tate.2019.102950
- Liebhart, U., & Faullant, R. (2014). Relational energy as a booster for high quality relationships in mentoring. *Paper presened at European Academy of Management*. Valencia.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and renewal*. New York: Free Press.
- Luke, M. A., Sedikides, C., & Carnelley, K. (2012). Your love lifts me higher! The energizing quality of secure relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(6), 721–733. doi:10.1177/0146167211436117
- Lupşa, D., Vîrğa, D., Maricuţoiu, L. P., & Rusu, A. (2019). Increasing Psychological Capital: A pre-registered meta-analysis of controlled interventions. *Applied psychology*, 1-51. doi:10.1111/apps.12219
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford: Oxford university press.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In L. N. Nelson, & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 9-24). Sage Publications.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007a). *Psychological capital: Developing the human edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C., Sweetman, D., & Harms, P. (2013). Meeting the leadership challenge of employee wellbeing through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20, 114-129.
- Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, d. T. (2019). Refining grit in academic performance: the mediating role of psychological capital. *Journal of management education*, 43(1), 35–61. doi:10.1177/1052562918804282
- Lykken, D. T. (2005). Mental energy. *Intelligence*, 33, 331-335.
- Lynch, O. H. (2002). Humorous communication: Finding a place for humor in communication research. *Communication Theory*, 12(4), 423-445.
- Lyttle, J. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace . *Business Horizons*, 50(3), 239-245.
- Ma, C., Wu, C. H., Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157-1175.
- Mallozzi, C. A. (2009). Voicing the interview: A researcher's exploration on a platform of empathy. *Qualitative Inquiry*, 15(6), 1042-1060. doi:10.1177/1077800409334227
- Mao, Y., Alastair, J. H., Morrison, M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in tourism*,, 1-19. doi:10.1080/13683500.2020.1770706
- Martin, R. (2007). *The psychology of humor*. London: Academic Press.

- Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. In *The sense of humor: Explorations of a personality characteristic* (pp. 15-60).
- Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313-1334.
- Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., & Dance, K. A. (1993). Humor, coping with stress and psychological well-being. *Humor: International Journal of Humor Research*, 6(1), 89-104.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.
- Martínez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: Academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047 - 1067.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Maykrantz, S. A., Langlinais, L. A., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2021). Self-leadership and psychological capital as key cognitive resources for shaping health-protective behaviors during the COVID-19 pandemic. *Administrative sciences*, 2, 41. doi:10.3390/admsci11020041
- McDaniel, D. M. (2011). Energy at work: A multinational, crosssituational investigation of relational energy. *Doctoral dissertation*. Retrieved from ProQuest Dissertation and Theses databases (UMI No.3456982).
- Mendiburo-Seguel, A., Páez, D., & Martínez-Sánchez, F. (2015). Humor styles and personality: A meta-analysis of the relation between humor styles and the Big Five personality traits. *Scandinavian journal of psychology*, 56(3), 335-340. doi:10.1111/sjop.12209

- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., Andrews, M., & Oechslin, R. (2018). The effects of supervisor humour on employee attitudes. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 697-710. doi:10.1108/JMD-01-2018-0034
- Mubarak, N., Safdar, S., Faiz, S., Khan, J., & Jaafar, M. (2021). Impact of public health education on undue fear of COVID-19 among nurses: The mediating role of psychological capital. *International journal of mental health nursing*, 2, 544-552. doi:10.1111/inm.12819
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56-67.
- Nezlek, J., & Derks, P. (2001). Use of humor as a coping mechanism, psychological adjustment and social interaction. *Humor*, 14. doi:10.1515/humr.2001.011
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237-277. doi:10.1007/s11301-018-0138-6
- Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: What is the role of psychological capital? *International journal of social and management studies*, 1(1), 1-21. doi:10.5555/ijosmas.v1i1.1
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111. doi:10.5465/amj.2013.0660
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.

- Owens, B. P., Baker, W., & Cameron, K. (2011). Relational energy at work: Establishing construct, nomological, and predictive validity. *Presented at the Academy of Management Meetings*. San Antonio, Texas.
- Parker, A., Gerbasi, A., & Porath, C. L. (2012). The effects of de-energizing ties in organizations and how to manage them. <hal-00848027>.
- Parker, A., Gerbasi, A., & Porath, C. L. (2013). The effects of de-energizing ties in organizations and how to manage them. *Organizational Dynamics*, 42, 110-118.
- Pathak, D., & Joshi, G. (2020). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current issues in tourism*, 1-18. doi:10.1080/13683500.2020.1844643
- Pedro, M. M., Fernández-Valera, M. M., García-Izquierdo, M., & Soler-Sánchez, M. I. (2021). Burnout, psychological capital and health during COVID-19 social isolation: A longitudinal analysis . *International journal of environmental research and public health*, 18(3), 1064.
- Pitichat, T., Reichard, R. J., Kea-Edwards, A., Middleton, E., & Norman, S. M. (2018). Psychological capital for leader development. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 47–62.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.002
- Priest, R. F., & Swain, J. E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(2), 169-189.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International journal of social and management studies*, 2(1), 1-13.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.

- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance. *Journal of business research*, 61(7), 739-752.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418.
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 63(1), 395-418.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65, 529-565. doi:10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x
- Sandelands, L. E. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 71-86.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, 5238.
- Sathyanarayana, K. (2007). *The power of humor at the workplace*. . SAGE Publications India.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26, 193-203. doi:10.1007/s10869-011-9217-6
- Schmitt, N., & Stults, D. M. (1985). Factors defined by negatively keyed items: The result of careless respondents? *Applied Psychological Measurement*, 94(3), 367-373.

- Schnurr, S., & Holmes, J. (2009). Using humor to do masculinity at work. In N. R. Norrick, & D. Chiaro (Eds.), *Humor in interaction* (Vol. 182, pp. 101-124). John Benjamins Publishing Company.
- Schwartz, T. (2010). The productivity paradox: How Sony Pictures gets more out of people by demanding less. *Harvard Business Review*, 88, 64-69.
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 24-33.
- Scogin, F. R., & Pollio, H. R. (1980). Targeting and the humorous episode in group process. *Human Relations*, 33(11), 831-852.
- Seligman, M. (2004, February). The new era of positive psychology. Monterey, California, USA. Retrieved October 30, 2018, from https://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology?language=en
- Seligman, M. E. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 41(1), 5-14.
- Seppälä, J. E., & Cameron, K. S. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review*, 12(1), 44-50.
- Shefer, N., Carmeli, A., & Cohen-Meitar, R. (2018). Bringing Carl Rogers back in: Exploring the power of positive regard at work. *British Journal of Management*, 29, 63-81. doi:10.1111/1467-8551.12247
- Silva, A. J., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2021). Humor daily events and well-being: The role of gelotophobia and psychological work climate. In *The science of emotional intelligence*. Licensee IntechOpen. doi:10.5772/intechopen.96631
- Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies*, 16(2), 367-380.

- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. R., & McCullough, M. E. (2000). A positive psychology field of dreams: "If you build it, they will come...". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 151-160.
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. (2012). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 155-167). Oxford University Press.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 26-43.
- Story, J. S., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534-2553.
- Supriyadi, D., Syafitri, L. N., Widodo, S. F., Wahidi, R., Arinta, Y. N., Nabhan, F., . . . Cahyono, Y. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: What is the role of psychological capital. *Systematic reviews in pharmacy*, 11(8), 383-393.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.

- Tang, W., Cui, Y., & Babenko, O. (2014). Internal consistency: Do we really know what it is and how to assess it? *Journal of psychology and behavioral science*, 2(2), 205-220.
- Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From 'I' to 'we': The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, 55(1), 55-88.
- Tho, N. D., Phong, N. D., & Quan, T. H. (2014). Marketers' psychological capital and performance. *Asia-Pacific journal of business administration*, 6(1), 36-48. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>
- Tsaura, S. H., Hsub, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International journal of hospitality management*, 81, 131 - 140. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.016
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. , 40(5), 1089-1121. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turliuc, M. N., & Candel, O. S. (2021). The relationship between psychological capital and mental health during the Covid-19 pandemic: A longitudinal mediation model. *Journal of health psychology*. doi:10.1177/13591053211012771
- United Nations. (2008). *International standard industrial classification of all economic activities - Rev. 4*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations.
- van de Mierop, D., & Schnurr, S. (2018). Candidates' humour and the construction of co-membership in job interviews. *Language & Communication*, 35-45.
- van der Heijden, B. I., & Nijhof, A. H. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International journal of human resource management*, 15(3), 493-511.
- Vogel, B., & Bruch, H. (2012). Organizational energy. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 691-702). Oxford University Press.

- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765-782. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.006>
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *American Psychological Association*, 103(9), 1019 - 1038. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000314>
- Wang, Z., & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 797-814. doi:10.1108/IJCHM-12-2018-0952
- Weng, Q., Butt, H. P., Almeida, S., Ahmed, B., Obaid, A., Burhan, M., & Tariq, H. (2020). Where energy flows, passion grows: testing a moderated mediation model of work passion through a cross-cultural lens. *Current Psychology*, 1-15. doi:[oi.org/10.1007/s12144-020-01071-x](https://doi.org/10.1007/s12144-020-01071-x)
- Wright, T. A. (2007). A look at two methodological challenges for scholars interested in positive organizational behavior. In L. n. Debra, & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 177-190). Sage Publications.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84.
- Xiao, J., Mao, J., Quan, J., & Qing, T. (2020). Workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in psychology*, 11(190). doi:10.3389/fpsyg.2020.00190
- Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2017). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, 1 - 15. doi:DOI 10.1007/s10551-017-3713-1

- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 1362-0436. doi:10.1108/CDI-04-2018-0103
- Yu, Z., & Yanfei, W. (2011). The relationship between entrepreneur psychological capital and employee's innovative behavior: The strategic role of transformational leadership and knowledge sharing. *Advanced Materials Research*, 282, 691-696.
- Zuberbühler, M. J., Calcagni, C. C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current psychology*. doi:10.1007/s12144-021-01460-w

EKLER

EK 1: HSQ’NUN KISA TİPİ İÇİN İSTATİSTİKLER (HSQ-20)

Not: bu veriler 1498 katılımcıdan oluşan bir örneklemden alınmıştır (%38 erkek, %62 kadın),(Yaş aralığı = 14-87)

İç Tutarlılıklar

Yakınlaştırmacı mizah-S	.69
Kendini geliştiren mizah-S	.71
Agresif mizah-S	.67
Kendini engelleyen mizah-S	.69

Kısa form ölçeklerin orijinal HSQ-32 ölçeklerle korelasyonları

	Yakınlaştırmacı	Kendini geliştiren	Agresif	Kendini engelleyen
Yakınlaştırmacı – S	.91	.46	.21	.048
Kendini geliştiren - S	.37	.91	.12	.09
Agresif – S	.25	.12	.96	.29
Kendini engelleyen – S	.08	.07	.26	.93

HSQ-20 ölçekleri arasındaki korelasyonlar

	Kendini geliştiren -S	Agresif -S	Kendini engelleyen -S
Yakınlaştırmacı – S	.37	.19	.05
Kendini geliştiren - S		.13	.08
Agresif – S			.27

EK 2: BARON VE KENNY METODU'NA DAYANAN SONUÇ

Model 1

Path coefficients

Mean, standard deviation, T-value, P-value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AFFH → RE	0.076	0.075	0.046	1.667	0.096
AGH → RE	-0.101	-0.104	0.042	2.404	0.016
PC → RE	0.405	0.407	0.050	8.185	0.000
RE → JP	0.206	0.213	0.044	4.626	0.000
SDH → RE	0.040	0.045	0.039	1.034	0.301
SEH → RE	0.220	0.218	0.044	5.065	0.000

Confidence intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
AFFH -> RE	0.076	0.075	-0.013	0.163
AGH -> RE	-0.101	-0.104	-0.184	-0.022
PC -> RE	0.405	0.407	0.307	0.502
RE -> JP	0.206	0.213	0.126	0.302
SDH -> RE	0.040	0.045	-0.040	0.119
SEH -> RE	0.220	0.218	0.133	0.302

Confidence intervals bias corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
AFFH -> RE	0.076	0.075	-0.001	-0.012	0.164
AGH -> RE	-0.101	-0.104	-0.003	-0.176	-0.015
PC -> RE	0.405	0.407	0.001	0.304	0.495
RE -> JP	0.206	0.213	0.008	0.113	0.287
SDH -> RE	0.040	0.045	0.005	-0.053	0.109
SEH -> RE	0.220	0.218	-0.002	0.134	0.303

Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AFFH	0.964	0.966	0.977	0.933
AGH	0.700	0.709	0.834	0.627
JP	0.785	0.798	0.860	0.605
PC	0.895	0.896	0.917	0.614
RE	0.927	0.929	0.945	0.775
SDH	0.768	1.191	0.881	0.789
SEH	0.879	0.886	0.925	0.805

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AFFH	AGH	JP	PC	RE	SDH	SEH
AFFH							
AGH	0.322						
JP	0.289	0.126					
PC	0.319	0.539	0.300				
RE	0.351	0.470	0.233	0.608			
SDH	0.211	0.150	0.064	0.037	0.096		
SEH	0.497	0.485	0.229	0.421	0.500	0.141	

Model 2

Path coefficients

Mean, standard deviation, T-value, P-value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AFFH → RE	0.076	0.074	0.046	1.631	0.103
AGH → RE	-0.101	-0.103	0.043	2.364	0.018
PC → RE	0.405	0.407	0.047	8.686	0.000
RE → JE	0.282	0.289	0.042	6.705	0.000
SDH → RE	0.041	0.044	0.039	1.056	0.291
SEH → RE	0.221	0.221	0.044	4.993	0.000

Confidence intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
AFFH -> RE	0.076	0.074	-0.017	0.164
AGH -> RE	-0.101	-0.103	-0.190	-0.022
PC -> RE	0.405	0.407	0.318	0.501
RE -> JE	0.282	0.289	0.206	0.373
SDH -> RE	0.041	0.044	-0.038	0.121
SEH -> RE	0.221	0.221	0.134	0.307

Confidence intervals bias corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
AFFH -> RE	0.076	0.074	-0.002	-0.013	0.167
AGH -> RE	-0.101	-0.103	-0.002	-0.186	-0.015
PC -> RE	0.405	0.407	0.002	0.315	0.495
RE -> JE	0.282	0.289	0.006	0.198	0.363
SDH -> RE	0.041	0.044	0.003	-0.049	0.112
SEH -> RE	0.221	0.221	0.000	0.130	0.304

Construct reliability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AFFH	0.964	0.966	0.977	0.933
AGH	0.700	0.709	0.834	0.627
JE	0.892	0.894	0.916	0.608
PC	0.895	0.896	0.917	0.614
RE	0.927	0.928	0.945	0.775
SDH	0.768	1.194	0.881	0.789
SEH	0.879	0.886	0.925	0.805

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AFFH	AGH	JE	PC	RE	SDH	SEH
AFFH							
AGH	0.322						
JE	0.125	0.253					
PC	0.319	0.539	0.330				

RE	0.351	0.470	0.308	0.608			
SDH	0.211	0.150	0.079	0.037	0.096		
SEH	0.497	0.485	0.178	0.421	0.500	0.141	

Model 3

Path coefficients

Mean, standard deviation, T-value, P-value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AFFH → RE	0.076	0.075	0.046	1.658	0.097
AGH → RE	-0.101	-0.105	0.043	2.374	0.018
JE → JP	0.394	0.398	0.047	8.416	0.000
PC → RE	0.405	0.407	0.047	8.617	0.000
RE → JE	0.281	0.282	0.044	6.376	0.000
RE → JP	0.092	0.092	0.043	2.125	0.034
SDH → RE	0.041	0.044	0.038	1.068	0.286
SEH → RE	0.220	0.219	0.043	5.086	0.000

Confidence intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
AFFH → RE	0.076	0.075	-0.014	0.166
AGH → RE	-0.101	-0.105	-0.190	-0.020
JE → JP	0.394	0.398	0.308	0.486
PC → RE	0.405	0.407	0.316	0.495
RE → JE	0.281	0.282	0.196	0.365
RE → JP	0.092	0.092	0.009	0.180
SDH → RE	0.041	0.044	-0.035	0.114
SEH → RE	0.220	0.219	0.133	0.298

Confidence intervals bias corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
AFFH → RE	0.076	0.075	-0.001	-0.014	0.166

AGH → RE	-0.101	-0.105	-0.003	-0.181	-0.014
JE → JP	0.394	0.398	0.004	0.296	0.476
PC → RE	0.405	0.407	0.002	0.309	0.488
RE → JE	0.281	0.282	0.002	0.192	0.359
RE → JP	0.092	0.092	0.000	0.008	0.179
SDH → RE	0.041	0.044	0.003	-0.044	0.107
SEH → RE	0.220	0.219	-0.001	0.134	0.298

Construct reliability and validity

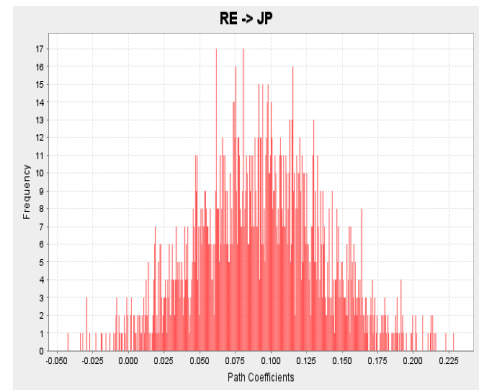
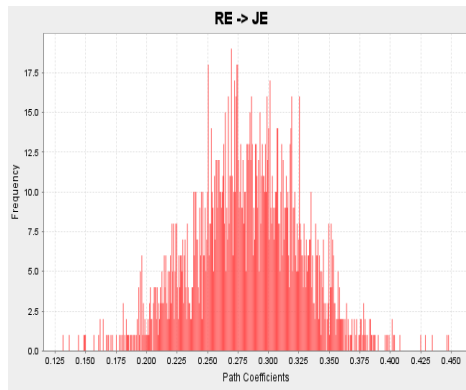
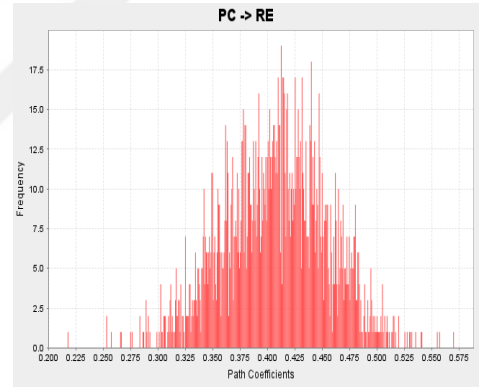
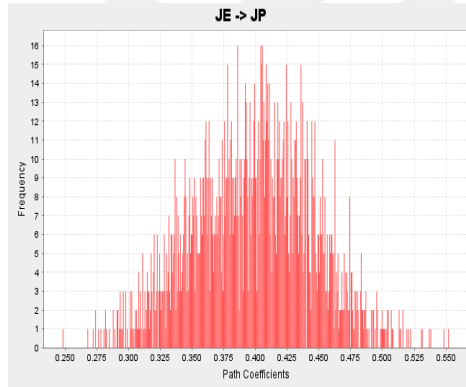
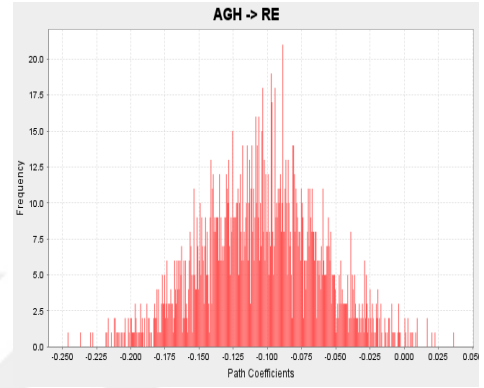
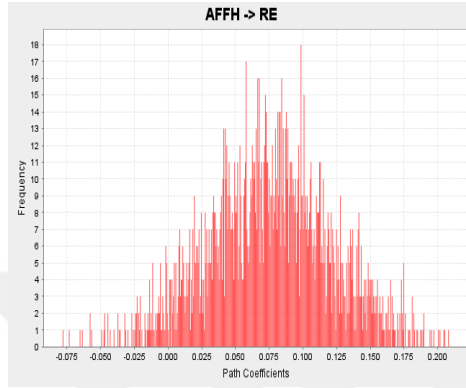
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AFFH	0.964	0.966	0.977	0.933
AGH	0.700	0.709	0.834	0.627
JE	0.892	0.894	0.916	0.608
JP	0.785	0.786	0.861	0.607
PC	0.895	0.896	0.917	0.614
RE	0.927	0.929	0.945	0.775
SDH	0.768	1.195	0.881	0.789
SEH	0.879	0.886	0.925	0.805

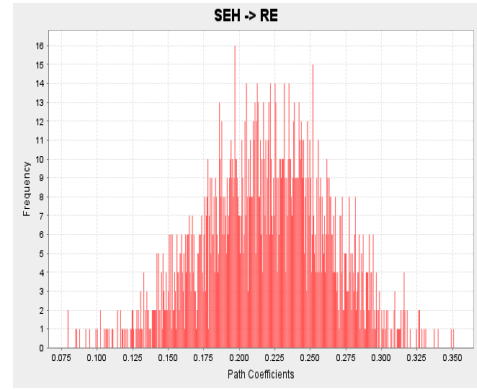
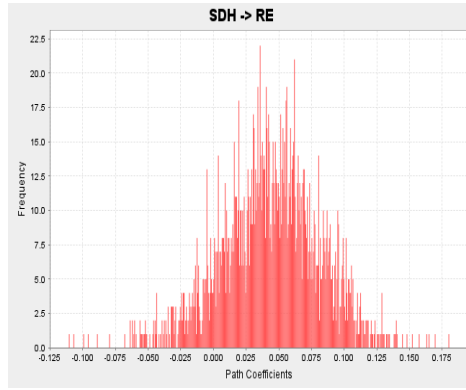
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AFFH	AGH	JE	PC	RE	SDH	SEH
AFFH							
AGH	0.322						
JE	0.125	0.253					
PC	0.319	0.539	0.330				
RE	0.351	0.470	0.308	0.608			
SDH	0.211	0.150	0.079	0.037	0.096		
SEH	0.497	0.485	0.178	0.421	0.500	0.141	

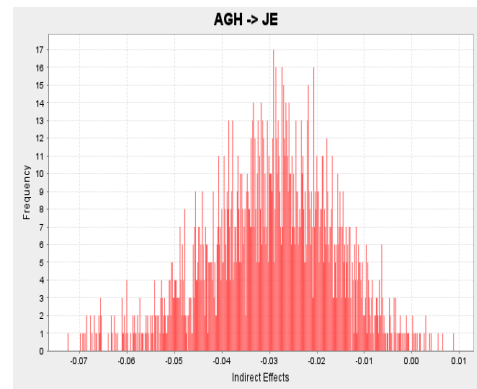
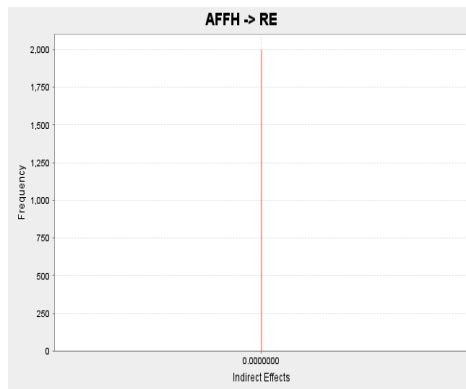
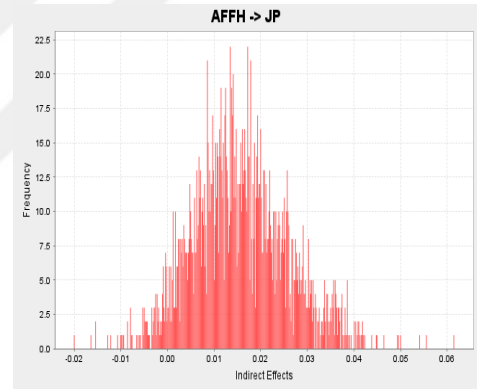
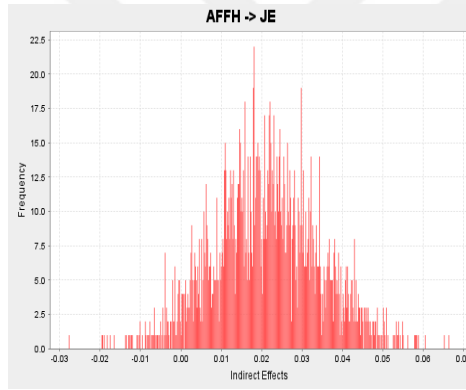
EK 3: HİSTOGRAMLAR

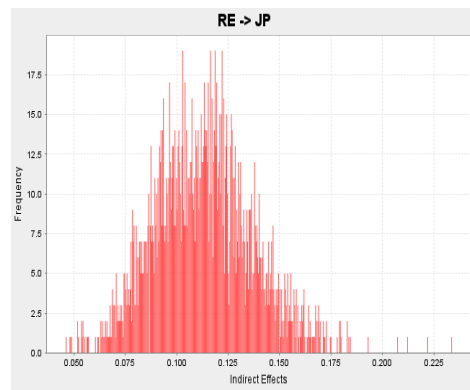
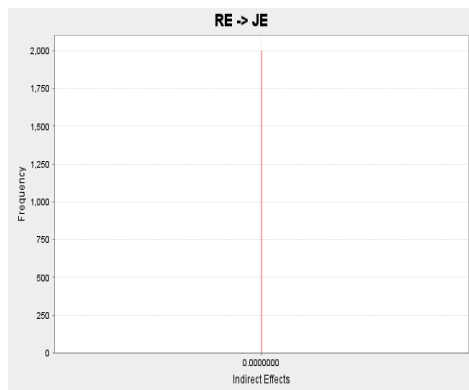
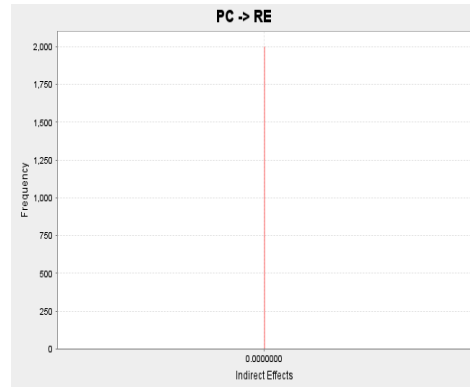
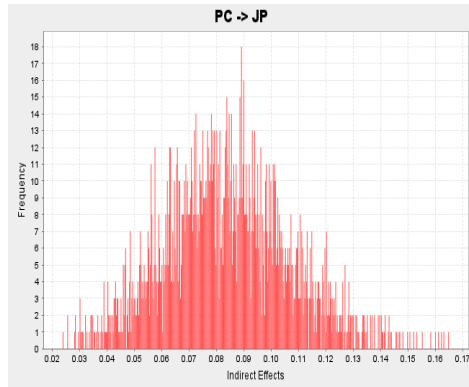
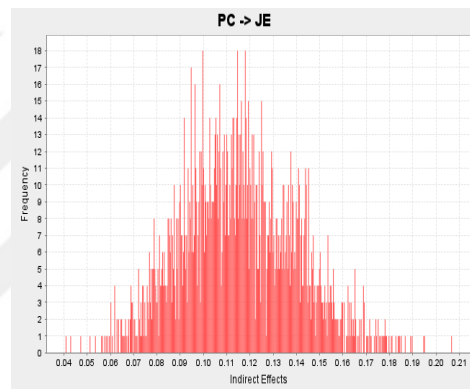
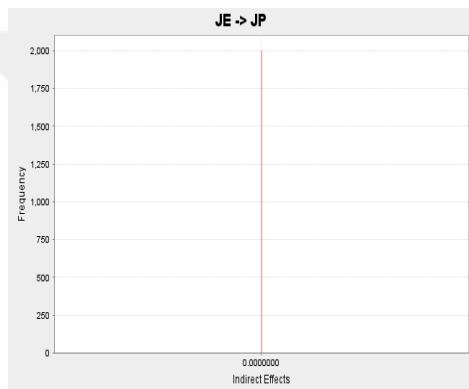
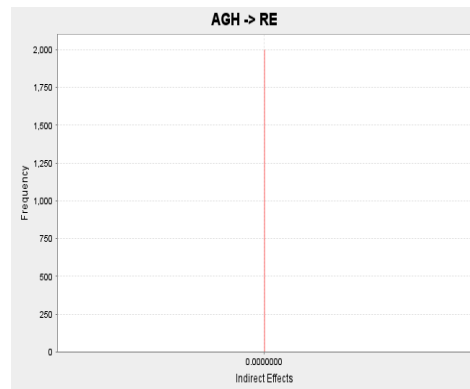
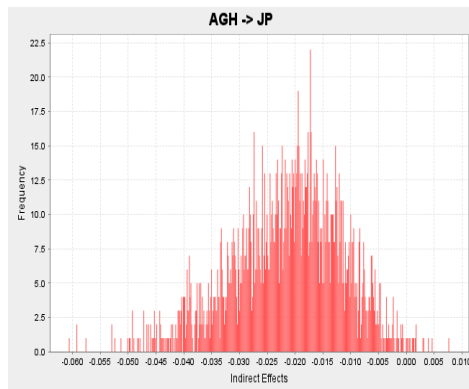
Yol katsayıları

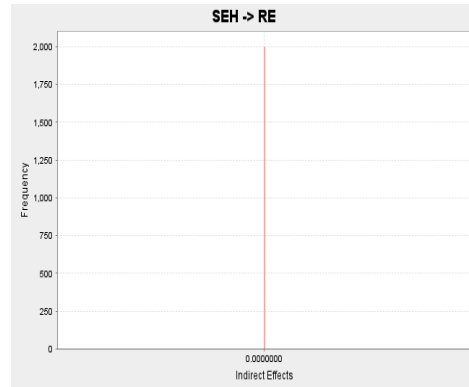
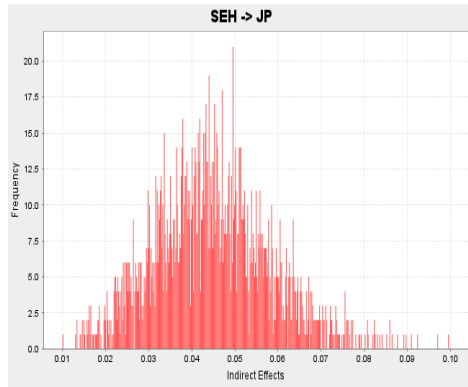
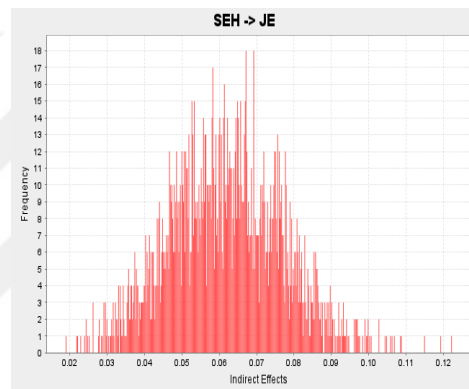
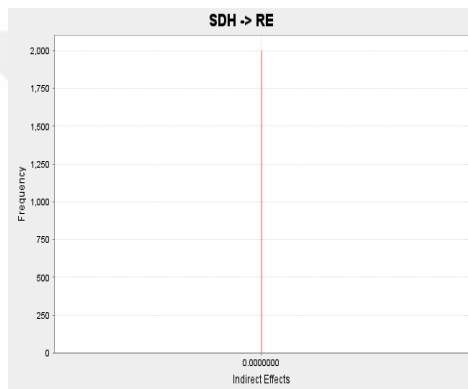
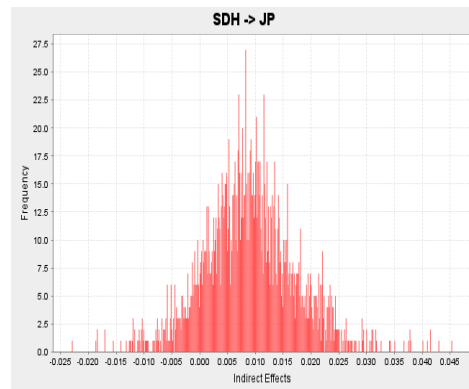
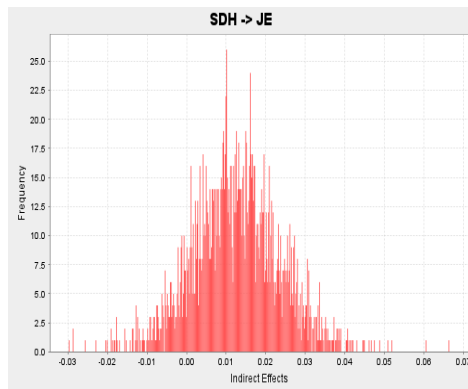




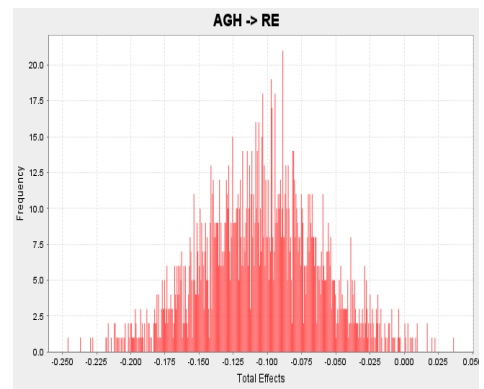
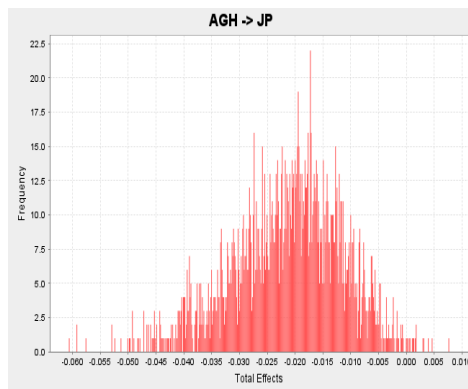
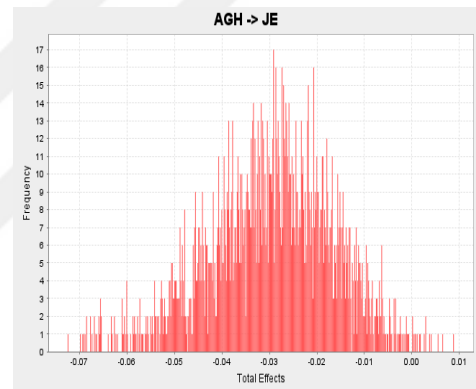
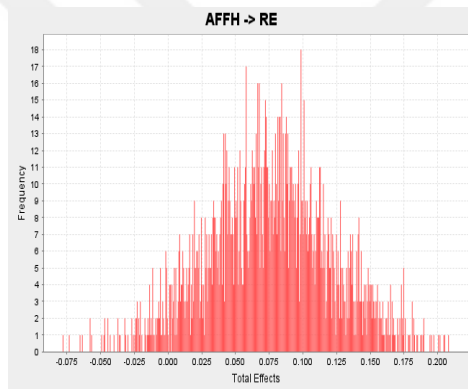
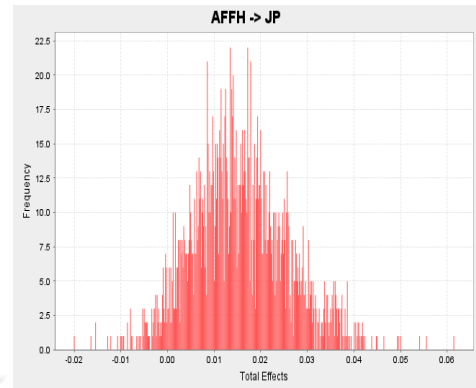
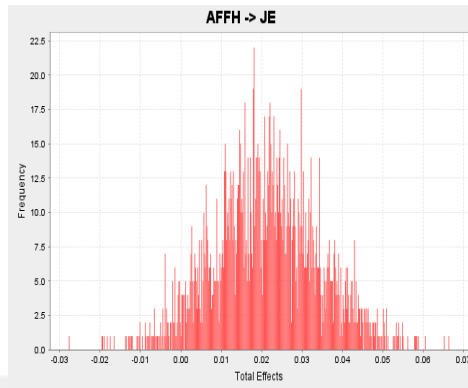
Dolaylı yoldan etkiler

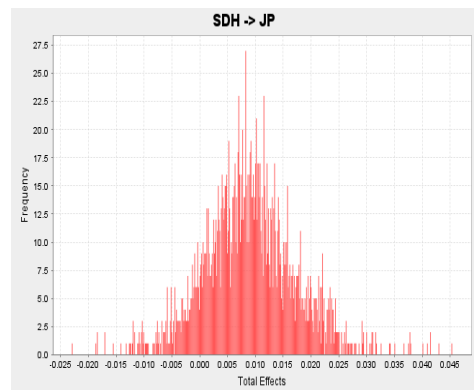
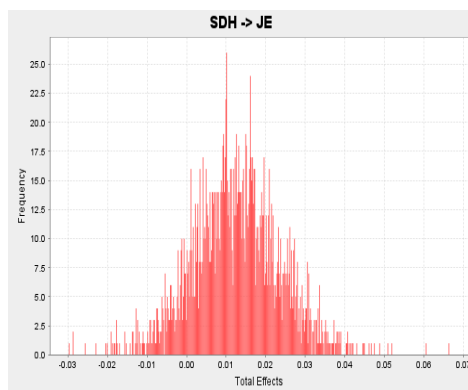
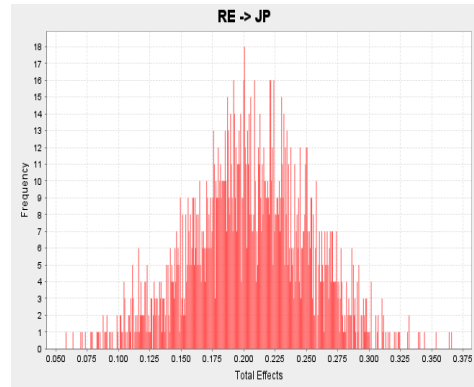
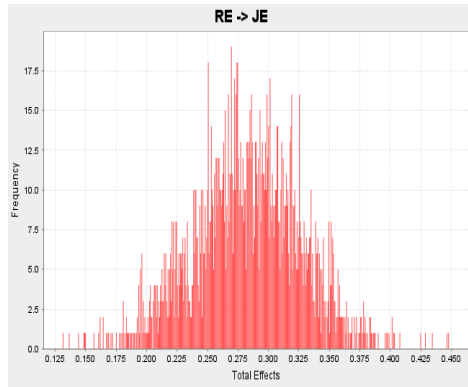
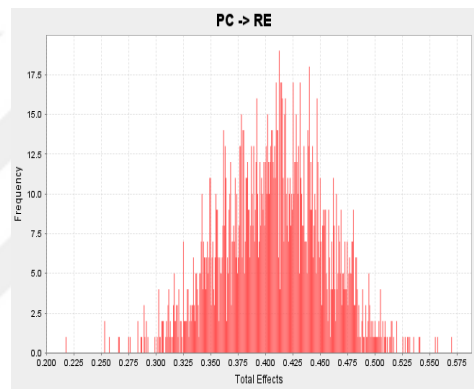
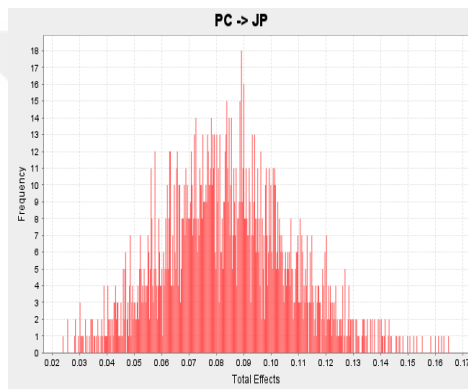
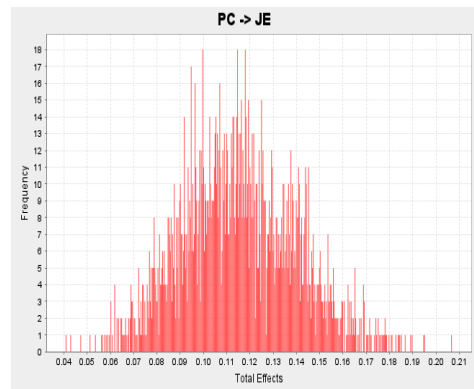
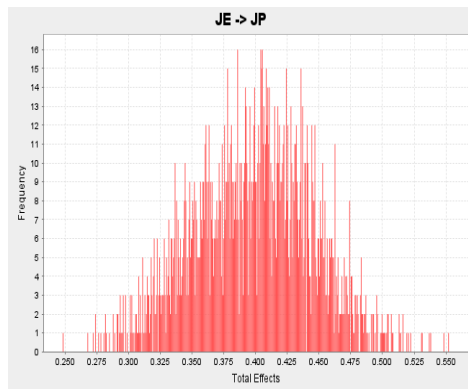


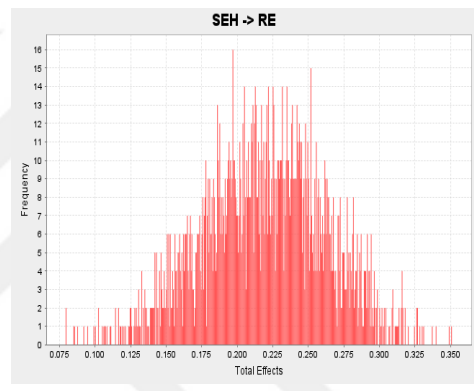
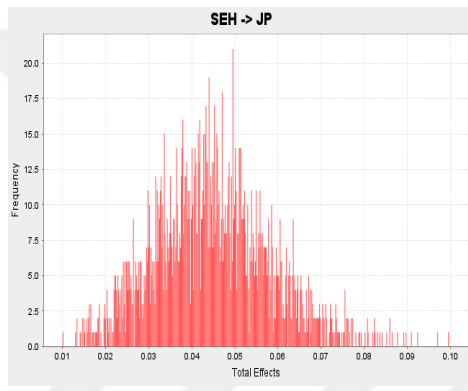
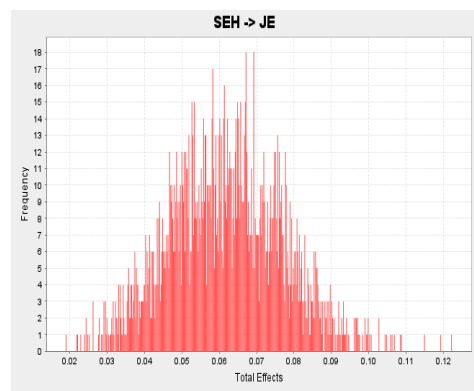
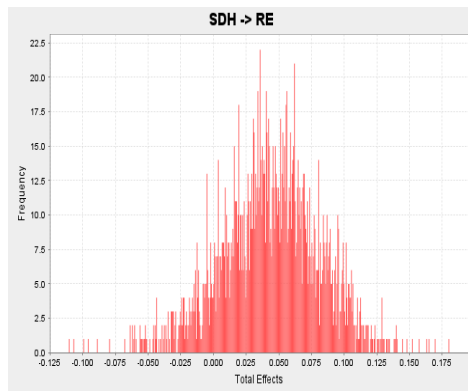




Toplam etkiler







EK 4: MODEL UYUMU

SRMR

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	95%	99%
Saturated Model	0.049	0.035	0.038	0.045
Estimated Model	0.063	0.040	0.045	0.052

d_ULS

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	95%	99%
Saturated Model	1.405	0.748	0.881	1.211
Estimated Model	2.336	0.941	1.204	1.607

d_G

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	95%	99%
Saturated Model	0.587	0.409	0.452	0.564
Estimated Model	0.608	0.413	0.459	0.590

EK 5: TEZİN VARSAYILAN MODELİNDE ANALİZ EDİLEN DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ ÇALIŞMALARIN ÇOĞUNLUĞU HAKKINDA ÖZET

Yazar	Yıl	Ana bulgular
İlişkisel enerji		
McDaniel	2011	• Vericinin bakış açısından ilişkisel enerji ölçüm aracını geliştirir ve doğrular. • İnsanlar, iş bağlamında enerjinin işleyişinin farkındadır ve bunları kolayca tartışabilir. Birbirine bağlı iş süreçleri perspektifinden bakıldığında, ilişkisel enerji, örgütsel bir unsur olarak görülen bulaşıcı, değiş tokuşa dayalı bir süreç olarak deneyimleniyor gibi görünmektedir.
Liebhart & Faullant	2014	İlişkisel enerji, yüksek kaliteli ilişkileri artırır, temeldeki benzerliğin ilişki kalitesi üzerindeki etkisine aracılık eder, dinamik bir yapıya sahiptir ve mentorluk programında daha sonra önemi artar.
Owens, Baker, Sumpster, & Cameron	2016	• Alıcının bakış açısından ilişkisel enerji ölçüm aracını geliştirir ve doğrular. • İlişkisel enerji, işe bağlılığın aracı rolü aracılığıyla iş performansını olumlu yönde etkiler..
Amah	2017	Hizmetkâr liderlik tarzı, ilişkisel enerji ve yüksek kaliteli mentorluk ilişkisi ile pozitif ilişkilidir, burada ilişkisel enerjinin hizmetkâr liderlik – yüksek kaliteli mentorluk ilişkisi içinde kritik olduğu görülür.
Yang, Liu, Wang, & Zhang	2017	• Manevi liderlik, ilişkisel enerjinin aracılık ettiği ve liderin bütünlüğü ve ilişkisel enerji farklılaşmasının moderatörlüğünde iken, iş performansını olumlu yönde etkiler. • Yüksek lider bütünlüğü bu aracılık rolünü artırırken, yüksek ilişkisel enerji farklılaşması onu bozar. • Temel, ilişkisel enerji farklılaşması yapısının tanıtılmasıdır.
Amah	2018	Hizmetkar liderlik, en yüksek ilişkisel enerji seviyesini yaratır ve bunu sırasıyla dönüşümcü, etkileşimsel ve otokratik liderlik stilleri izler.
Amah & Sese	2018	Çalışanın sesi ve örgütsel desteğin algısı, işe bağlılığı artırmada ilişkisel enerjinin rolüne aracılık eden mekanizmalar olarak görünmektedir.
Reddy	2018	Duyusal emeğin dezavantajlı etkisi, nihayetinde bilişsel esnekliği geliştirebilecek olan ilişkisel enerji tarafından yönetilebilir.

Wang, Owens, Li, & Shi	2018	İzleyici görev performansı, artan takipçi ilişkisel enerjisi ve azalan duygusal tükenme yoluyla liderin alçakgönüllülüğünden olumlu ve dolaylı olarak etkilenir.
Baker	2019	Lider alçakgönüllülüğü, dışa dönüklük ve manevi liderlik, ilişkisel enerjinin öncülleri olarak bulunmuştur.
Boyatzis & Rochford	2020	Algılanan ilişkisel ortam, şefkat, ilişkisel enerji ve paylaşılan vizyondan oluşan üç birinci dereceden gizli faktör tarafından tanımlanan ikinci dereceden gizli bir yapıdır.
Liang, Chu, & Lin	2020	Çalışan hizmet bağlılığı davranışları (SEB'ler), daha sonra müşteri SEB'lerini etkileyen ilişkisel enerji ve etkileşim uyumu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Wang & Xie	2020	İlişkisel enerji, otantik liderlik-duygusal emek ilişkisinde önemli bir aracılık rolü oynar, yani otantik liderliğin sırasıyla derin ve yüzeysel davranış üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz etkisini güçlendirir.
Weng, Butt, Almeida, Ahmed, Obaid, Burhan, & Tariq	2020	İlişkisel enerji, iş tutkusunun liderden takipçilere iletilmesine yardımcı olmada aracı bir rol oynar. Anglo kültürlerinden gelen takipçilere, Konfüçyüs kültürüne göre daha güçlü bir çalışma tutkusu geçişi var gibi görünüyor.
Xiao, Mao, Quan, & Qing	2020	İlişkisel enerji, işyeri arkadaşlığının kişilerarası vatandaşlık üzerindeki rolüne aracılık eder. İlişkisel-bağımlı bir benlik kurgusu, işyeri arkadaşlığının ilişkisel enerji üzerindeki etkisini artırır ve bu da daha fazla kişilerarası vatandaşlık ile sonuçlanır.
Chadee, Ren, & Tang	2021	İlişkisel enerji, COVID-19 kilitlenmeleri sırasında dijital bağlantının zararlı etkisini hafifletir.
Psikolojik sermaye		
Avey, Patera, & West	2006	PsyCap, devamsızlığın azalmasıyla ilişkilidir
Luthans, Youssef, & Avolio	2007	PsyCap, muazzam bir yatırım getirisi sağlar.
Avey, Wernsing, & Luthans	2008	PsyCap, olumlu duyguların PsyCap'ın bir yan ürünü olması anlamında doğrudan duygularla bağlantılıdır.
Cole, Daly, & Mak	2009	PsyCap motivasyon, sağlıklı iş tutumları ve üretkenlik ile ilişkilidir
Avey, Avolio, & Luthans	2011	PsyCap'i performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik esenlik, örgütsel vatandaşlık, ayrıca işten ayrılma, sinizm, kaygı ve iş stresi gibi birçok sonuçla ilişkilendiren çok sayıda çalışmayı gösteren bir meta-analiz.
Cheung, Tang, & Tang	2011	PsyCap, duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişliğin azalmasıyla ilişkilidir.
Yu & Yanfei	2011	PsyCap, dönüşümcü liderlikle ilişkilidir
Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans	2011	PsyCap, yaratıcı performansla ilişkilidir.

Luthans F. , Youssef, Sweetman, & Harms	2013	PsyCap, özel ve işyeri sosyal ilişkilerini olumlu yönde etkiliyor gibi görünüyor.
Story, Youssef, Luthans, Barbuto, & Bovaird	2013	PsyCap, özel ve işyeri sosyal ilişkilerini olumlu yönde etkiliyor gibi görünüyor.
Gupta & Singh, 2014	2014	PsyCap, yaratıcı performansla ilişkilidir.
Haar, Roche, & Luthans	2014	Liderin PsyCap'ini, takımın PsyCap'ini de geliştirebilir ve tam tersi de olabilir.
Siu, Cheung, & Lui	2015	PsyCap, azaltılmış işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.
Baron, Franklin, & Hmieleski	2016	PsyCap'ın girişimciler için stres azaltıcı etkiler ürettiği ve yaşlı girişimciler söz konusu olduğunda genç girişimcilere göre daha sağlam olduğu bulunmuştur.
Kong, Tsai, Tsai, Huang, & Cruz	2018	• Meta analizi. • PsyCap, örgütsel adalet, lider-üye değişimi, örgütsel iklim, otantik liderlik ve mesleki stresten önemli ölçüde etkilenir. • PsyCap'ın iş performansını, iş tatminini, iş tutumunu, istenmeyen davranışları ve vatandaşlık davranışını etkilediği görülmektedir.
Pitichat, Reichard, Kea-Edwards, Middleton, & Norman	2018	PsyCap, lider gelişiminin diğer kişisel özelliklerden daha iyi bir göstergesi gibi görünmektedir.
Wu & Chen	2018	Kolektif PsyCap, paylaşılan liderliğin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık üzerindeki etkisine kısmen aracı olur
Bogler & Somech	2019	Takımın PsyCap'ini, takım PsyCap'ini takımın OCB'ye katılma istekliliği üzerindeki etkisinin, takım kaynakları – öğrenme değerleri ve takım lideri iyimserliği ile artırıldığı örgütsel vatandaşlık davranışını (OCB) etkiler.
Bockorny & Youssef-Morgan	2019	PsyCap, girişimcinin cesareti ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık eder.
Fang, Chen, Wang & Chen	2019	PsyCap, kapsayıcı liderlik tarzının yeni nesil çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisine aracılık ediyor.
Lupşa, Vîrga, Maricuțoiu, & Rusu	2019	Bir meta-analizde, PsyCap müdahalesinin (PCI), müdahale/eğitim türleri, uygulama, süre veya eğitim ayarı gibi ilgili ayarlamalara ihtiyaç duyabilmesine rağmen, PsyCap'ın daha da geliştirilmesini olumlu yönde etkilediği bulundu.
Luthans, Luthans, & Chaffin	2019	PsyCap, öğrenci cesareti ile akademik performans, yani GPA'ları arasındaki ilişkiye aracılık eder.
Martínez, Youssef- Morgan, Chambel, & Marques-Pinto	2019	PsyCap, akademik katılım ve akademik performans arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Tsaura, Hsub, & Lin	2019	İşyeri eğlencesi, artan PsyCap müdahalesinin bir göstergesi gibi görünüyor.
Yu, Li, Tsai, & Wang	2019	PsyCap, çalışan yaratıcılığı ile ilişkilidir.
Mao, Alastair, Morrison, & Coca-Stefaniak	2020	Örgütsel sosyal sorumluluk (bireysel kayıp yönelimi ile güçlendirilmiş), şirketin COVID-19'a nasıl tepki verdiğine ilişkin çalışan memnuniyeti yoluyla çalışanın umudunu, etkinliğini, esnekliğini ve iyimserliğini olumlu yönde etkiler.
Pathak & Joshi	2020	- Küçük otel sahiplerinin/yöneticilerinin PsyCap'ı, çalışanlar arasında da iyimserlik ve umut yaratabilir ve bu da, ikincisinin COVID-19 sırasında gerçeği kabul etmesini ve gelecekteki olasılıklara hazırlık yapmasını kolaylaştırabilir. - Sahiplerin/yöneticilerin yaşam memnuniyeti, PsyCap ve örgütsel dayanıklılık ilişkilerini etkiler, yani iş kurtarma, sahiplerin/yöneticilerin yaşam memnuniyetinden önemli ölçüde etkilenir.
Santisi, Lodi, Magnano, Zarbo, & Zammitti	2020	PsyCap, yaşam memnuniyeti ve gelişme ile ilişkilidir.
Novitasari, Siswanto, Purwanto, & Fahmi	2020	PsyCap, otantik liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
Supriyadi, Syafitri, Widodo, Wahidi, Arinta, Nabhan, Mufid, Purwanto, Fahlevi, Sunarsi, & Cahyono	2020	PsyCap, otantik liderlik tarzının eczacılık fakültesi öğretmenlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisine aracılık eder.
Alat, Das, Arora, & Jha	2021	PsyCap ve iç kontrol odağı, iki psikolojik kaynak olarak Endonezya'daki insanları, korona karantinası sırasında zihinsel sağlık bozulmalarından duygulanım dengesi yoluyla önemli ölçüde korumuştur.
Asbari, Prasetya, Santoso, & Purwanto	2021	PsyCap, bireysel yaratıcılık ve (bireysel yaratıcılıkla birlikte) bireysel yenilik davranışı ile ilişkilidir.
Daraba, Wirawan, Salam, & Faisal	2021	- Pandemiler sırasında çalışanların iş performansı üzerine çalışma. - Çalışanın performansı, PsyCap aracılığıyla çalışanların lider özgünlüğü algısından etkilenebilir. - Otantik liderliğin PsyCap üzerindeki etkisinin, evden çalışırken çalışanların cinsiyeti tarafından yönetildiği görülmüştür
Harahsheh, Houssien,	2021	Etkili karar vermeyi olumlu yönde etkileyen dönüşümcü liderlik sürecinde COVID-19 sırasında PsyCap'ın

Alshurideh, & Mohammad		önemine dair analiz Dönüşümcü liderliğin kullanımının tüm boyutları bir arada düşünüldüğünde, PsyCap bu süreçte ara bir rol oynamaktadır.
Maykrantz, Langlinais, Houghton, & Neck	2021	PsyCap, başa çıkma öz yeterliliği ile birlikte, COVID-19 sırasında sosyal mesafeyi korumak, maske takmak ve el yıkamak gibi sağlığı koruyucu davranışlar üzerinde öz liderliğin olumlu etkisine aracılık eder.
Mubarak, Safdar, Faiz, Khan, & Jaafar	2021	PsyCap, COVID-19 ile enfekte olma korkusunu azaltmada hemşireler arasında halk sağlığı eğitiminin etkisine aracılık eder.
Pedro, Fernández-Valera, García-Izquierdo, & Soler-Sánchez	2021	PsyCap ve kendi kendine algılanan sağlık, korona pandemisi karantinası öncesi ve sırasındaki dönemler arasında önemli ölçüde azalır.
Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana, & Fahmi	2021	PsyCap, otantik liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
Turliuc & Candel	2021	COVID-19 karantinası sırasında PsyCap'ın önemli etkisi: Daha fazla PsyCap, yaşamdan memnuniyeti olumlu etkilerken depresyon ve kaygıyı olumsuz etkiler.
Zuberbühler, Calcagni, Martínez, & Salanova	2021	PsyCap, koçluğa dayalı liderliğin (CBL) işe bağlılık ile ilişkisine aracılık eder.
Mizah		
Scogin & Pollio	1980	Mizah, grup bağlılığı ve grup kimliği ile ilişkilidir.
Duncan	1982	Mizah, grup bağlılığı ve grup kimliği ile ilişkilidir.
Davis & Kleimer	1989	Yönetim mizahi odaklı davranış, işle ilgili stresin azaltılmasıyla ilişkilidir.
Duncan & Feisal	1989	Mizah, grup bağlılığı ve grup kimliği ile ilişkilidir.
Avolio, Howell, & Sosik	1990	Yönetim mizahi odaklı davranış, daha yüksek performans gösteren takipçilerle ilişkilidir.
Duncan, Smeltzer, & Leap	1990	Mizah, gerilimin azalmasıyla sonuçlanır.
Campbell, Martin, & Wanzer	2001	Yönetici mizah yöneliminin, yönetici duyarlılığı, tatmini ve yaklaşma stratejileri algıları ile pozitif, kaçınma stratejileri ile negatif anlamlı korelasyona sahip olduğu bulunmuştur.
Decker & Rotondo	2001	Yönetimin mizahi odaklı davranışı, daha yüksek liderlik etkinliğinin takipçi algısı ile ilişkilidir.
Abel	2002	Mizah, sosyal ilişkilerin bir yardımcısı gibi görünmektedir.
Priest & Swain	2002	Yönetimin mizahi odaklı davranışı, takipçiler tarafından iyi bir lider olarak görülme olasılığı ile ilişkilidir.
Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray,	2003	Kendini geliştiren ve yakınlaştırmacı mizah, daha az kaygı ve depresyon, daha fazla öz saygı ve daha yüksek olumlu etki ile

& Weir		sonuçlanırken, kendini engelleyen mizah tam tersi ile sonuçlanır.
Kuiper, Grimshaw, Leite, & Kirsh	2004	Kendini geliştiren ve yakınlaştırmacı mizah, daha az kaygı ve depre-syon, daha fazla öz saygı ve daha yüksek olumlu etki ile sonuçlanırken, kendini engelleyen mizah tam tersi ile sonuçlanır.
Holmes & Marra	2006	Yönetici mizahı kullanımı, ekip üyeleri arasında dayanışmayı veya sosyal uyumu güçlendirmek, iyi bir ilişki kurmak ve meslektaş dayanışmasını vurgulamakla ilişkilidir.
Sathyanarayana	2007	İşyerinde mizahın, örgüt üyeleri arasında daha iyi iletişim, artan yaratıcılık ve coşku, işyerini aydınlatma ve bazen işyerini daha kalıcı hale getirme dahil olmak üzere birçok faydası vardır.
Cooper	2008	Mizah, sosyal ilişkilerin bir yardımcısı gibi görünmektedir.
Gostik & Christopher	2008	Mizah, çalışan etkinliğini artırmada tanınır.
Romero & Pescosolido	2008	Mizah, grup etkinliğinin artması ile sonuçlanır.
Cann, Zapata, & Davis	2009	İnsan etkileşimlerindeki mizah, mizahın hem kullanıcısı hem de alıcısı için pozitifliği artırabilir.
Cooper & Sosik	2012	• POS'ta iş yerinde mizahın kolaylaştırdığı ana konular olarak işbirliği, ilişki kurma, yaratıcılık ve pozitif işyeri kimliklerinin değerlendirilmesini belirleyen bir inceleme. • Mizah, işyerinde hem yatay hem de dikey olarak yüksek kaliteli ilişkiler yaratmada ve sürdürmede temel bir katkı gibi görünmektedir.
Guenter, Schreurs, van Emmerik, Gijssbers, & van Irterson	2013	Uyarlanabilir mizah, çalışanların katılımıyla sonuçlanır.
Cheng & Wang	2014	• Mizah, artan ısrarlı davranışla sonuçlanır. • Mizah, belirli bir eğlence duygusu üretir.
Mesmer-Magnus, Guidice, Andrews, & Oechslin	2018	İzleyicilerin olumlu süpervizör mizahı kullanımına ilişkin algıları, takipçi iş tatmini, örgütsel gurur ve duygusal bağlılıklarla olumlu bir ilişki içindeyken, olumsuz mizah kullanımına ilişkin algıların bu değişkenler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir.
Kuiper	2020	Önemli sayıda araştırma çalışması, HSQ'nun uyarlanabilir mizah tarzlarının esenlik ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu desteklerken, HSQ'nun uyumsuz mizah tarzlarının esenlik ile negatif ilişkili olduğunu desteklemektedir.
Liao, Luo, Tsai, & Chen	2020	Kendini geliştiren ve yakınlaştırmacı mizah, duygusal emeği olumlu yönde etkiliyor gibi görünürken, kendi kendini engelleyen ve agresif mizah, bunun tam tersini yapıyor gibi görünmektedir.

Andrew & Thomas	2021	Baskın kendini geliştiren mizah tarzına sahip insanlar, korona pandemileriyle ilgili daha düşük düzeyde umutsuzluk ve stres algılıyor gibi görünmektedir, dolayısıyla daha koruyucu davranışlarda bulunuyorlar. Aynı ilişki, kendini geliştiren mizah kadar güçlü olmasa da, yakınlaştırmacı mizah için de geçerli sonuçlanmıştır. Kendini engelleyen mizah tarzı daha baskın olan insanlar, korona pandemileriyle ilgili daha yüksek düzeyde umutsuzluk ve stres algılıyor gibi görünmektedir, dolayısıyla daha az koruyucu davranışlarda bulunuyorlar. Aynı şey agresif mizah için de geçerli görünüyor.
Canestrari, Bongelli, Fermani, Riccioni, Bertolazzi, Muzi, & Burro	2021	Daha yüksek düzeyde mizah temelli başa çıkma stratejilerine sahip olan İtalyan sağlık çalışanları, daha düşük düzeyde mizahla başa çıkma bildiren meslektaşlarına kıyasla işlerinde daha az korona pandemisi ile ilgili stres yaşadılar.
Johari, Wahat, & Zaremohzzabieh	2021	Mizah daha yenilikçi davranışlarla sonuçlanır.
Mesmer-Magnus, Glew, & Viswesvaran	2021	Meta-analizden elde edilen bulgular, artan iş performansı, memnuniyet, çalışma grubu uyumu, sağlık ve başa çıkma etkinliği ile mizahın anlamlı pozitif korelasyonunun yanı sıra azalmış tükenmişlik, stres ve işten çekilme ile negatif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.
Silva, Caetano, & Lopes	2021	Mizah-günlük olaylar, olumlu etki yoluyla çalışanların esenliğini olumlu yönde etkiler.
İşe bağlılık & iş performansı		
Baker, Cross, & Wooten	2003	Enerji verici ilişkilerin performans üzerindeki etkisi, enerji veren, enerji veren ile etkileşime girenler ve örgüt olmak üzere üç düzeyde yapılır. Enerji verenlerin kendileri daha yüksek performans gösterirler (başarılı olmaları, etki veya bilgi ağlarının merkezindeki insanlardan 4 kat daha olasıdır), etkileşimde bulundukları kişilerin performansını artırır ve yüksek performanslı örgütlerde ortalama performans gösteren örgütlere göre 3 kat daha fazla bulunurlar.
Cross, Baker, & Parker	2003	Takım enerjisi, takım başarısı ile pozitif ilişkilidir.
Halbesleben & Wheeler	2008	İşe bağlılığın iş performansı üzerindeki aracı rolünün desteklenmesi.
Rich, Lepine, & Crawford	2010	
Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco	2011	Finansal hizmetler ve sağlık gibi belirgin bir şekilde zıt 2 sektörde incelenen çeşitli sektöre özgü örgütsel performans göstergelerinin farklı olumlu yönleri. Her iki durumda da, pozitiflik uygulamaları, örgütsel performans üzerinde önemli bir pozitif etki göstermiştir.
Cole, Bruch, & Vogel	2012	Enerji vericilerin performans üzerinde önemli olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Cameron	2012 2013c	Enerji vericiler ayrıca, kendilerine bağlı olan veya onlarla etkileşime giren kişilerin performansını da artırma eğilimindedir.
Seppälä & Cameron	2015	Olumlu iş yeri, olumlu duyguları ve esenliği geliştirerek, örgütsel üyeler arasındaki ilişkileri ve onların yaratıcılığını geliştirdiğinden, birçok olumlu örgütsel çıkarımlara sahiptir. Böyle bir ortam, stres gibi olumsuz deneyimlerden korunarak dayanıklılığı ve sağlığı artırır, personelin bağlılığını ve güçlü yönlerini artırır. Sonuç olarak, bu tür örgütler müşteri memnuniyeti, finansal performans ve çalışan bağlılığı açısından daha yüksek etkinlik elde eder.
Atwater & Carmeli	2009	Liderleriyle (lider-üye iletişimi – LMX) ilişkileri hakkında olumlu algıya sahip çalışanlar, enerjik olma eğilimindedir ve buna karşılık, yaratıcı çalışmalara oldukça katılırlar.
Schippers & Hogenes Quinn, Spreitzer, & Lam	2011 2012	Kişinin bireysel enerjisi bulaşıcıdır ve olumlu veya olumsuz olmasına bağlı olarak, motivasyon ve bir görevi yerine getirme hızı gibi diğerlerinin performansını etkileyebilecek farklı yönler üzerinde sırasıyla olumlu ve olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir.
Amah	2016	İlişkisel enerji, bağlı çalışanların iş-aile çatışmasının sonuçlarıyla başa çıkmalarını kolaylaştıran örgütsel bir kaynak olarak görünmektedir.
Owens, Baker, Sumpster, & Cameron	2016	İlişkisel enerji, işe bağlılığın aracılık rolü aracılığıyla iş performansını olumlu yönde etkiler.
Yang, Liu, Wang, & Zhang	2017	Ruhsal liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkisel enerjinin aracılık rolü, liderlerin takipçileri tarafından bütünlük açısından yüksek olarak algılandığında veya düşük ilişkisel enerji farklılaşması olduğunda (liderlerin takipçilerini iç gruplara ve dış gruplara ayırması) ortaya çıkar.
Amah & Sese	2018	İlişkisel enerji ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye, çalışanın sesi ve çalışanın örgütsel destek algısı aracılık eder.
Wang, Owens, Li, & Shi	2018	Takipçi görev performansı, artan takipçi ilişkisel enerjisi ve azalan duygusal tükenme yoluyla liderin alçakgönüllülüğü tarafından dolaylı olarak artırılır.
Chadee, Ren, & Tang	2021	COVID-19 karantinaları, kendi kendini kontrol eden tükenme nedeniyle dijital bağlantının iş davranışı üzerinde olumsuz etkisine neden oldu ve bu da işten ayrılmaya yol açtı. İlişkisel enerji, dijital bağlantının bu zararlı etkisini yumuşatır.