

## Psikolojik Dayanıklılık, Çalışan Dayanıklılığı, Örgütsel Dayanıklılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma

(The Relationships Between Psychological Resilience, Employee Resilience, Organizational Resilience, and Job Satisfaction: A Study on the Service Sector)

Gaye ONAN<sup>a</sup> Mithat TURHAN<sup>b</sup> İlter HELVACI<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Mersin Üniversitesi, Anamur Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Mersin, Türkiye. [gayeonan@mersin.edu.tr](mailto:gayeonan@mersin.edu.tr)

<sup>b</sup> Mersin Üniversitesi Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Mersin, Türkiye. [mithatt@mersin.edu.tr](mailto:mithatt@mersin.edu.tr)

<sup>c</sup> Mersin Üniversitesi Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Mersin, Türkiye. [ilterhelvacı@mersin.edu.tr](mailto:ilterhelvacı@mersin.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Psikolojik Dayanıklılık  
Çalışan Dayanıklılığı  
Örgütsel Dayanıklılık  
İş Tatmini

Gönderilme Tarihi 8 Temmuz  
2021

Revizyon Tarihi 1 Aralık 2021

Kabul Tarihi 10 Aralık 2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** – Günümüzde işletmeler yoğun bir rekabet ortamında ve baş döndüren bir gelişim hızına sahip olan teknolojik ilerlemeler ile çevrili bir şekilde faaliyet göstermektedir. Bu sürekli değişen iş atmosferinde hayatta kalabilmenin koşullarından biri de iş görenlerin ve örgütlerin dayanıklı olmasıdır. Bu çalışmada bireylerin dayanıklılığını yansıtan psikolojik ve çalışan dayanıklılığı kavramları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri incelemek ve tüm bu dayanıklılık türlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak hedeflenmiştir.

**Yöntem** – Araştırma kapsamındaki veriler Mersin ilinde finans ve lojistik sektörlerinde çalışan 208 iş görenden anket yolu ile toplanmıştır. Verilerin analizi için öncelikle normallik analizi, güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için ise korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

**Bulgular** – Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre psikolojik dayanıklılığın çalışan dayanıklılığını pozitif yönde ve çalışan dayanıklılığının örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik dayanıklılığın ve örgütsel dayanıklılığın iş tatmini pozitif yönde etkilediği, çalışan dayanıklılığının ise iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

**Tartışma** – Dayanıklı çalışanlara sahip olmak isteyen işletmelerin öncelikle çalışanların psikolojik dayanıklılığını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bununla beraber çalışanlar arasında örgütsel dayanıklılık algısını oluşturabilmek için de bir takım eylem planlarına ihtiyaç vardır. Böylelikle çalışan iş tatmininin artışı sağlanabilir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Psychological Resilience  
Employee Resilience  
Organizational Resilience  
Job Satisfaction

Received 8 July 2021

Revised 1 December 2021

Accepted 10 December 2021

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** – Today, organizations operate in an intensely competitive environment and surrounded by technological advances that have a dizzying development. One of the conditions for surviving in this ever-changing business atmosphere is the resilience of employees and organizations. This study is aimed to examine the relationships between psychological and employee resilience, which reflect the resilience of individuals, and organizational resilience, and to reveal the effect of all these types of resilience on the job satisfaction of employees.

**Design/methodology/approach** – The data within the scope of the research were collected through questionnaires from 208 employees working in the finance and logistic sectors in Mersin Province. For the analysis of the data, first of all, normality tests, reliability analysis, and descriptive analysis were used. Then, correlation and regression analyzes were used to determine the relationships between the variables.

**Findings** – According to the analysis results, it was determined that psychological resilience affects employee resilience positively and employee resilience positively affects organizational resilience. In addition, it has been revealed that psychological resilience and organizational resilience have a positive effect on job satisfaction, while employee resilience has no effect on job satisfaction.

**Discussion** – Organizations that want to have resilient employees must first engage in activities to increase the psychological resilience of employees. However, some action plans are needed in order to create a perception of organizational resilience among employees. Thus, employee job satisfaction can be increased.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Onan, G., Turhan, M., Helvacı, İ. (2021). Psikolojik Dayanıklılık, Çalışan Dayanıklılığı, Örgütsel Dayanıklılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (4), 3277-3292.

## 1. Giriş

Örgütlerin karşılaştıkları stresli durumlara tepki vermesi, zorlu koşullar ve beklenmedik değişikliklerin üstesinden gelmesi ve varlıklarını devam ettirilmesinin temelinde dayanıklılık yatmaktadır. Dayanıklı örgütler; istikrarsız, belirsiz ve olumsuz koşullara sahip bir iş ortamı ile karşı karşıya kalmalarına rağmen gelişebilir ve faaliyetlerinde ilerleme sağlayabilirler (Lengnick-Hall vd., 2011). Kuntz vd. (2016), bir örgüt için dayanıklılık kapasitesi inşa etmenin yolunun çalışan dayanıklılığını oluşturmaktan geçtiğini öne sürmektedir. Belirsiz, sürekli değişen ve istikrarsız bir ortamda çalışmak ve başarılı olmak için çabalamak her iş gören için zorlayıcıdır. Bu nedenle çalışanların değişim, zorluklar ve çatışmalarla başa çıkma, stresli ve olumsuz koşulların üstesinden gelme yetkinlikleri ve yeteneklerinin araştırılması üzerine giderek artan bir talep mevcuttur (Siu vd.,2009:770). Psikoloji bilimi temelinde incelenmeye başlanan dayanıklılık kavramı günümüzde çalışanların iş dünyasının zorluklarıyla nasıl başa çıktığını anlamaya yönelik olarak çalışan nüfus bağlamında da araştırılmaktadır. Dayanıklılığın bireyden gruba ve organizasyonel düzeye doğru gelişim gösteren çok seviyeli dinamik bir kavram olduğu öne sürülmektedir (Ma vd.,2018:253). Psikolojik dayanıklılık kavramına kıyasla daha yeni bir araştırma konusu olan çalışan dayanıklılığı ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının organizasyondaki diğer değişkenler ile ne şekilde ilişkili olduğu hala keşfedilmeye çalışılmaktadır (Britt vd.,2016).Özellikle psikolojik ve çalışan dayanıklılığı gibi bireysel dayanıklılık türlerinin örgütsel dayanıklılığı nasıl etkilediği konusu yeterince bilinmemektedir. Psikolojik dayanıklılığı temel alan araştırmalar genellikle bireylerin önemli bir sıkıntı ve travma deneyimlerinden sonraki davranış biçimlerini (Sagone ve De Caroli, 2016); çalışan dayanıklılığı araştırmaları çalışanların kişisel özelliklerinin dayanıklılıkları üzerindeki etkilerini (Lyons vd., 2015) ve örgütsel dayanıklılık araştırmaları ise dayanıklı örgütlerin nitelikleri ve özellikleri (Ruiz-Martin vd.,2018) gibi unsurları inceleme konusu yapmıştır.

Bu araştırmanın temeli dayanıklılığın bireyden örgüte doğru ilerleyen bir kavram olduğu ve dayanıklı örgütlerin temelinin dayanıklı çalışanlar olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı hizmet sektörü çalışanları arasındaki psikolojik, çalışan ve örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bununla beraber çalışma kapsamında bireysel temelde incelenen dayanıklılık türleri ve örgütsel dayanıklılığın çalışan iş tatmini ile olan ilişkisi de incelenmiştir. Buradan hareketle çalışmada öncelikle psikolojik, çalışan ve örgütsel dayanıklılık kavramları ile iş tatmini ile ilgili literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra yöntem kısmında Mersin ilinde faaliyet gösteren finans ve lojistik firmalarında çalışan 208 kişiden anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise analiz sonuçları yorumlanarak, bundan sonraki araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1.Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık temel olarak bireylerin karşılaştıkları zorluklara nasıl dayanabildiklerini ve hem bu zorlukların üstesinden gelip hem de kendilerini nasıl geliştirebildiklerinin nedenlerini çözmeye çalışır. Psikolojik dayanıklılık araştırmalarında son yıllarda hızlı bir ivme yaşanmakla birlikte konunun eğitim, askeriye, spor gibi farklı alanlarda ele alınması dayanıklılığın tanımlanması ve kavramsallaştırılması hususunda bir tutarsızlık meydana getirmiştir (Fletcher ve Sarkar, 2013: 14). Psikolojik dayanıklılık önceleri bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılırken, daha sonraları değişen bir süreç olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Kavramı “özellik” perspektifinden değerlendiren araştırmacılara göre dayanıklılık; bireylerin karşılaştıkları zorluklar veya sıkıntı ile başarılı bir şekilde başa çıkmalarını ve bu koşullara olumlu bir şekilde uyum sağlamalarını sağlayan bir kişilik özelliği, yetenek, kapasite veya bunların bir bütünüdür (Wagnild ve Young, 1993; Connor ve Davidson, 2003). Psikolojik dayanıklılığı bir “süreç” olarak kabul eden araştırmacılar ise dayanıklılığı; bireyin stres, değişim gibi sıkıntılı durumlar ile başa çıkarken, olumlu bir uyum sergilerken aynı zamanda çevre ile yeniden entegrasyonunu sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır (Luthar vd.2000; Richardson ve Waite, 2002). Her iki bakış açısında da göze çarpan ortak nokta bireyin psikolojik dayanıklılığının ortaya çıkabilmesi için bir sıkıntı, zorluk veya stresli bir durum yaşaması ve bunlara karşı olumlu bir uyum göstermesidir.

Araştırmacılara göre dayanıklılığın ana öncülü sıkıntı (zor durum) ve ana sonucu ise olumlu uyumdur (Fletcher ve Sarkar, 2013:9). İster özellik isterse süreç perspektifinden değerlendirilsin psikolojik dayanıklılık araştırmacıları bireylerin karşılaştıkları sıkıntı ve zorlukların üstesinden gelebileceğini öne sürer (Garcia-Dia vd., 2013; Luthans vd., 2007). Bununla beraber psikolojik olarak dayanıklı kabul edilen bireylerin özellikleri şu şekilde belirtilmiştir; dayanıklı bireyler anlamadıkları şeyleri anlamaya çalışırlar, eylemlerinin sonuçlarıyla başa çıkabilirler ve davranışlarını duruma göre değiştirebilirler, sorun yaşayabilecekleri durumlardan kaçınır ve hatalarından ders çıkarırlar, hangi konularda iyi olduklarını bilirler, zorlu durumların “iyi taraflarını” görmeye çalışırlar ve stresli durumları yönetmek için mizahı kullanırlar (Sagone ve Caroli, 2016:142). Sonuç olarak dayanıklı bireyler hayata ve yaşamın zorluklarına karşı özel hayatlarında, iş hayatlarında ve sosyal hayatlarında olumlu, umutlu ve şevkli bir tutum içinde olurlar. Connor ve Davidson (2003;81), bireyin bir zorluk karşısında bir alanda (örneğin iş) iyi bir performans gösterirken başka bir alanda kötü olmasının (örneğin, kişilerarası ilişkiler) mümkün olabileceğini iddia etmektedir. Yani aynı birey farklı yaşam alanlarında farklı dayanıklılık seviyelerine sahip olabilmektedir. Bununla birlikte dayanıklılık uzun vadede şekillendirilebilir ancak kısa vadede stabildir (Caniëls ve Hatak, 2019:4). Bu çalışmada da bu görüşlerden hareketle bireyin belirli bir zamandaki psikolojik dayanıklılığı ile işyerindeki dayanıklılık davranışı arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

## 2.2. Çalışan Dayanıklılığı

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken hem sıkı rekabete hem de hızla değişen koşullara uyum sağlamasında çalışanların rolü büyüktür. Yoğun rekabet ortamı, teknolojik gelişmeler, hızla değişen çevresel unsurlar yalnızca işletmeleri değil çalışanları da etkilemektedir. Psikolojik dayanıklılık stresle başa çıkabilen insanların kullandığı içsel ve dışsal kaynakları inceleme konusu yaparken, çalışan dayanıklılığı kavramı iş yerinde -stresli durumlar karşısında- dayanıklılık davranışı gösterme bağlamında değerlendirilir (Kuntz vd., 2016:459). Çalışan dayanıklılığı kavramı işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları değişim ve zorlukların başarılı bir şekilde üstesinden gelebilmelerini ve yeni ortama uyum sağlayıp kendilerini geliştirebilmelerini ifade eder (Naswal vd., 2015: 1). Kuntz vd. (2016:460), çalışan dayanıklılığını, işyerinde zorlu koşullar ile karşılaşıldığında, mevcut (içsel ve dışsal) kaynakları uyum sağlamak ve kendini geliştirmek için kullanan, örgüt tarafından da desteklenen, çalışanlara özgü bir yetenek olarak tanımlamıştır. Bu kaynaklar bireysel (psikolojik ve fiziksel özellikler vb.), sosyal ( aile ortamı, arkadaş çevresi, iş çevresi vb.) ve çevresel (sosyal, kültürel ve ekonomik çevre) şeklinde sınıflandırılmıştır (Wild vd.,2013).

Genel olarak çalışan dayanıklılığı stres ve baskı ile baş etme kapasitesini anlatan diğer dayanıklılık yapılarından farklı ancak bunlarla ilişkili olan davranışsal bir çerçeveyi yansıtır yani psikolojik dayanıklılık ile çalışan dayanıklılığı birbiriyle ilişkili ancak iki farklı yapıdır (Tonkin vd.,2018:109). Kuntz vd. (2016:459) psikolojik dayanıklılık ile çalışan dayanıklılığı arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymuşlardır; öncelikle psikolojik dayanıklılık bir bireyin zorluklarla başa çıkma kapasitesi ile ilgili bir dizi eğilim veya inancı yansıtırken çalışan dayanıklılığı işyerindeki davranışları ele alır. İkincisi, örgütün sağladığı psikolojik ve diğer kaynaklar çalışanların işyerinde dayanıklılık davranışı sergilemesini etkiler. Son olarak, işyerinde çok önemli zorluklar olmasa bile çalışan dayanıklılığı herhangi bir çalışma ortamında geliştirilebilir ve hayata geçirilebilir. Coutu (2002:3), işyerindeki dayanıklı bireyleri, güçlü bir farkındalık ile mevcut durumu kabul etme ve değişime uyum sağlayacak esneklik yeteneğine sahip olma olasılığı yüksek kişiler olarak tanımlamıştır. Çalışanlar çok da seyrek olmayan bir şekilde işyerinde çatışma, zor koşullar ve aksilikler ve hatta başarısızlıklar ile karşı karşıya kalırlar. Aynı zamanda işletmeler bu koşullar altında çalışanlarından iş tanımlarının da ötesinde bir performans beklentisi içindedir. Çalışanların dayanıklılık düzeyi, çalışanın örgüt içindeki zorlu ve sıkıntılı durumların üstesinden gelmesinin yanı sıra iş performansının artması gibi iş ile ilgili davranışlarını etkileyecek ve dolayısıyla örgüt için olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Buradan hareketle çalışan dayanıklılığı örgütsel dayanıklılık için en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilebilir.

## 2.3. Örgütsel Dayanıklılık

Ekonomi, toplum ve teknoloji alanlarında yaşanan değişimlerin hızı karşısında hayatta kalabilmek işletmelerin dayanıklı olmasına bağlıdır. Holling'in (1973), “Ekolojik Sistemlerin Dayanıklılığı ve Kararlılığı” adlı çalışmasından sonra dikkat çeken örgütsel dayanıklılık kavramı (Ma vd.,2018:247) psikolojiden sosyolojiye, yönetimden ekolojiye, afet yönetiminden mühendisliğe kadar birçok farklı alanda inceleme

konusudur. Bu nedenle kabul gören tek bir tanımı yoktur. Coutu, (2002: 52), örgütsel dayanıklılığı, olağandışı stres ve değişim koşulları altında bir örgütün güçlü olma kapasitesi olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel dayanıklılık kavramı bir organizasyonun zorlu koşullardan daha güçlenmiş ve daha becerikli çıkabilmesi için bu zorlu koşullara pozitif uyumunu sürdürebilmesi olarak açıklanmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bir işletmenin karşı karşıya kaldığı çevresel belirsizlikler ile bu belirsizliklerin yarattığı strese hızlı ve etkili şekilde yanıt verebilme kapasitesi o işletmenin dayanıklı olmasının ölçütü olarak kabul edilir. Bu kapasite çevresel unsurların sürekli değişim halinde olması ve örgüt üzerinde stres yaratacak durumlara sebep olması durumunda bile örgüte bu olumsuz durumlara karşı hazır olma imkânı verir (Youssef ve Luthans, 2007: 780).

Örgütsel dayanıklılık kavramının farklı tanımları söz konusu olsa da hepsinin temeli örgütün karşılaştığı sıkıntı, risk ya da değişiklikler ile başa çıkıp hayatta kalabilmesine dayanmaktadır (Ruiz-Martin vd.,2018:15). Araştırmacılar örgütsel dayanıklılık bağlamında “hayatta kalma”nın neyi ifade ettiği konusunda da farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir. Örneğin, Freeman vd. (2003), bir örgütün yaşadığı zorluklar sonrasında hayatta kalmasının ve eski istikrarlı konumuna geri dönebilmesinin örgütsel dayanıklılık olduğunu öne sürmüştür. Benzer şekilde, Burnard ve Bhamra (2011) bir örgütün değişim ve zorluklardan kaynaklanan etkileri en aza indirmek suretiyle değişerek eski istikrarlı durumuna geri dönmesini veya daha iyi bir istikrar durumuna ulaşmasını dayanıklılık olarak tanımlamışlardır. Vogus ve Sutcliffe (2007), dayanıklı olarak nitelendirilen bir örgütün mevcut konumundan daha ileri bir seviyeye gelebileceğini, büyüyebileceğini veya güçlenebileceğini iddia etmektedir. Bazı araştırmacılar dayanıklı örgütlerin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Ruiz-Martin vd.,2018 :18): yeterli kaynaklara sahip olmak, olayları önceden tahmin etme yeteneği, çeviklik, işbirliği, öğrenme kapasitesi ve dayanıklı çalışanlar.

Örgütsel dayanıklılığın kavramsallaştırılması gibi ölçümü konusunda da farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ma vd.(2018:249), örgütsel dayanıklılığın sistem, strateji ve organizasyon temelli olmak üzere üç farklı şekilde ölçülebileceğini ifade etmiştir. Kantur ve Say (2015) ise üç farklı boyut içeren bir ölçek ile bir örgütün dayanıklılığının tespit edilebileceğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki olan sağlamlık, örgütün olumsuz koşullara dayanma ve bunlardan kurtulma kapasitesini belirtir. İkinci boyut olan çeviklik, örgütün hızla harekete geçme kapasitesini ortaya koyar. Son olarak, bütünlük ise örgüt içinde olumsuz koşullarla karşılaşan çalışanlar arasındaki uyumu değerlendirir.

#### 2.4.İş Tatmini

İş tatmini, çalışan verimliliği ve performansında oynadığı önemli rol nedeniyle yönetim alanındaki araştırmalarda en sık incelenen değişkenlerden biri olmuştur. Çalışanların iş tutumlarına olan ilgi 1920’lerin başından itibaren gerçekleştirilen araştırmalar ile başlamıştır. Hoppock’un 1937 yılında gerçekleştirdiği araştırması, o zamana kadar gerçekleştirilen ve çalışanların duygu durumları ve genel memnuniyet düzeylerini ölçen araştırmalardan farklı olarak, çalışanın işinden tatmin olması durumunu ortaya koymaya çalışmıştır (Wright,2006). Locke’a (1976) göre iş tatmini, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durumdur (Alegre vd.,2016:1390). Spagnoli vd.’ne (2012:609) göre iş tatmini, çalışanın yapmış olduğu işten duyduğu tatmin, yapılan işi hangi şekilde algıladığı ve çalışan birey ile işletme arasındaki uyumun düzeyine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Spector, (1997) işi yerine getirirken veya işin yerine getirilmesi sonucu hissedilen memnuniyet veya memnuniyetsizliği iş tatmini ile bağdaştırmıştır. Buna göre çalışanın işini yapmasından duyduğu memnuniyet iş tatminini ifade ederken, memnuniyetsizlik ise çalışanın işinden tatmin olmadığını gösterir (Saleem,2015:565). Bazı araştırmacılar iş tatmininin, kişinin işine karşı çok boyutlu psikolojik tepkilerinden oluştuğunu ve bu tepkilerin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu öne sürmüşlerdir (Zheng vd., 2017: 612). Brislin (1993) gibi bazı araştırmacılar iş tatminini içsel veya dışsal olarak ikiye ayırmıştır. İçsel iş tatmini, çalışanın işi fiilen yerine getirdikten sonra yaşadığı başarı ve kendini gerçekleştirme hissini yansıtmaktadır. Dışsal iş tatmini ise tazminat veya iş güvencesi gibi örgüt tarafından bir kişiye verilen ödüllerin kişideki yansımaları ifade eder (Rahmawati, 2013:31). Sonuç olarak, iş tatmini, bir kişinin çalışma ortamını genel olarak değerlendirmesini içeren bir duygu durumudur (Alegre vd.,2016:1391).

Bir kişinin işine, görev ve sorumluluklarının çeşitli yönlerine karşı duyguları olarak tanımlanan iş tatmini her kişi için benzersiz ve farklıdır (Rahmawati, 2013: 30). Bununla birlikte iş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Örneğin Tang vd.(2014) bu faktörleri: çalışan-organizasyon ilişkisi, çalışan-süpervizör ilişkisi ve

çalışan-ış arkadaşı ilişkisi olarak üç ana sınıfa ayırmıştır. Spector (1997) maaş, yan haklar, terfi, işin niteliği, denetimi gibi faktörlerin de iş tatminini etkilediğini ifade etmiştir. Diğer faktörler arasında şirket ve yönetim de yer alabilir (Rahmawati, 2013: 30). Tüm bu faktörler ne kadar yüksek bir düzeyde bireyin beklentilerini karşılıyor ise birey tarafından hissedilen iş tatmini de o derece yüksek olacaktır. İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de dayanıklılıktır (Rahmawati, 2013: 31). Çalışanların uzun vadede performanslarını sürdürebilmeleri için belirli çalışma tutumlarına sahip olmaları beklenir. Yüksek performans beklentisi karşısında dayanıklı çalışanlar stresi ve zorlu çalışma koşullarını başarılı bir şekilde yönetebilirler. Dayanıklı çalışanlar her türlü stres ve olumsuz durumun üstesinden gelerek performanslarını koruyabilir. Sonuç olarak dayanıklılık iş performansı ve çalışanın iş tatminini etkiler. Çalışanın iş tatmini seviyesi de organizasyonun işleyişini etkiler. İşten ayrılma, işe kayıtsız kalma, geç gelme, devamsızlık yapma, sorunları seslendirme ve sadakat gibi olumlu-olumsuz davranışlar çalışanların işten tatmin olma düzeylerine bağlıdır ve tüm bu davranış biçimleri iş tatmininin işletme açısından önemini ortaya koyar (Akçay, 2012:127).

### 3. Yöntem

#### 3.1.Hipotezler ve Araştırma Modeli

Bireyin sahip olduğu psikolojik dayanıklılığın bireyin içinde bulunan varlık ve yeteneklerinin bir birleşiminin olduğu ifade edilmektedir. Kişinin sahip olduğu bu varlık ve yetenekler bireyin karşı karşıya kalmış olduğu stres ve zorluklarla mücadele edebilmesinde ve mevcut koşullara uyum sağlamasında kendisine güç vermektedir. Dayanıklı kişiler zorlu durumlarla karşılaştıklarında daha dengeli, yeni deneyimlere daha açık, değişen iş koşulları karşısında ise daha esnek yapıdadırlar (Prayag vd., 2020:1222). Dayanıklı bireylerin esnek olması ve örgüte katkı sağlama potansiyellerinin bireylerin psikolojik olarak dayanıklı olmalarından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Nitekim psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin karşılaştıkları olumsuz durumlardan kaynaklanan stres ile daha kolay şekilde mücadele edebildikleri ve etkili şekilde problem çözme yeteneğine sahip oldukları ifade edilmektedir (Öz ve Bahadır Yılmaz, 2009: 82). Bunun yanında psikolojik olarak dayanıklı kişilerin diğer kişilerle iletişim kurma yeteneğine sahip, kolaylıkla arkadaşlık kurabilen, kendine güveni yüksek, duygusal açıdan dengeli, karşılaştığı olay ve çevresel koşullarla baş edebilme ve uyum sağlama yeteneği yüksek ve çevresini motive edebilen kişiler olduğu da ifade edilmektedir (Özmutaf, 2019: 39). Zorlu durum ve koşullar ile karşılaşıldığında bireyin gerek duygusal anlamda gerekse de psikolojik anlamda dengesini koruyabilmesi ve karşı karşıya kaldığı zorlu durumlarla baş edebilmesinin temelinde ise psikolojik dayanıklılığının büyük etkisinin olduğu ifade edilebilir. Nitekim bireyin psikolojik olarak dayanıklı olmaması halinde iş gören dayanıklılığının göstergeleri olan; başkaları ile iş birliği yapabilmesi, etkin şekilde iletişim kurabilmesi, fazla iş yükünü üstlenmesinin getireceği stres ile baş edebilmesi, krizleri çözüme kavuşturabilmesi unsurlarına ilişkin çözüm getirebilmesi çokta mümkün olamayacaktır. Bu kapsamda psikolojik dayanıklılık ile iş gören dayanıklılığına ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır:

*H1:Psikolojik dayanıklılık çalışan dayanıklılığını pozitif yönde etkilemektedir.*

Örgütsel Dayanıklılık; belirsizlik ve değişim ile kendisini karakterize eden durumlara karşı örgütün esneklik ve değişime uyum sağlama kapasitesini temsil etmektedir. Örgütün dayanıklılık kapasitesi planlama, hazırlık, rasyonalizasyon veya mantıksal yorumlamaya elverişli olmayan çevresel etmenlerin sürekli değişim göstermesi ve örgüt üzerinde stres yaratacak olası durumları ortaya çıkartması durumunda dahi kendisine bu olumsuz durumlara karşı hazır olmasına imkân verir (Youssef ve Luthans, 2007: 780). Örgütün dayanıklı olması karşı karşıya kalınan çevresel belirsizliklere ve bu belirsizliklerin yarattığı strese hızlı ve etkili şekilde yanıt verebilme gücüne bağlıdır. Bu çerçevede yoğun rekabet altında varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler içinde yaşamlarını devam ettirebilecek olanlar çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasiteleri yüksek olan örgütler olacaktır. Örgütsel sistemin temel unsurlarından birisi olan dayanıklı iş görenlerin varlığı örgütlerin dayanıklılık kabiliyetlerinin artırılması açısından önem arz etmektedir (Akduran, 2019:23). Örgütlerin dayanıklı olabilmesi için uzun sürecek strese karşı dayanıklı olan ve karşı karşıya kalınan değişikliklere hızlı şekilde cevap verebilecek iş görenlere bir diğer ifadeyle dayanıklı çalışanlara ihtiyaç vardır (Mallak, 1998: 8). Dayanıklı çalışanlar, örgütün karşı karşıya kalmış olduğu değişim potansiyelinin farkındadırlar, bu nedenle değişimin gereğini kabullenirler ve üretkenliğin artırılmasında dayanıklı olmayan çalışanlara göre daha yüksek potansiyel vaat ederler (Mallak, 1998: 8). Mallak dayanıklı çalışanların sahip oldukları yeteneklere inanmaları ve bu yeteneklerini kullanmalarının

önemine dikkat çekmektedir. Bu noktada dayanıklı çalışanların özyeterlilik inancı ön plana çıkmaktadır. Özyeterlilik Bandura (1986) tarafından, “kişinin, arzulanmış sonuçlara ulaşabilmek için gerekli olan davranışları sergileyebilme ve faaliyetleri organize edip başarılı olarak yapma yeteneğine olan inancıdır” şeklinde tanımlanmıştır. Bireylerin öz yeterliliklerine olan inançları zorluklar karşısında ki motivasyon düzeylerini, duygusal iyiliklerinin kalitesini, stres ve depresyona karşı dirençli olup olmamalarını etkilemektedir (Bandura ve Locke, 2003: 87). Dolayısıyla dayanıklı çalışan karşı karşıya kalmış olduğu durumun karmaşıklığına ve yarattığı stres düzeyine rağmen belirlenen hedeflere ulaşma noktasında mücadele etmekten kaçınmamakta ve bu mücadele gücünü kendi içinde hissetmektedir (Mallak, 1998: 10). Dayanıklı çalışanlar karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak yapıcı ve sorunu çözme odaklı bir bakış açısına sahip olmalarından dolayı sorunları örgütün yararına ve etkili olacak şekilde sonuçlandırma olasılıkları da yükselmektedir. Örgütlerin özellikle kriz dönemlerinde almış oldukları sinyallere karşı etkin şekilde ve mevcut durumun koşullarına uygun olarak cevap verilmesinde dayanıklı çalışanların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Mallak, 1998: 12). Dayanıklı çalışanlar karşı karşıya kalınan karışık sorunlarla baş edebilme ve uyum sağlayabilme yeteneklerine sahip olduklarından (Prayag vd., 2020:1222) örgütlere değer kazandırmakta ve örgütlerin daha dirençli hale gelmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda çalışan dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

*H2:Çalışan dayanıklılığı örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir.*

Psikolojik dayanıklılık, kişilerin ilerlemesine ve adaptasyonuna tesir edebilecek risk faktörlerine rağmen, olumsuz duygusal tecrübeler, farklılaşan isteklere ve strese karşı uyum sağlanabilmesi, bunun sonucunda da olumlu neticelere kavuşma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Karacabey ve Bozkuş, 2019: 93). İş görenler çalışma hayatları süresince pek çok olumsuz durumla ve de aşırı iş yükünün, rol belirsizliklerinin, rol çatışmalarının, örgüt içinde yaşanan çatışmaların yaratmış olduğu stres unsurlarıyla baş başa kalabilmektedir. Psikolojik olarak dayanıklılıkları düşük bireyler bu gibi olumsuzluklar nedeniyle karşı karşıya kaldıkları stresle baş edebilme noktasında güçsüz ve savunmasız kalabilmekte bu yüzden depresif ruh haline girebilmektedirler. Diğer taraftan psikolojik dayanıklılıkları yüksek olan bireyler ise bu stresli durumlar karşısında güçlü kalabilmekte, zorluklar ile mücadele etme konusunda daha yüksek kapasiteye ve daha yüksek enerjiye sahip olmakta (Luthans vd., 2005: 265; Çetin ve Basım, 2011: 84), kendilerini bu stresli durumların yarattığı olumsuzluklardan kolaylıkla sıyrılabilirler (Doğan, 2015: 93).

Psikolojik olarak dayanıklı olan bireyler pozitif bakış açısına sahiptirler (Özmutaf, 2019: 38). Psikolojik olarak dayanıklı olan bireylerin öz yeterliliklerinin yüksek olmasından ötürü olaylar karşısında iyimser bir tutuma sahip olurken bu iyimserlikleri nedeniyle de gelecekle ilgili olumlu duygulara sahip olmaları daha yüksek olasılık haline gelmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 82). Bu durum ise çalışanların yaptıkları işlerde iş tatminlerinin yüksek olması sonucunu beraberinde getirebilmektedir. İş tatmini bireyin yapmış olduğu işten duyduğu tatmin, yapılan işi hangi şekilde algıladığı ve birey ile işletme arasındaki uyumun düzeyine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Spagnoli vd.,2012: 609-610). Bu çerçevede stresli durumlar karşısında daha güçlü kalabilen, olumlu duygulara ve bakış açısında sahip, kendisini çevrenin taleple koşullarına uyarlayabilen bireylerin bir başka ifadeyle psikolojik olarak dayanıklı olan kişilerin yapmış oldukları işlerde daha yüksek iş tatmini duygusuna sahip olması daha olası hale gelmektedir. Nitekim Bakker ve Schaufeli’de (2008) iş gören dayanıklılığının iş tatmini ile pozitif yönde ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda psikolojik dayanıklılık ile iş tatminine yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

*H3: Psikolojik dayanıklılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Bireylerin karşı karşıya kalmış olduğu stres ve stresin yaratacağı kaygı ve olumsuz psikolojik uyarılmayı çözümedeki başarısızlıkları çalışanların iş tatminlerini olumsuz şekilde etkilemektedir (Luthans vd., 2005: 256; Tekingündüz vd.,2015: 27). Bu olumsuz durumlarla baş edilmesinde bireylerin sergileyecekleri davranışlar ve hayata geçirecekleri savunma mekanizmaları da birbirinden farklılık gösterebilmekte olup, bu noktada bireylerin sahip olduğu dayanıklılıkları ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yaşam içerisinde karşı karşıya kalınan olaylara uyum sağlayacak şekilde ve bu olaylara olumlu bakış açısıyla yaklaşabilme yeteneği dayanıklı bireylerin en önemli özelliği olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla dayanıklı çalışanlar, işyerindeki sorunları çözmeye yönelik aktif bir yaklaşım sergilerlerken (Mallak, 1998:4) aynı zamanda stresin yaratacağı olumsuzluklara karşı daha fazla direnç gösterebilme kapasitesine de sahip olabilmektedirler. Dayanıklılık zorlu ve belirsiz olay ve durumlar karşısında kişinin kendisini karşı karşıya kalmış olduğu bu olay ve

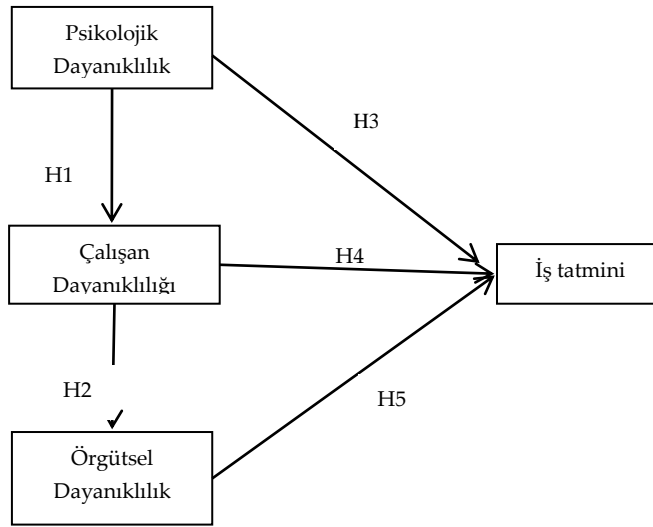
durumlara uyarlayabilmesi çözüm üretebilmesi ve kendisini eskisinden daha iyi bir noktaya getirebilme kapasitesidir (Akçay, 2012: 127). Dayanıklı çalışanlar çevrenin taleplerine karşı daha esnek bir yaklaşım içinde olurken aynı zamanda yeni deneyimlere kendilerini kapamamakta bu durum ise onların çevrelerine karşı daha olumlu tutum almalarını sağlamaktadır (Sünkür, 2014: 51). Dolayısıyla sahip oldukları bu özellikleri nedeniyle de örgütlerine daha fazla katkı sunma potansiyeline sahip olmaktadır (Prayag vd., 2020:1222). Çalışanların dayanıklılıkları ile örgütlerine sağlayacakları ve sağladıkları katkı ise onların işlerine duydukları tatmini pozitif yönde etkileyebilecektir. Nitekim Koreli hemşireler ile ilgili yapılan bir çalışmada çalışanların dayanıklılığının iş tatmini ile pozitif ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur (Brown vd., 2018: 307). Bu kapsamda çalışan dayanıklılığı ile iş tatminine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmaktadır.

*H4:Çalışan dayanıklılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Dayanıklı örgütler işletmelerini en kötü koşullar karşısında dahi bu kötü durumdan çıkartmak için mücadele eden, hızlı şekilde karar alabilen ve bu kararları uygulayabilen örgütlerdir (Kantur ve İşeri Say, 2012: 762). Örgütün daha dayanıklı hale getirilmesinde iş görenlere karar alma haklarının tanınması, yetki devrinin uygulanarak çalışanların yetkilendirilmesi bir diğer ifadeyle personelin güçlendirilmesinin büyük rol oynadığı ifade edilmektedir (Mallak, 1998:3; Kantur ve İşeri Say, 2012: 767). Bu noktada örgüt içinde karar verme gücünün paylaşılması suretiyle çevresel ihtiyaçlara hızlı ve etkili şekilde cevap verebilme imkânı doğarken örgütün dayanıklılığının da artması sağlanabilir. (Mallak, 1998: 7). Çalışanların güçlendirilmeleri ile birlikte işleri üzerinde daha fazla otonomiye ve oto kontrole sahip olmaları mümkün olabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların üstlendikleri görevlere ilişkin stres ve kaygıları azalırken örgüte yönelik güven duyguları gelişir (Ataman, 2001: 347). Çalışanların dayanıklılıklarının artırılmasında büyük rol oynayan personel güçlendirme ile iş görenlerin kendilerini yaptıkları işlerde daha iyi hissetmeleri sağlanırken aynı zamanda ve işlerine karşı pozitif tutum almaları (Ackfeldt ve Coote, 2005: 154) ve iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin artması söz konusu olmaktadır (Laschinger, vd., 2001: 260; Seibert vd., 2011: 992-993). Diğer taraftan örgütsel dayanıklılık örgütün içinde bulunduğu koşulların yaratmış olduğu olumsuz durumlardan kendisini kurtarması, kendisini toparlaması ve belki de önceki halinden daha iyi bir noktaya gelmesini sağlayacak kapasiteyi de içinde barındırmaktadır. Dolayısıyla örgütün karşı karşıya bulunduğu sorunlarla baş edebilme iradesini ve mücadelesini göstermesi ve bu mücadeleden başarılı bir şekilde sıyrılması çalışanların da örgütlerinin karşılaşılan değişimlere karşı adapte olabilme gücünü görmelerini ve onların örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymalarını sağlayabilir. Bunun yanı sıra örgütün birey açısından olumlu bir imaja sahip olması söz konusu olabilir ve bireyin örgütüyle özdeşleşmesi sağlanabilir. Örgütsel özdeşleşmeyle birlikte iş görenlerin işlerinden daha fazla tatmin duymaları söz konusu olabilir (Elsbach, 1999: 169-170).

*H5:Örgütsel dayanıklılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Araştırmada çalışanlarının psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı ve örgütsel dayanıklılık ve iş tatmini ile ilgili yapılan alan yazın incelemesi ve yapılan görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezleri test etmek üzere geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmada finans ve lojistik hizmet sektörleri çalışanlarının psikolojik ve çalışan dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmakta olup araştırma evrenini Mersin ilinde finans ve lojistik sektörleri çalışanları oluşturmaktadır. Ülkemizde Aralık 2020 itibariyle finans sektörü çalışan ücretli sayısı yaklaşık 200 bin kişi (TBB), lojistik sektörü çalışan sayısı Mayıs 2021 itibariyle yaklaşık 8 bin kişi olarak gerçekleşmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı). Araştırmanın verileri Haziran-2021 döneminde toplanmış olup veri toplamada kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Tavşancıl'a (2010) göre örneklem sayısının madde sayısının en az 5 katı olmak üzere 7 ila 10 katı arasında olmasının yeterli olduğu ifade edilmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamında ulaşılan 208 kişinin yeterli olduğu düşünülmektedir.

### 3.3.Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmakta olup toplam 42 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi ve unvan) yönelik sorulara yer verilirken, ikinci bölümde psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ve iş tatminini ile ilgili ölçekler bulunmaktadır. Çalışanların psikolojik dayanıklılığını ölçmek için Kısa Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Smith, Tooley, Cristopher ve Kay (2008) tarafından geliştirilmiş ve Doğan (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmıştır. Çalışan dayanıklılığını ölçmek için ise Naswall vd. (2015) geliştirilen 9 ifadeli ölçek ve örgütsel dayanıklılığı ölçmek için de Kantur ve İşeri Say (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için ise Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve Şeşen (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan ölçek kullanılmıştır, ölçek, tek boyut ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) sonuçları Tablo 2'de de görüleceği üzere Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için 0,812; Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği için 0,772; Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği için 0,962 ve İş Tatmini Ölçeği için 0,886 olarak hesaplanmış olup araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir.

### 3.4.Verilerin Analizi

Araştırmada veri analizine geçilmeden önce verilerin normallik varsayımına uyup uymadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. George ve Mallery' e göre çarpıklık ve basıklık değerinin +2,0 ile -2,0 arasında olması durumunda da verinin normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (Karşlı, Demirel ve Kurşun, 2020: 98). Yapılan analiz neticesinde psikolojik dayanıklılık ölçeğinin çarpıklık/ basıklık değerleri: -, 435 /-,463; çalışan dayanıklılığı çarpıklık/ basıklık değerleri: -1,449/ -1,029; örgütsel dayanıklılık çarpıklık/ basıklık değerleri: -,897/ ,965 ve iş tatmini çarpıklık/ basıklık değerleri: -0,70/ -,835 olarak tespit edilmiş olup toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri tanımlanan sınırların içerisinde. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.



#### 4. Bulgular

Araştırmaya dâhil olan örneklem grubuna ait demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	110	52,9
	Kadın	98	47,1
Medeni durum	Evli	113	54,3
	Bekâr	95	45,7
Yaş	18-25 yaş	33	15,9
	26-35 yaş	77	37
	36-45 yaş	71	34,1
	46-55 yaş ve üzeri	21	10,1
	56 ve üzeri	6	2,9
Eğitim Düzeyi	Lise	18	8,7
	Ön lisans	31	14,9
	Lisans	129	62
	Lisans Üstü	30	14,4
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	85	40,9
	6-10 yıl arası	53	25,5
	11-15 yıl arası	44	21,2
	16 yıl ve üzeri	13	6,3
	21 yıl ve üzeri	13	6,3
Ünvan	İşçi/Memur/Personel	152	73,1
	Şef	22	10,6
	Müdür	26	12,5
	Üst Düzey Yönetici	8	3,8

Çalışmada yer alan 208 bireyden 110 tanesi erkek (%52,9) ve 98 tanesi kadındır (%47,1). Medeni durum değişkeninde ise, evlilerin sayısı 113 (%54,3), bekârların sayısı 95 (%45,7) olarak tespit edilmiştir. Yaş grubu incelendiğinde sayıca en fazla yaş grubunda yer alan bireyler 26-35 yaş grubu arasında (77; %37), en düşük sayı ise 56 ve üzeri yaş grubunda yer almıştır (6; %2,9). Eğitim durumu değişkeninde ise en fazla eğitim düzeyi oranı, lisans grubunda (129; %62), en düşük oran ise lise grubundadır (18; %8,7). Kurumda çalışma süresi incelendiğinde en fazla 1-5 yıl arası çalışanların olduğu gözlemlenmiştir (85;%40,9). Ünvan değişkeni incelendiğinde, en yüksek oran işçi/memur/personel grubunda(152; %73,1) en az oran ise üst düzey yönetici grubunda (8; %3,8) yer almıştır.

**Tablo 2.** Dayanıklılık ile İş Tatmini Düzeylerine Ait Özet İstatistikler

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	AVE karekök	Birleşik Güvenirlilik (CR)
Psikolojik Dayanıklılık	208	3,29	,75	0,812	0,480	0,693	0,804
Çalışan Dayanıklılığı	208	3,94	,46	0,772	0,451	0,672	0,763
Örgütsel Dayanıklılık	208	3,62	,80	0,962	0,602	0,776	0,960
İş Tatmini	208	3,09	1,00	0,886	0,583	0,764	0,882

Çalışmada uygulanan ölçek maddelerine ait özet istatistikler ve güvenilirlik katsayıları yukarıda yer alan Tablo 2’de sunulmaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, Psikolojik Dayanıklılık ölçeğine ait maddelerin ortalamalarına göre, genel olarak bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının, 5li Likert Ölçeği’ne göre orta seviyelerde (ort=3,29) olduğu söylenebilir. Çalışan dayanıklılığı ölçeğine ait maddelerin ortalamaları çalışan dayanıklılığının bireylerin psikolojik dayanıklılıklarından daha yüksek seviyede olduğunu göstermektedir

(ort=3,94). Örgütsel Dayanıklılık ölçeğine ait maddelerin ortalamaları ise genel olarak çalışanların örgütsel dayanıklılık ile ilgili algılarının psikolojik dayanıklılıktan daha yüksek, çalışan dayanıklılığundan daha düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir (ort=3,62).

Tablo 2'deki iş tatmini ölçeğine ait maddelerin ortalamaları incelendiğinde, genel olarak bireylerin katılım seviyesinin (başka bir anlamda, iş tatmini düzeylerinin) diğer ölçeklere ait maddelerin ortalamalarına göre daha düşük olduğu söylenebilir (ort=3,09). Bunun yanı sıra Tablo 3'te, ölçek alt boyutlarına ait Cronbach Alfa katsayıları genel olarak kabul edilebilir seviyeler arasında yer almıştır.

Benzeşim geçerliğinin sağlanması için önemli bir kriter olan "ortalama açıklanan varyans" (Average Variance Extracted) değerleri gözlemlenecek olduğunda, Psikolojik dayanıklılık boyutuna ait AVE değeri 0,480 seviyesinde olup, kabul edilebilir sınır değerine (0,50) yakın bir değerdir (Hair vd., 2014). Benzer bir durum olarak; çalışan dayanıklılığı boyutuna ait AVE değeri 0,450 seviyesinde yer alıp, kabul edilebilir sınır değerine (0,50) yakın bir değerdir. Örgütsel dayanıklılık alt boyutuna ait AVE değeri (0,602) yüksek bir açıklama oranına sahiptir. İş tatmini ölçeğine ait AVE değeri de yüksek bir seviyede yer almaktadır (0,583).

Ayrışım geçerliği için gerekli olan kriter, ölçek alt boyutlarına ait AVE değerlerinin kareköklerinin, ölçek alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerinden yüksek olmasıdır (Hair vd., 2014). Tablo 3'teki karekök AVE, Tablo 4'teki korelasyon değerleri incelendiğinde bu koşulun sağlanmış olduğu gözlemlenmiştir.

Son olarak Tablo 2' de yer alan birleşik güvenilirlik (composite reliability) değerlerine göre tüm ölçeklere ait maddelerin güvenilirlik değerleri, yüksek seviyelerdedir (0,70 ve yukarısı) (Bagozzi ve Yi, 2012).

Aşağıda yer alan Tablo 3'te yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik dayanıklılık ve çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönlü orta derecede ( $r=0,304$ ;  $p<0,001$ ), psikolojik dayanıklılık ve örgütsel dayanıklılık puanları arasında pozitif yönlü orta derecede ( $r=0,306$ ;  $p<0,001$ ), çalışan dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık puanları arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusallık içeren ve istatistiki önemde korelasyon vardır ( $r=0,481$ ;  $p<0,001$ ). Ayrıca psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü orta derecede ( $r=0,318$ ;  $p<0,001$ ), çalışan dayanıklılığı ile iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü orta derecede ( $r=0,348$ ;  $p<0,001$ ) ve örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini puanları arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusallık içeren ve istatistiki önemde bir korelasyon vardır ( $r=0,529$ ;  $p<0,001$ ) (Özdamar, 2003: 32).

**Tablo 3.** Ölçekler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Çalışan Dayanıklılığı	Örgütsel Dayanıklılık	İş_Tatmini
Psikolojik Dayanıklılık	Pearson Korelasyon	,304	,306	,318
	Sig. (2-taraflı)	$P<0,001$	$P<0,001$	$P<0,001$
	N	208	208	208
Çalışan Dayanıklılığı	Pearson Correlation	1	,481	,348
	Sig. (2-taraflı)		$P<0,001$	$P<0,001$
	N	208	208	208
Örgütsel Dayanıklılık	Pearson Correlation	,481	1	,529
	Sig. (2-taraflı)	$P<0,001$		$P<0,001$
	N	208	208	208

Yapılan korelasyon analizi neticesinde istatistiksel önemde ilişkisi olduğu tespit edilen psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ve iş tatmini arasındaki etkileşime yönelik geliştirilen hipotezlerin sınanması, yapılacak regresyon analizleri ile ortaya konulacaktır.

**Tablo 4.** Psikolojik Dayanıklılığın Çalışan Dayanıklılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata	Sig. F. Değişimi	
	,304 <sup>a</sup>	,092	,088	,44400		
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar			Standardize Edilmeyen Katsayılar	Sig.	
	B		Std Hata	Beta		
	Sabit		3,325	,138		24,068
	Psikolojik Dayanıklılık		,187	,041	,304	4,576
<b>a.Bağımlı Değişken:</b> Çalışan Dayanıklılığı			<b>Yordayıcılar:</b> Psikolojik Dayanıklılık			

Yukarıda yer alan Tablo 4'te psikolojik dayanıklılık ile çalışan dayanıklılığı arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,304$ ) ve determinasyon katsayısının ( $R^2=0,092$ ) olduğu gözlemlenmektedir. Oluşturulan Regresyon modelinde Psikolojik Dayanıklılık değişkeni bağımsız değişkendir ve regresyon katsayısı değeri (0,187;  $P < 0,001$ ) olup, istatistik önem içermektedir ve psikolojik dayanıklılığın çalışan dayanıklılığı üzerinde % 9,2'lik bir etkisi vardır. Dolayısıyla *H1:Psikolojik dayanıklılık çalışan dayanıklılığını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmektedir.*

**Tablo 5.** Çalışan Dayanıklılığın Örgütsel Dayanıklılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata	Sig. F. Değişimi	
	,481 <sup>a</sup>	,232	,228	,70875		
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar			Standardize Edilmeyen Katsayılar	Sig.	
	B		Std Hata	Beta		
	Sabit		,299	,425		,703
	Çalışan Dayanıklılığı		,844	,107	,481	7,863
<b>a.Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Dayanıklılık			<b>Yordayıcılar:</b> Çalışan Dayanıklılığı			

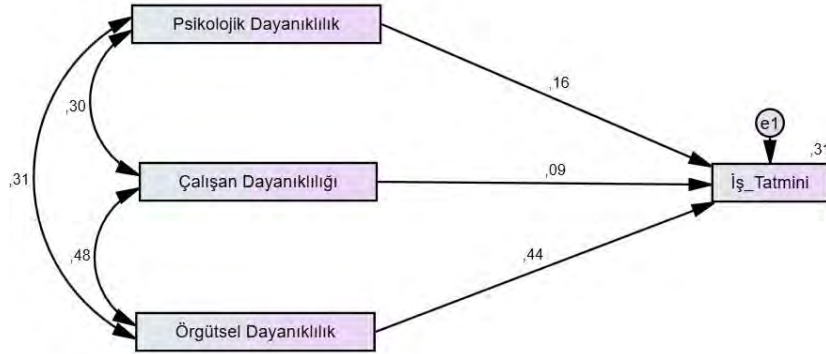
Yukarıda yer alan Tablo 5'te psikolojik dayanıklılık ile örgütsel dayanıklılık arasındaki korelasyon katsayısı ( $r=0,481$ ) ve determinasyon katsayısının ( $R^2=0,232$ ) olduğu gözlemlenmektedir. Oluşturulan Regresyon modelinde Çalışan dayanıklılığı değişkeni bağımsız değişkendir ve regresyon katsayısı değeri (0,844;  $P < 0,001$ ) istatistik önem içermekte olup çalışan dayanıklılığının örgütsel dayanıklılık üzerinde % 23,2'lik bir etkisi vardır. Dolayısıyla *H2:Çalışan dayanıklılığı örgütsel dayanıklılığı pozitif yönde etkilemektedir* hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 6.** Psikolojik, Çalışan ve Örgütsel Dayanıklılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model	R	R Kare	Düzenlenmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata	Sig. F. Değişimi	
	,553 <sup>a</sup>	,306	,296	,834		
Model	Standardize Edilmeyen Katsayılar			Standardize Edilmeyen Katsayılar	Sig.	
	B		Std Hata	Beta		
	Sabit		-,204	,514		-,397
	Psikolojik Dayanıklılık		,192	,083	,145	2,327
	Çalışan Dayanıklılığı		,167	,146	,077	1,144
	Örgütsel Dayanıklılık		,551	,084	,447	6,567
<b>a.Bağımlı Değişken:</b> İş Tatmini			<b>Yordayıcılar:</b> Psikolojik Dayanıklılık, Çalışan Dayanıklılığı, Örgütsel Dayanıklılık			

Yukarıda yer alan Tablo 6'da yer alan modele ait korelasyon katsayısı 0,553 ve Determinasyon katsayısı 0,306 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin (psikolojik

dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı ve örgütsel dayanıklılık), bağımlı değişkendeki (iş tatmini) değişimi açıklama miktarı %30,6 olarak yorumlanabilir. Ayrıca iş tatmini üzerindeki değişimi açıklamada psikolojik dayanıklılığın ( $\beta_1=0,192$ ;  $p=0,021$ ) ve örgütsel dayanıklılığın ( $\beta_3=0,551$ ;  $p<0,001$ ) istatistik önemli etkisi vardır. Çalışan Dayanıklılığının ( $\beta_2=0,167$ ;  $p=0,254$ ) istatistiki olarak anlamlılığı tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H3: Psikolojik dayanıklılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir ve H5: Örgütsel dayanıklılık iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir hipotezleri desteklenirken; H4: Çalışan dayanıklılığı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir hipotezi desteklenmemiştir.



**Şekil 2.** Dayanıklılık Ölçeği Alt Boyutlarının İş Tatmini Ölçek Puanlarına Etkisi, Çoklu Regresyon Modeli

**Tablo 7.** Standardize Regresyon Katsayıları

			Regresyon katsayısı ( $\beta$ )	P değeri	R kare
Psikolojik Dayanıklılık	--->	İş_Tatmini	,155	0,013	0,310
Çalışan Dayanıklılığı	--->	İş_Tatmini	,087	0,198	
Örgütsel Dayanıklılık	--->	İş_Tatmini	,440	$P < 0,001$	

Tablo 7'de yer alan çoklu regresyon modelinde, iş tatmini ölçeği bağımlı değişken olarak; psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı ve örgütsel dayanıklılık değişkenleri ise bağımsız değişkenler olarak belirlenmişlerdir. Şekil 2'de, Dayanıklılık alt boyutları arasında oluşturulan eğriler korelasyonları, bu alt boyutlardan iş tatmini ölçeğine çizilen doğrular regresyon katsayılarını, iş tatmini üzerinde yer alan e1 değişkeni modeldeki hata terimini ve yine iş tatmini üzerinde yer alan sayı (0,310) modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama oranını ifade etmektedir.

Elde edilen standardize değerlere göre psikolojik dayanıklılık ( $\beta =0,155$ ;  $p=0,013$ ) ve örgütsel dayanıklılık ( $\beta =0,440$ ;  $p<0,001$ ) alt boyutlarının iş tatminindeki değişim üzerinde istatistik anlamlı etkileri gözlemlenmiştir. Her üç bağımsız değişkenin, iş tatmini puanlarına ait varyansı açıklama oranı (R kare= 0,310) olarak hesaplanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel dayanıklılık işletmelerin karşılaştıkları krizlerin, stresli olayların, zorlu koşullar ve beklenmedik değişikliklerin üstesinden gelmesini ve hatta bu olumsuz durumlardan kendilerini geliştirerek çıkmalarını ifade eder. Örgütsel literatür, dayanıklılığın modern örgütler için temel bir yetkinlik olduğunu ve bugünün iş dünyasında başarılı olabilmek için gerekli olan en önemli özelliklerden biri olduğunu ifade etmektedir (Näsval vd., 2015). Örgütsel dayanıklılık ise bireysel olarak çalışanların ve işletme içi çalışma gruplarının dayanıklılığı olmadan var olamaz (Ma vd.,2018:255). Çalışanların mesleki sorumlulukları, işyerindeki zorluklar veya beklenmeyen bir değişiklik karşısında pes etmeyip uyum sağlamaları dayanıklılık kapasitelerinin bir sonucudur. Çalışanların sadece zor durumlarda normal çalışmaya devam etmelerini değil, aynı zamanda fazladan yol kat ederken de başarılı olmalarını sağlayan şey ise bireylerin karşı karşıya

kaldıkları zorluklar ve aksilikler ile başa çıkabilmelerini ifade eden psikolojik dayanıklılık kapasiteleridir. Bu araştırma psikolojik dayanıklılık kapasitesine sahip çalışanların işlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelecek derece dayanıklı oldukları ve dayanıklı çalışanların da dayanıklı örgütlerin temelini oluşturacağı düşüncesinden hareketle tasarlanmıştır. Bu çalışmada, literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla, bireylerin dayanıklılığını yansıtan psikolojik ve çalışan dayanıklılığı kavramları ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkileri incelemek ve tüm bu dayanıklılık türlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak hedeflenmiştir. Bireylerin dayanıklılığı ile ilgili çalışmalar genel olarak psikoloji bilimi temelinde ele alınmaktadır. Örgütsel alanda bireylerin yani çalışanların dayanıklılığı ile ilgili çalışmalar sınırlı düzeydedir. Şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar ise kavramları tek başına ele alıp değerlendirmiştir. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir: çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ölçülmesi (Sancı ve Uçar,20121), çalışan dayanıklılığı ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiler (Caniëls ve Baaten,2019; Habip vd.,2020) veya çalışanların örgütsel dayanıklılık algıları (Kıran ve Özmen,2018). Konu ile ilgili literatür incelemesi sonucunda, ulaşılabildiği kadarıyla, psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı ve örgütsel dayanıklılık kavramlarının arasındaki ilişkiyi bu çalışma gibi aynı anda analiz eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, sınırlı sayıda çalışmanın yalnızca iki kavram arasındaki ilişkiyi incelediği tespit edilmiştir. Örneğin; Liang ve Cao (2021) farklı sektörlerden çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma yöntemlerinin aracılığında, çalışan dayanıklılığının örgütsel dayanıklılık üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Tüm dayanıklılık türlerini aynı anda inceleyen Prayag vd.'nin (2020) çalışması ise Yeni Zelanda'da gerçekleşen deprem sonrası Turizm sektöründeki çalışan ve örgüt dayanıklılığını analiz etmiştir. Bu çalışmada araştırmacılar turizm işletme sahipleri ve çalışanlarının psikolojik dayanıklılık ve çalışan dayanıklılığı arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu, ayrıca çalışan dayanıklılığının hem yaşam memnuniyetine hem de örgütsel dayanıklılığa katkıda bulunduğunu öne sürmüşlerdir.

Araştırma bulguları çalışanların işyerinde ortaya koydukları dayanıklılığın sahip oldukları psikolojik dayanıklılıktan daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. . Bu sonuç araştırmanın hareket noktası olan dayanıklı çalışanlar dayanıklı örgütlerin temelidir (Ma vd.,2018) düşüncesini doğrular niteliktedir. Nitekim yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösteren hizmet sektöründeki işletmelerin çalışanlarından yüksek beklentileri bulunmaktadır ve çoğunlukla çalışanlardan iş tanımlarının üzerinde bir performans göstermeleri istenir. Çalışanların bu beklentiye en iyi şekilde karşılık vererek işyerinde kendilerinden beklenen performansı göstermeleri ise dayanıklı olmalarına bağlıdır. Bununla birlikte araştırma bulgularına göre psikolojik dayanıklılık ile çalışan dayanıklılığı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu Prayag vd.'nin (2020) çalışması ile tutarlıdır. Araştırma sonucuna göre hizmet sektörü çalışanları kendilerini dayanıklı olarak algılamaktadır. Buradan hareketle çalışan dayanıklılığına önem veren ve çalışanlarının dayanıklı olmasını arzu eden işletmelerin öncelikle çalışanlarının psikolojik dayanıklılarını ön plana alarak hareket etmeleri gerektiği söylenebilir. Psikolojik dayanıklılığın oluşturulmasının temeli olan iç ve dış kaynakların sağlanmasıyla ilgili faaliyetler gerçekleştirilebilir.

Araştırma bulguları ayrıca çalışan dayanıklılığının örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç çalışan dayanıklılığı ile örgütsel dayanıklılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyan Prayag vd. (2020) ile Liang ve Cao'nun (2021) çalışması ile uyumludur. Benzer şekilde bu sonuç, Ma vd.'nin (2018) örgütsel dayanıklılığın çalışan dayanıklılığı olmadan var olamayacağını iddia etmesini destekler niteliktedir. Buradan hareketle işletmelerin çalışan dayanıklılığını oluşturmak için bir takım faaliyetlerde bulunmaları, örneğin çalışan dayanıklılığına yol açacak bir iş ortamı oluşturmaları, gerektiği söylenebilir. Elde edilen bir diğer sonuç psikolojik dayanıklılığın iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu Bakker ve Schaufeli'nin (2008) araştırması ile tutarlıdır. Psikolojik olarak dayanıklı bireyler zorluklar ile karşılaşsalar bile olumlu bir davranış sergileyecekler ve bu zorlukların üstesinden geleceklerdir. Bu olumlu düşünce ve davranış tarzı bireylerin yapmış oldukları işten elde ettikleri tatmin düzeyinin yüksek olmasına neden olacaktır. Psikolojik dayanıklılığının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucundan hareketle işletmelerin çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını arttırmak için bir eylem planı hazırlamalarının önemine dikkat çekilebilir. Araştırma hipotezlerinden farklı olarak çalışan dayanıklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Psikolojik dayanıklılığın çalışan dayanıklılığının temelini oluşturduğu sonucundan yola çıkarak çalışanların iş tatmininin asıl kaynağının sahip oldukları psikolojik dayanıklılık kapasitesi olduğu söylenebilir. Tüm bunlara ek olarak

çalışanların örgütsel dayanıklılık algılarının iş tatminleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalıştıkları işletmenin zorlu ve beklenmedik olaylar karşısında sergilediği tutum karşısında işgörenlerin örgüt hakkındaki algısı olumlu veya olumsuz olabilir. Özellikle zor durumlar karşısında etkilenmeyen güçlü ve dayanıklı bir işletmede çalıştığını düşünen işgörenlerin yaptıkları işten duydukları tatmin daha yüksek olacaktır. Bunu sağlayabilmek işletmelerin şeffaf yönetim anlayışı sergilemesi ve çalışanları ile etkili iletişimi sayesinde mümkün olabilir. Sonuç olarak örgütsel dayanıklılığın temelinde çalışan dayanıklılığı yatmaktadır. İşletmelerin öncelikle tepe yönetiminden başlayarak alt kademelere kadar her seviyede çalışan dayanıklılığının önemini kavraması ve bunu sağlayabilmek için ise çalışanların dayanıklılığını artırmaya yönelik sosyal destek programları, ödül sistemi, çalışanların gelişimlerine yönelik veya risk ve kriz dönemleri ile ilgili eğitim programları, iş-özel hayat dengesinin kurulmasına yardımcı olmak gibi bir takım faaliyetleri yerine getirmesi gerekebilir. Bu sayede işletme çalışan dayanıklılığı vasıtasıyla örgütsel dayanıklılığa ulaşmış olacak ve aynı zamanda iş tatmini gibi olumlu örgütsel davranışlar da beraberinde gelecektir.

Bu araştırma farklı tiplerde dayanıklılık kavramlarını aynı anda analiz etmesi ile diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Ayrıca hem bireysel hem de örgütsel dayanıklılık konusunda uygulayıcılar için önemli bilgiler sağlamaktadır. Çalışma bulgularının gelişme aşamasında olan örgütsel alandaki dayanıklılık araştırmalarına sağlayabileceği katkıların yanı sıra bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın yalnızca hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmesi en önemli kısıtlarındandır. Sonuçların genellenebilir olması hususunda farklı sektörlerde benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte örgütsel dayanıklılığın çalışanların algısından farklı olarak fiziksel, finansal ve yönetsel temelde ölçülerek diğer dayanıklılık kavramları ile ilişkisinin ortaya konması ile daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A. L., Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of business research*, 58(2), 151-159.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akduran, E. (2019). *Çalışan dayanıklılığının işletmelerde verimlilik algısına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bagozzi, P. and Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models, *Journal Of the Academic Marketing Science*, 40(8), 8-34.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognition theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87-99.
- Brislin, R (1993). *Understanding culture's influence on behavior*. Fort Worth: Haracourt Brace College Publishers.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.

- Brown, R., Wey, H., & Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses. *Journal of Nursing Scholarship, 50*(3), 306-313.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5581-5599.
- Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research, 143*(2), 561-577.
- Caniëls, M. C., & Hatak, I. (2019). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management, 1*-32.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety, 18*(2), 76-82.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review, 80*(5), 46-56.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 13*(3).
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being, 3*(1), 93-102.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior, 21*, 163-200.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European psychologist, 18*(1), 12-23.
- Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & Triad, M. M. (2003). Organizational Resilience. In Moral purpose and organizational resilience. *Academy of Management Proceedings, Vol. 2003, No. 1, B1-B6*.
- Garcia-Dia, M. J., DiNapoli, J. M., Garcia-Ona, L., Jakubowski, R., & O'Flaherty, D. (2013). Concept analysis: resilience. *Archives of psychiatric nursing, 27*(6), 264-270.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Habip, E., Tanyıldızı, H., & Kazan, H. (2020). Örgütsel Sessizlik Ve Çalışan Dayanıklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*(2), 188-205.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7 Baskı.). Londra: Pearson Education.
- Holling, C.S. (1973), Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics, Vol. 4 No. 1, pp. 1-23*.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology, Vol. 21, 300*.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance, 4*(3).456-472
- Karacabey, M. F., Bozkuş, K. (2019). Psikolojik sağlamlığın, tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: suriyeli göçmenlerin türkçe öğretmenleri üzerinde bir uygulama . *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 21*(2), 91-110.
- Karslı, M. B., Demirel, T. ve Kurşun, E. (2020). Examination of different reading strategies with eye tracking measures in paragraph questions. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35*(1), 92-106.

- Kıran, F., & Özmen, M.(2018) Çalışanlarının Algılarıyla Mermer Fabrikalarının Örgütsel Dayanıklılıkları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 91-106.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press..
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, Vol. 20 No. 4, 363-383
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta*, 8 (13), 1-9.
- Naswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). Employee resilience scale (EmpRes): Technical report (*Resilient Organisations Research Report 2015/04*). Christchurch, New Zealand: University of Canterbury.
- Öz,F., & Bahadır Yılmaz, E. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: Psikolojik sağlamlık. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 16(3), 82-89.
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özmutaf, E. (2019). *Tekstil sektöründe motivasyon örgütsel bağlılık ve çalışan dayanıklılığı ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.
- Rahmawati, S. W. (2013). Employee resiliencies and job satisfaction. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 2(1), 30-37.
- Richardson, G. E., & Waite, P. J. (2002). Mental health promotion through resilience and resiliency education. *International Journal of Emergency Mental Health*, 4(1), 65-76.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Sagone, E., & De Caroli, M. E. (2016). "Yes... I can": psychological resilience and self-efficacy in adolescents. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 141-148.



- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Sancı, V., & Uçar, M. (2021). Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınların Benlik Saygısının Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11(1), 33-52.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 95, 5. 981-1003
- Siu, O. L., Hui, C. H., Phillips, D. R., Lin, L., Wong, T. W., & Shi, K. (2009). A study of resiliency among Chinese health care workers: Capacity to cope with workplace stress. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 770-776.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194-200.
- Spagnoli, P., Caetano, A., Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of business research*, 65(5), 609-616.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Vol 3, London: Sage Publication.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tang, S. W., Siu, O. L., & Cheung, F. (2014). A study of work–family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology*, 63(1), 130-150.
- Tavşancıl, E. (2010). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., & Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- TUİK (2021). <https://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=37499>, Erişim Tarihi:10.05.2021.
- T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, (2021). *Lojistik sektörü analiz raporu ve kılavuzu*.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418-3422.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-178.
- Wild, K., Wiles, J. L., Allen, R. E., Warburton, J., Ng, S. H., & Shardlow, S. M. (2013). Resilience: Thoughts on the value of the concept for critical gerontology. *Ageing and Society*, 33(1), 137.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12 (3), 262-277
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Zheng, Z., Gangaram, P., Xie, H., Chua, S., Ong, S. B. C., & Koh, S. E. (2017). Job satisfaction and resilience in psychiatric nurses: A study at the Institute of Mental Health, Singapore. *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(6), 612-619.
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri>, Erişim Tarihi: 30.06.2021.