

Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği: Türkçeye Uyarlama Çalışması

Employee Resilience Scale: Adaptation of the Study for Turkish

Gülden KARAKUŞ¹

Öz

Bu çalışmada, Näswall ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik-güvenirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşan iki ayrı örneklem grubu ile yürütülmüştür. İlk örneklem grubuna uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda, orijinalinde tek boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Bu faktörler sırasıyla “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu üçlü yapı, çalışan dayanıklılığı literatüründe kavramı oluşturan temel davranışsal bileşenler ve süreçlerle kuramsal açıdan örtüşmektedir. İkinci örneklem grubunda gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapı istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Ayrıca, psikolojik sağlamlık ölçeğiyle birlikte yürütülen analizlerde, çalışan dayanıklılığı ölçeğinin bu kavramdan ayrıştığı ve farklı bir yapıyı ölçtüğü görülmüştür. Kriter geçerliliği kapsamında, çalışan dayanıklılığı ile işe angaje olma ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular, ölçeğin Türkçe versiyonunun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Uyarlanan bu ölçeğin, Türkiye bağlamında yürütülecek çalışan dayanıklılığı araştırmalarında ve insan kaynakları uygulamalarında etkili biçimde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: çalışan dayanıklılığı, ölçek uyarlaması, yapısal geçerlik, güvenirlik

Abstract

This study aimed to adapt the Employee Resilience Scale, originally developed by Näswall et al. (2019), into Turkish and to conduct comprehensive validity and reliability analyses. The research was conducted with two separate sample groups of employees from both the public and private sectors. In the first sample group, exploratory factor analysis revealed that the originally unidimensional scale exhibited a three-factor structure. These factors were labelled as “Continuous Improvement and Adaptability,” “Resource-Seeking and Openness to Change,” and “Coping with Challenges and Crisis Management.” This three-dimensional structure was found to be theoretically consistent with the core behavioral components and processes that define employee resilience in the existing literature. The structure was statistically supported through confirmatory factor analysis conducted with the second sample group. Furthermore, analyses carried out using a psychological resilience scale demonstrated that the employee resilience construct is conceptually distinct from psychological resilience. Regarding criterion-related validity, significant and positive correlations were found between employee resilience and both work engagement and job satisfaction. These findings suggest that the Turkish version of the scale is a valid and reliable measurement instrument. It is anticipated that the adapted scale will be an effective tool for future studies focusing on employee resilience and human resources practices in the Turkish context.

Keywords: employee resilience, scale adaptation, construct validity, reliability

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, guldenkarakus@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2980-9172>, <https://ror.org/04fjte88>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received Date: 25.03.2025 – Kabul Tarihi/Accepted Date: 30.06.2025

Atıf İçin/For Cite: KARAKUŞ G., “Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği: Türkçeye Uyarlama Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2025;24(3):1276-1295

<https://doi.org/10.17755/esosder.1664916>

License: [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Giriş

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütler ve çalışanlar için yeni fırsatlar sunduğu kadar, performans ve sürdürülebilirlik üzerinde baskı oluşturan çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Yoğun rekabet ve belirsizlik örgütlerin sürekli uyum sağlamasını ve hızlı dönüşümleri zorunlu kılmaktadır (Malik & Garg, 2020). Bu durum, çalışanların da kişisel kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmelerini gerektirmektedir (Shin & ark., 2012). Özellikle örgüt içinde çalışan dayanıklılığını güçlendiren insan kaynakları uygulamaları ve destek mekanizmaları, bireylerin belirsizlik karşısındaki tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirmekte ve örgütsel başarıyı artırabilmektedir (Cojocaru, 2022). Bu sebeple, dayanıklılık kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde giderek daha fazla önem kazanmakta ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların dayanıklılık düzeyi, örgütlerin zorlu koşullar altında hem varlıklarını sürdürebilmeleri hem de gelişim fırsatlarını değerlendirebilmeleri üzerinde etkili olan unsurlardan biridir (Liang & Cao, 2021).

Dayanıklılık, bireyin ve çevresinin sahip olduğu kaynakların birleşimiyle ortaya çıkan ve bireyin zorluklara karşı uyum sağlama kapasitesini destekleyen unsurları içermektedir (Tonkin & ark., 2018). Araştırmalar, dayanıklılığın çok boyutlu bir özellik olduğunu ve bağlam, zaman, yaş, cinsiyet ve kültürel köken gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebileceğini ortaya koymuştur (Connor & Davidson, 2003). Geleneksel olarak sabit bir özellik olarak ele alınan dayanıklılık kavramı, günümüzde giderek daha fazla geliştirilebilir bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Tonkin & ark., 2018). Bu perspektif, dayanıklılığın yalnızca psikolojik mekanizmalarla değil, bireyin içinde bulunduğu bağlamsal faktörlerle de şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, iş ortamında sunulan kaynaklar ve destek mekanizmaları, bireyin dayanıklılığını güçlendirmede kritik bir rol oynayabilir ve zorluklar karşısında daha etkin uyum sağlamasına katkıda bulunabilir.

Çalışan dayanıklılığı, iş yerinde sergilenen uyum ve gelişim kapasitesini vurgulayan bir kavramdır. Kuntz ve arkadaşları (2016), çalışan dayanıklılığı kavramının, dayanıklılık araştırmalarını bireyin içsel başa çıkma mekanizmalarından uzaklaştırarak, iş ortamındaki dayanıklılık davranışlarını incelemeye yönlendirmek amacıyla geliştirildiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışan dayanıklılığı kişisel dayanıklılıktan farklı olarak bireyin zorluklarla başa çıkma konusundaki inançlarından veya eğilimlerinden ziyade, iş yerinde sergilenen somut davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Tonkin ve ark., 2018). Bu davranışlar arasında, çalışanların iş yerindeki zorluklara karşı etkili iş birliği yapması, problem çözme becerilerini kullanması, hatalardan öğrenme sürecini aktif bir şekilde yönetmesi ve kaynakları etkin bir şekilde kullanması yer almaktadır (Näswall ve ark., 2019). Bunun yanı sıra, çalışan dayanıklılığının yalnızca bireysel çabalarla değil, örgütün sunduğu kaynaklar ve destek mekanizmalarıyla da doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel kaynaklar, çalışanların stres ve belirsizlikle başa çıkma becerilerini güçlendirmenin ötesinde, dayanıklılığı destekleyen iş yeri davranışlarının sergilenmesini de kolaylaştırmaktadır (Kuntz ve ark., 2017). Dolayısıyla, çalışan dayanıklılığı örgütsel ortamın sunduğu koşullar çerçevesinde şekillenen ve geliştirilebilen bir süreçtir. Ayrıca, çalışan dayanıklılığı kriz veya olağanüstü durumlarla sınırlı bir yapı olarak ele alınmamakta, aksine istikrarlı ve normal iş süreçlerinde de geliştirilebilecek ve uygulanabilecek bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Tonkin ve ark., 2018). Bu yönüyle çalışan dayanıklılığı, stresle başa çıkma kapasitesini tanımlayan diğer kavramlarla ilişkili olmakla birlikte, temelde iş yerinde gözlemlenen ve geliştirilebilen bir davranış modeli olarak ele alınmaktadır (Kuntz ve ark., 2016).

Çalışan dayanıklılığını etkileyen faktörler incelendiğinde, iş yerinde sağlanan sosyal destek, liderlik tarzları ve öğrenen organizasyon yapılarının bu yetkinliği artırdığı ortaya

konmuştur (Braun ve ark., 2017; Malik & Garg, 2020; Nguyen ve ark., 2016). Araştırmalar, özyeterlilik, iyimserlik ve sosyal destek mekanizmalarının çalışan dayanıklılığını güçlendirdiğini ve bu faktörlerin iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kuntz ve ark., 2017; Thai ve ark., 2024). Bardoel ve arkadaşları (2014), dayanıklılığı artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarının çalışan dayanıklılığı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, iş yerinde sosyal desteğin geliştirilmesi, iş-yaşam dengesi uygulamalarının benimsenmesi, çalışan destek programlarının sunulması, esnek çalışma düzenlerinin sağlanması ve ödül sistemlerinin oluşturulması gibi uygulamalar çalışan dayanıklılığını destekleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların dayanıklılığını güçlendirdiği ve işe bağlılık aracılığıyla çalışan performansını artırdığı tespit edilmiştir (Lu ve ark., 2023). Bu çerçevede, çalışan dayanıklılığının yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, örgütsel politikalar ve çalışma koşullarıyla şekillenen dinamik bir süreç olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Literatürde çalışan dayanıklılığının, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmalar, çalışan dayanıklılığının iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, işe angaje olma, işe gömülmürlük ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır (Anser ve ark., 2022; De Clercq & Pereira, 2019; Le & Le, 2024; Malik & Garg, 2020; Paul ve ark., 2016; Thai ve ark., 2024; Uppathampracha, 2022). Bunun yanı sıra, yenilikçi iş davranışı ve kariyer uyumluluğu gibi bireysel ve örgütsel gelişimi destekleyen unsurlarla da bağlantılı olduğu gösterilmektedir (Abukhait ve ark., 2020; Suhandiah ve ark., 2023; Uppathampracha, 2022). Bu bağlamda, çalışan dayanıklılığının iş dünyasında giderek daha fazla önem kazandığı ve örgütsel başarı için kritik bir faktör haline geldiği söylenebilir.

Türkiye’de çalışan dayanıklılığını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek kazandırılmasının hem akademik araştırmalar hem de uygulamalar açısından önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Bu çalışmada, Näswall ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen ve çeşitli araştırmalarda kullanılan (Franken ve ark., 2023; Rabiul ve ark., 2022; Rurkkhum, 2024; Turner ve ark., 2021; Zong & Tsaur, 2023) Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır. Ölçeğin çeviri süreci, Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem izlenerek tamamlanmış ve psikometrik özellikleri iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilen istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışan dayanıklılığının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine ilişkin literatürden hareketle (Le & Le, 2024; Malik & Garg, 2020; Näswall ve ark., 2019; Uppathampracha, 2022), ölçeğin kriter geçerliliği iş tatmini ve işe angaje olma değişkenleriyle olan ilişkisi incelenerek test edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığının iş sonuçlarıyla bağlantısının ortaya koyulması ve ölçeğin örgütsel bağlamda kullanım potansiyelinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, Türkiye’de çalışan dayanıklılığını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek kazandırılması; hem dayanıklılığın örgütsel performansa katkısını anlamaya yönelik yeni bilgiler sunması hem de insan kaynakları politikaları ve yönetim stratejileri açısından somut uygulamalar geliştirilmesine olanak sağlaması beklenmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Dayanıklılık Kavramı

Literatürde dayanıklılığa ilişkin tanımlar, bireyin işleyişteki aksaklıklardan hızla toparlanma becerisini vurgulamaktadır (Bardoel & ark., 2014). Masten (2001), bu kavramı bireyin ciddi tehditler karşısında olumlu sonuçlar elde edebilme ve uyum sağlayarak gelişme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Garcia-Dia ve arkadaşları (2013), dayanıklılığı bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında hızlı toparlanma ve uyum sağlama

yeteneği olarak ele almaktadır. Connor ve Davidson (2003) ise dayanıklılığı, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal dengesini koruma ve yaşam koşullarına uyum sağlama kapasitesiyle ilişkilendirmekte ve iç ve dış stres faktörlerinin sürekli varlık gösterdiğini ve bireyin bu stres faktörleriyle başa çıkma sürecinin, geçmiş deneyimlerden edinilen başarılı ya da başarısız uyum mekanizmalarından etkilendiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, dayanıklılığı bireyin stresle etkili şekilde başa çıkma kapasitesini gösteren bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde, Vogus ve Sutcliffe (2007), dayanıklılığı bireylerin veya örgütlerin zorlu koşullara uyum sağlayarak bu süreçten daha donanımlı ve güçlenmiş şekilde çıkması olarak tanımlamaktadır. Dayanıklılık yalnızca krizler veya beklenmedik hatalarla sınırlı değildir; iş yerinde rutinlerin bozulması, rekabetin getirdiği sürekli riskler ve uzun vadeli stres faktörleri de bu sürecin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Dayanıklılığın kavramsal çerçevesine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, dayanıklılığın bireyler arası, bireysel ve çevresel faktörler tarafından şekillenen dinamik bir süreç olduğunu öne sürerken, alternatif bir görüş ise bu kavramı bireyin öz-düzenleme süreçlerini etkileyen daha stabil ve kalıcı bir kişilik özelliği olarak ele almaktadır (Rees ve ark., 2015). Araştırmalar, dayanıklılığın yaşam memnuniyeti, iyimserlik, öz saygı, özyeterlilik ve sosyal destek gibi faktörlerle olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Lee ve ark., 2013). Ayrıca, öz-bildirime dayalı daha yüksek düzeyde dayanıklılığın, daha düşük seviyelerde kaygı, psikolojik sıkıntı ve depresyon ile bağlantılı olduğu belirlenmiştir (Joyce ve ark., 2018).

1.2. Çalışan Dayanıklılığı

Hillmann ve Guenther (2021), örgütsel dayanıklılığı, bir örgütün işlevlerini sürdürebilme ve olumsuzluklar karşısında hızla toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlamakta, bu sürecin etkin yönetiminin gerekli kaynakları edinme ve harekete geçirme becerisine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağı, bu dayanıklılığı doğrudan etkilemektedir (Liang & Cao, 2021). Çalışan dayanıklılığı, bireyin iş yerinde karşılaştığı zorluklara sürekli olarak uyum sağlayabilme ve mevcut iş kaynaklarını etkin şekilde kullanarak gelişimini sürdürebilme yeteneğiyle ilişkilidir (Caniëls & Beaten, 2019). Örgüt bir sistem olarak ele alındığında, çalışan dayanıklılığı bu sistemin kritik bir bileşeni olarak görülmektedir. Dayanıklı çalışanlar, zorluklara etkili şekilde yanıt vererek olumsuz etkileri en aza indirebilir ve örgütün dayanıklılığına katkı sağlayabilir. Bu süreç, işleyişin sürdürülebilirliğini desteklerken, örgütün dinamik yapısını da güçlendirmektedir (Liang & Cao, 2021).

Çalışan dayanıklılığı, örgütün genel direncine katkı sağlayan kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kuntz ve arkadaşları (2016: 460), çalışan dayanıklılığını, “çalışanların, zorlu koşullarla karşılaştıklarında dahi mevcut kaynakları kullanarak iş yerinde sürekli uyum sağlama ve gelişme kapasitesi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel destekle güçlenen bu yetkinlik, çalışanların değişen koşullara uyum sağlamasını ve sürdürülebilir gelişim sergilemesini mümkün kılan bir davranışsal kapasite olarak ele alınmaktadır. Çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklara rağmen gelişimlerini sürdürebilmeleri, büyük ölçüde mevcut kaynakları ne kadar etkili kullandıklarıyla ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışan dayanıklılığı zaman içinde geliştirilebilen bir yetkinlik olarak görülmekte ve bunun sağlanabilmesi için destekleyici bir örgütsel ortamın varlığı önem taşımaktadır (Näswall ve ark., 2019).

Çalışan dayanıklılığı, bireylerin iş yerinde karşılaştıkları zorluklara rağmen mevcut kaynakları etkin şekilde kullanarak sürekli uyum sağlama ve gelişme kapasitesini ifade eden, örgütsel destekle güçlendirilebilen ve geliştirilebilen bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır (Näswall ve ark., 2015). Bu tanım, Luthans’ın (2002) dayanıklılığı geliştirilebilir bir kapasite olarak değerlendiren yaklaşımıyla örtüşmektedir. Bu çerçevede, dayanıklılık bireylerin

beslenebilen ve destekleyici çevresel faktörlerle güçlendirilebilen bir potansiyel olduğu görüşünü temel almaktadır. Günümüzün belirsiz ve hızla değişen iş ortamında, bu bakış açısı, yöneticilere çalışan dayanıklılığını artırmaya yönelik stratejik uygulamalar geliştirme imkânı sunmaktadır (Le & Le, 2024).

Kuntz ve arkadaşları (2017), çalışan dayanıklılığını açıklarken geleneksel dayanıklılık yaklaşımlarını çeşitli yönlerden genişlettiklerini öne sürmüştür. Çalışan dayanıklılığı, bireylerin iş yerinde karşılaştıkları zorluklara uyum sağlamalarını ve gelişimlerini sürdürmelerini sağlayan dinamik bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Bu kavram, yalnızca kriz anlarında değil, aynı zamanda istikrarlı çalışma ortamlarında da geliştirilebilen ve sürdürülebilen bir dizi davranışsal özellikler içermektedir (Kuntz ve ark., 2016; Tonkin ve ark., 2018).

Çalışan dayanıklılığı; uyum sağlama, gelişme, destek arayışı, öğrenme ve kriz yönetimi gibi davranışları kapsamakta olup, iş yerindeki geri bildirimleri performans iyileştirme amacıyla kullanma, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından destek alma, örgütsel değişimleri gelişim fırsatı olarak değerlendirme ve yüksek iş yükü dönemlerinde performansı sürdürebilme gibi becerilerle kendini göstermektedir (Kuntz ve ark., 2017). Bu bağlamda, çalışan dayanıklılığı iş yerinde bireysel düzeyde hem krizlere karşı hazırlıklı olmayı hem de sürekli gelişimi destekleyen bir kavram olarak değerlendirilmekte ve örgütün sağladığı iş kaynaklarının, çalışanların yalnızca olumlu başa çıkma mekanizmalarını geliştirmelerine değil, aynı zamanda dayanıklı davranışlar sergileme düzeyine de etki ettiği vurgulanmaktadır (Tonkin ve ark., 2018). Bu yaklaşımı destekleyen Bardoel ve arkadaşları (2014), çalışan dayanıklılığının çeşitli insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla geliştirilebileceğini öne sürmektedir. Giderek daha fazla örgüt tarafından benimsenen eğitim programlarının çalışan dayanıklılığını artırmada önemli bir rol oynadığı belirtilmekte ve bu kapsamda stratejik olarak uyumlu ve bütünlük insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinin büyük bir potansiyel taşıdığı vurgulanmaktadır. Etkili bir şekilde geliştirildiğinde ve yönetildiğinde, dayanıklılık bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların dayanıklılığını destekleyen stratejiler, bireysel performansı artırmanın yanı sıra örgütün genel uyum yeteneğini güçlendirerek sürdürülebilir başarıya katkı sağlayabilmektedir (Liang & Cao, 2021).

Dayanıklılık kavramı temelde bireylerin zorluklar karşısında toparlanma ve direnç gösterme kapasitesini ifade ederken, çalışan dayanıklılığı bu kapasitenin ötesine geçerek iş yerinde öğrenme, değişime uyum sağlama ve yenilikçilik gibi süreçleri de kapsamaktadır (Nilakant ve ark., 2016). Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığı yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda örgütsel destek mekanizmalarıyla şekillenen ve geliştirilebilen dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Tonkin ve ark., 2018). Özellikle çağdaş yaklaşımlar, çalışan dayanıklılığını bireyin mevcut kaynaklarını kullanma ve yeni kaynaklar yaratma kapasitesine sahip olduğu dinamik bir süreç olarak görmektedir (Shaw ve ark., 2016). Bu perspektife göre, çalışan dayanıklılığı yalnızca bireyin kişisel başa çıkma becerilerine değil, aynı zamanda destekleyici ve değişime açık bir iş ortamının varlığına da bağlıdır. Örgütlerin sağladığı kaynaklar ve destek mekanizmaları, çalışanların kriz yönetimi ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerini güçlendirerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir bir dayanıklılık geliştirilmesine katkı sunmaktadır (Kuntz ve ark., 2016).

Çalışan dayanıklılığı kavramı, Pozitif Psikoloji ve Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır (Bardoel ve ark., 2014). Luthans (2002), pozitif örgütsel davranış, ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetildiğinde performansı artıracak olumlu insan kaynağı yetkinlikleri ve psikolojik kapasitelere odaklanan bir alan olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, dayanıklılığın bireylerin yalnızca olumsuzluklarla değil, aynı zamanda terfi veya yeni iş sorumlulukları gibi olumlu değişimlerle başa çıkma sürecinde de önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Luthans ve ark., 2008). Pozitif psikoloji

perspektifinden bakıldığında, çalışan dayanıklılığı belirli insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla desteklenebilir ve bu durum hem çalışanlar hem de örgütler için olumlu sonuçlar doğurabilir (Bardoel ve ark., 2014).

Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma, sürdürme ve artırma eğiliminde olduklarını ve bu kaynakların kaybını potansiyel bir tehdit olarak algıladıklarını öne sürmektedir (Bardoel ve ark., 2014). Çalışan dayanıklılığı, değişime proaktif yanıt verme ve uyum sağlama süreçlerini içerdiğinden, bireylerin dayanıklılıklarını sürdürebilmeleri için mevcut kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeleri ve kayıpları en aza indirme konusunda bilinçli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Liang & Cao, 2021).

Çalışan dayanıklılığına etki eden faktörler incelendiğinde, Braun ve arkadaşları (2017), iş birliği, olumlu çalışma ilişkileri, sosyal destek mekanizmaları ve deneyime açıklığın çalışan dayanıklılığı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Özyeterlilik, iyimserlik ve üst yönetim desteğinin yanı sıra, iş arkadaşlarının, aile ve yakın çevrenin sağladığı desteğin de çalışan dayanıklılığını güçlendirdiği belirlenmiştir (Kuntz ve ark., 2017; Thai ve ark., 2024). Ayrıca, öğrenen organizasyonların çalışan dayanıklılığını artırıcı etkisi olduğu belirtilmiş (Malik ve Garg, 2020) ve liderlik tarzları ile bireysel kişilik özelliklerinin bu bağlamda önemli bir rol oynadığı gösterilmiştir. Nguyen ve arkadaşları (2016), güçlendirici liderlik, proaktif kişilik ve iyimserliğin çalışan dayanıklılığıyla olumlu ve anlamlı ilişkiler sergilediğini ortaya koymuştur.

Dayanıklılığı artırmaya yönelik uyumlu insan kaynakları uygulamalarının çalışanların psikolojik sermayesini, tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek kurumsal performansa katkı sağlayabileceği öne sürülmektedir (Bardoel ve ark., 2014). Bu kapsamda, iş yerinde sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, iş-yaşam dengesi politikalarının uygulanması, çalışan destek programları, dayanıklılığı geliştirmeye yönelik eğitimler, esnek çalışma düzenleri, ödül ve yan hak sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği politikaları, risk ve kriz yönetim stratejileri ile çeşitlilik yönetimi gibi uygulamaların çalışan dayanıklılığını desteklediği belirtilmektedir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yalnızca ekonomik hedeflere değil; aynı zamanda çevresel sorumluluk, çalışan refahı, uzun vadeli yetkinlik gelişimi, adalet, katılım, esneklik ve kurum içi-dışı paydaşlarla iş birliklerini kapsayan, insan kaynağının sürekliliğini ve kurumsal sürdürülebilirliği birlikte gözeten stratejik bir insan kaynakları uygulamaları bütünüdür (Gričnik et al, 2023). Lu ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan çalışmalar, bu tür sürdürülebilir İK uygulamalarının hem çalışan dayanıklılığını doğrudan olumlu yönde etkilediğini hem de işe bağlılığı artırarak dayanıklılığın, işe bağlılık aracılığıyla çalışan performansını dolaylı olarak güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

Çalışan dayanıklılığı, örgütsel sonuçları etkileyen kritik bir unsur olarak ele alınmakta olup, iş performansı (Le & Le, 2024), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Paul ve ark., 2016; Thai ve ark., 2024), yaratıcılık (Anser ve ark., 2022; Clercq & Pereira, 2019), işe angaje olma (Malik & Garg, 2020; Uppathampracha, 2022; Thai ve ark., 2024), işe gömülmürlük (Le & Le, 2024) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Le & Le, 2024; Paul ve ark., 2016) gibi değişkenlerle anlamlı ilişkiler sergilediği gösterilmiştir. Ayrıca, araştırmalar çalışan dayanıklılığının, yenilikçi iş davranışı (Suhandiah ve ark., 2023; Uppathampracha, 2022) ve kariyer uyumluluğu (Abukhait ve ark., 2020) gibi bireysel ve örgütsel gelişimi destekleyen faktörlerle de bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, Liang ve Cao (2021), çalışan dayanıklılığının örgütsel dayanıklılığı doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığı hem bireysel düzeyde iş tatmini, bağlılık ve performansı artıran hem de örgütsel dirençliliği destekleyen geliştirilebilen stratejik bir davranışsal kapasite olarak öne çıkmaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Ölçek Çeviri Süreci

Ölçek çeviri sürecine başlamadan önce Näswall ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiş olan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışmasının yapılması için ölçeği geliştiren araştırmacılardan sorumlu yazar Katharina Näswall ile e-posta yoluyla iletişime geçilerek ölçeğin uyarlanması çalışması için izin alınmıştır. Daha sonra, araştırma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 13.02.2025 tarihli ve 163/15 sayılı kararı ile uygulama izni alınmıştır.

Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin (Näswall ve ark., 2019) Türkçeye çevrilmesi sürecinde Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirmiş, beş aşamadan oluşan çeviri modelinden yararlanılmıştır. Ölçeğin çevirisi Mütercim Tercümanlık ve İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan akademisyenler tarafından yapılmıştır. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye ilk çevirisi iki akademisyen tarafından yapılmış, bu çeviri yönetim ve organizasyon alanında uzman iki akademisyen ve araştırmacının kendisinin oluşturduğu bir grup tarafından incelenmiş ve düzenlenmiştir. Daha sonra Türkçe çevirisi yapılan maddeler, daha önce süreçte yer almamış iki farklı akademisyen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Daha sonra bu çevirilerin alan uzmanı grup tarafından incelenip tartışılmasıyla ölçeğin Türkçe çevirisinin son hali verilmiştir. İngilizce orijinal ölçek ve uyarlanmış Türkçe ölçek ekte sunulmuştur.

2.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmada, Türkiye'de kamu sektöründe ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, orijinal ölçeğin geliştirme sürecinde farklı sektörlerdeki çalışanlarla yürütülen çalışmalar (Näswall ve ark., 2019) temel alınmıştır. Veriler, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırma, ölçeğin geçerlik ve güvenirliğini değerlendirmek amacıyla iki bağımsız örneklem grubuyla yürütülmüştür. Kamu sektöründe görev yapan beyaz yakalılarından oluşan ilk örneklem grubunda 214, özel sektörde görev yapan beyaz yakalılarından oluşan ikinci örneklem grubunda ise 302 kullanılabilir anket elde edilmiş; böylece toplam 516 katılımcıdan veri elde edilmiştir. İki aşamalı örneklem yaklaşımında, önce kamu sektöründe görev yapan beyaz yakalılarından oluşan bir grup üzerinde keşfedici faktör analizi uygulanarak ölçeğin yapısal geçerliği test edilmiş; ardından özel sektörde görev yapan beyaz yakalılarından alınan ikinci örneklemde doğrulayıcı faktör analizi ve ölçüt bağımlı geçerlik incelemeleri yapılarak bulguların sağlamlığı ve genellenebilirliği pekiştirilmiştir.

Metodolojik uygunluk açısından, örneklem büyüklüğünü göz önünde bulundurarak, veri setinin faktör analizi için uygunluğu Hair ve arkadaşlarının (2014: 100) önerilerine göre değerlendirilmiş; bu bağlamda faktör analizi uygulamalarında 50'den az gözlem içeren örneklemlemlerle analiz yapılmaması, tercihen 100 veya daha fazla katılımcının yer aldığı örneklemlemlerin kullanılması önerilmektedir. Genel bir kural olarak, analiz edilecek değişken sayısının en az beş katı kadar gözlem bulunması gerekirken, daha kabul edilebilir bir örneklem büyüklüğü için bu oranın en az on katı olması tavsiye edilmektedir. Bu araştırma kapsamında yürütülen her iki çalışmada da, analiz edilen madde sayısının en az on katı kadar katılımcı verisi kullanılarak istatistiksel güç sağlanmıştır.

Bu araştırmanın birinci aşamasında, Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin 9 maddesine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. İkinci aşamada ise öncelikle aynı 9 maddelik ölçek üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş; daha sonra orijinal ölçek geliştirme çalışmasında izlenen yöntemle paralel olarak, Çalışan Dayanıklılığı ile Psikolojik Sağlamlık Ölçeğinin maddeleri bir arada (toplam 15 madde) keşfedici faktör analizine tabi tutularak iki

yapının ayırt ediciliği sınanmıştır. Son olarak, ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliğini incelemek üzere işe angaje olma ve iş tatmini ölçekleriyle korelasyon analizleri yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılar Tablo 1’de sunulmuştur.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği: Araştırmanın ana konusunu da oluşturan Türkçe uyarlaması yapılan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği, Näswall ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır ve ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Näswall ve arkadaşları, (2019) ölçeğin geliştirilmesi aşamasında farklı örneklem gruplarıyla yürüttükleri araştırmalar sonucunda ölçeğe ilişkin 0,90 ve 0,91 güvenirlik değerleri belirtmişlerdir.

Psikolojik Sağlamlık Ölçeği: Smith ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Doğan (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 6 madde ve tek boyuttan oluşan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte yer alan 6 sorudan 3’ü ters kodlanmıştır. Smith ve arkadaşları farklı örneklemlemlerle yürüttükleri araştırmalar sonucunda ölçeğe ilişkin 0,80 ile 0,91 arasında güvenirlik katsayıları bulmuştur. Doğan (2015) ölçeğe ilişkin 0,83 güvenirlik değeri belirtmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek bir ifade şöyledir: “Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim”.

İşe Angaje Olma Ölçeği: Araştırma kapsamında ölçeğin kriter bağımlı geçerliğinin test edilmesi için Schaufeli ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen, Güler ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan üç ifadeden oluşan İşe Angaje Olma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek bir ifade şöyledir, “İşimde kendimi enerji dolu hissedirim”. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin beş farklı ülkede güvenirliği 0,77 ile 0,85 arasında değerler almıştır. Güler ve arkadaşları (2019) Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin güvenirliğini 0,85 olarak bildirmiştir.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından 18 madde olarak geliştirilen, Judge ve arkadaşları (1998) tarafından 5 maddelik kısa forma dönüştürülen ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 5 maddeden oluşan tek boyutlu iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirliği Judge ve arkadaşları (1998) tarafından 0,88 bulunurken Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe uyarlanmış ölçeğin güvenirliği 0,929 olarak bildirilmiştir.

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler, 5’li Likert tipi derecelendirme formatında uygulanmıştır.

3. Analiz ve Bulgular

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1’de sunulan katılımcılara ilişkin bulgular incelendiğinde birinci örneklem grubu olan kamu çalışanlarının %60’ı kadın; %2’si lise, %5’i yüksekokul, %50’si lisans ve %43’ü lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 40 bulunmuş olup, mevcut işyerindeki kıdemi ortalama 10 yıl, toplam iş tecrübesi ortalama 17 yıldır.

İkinci örneklem grubunu oluşturan özel sektör çalışanlarına ilişkin demografik veriler incelendiğinde katılımcıların %58,6’sı kadın, %4’ü lise, %12’si yüksekokul, %62’si lisans ve %22’si lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 38 bulunmuş olup, mevcut işyerindeki kıdemi ortalama 7 yıl, toplam iş tecrübesi ortalama 15 yıldır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

Demografik Faktörler	Kamu Sektörü		Özel Sektör	
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	129	60	177	58,6
Erkek	84	39,5	124	41,1
Belirtmek İstemeyen	1	0,5	1	0,3
Yaş				
20-29	25	12	85	28
30-39	71	33	86	29
40-49	85	40	85	28
50 ve Üzeri	33	15	46	15
Eğitim Durumu				
Lise	5	2	13	4
Ön Lisans	11	5	36	12
Lisans	106	50	186	62
Lisansüstü	92	43	67	22
Mevcut İşinde Kıdemi				
1-5 Yıl	80	37	181	60
6-10 Yıl	46	21	56	18
11-15 Yıl	44	21	26	9
16-20 Yıl	19	9	23	8
21 Yıl ve Üzeri	25	12	16	5
Toplam Kıdemi				
1-5 Yıl	28	13	69	23
6-10 Yıl	31	14,5	58	19
11-15 Yıl	40	19	39	13
16-20 Yıl	45	21	48	16
21-25 Yıl	31	14,5	42	14
26 Yıl ve Üzeri	39	18	46	15

3.2. Çalışma 1

Araştırmada ölçeğe ilişkin ilk geçerlik ve güvenirlik analizi kamu sektörü çalışanlarından toplanan verilerle yapılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmasında ilk olarak, ölçeğin yapı geçerliğini saptamak için keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

3.2.1. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi kapsamında, faktör çıkarımında Temel Bileşenler Analizi, faktörlerin daha yorumlanabilir hale getirilmesinde ise Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Araştırmada, örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi hesaplanmıştır. Faktör analizi yapılabilirliğine ilişkin karar, Bartlett testinin istatistiksel anlamlılık düzeyine dayandırılmıştır. KMO değerinin 0.50 ve üzerinde olması ile Bartlett testinin anlamlı bulunması, analiz için gerekli ön koşullar olarak kabul edilmiştir (Field, 2000; Hair ve ark., 2014). Yapılan analiz sonucunda, KMO değerinin 0.778 olduğu ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı ($\chi^2 = 620,729$; $sd = 36$; $p < 0,001$) görülmüş; bu doğrultuda verinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör yapıya anlamlı katkı sağlamış ve tüm maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde bulunmuştur. Faktör analizinde, 0,30–0,40 arası yükler yapının yorumlanması için asgari düzeyde yeterli, 0,50 ve üzeri ise uygulamada anlamlı kabul edilmektedir (Hair ve ark., 2014: 114).

Tablo 2. Keşfedici Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör 1 Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama	Faktör 2 Kaynak Arama ve Değişime Açıklık	Faktör 3 Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi
ÇD5-Performansımı değerlendirir, iş yapma biçimimi sürekli geliştiririm.	0,830		
ÇD4-Hatalarımdan ders alırım ve iş yapma biçimimi geliştiririm.	0,770		
ÇD6-Geri bildirimi, hatta eleştirileri dikkate alarak etkili adımlar atarım.	0,760		
ÇD8-Desteğe ihtiyacım olduğunda yöneticilere başvururum.		0,863	
ÇD7-İş yerinde belirli kaynaklara ihtiyaç duyduğumda yardım talep ederim.		0,831	
ÇD9-Değişimi iş yerinde bir gelişim fırsatı olarak görürüm.		0,652	
ÇD2-Ağır iş yükünü uzun süre başarıyla yönetirim.			0,817
ÇD3-İş yerinde krizleri etkin bir şekilde çözerim.			0,781
ÇD1-İş yerinde zorluklarla başa çıkmak için diğerleriyle etkili bir şekilde iş birliği yaparım.			0,756
Öz değerler	3,482	1,645	1,125
Açıklanan Varyans	%38,694	%18,273	12,497
Açıklanan Toplam Varyans		%69,465	
KMO = 0,778; Barlett's küresellik testi (χ^2) = 620,729; df =36; p<0,001			

ÇD: Çalışan Dayanıklılığı

3.2.2. Güvenirlilik Analizi Bulguları

Keşfedici faktör analizini takiben, ölçeğe ilişkin madde analizi yapılmış, düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları hesaplanmış ve ölçeğin iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Ölçek boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve Cronbach Alpha değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek İfadeleri	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi							
ÇD1	0,548	0,700	3,986	0,667	-0,653	1,831	0,749
ÇD2	0,601	0,637	3,953	0,655	-0,255	0,199	
ÇD3	0,582	0,659	3,929	0,642	-0,365	0,602	
Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama							
ÇD4	0,616	0,690	4,224	0,578	-0,205	0,387	0,771
ÇD5	0,650	0,643	4,074	0,714	-0,578	0,948	
ÇD6	0,566	0,736	4,102	0,663	-0,408	0,357	
Kaynak Arama ve Değişime Açıklık							
ÇD7	0,550	0,692	3,972	0,821	-0,614	0,296	0,748
ÇD8	0,669	0,547	3,743	0,890	-0,438	-0,091	
ÇD9	0,513	0,733	3,887	0,853	-0,376	-0,281	
Ölçeğe İlişkin Toplam Cronbach Alpha Değeri: 0,80							

ÇD: Çalışan Dayanıklılığı

Ölçme aracındaki maddeler için düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin sınır değer olarak kabul edilen 0,30'un üzerinde olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Ölçek

ifadelerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (George & Mallery, 2010). Ölçeğin alt boyutlarına ve bütününe ilişkin Cronbach alfa katsayılarının 0,70'in üzerinde bulunması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

Çalışma 2 kapsamında, ölçeğin yapı geçerliliğini daha güçlü biçimde test edebilmek amacıyla, keşfedici faktör analizinden elde edilen model doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ayrıca, çalışan dayanıklılığı kavramının psikolojik sağlamlıktan kavramsal olarak ayrışıp ayrışmadığını incelemek amacıyla, her iki ölçeğin maddeleri birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Son olarak, ölçeğin kriter bağımlı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, çalışan dayanıklılığı ile ilişkili değişkenler (işe angaje olma ve iş tatmini) arasında Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.3. Çalışma 2

İkinci çalışma kapsamında, Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği, özel sektör çalışanlarından oluşan ikinci bir örneklem üzerinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Çalışma 2'de 302 kişilik örneklem ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinin sonucu incelendiğinde, 9 ifade ve üç faktör yapısından oluşan modelin uyum değerlerinin ($\chi^2/df = 2,662$, CFI = 0,953, NFI = 0,928; TLI = 0,927, RMSEA = 0,074) iyi ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; McDonald & Ho, 2002). Bunun yanı sıra, ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,629–0,773 arasında değerler almıştır. Hair ve arkadaşları (2014: 120) doğrulayıcı faktör analizinde değişkenlerin analizde tutulabilmesi için genellikle açıklayıcılık değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Standardize Regresyon Katsayıları	T Değeri	Standart Hata	p
ZBÇKY → ÇD 1	0,636			***
ZBÇKY → ÇD 2	0,680	8,126	0,120	***
ZBÇKY → ÇD 3	0,711	8,211	0,120	***
SGUS → ÇD 4	0,629			***
SGUS → ÇD 5	0,773	9,695	0,139	***
SGUS → ÇD 6	0,768	9,674	0,135	***
KADA → ÇD 7	0,715			***
KADA → ÇD 8	0,748	10,107	0,110	***
KADA → ÇD 9	0,695	9,758	0,104	***

ZBÇKY: Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi, SGUS: Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama, KADA: Kaynak Arama ve Değişime Açıklık, ÇD: Çalışan Dayanıklılığı, *** $p < 0,001$.

Üç boyutlu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri: $\chi^2/df=2,662$; CFI=0,953; NFI=0,928; TLI=0,927; RMSEA=0,074

Tek boyutlu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri: $\chi^2/df=9,316$; CFI=0,725; NFI=0,705; TLI=0,634; RMSEA=0,166

Doğrulayıcı faktör analizinin ardından, orijinal ölçek geliştirme çalışmasında izlenen yöntem doğrultusunda, çalışan dayanıklılığı yapısının psikolojik sağlamlık kavramından ayırt edilebilirliğini test etmek amacıyla her iki ölçeği içeren bir keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

3.3.2. Keşfedici Faktör Analizi (Çalışan Dayanıklılığı ve Psikolojik Dayanıklılık)

Çalışan dayanıklılığı yapısının psikolojik dayanıklılık kavramından ayırt edilebilirliğini test etmek amacıyla iki ölçeğin birlikte yer aldığı keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve ilgili bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Çalışan Dayanıklılığı ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeklerine Ait Faktör Yükleri

	Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama	Kaynak Arama ve Değişime Açıklık	Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi	Psikolojik Sağlamlık
ÇD4	0,805			
ÇD5	0,783			
ÇD6	0,734			
ÇD8		0,850		
ÇD7		0,817		
ÇD9		0,645		
ÇD3			0,771	
ÇD1			0,746	
ÇD2			0,742	
PS6				0,814
PS4				0,776
PS1				0,742
PS3				0,699
PS2				0,680
PS5				0,623

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü (KMO) = 0,824; Barlett's küresellik testi (χ^2) = 1530,416; df = 105; $p < 0,001$

Çalışan Dayanıklılığı ve Psikolojik Sağlamlık ölçek maddelerine birlikte uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda, dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Çalışan Dayanıklılığı maddeleri “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” olmak üzere üç ayrı faktörde; Psikolojik Sağlamlık maddeleri ise dördüncü bir faktörde toplanmıştır. Bu bulgular, iki ölçeğin farklı kavramları ölçtüğünü ve yapıların birbirinden ayırt edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, tüm maddelerin ilgili faktörlerde yüksek düzeyde yüklenmesi ölçeklerin geçerliğini desteklemektedir.

3.3.3. Ölçüt-Bağımlı Geçerliği

Ölçüt bağımlı geçerliği değerlendirmek amacıyla, orijinal ölçek geliştirme çalışmasında kullanılan kriterlerle paralel şekilde, çalışan dayanıklılığı ile iş tatmini ve işe adanmışlık gibi ilişkili değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş ve bu kapsamda elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Çalışan Dayanıklılığı, İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Ölçekleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5
1- Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi	(0,71)				
2- Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama	0,405**	(0,77)			
3- Kaynak Arama ve Değişime Açıklık	0,343**	0,484**	(0,76)		
4- İşe Angaje Olma	0,407**	0,437**	0,457**	(0,79)	
5- İş Tatmini	0,355**	0,402**	0,423**	0,821**	(0,92)

$P < 0,01$; parantez içerisindeki değerler Cronbach Alpha katsayılarını göstermektedir.

Tablo 6 incelendiğinde, çalışan dayanıklılığının üç alt boyutu ile işe angaje olma ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Özellikle kaynak arama ve değişime açıklık boyutunun, hem işe angaje olma ($r = 0,457$) hem de iş tatmini ($r = 0,423$) ile diğer boyutlara kıyasla daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgular, çalışan dayanıklılığı ölçeğinin ölçüt bağımlı geçerliğine dair kanıtlar sunmakta ve dayanıklılığın iş yaşamındaki olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Çoklu bağlantı problemi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde, tüm bağımsız değişkenler için tolerans değerleri 0,60'ın, VIF değerleri 2'nin

altında bulunmuştur (Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi: Tolerans = 0,808; VIF = 1,238; Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama: Tolerans = 0,700; VIF = 1,428; Kaynak Arama ve Değişime Açıklık: Tolerans = 0,740; VIF = 1,351). Aynı sonuçlar her iki regresyon modelinde de geçerlidir. Bu bulgular, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığına işaret etmektedir (Hair vd., 2014).

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, Näswall ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ile geçerlik ve güvenirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, analizler iki farklı örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür. İlk olarak, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla birinci örneklem grubundan elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından aynı örneklemde elde edilen veri üzerinde madde analizleri yapılmış ve güvenirlik testleri uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda, orijinal çalışmadan farklı olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Elde edilen faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla, ikinci örneklem grubundan elde edilen veriler doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, üç faktörlü yapının iyi ve kabul edilebilir uyum düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Kavramsal çerçeveye (Kuntz ve ark., 2017; Näswall ve ark., 2019; Tonkin ve ark., 2018) de uyumlu olacak şekilde “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” olarak isimlendirilen bu boyutlar, çalışan dayanıklılığı davranışlarının örgütsel bağlamda farklı şekillerde ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle her bir boyutta yer alan ifadelerin faktör yüklerinin yüksek ve iç tutarlılık katsayılarının güvenilir düzeyde olması, elde edilen üç boyutlu yapının istatistiksel açıdan güçlü bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Belirlenen üç boyut, sadece analiz bulgularıyla değil, aynı zamanda çalışan dayanıklılığı literatüründeki kuramsal yaklaşımlarla da örtüşmektedir. “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” başlıkları altında toplanan bu faktörler, Tonkin ve arkadaşları (2018) ile Kuntz ve arkadaşları (2016) tarafından çalışan dayanıklılığı davranışlarını tanımlamak üzere önerilen davranışsal bileşenlerle yüksek oranda örtüşmektedir.

Bu bağlamda, sürekli gelişim ve uyum sağlama, çalışanların hataları bir gelişim fırsatı olarak görmelerini, aldıkları geri bildirimleri performans iyileştirme aracı olarak kullanmalarını ve sürekli gelişime yönelik tutumlarını temsil ederken; kaynak arama ve değişime açıklık çalışanların ihtiyaç duyduklarında destek ve kaynak arayışı davranışları sergilemeleri, işyeri kaynaklarını etkin biçimde kullanmaları ve değişimi gelişim fırsatı olarak değerlendirmelerini içermektedir. Benzer şekilde, zorluklarla başa çıkma ve kriz yönetimi boyutu; çalışanların zorluklarla etkili biçimde mücadele etmeleri, kriz anlarında çözüm odaklı hareket etmeleri ve yoğun iş yükü altında dahi performanslarını sürdürebilme yetkinliklerini içermesi gibi özellikleriyle çalışan dayanıklılığının örgütsel destekle güçlenen bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışan dayanıklılığının dinamik ve geliştirilebilir doğasına işaret eden kuramsal yaklaşımlarla (Kuntz ve ark., 2016; Tonkin ve ark., 2018) tutarlılık göstermektedir.

Näswall ve arkadaşları (2019) yeni bir kavram olarak çalışan dayanıklılığını tanıtırken, kavramın psikolojik dayanıklılıktan farkına vurgu yapmış ve ölçek geliştirme sürecinde faktör analiziyle psikolojik dayanıklılıktan farkını test etmişlerdir. Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığı ile kavramsal olarak benzerlik taşıyan yapılardan biri olan psikolojik sağlamlık arasında kuramsal bir ayrımın olup olmadığını değerlendirmek de bu çalışmanın önemli adımlarından biri olarak ele alınmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında, Türkçe yazında oldukça fazla yer tutan psikolojik dayanıklılık/sağlamlık kavramından ayırt edilebilirliğini değerlendirmek amacıyla

gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinde, çalışan dayanıklılığı ve psikolojik sağlamlık ölçeği maddeleri farklı faktörlerde gruplanmıştır. Bu bulgu, çalışan dayanıklılığı kavramının bireyin içsel başa çıkma kapasitesinden ziyade iş yeri bağlamında sergilenen davranışsal bir yapı olarak ele alınması gerektiğini savunan yaklaşımları (Kuntz ve ark., 2016; Näswall ve ark., 2019; Tonkin ve ark., 2018) desteklemektedir. Çalışanların geri bildirimleri dikkate alması, kaynaklara erişim için destek talep etmesi ve değişimi gelişim fırsatı olarak görmesi gibi davranışlar, dayanıklılığın dinamik ve geliştirilebilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin kriter bağımlı geçerliğini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda, çalışan dayanıklılığının alt boyutları ile işe angaje olma ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Korelasyon analizlerinden elde edilen veriler, dayanıklılığın iş yaşamındaki çeşitli olumlu çıktılarla anlamlı ilişkiler taşıdığını göstermektedir. Bu sonuç daha önce yürütülmüş olan araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Araştırmalar, çalışan dayanıklılığının iş yaşamında çok sayıda olumlu çıktıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Dayanıklı çalışanların daha yüksek iş performansı sergiledikleri, işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve örgütlerine daha güçlü bir bağlılık geliştirdikleri görülmektedir (Le & Le, 2024; Paul ve ark., 2016; Thai ve ark., 2024). Ayrıca, bu bireylerin yaratıcı düşünme eğiliminde oldukları, işlerine daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları daha sık sergiledikleri belirlenmiştir (Anser ve ark., 2022; Malik & Garg, 2020). Çalışan dayanıklılığının, yenilikçilik ve kariyerle uyumlu ilerleme gibi gelişim odaklı göstergelerle de bağlantılı olduğu ifade edilmektedir (Abukhait ve ark., 2020; Suhandiah ve ark., 2023). Buna ek olarak, dayanıklı çalışanların örgütsel düzeydeki dayanıklılığı artırdığı ve bu sayede örgütün krizlere karşı daha hazırlıklı hale geldiği yönünde bulgular da literatürde yer almaktadır (Liang & Cao, 2021). Özellikle kaynak arama ve değişime açıklık boyutunun yüksek korelasyon değerleri göstermesi, örgütsel desteğin çalışan dayanıklılığının gelişiminde kritik bir rol oynadığını bir kez daha vurgulamaktadır (Kuntz vd., 2017).

Bu bulgular doğrultusunda, Türkçeye uyarlanan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve Türkiye’de bu alanda yapılacak akademik çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Son yıllarda giderek daha fazla dikkat çeken ve örgütsel davranış literatüründe öne çıkan kavramlardan biri olan çalışan dayanıklılığı, Türkiye’de de araştırmacıların ilgisini çeken güncel bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda, uyarlanan ölçeğin, özellikle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel gelişim stratejilerine yönelik çalışmalarda teorik ve pratik anlamda değerli veriler sunması beklenmektedir. Gelecek çalışmalarda, ölçeğin farklı sektör ve örneklemeler üzerinde uygulanarak kültürel geçerlik düzeyinin güçlendirilmesi ve çalışan dayanıklılığının örgütsel sonuçlarla olan ilişkilerinin çok boyutlu yaklaşımlarla incelenmesi önerilmektedir.

Değerlendirme/Evaluation:

Çift Taraflı Kör Hakemlik Sistemi
Double Blind Refereeing System

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission:

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 13.02.2025 tarihli ve 163/15 sayılı kararı ile uygulama izni alınmıştır.

Application permission was obtained from Süleyman Demirel University Social and Human Sciences Ethics Committee with the decision dated 13.02.2025 and numbered 163/15.

Etik Beyanı/ Ethical Statement:

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used as references are listed in the bibliography.

Etik Bildirim/Ethics Notification: info@esosder.org

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest:

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

There is no potential conflict of interest in this study.

Yapay Zekâ Kullanımı /Use of Artificial Intelligence:

Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapay zekâ tabanlı herhangi bir araç veya uygulama kullanılmamıştır. Çalışmanın tüm içeriği, yazar(lar) tarafından bilimsel araştırma yöntemleri ve akademik etik ilkelere uygun şekilde üretilmiştir.

No artificial intelligence-based tools or applications were used in the preparation of this study. All content of the study was produced by the author(s) in accordance with scientific research methods and academic ethical principles.

Kaynakça

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S. & Mohd Shamsudin, F. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 2050070. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A. & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: A glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>.
- Başol, O. & Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17–31.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., Frautschy DeMuth, R. L. & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 702–722. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem A Yayıncılık.
- Caniëls, M. C. J. & Baaten, S. M. J. (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. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>.
- Cojocaru, M. (2022). How resilience influences the organisational success. Theoretical perspectives on employee and managerial resilience. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 14(4Sup1), 201–216. <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4Sup1/667>.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>.
- De Clercq, D. & Pereira, R. (2019). Resilient employees are creative employees, when the workplace forces them to be. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 366–378. <https://doi.org/10.1111/caim.12328>.
- Doğan, T. (2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93–102.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: Advanced techniques for beginners*. Sage Publications.
- Franken, E., Plimmer, G. & Malinen, S. (2023). Growth-oriented management and employee outcomes: Employee resilience as a mechanism for growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 627–642. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0022>.

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2013.07.003>.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 Update* (10. Baskı), Pearson.
- Gričnik, A. M., Mulej, M. & Šarotar Žižek, S. (2023). *Sustainable human resource management*. In A. Brezavšek (Ed.), *Proceedings of the 7th FEB International Scientific Conference: Integrating Sustainable Research and Business Practices* (pp. 495–507). University of Maribor Press. <https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023.35>
- Güler, M., Çetin, F. & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189–197. <https://doi.org/10.18394/iid.516921>.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Hu, L. & 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.
- Joyce, S., Shand, F., Tighe, J., Laurent, S. J., Bryant, R. A. & Harvey, S. B. (2018). Road to resilience: a systematic review and meta-analysis of resilience training programmes and interventions. *BMJ open*, 8(6), e017858. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2017-017858>.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>.
- Kline, R. B. (2001). *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford Press.
- Kuntz, J., Connell, P. & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>.
- Kuntz, J. C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9, 456–462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>.
- Le, K.-G. H. & Le, N.-H. (2024). The benefits of service employees' resilience in the workplace: A mediation and moderation analysis. *Service Business*, 18, 315–338. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00561-3>.
- Lee, J.H., Nam, S.K., Kim, A.-R., Kim, B., Lee, M.Y. & Lee, S.M. (2013), Resilience: A meta-analytic approach. *Journal of Counseling & Development*, 91, 269–279. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2013.00095.x>.
- 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 – 1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>.

- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2008) The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219– 238. <http://dx.doi.org/10.1002/job.507>.
- Malik, P. & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- McDonald, R. P. & Ho, M.H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64–82. Doi: 10.1037/1082-989X.7.1.64.
- Näswall, K., Kuntz, J. & Malinen, S. (2015) Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical report. Resilient Organisations Research Report 2015/04. ISSN 1178-7279.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R. C., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13–21.
- Nilakant, V., Walker, B., Kuntz, J., de Vries, H., Malinen, S., Näswall, K. & van Heugten, K. (2016). Dynamics of organisational response to a disaster: A study of organisations impacted by earthquakes. In M. C. Hall, S. Malinen, R. Vosslander & R. Wordsworth (Eds.), *Business and natural disaster: Business, organisational and consumer resilience and the Christchurch earthquakes* (pp. 35–47). Routledge.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Paul, H., Bamel, U. K. & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308–324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>.
- Rabiul, M. K., Promsivapallop, P., Al Karim, R., Islam, M. A. & Patwary, A. K. (2022). Fostering quality customer service during COVID-19: The role of managers’ oral language, employee work engagement, and employee resilience. *Journal of Hospitality Management*, 114, 103549. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.002>.
- Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L. & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in psychology*, 6, 73. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>.
- Rurkkhum, S. (2024). A bundle of human resource practices and employee resilience: The role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 716–731. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2022-0050>.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European*

- Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>.
- Shaw, J., McLean, K. C., Taylor, B., Swartout, K. & Querna, K. (2016). Beyond resilience: Why we need to look at systems too. *Psychology of Violence*, 6(1), 34–41. <https://doi.org/10.1037/vio0000020>
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>.
- 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. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>.
- Suhandiah, S., Suhariadi, F., Yulianti, P. & Abbas, A. (2023). Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2178364. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178364>.
- Thai, K. P.; To, A. T.; Tran, T. S.; Tran, Q. T. & Dang, T. M. T. (2024). Drivers of employee resilience and its relationships with work engagement and job performance after the Covid-19 Pandemic. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, 17 (3), 717–730. DOI: <http://doi.org/10.22059/ijms.2023.358701.675822>.
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>.
- Turner, M., Holdsworth, S., Scott-Young, C. M. & Sandri, K. (2021). Resilience in a hostile workplace: the experience of women on site in construction. *Construction Management and Economics*, 39(10), 839–852. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1981958>.
- Uppathampracha, R. (2022). How ethical leadership sparks employee innovative work behavior: Examining the mediating role of employee resilience and work engagement. *ABAC Journal*, 42(3), 199–213.
- 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, SMC 2007* (pp. 3418–3422). Article 4414160 (Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.
- Zong, Y. & Tsaur, S.-H. (2023). Employee resilience and mentoring functions as moderators of the relationship between workplace hazing and affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103549. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103549>.

EKLER

Ölçeğin Özgün Adı	Employee Resilience Scale
Ölçeğin Tanıtıldığı Makale	Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J. & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 34(5), 353–367. https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102 .
Orişinal Ölçek İfadeleri	
1- I effectively collaborate with others to handle challenges at work	
2- I successfully manage a high workload for long periods of time	
3- I resolve crises competently at work	
4- I learn from mistakes and improve the way I do my job	
5- I re-evaluate my performance and continually improve the way I do my work	
6- I effectively respond to feedback, even criticism	
7- I seek assistance at work when I need specific resources	
8- I approach managers when I need their support	
9- I use change at work as an opportunity for growth	
Türkçeye Uyarlanmış Ölçek İfadeleri	
1- İş yerinde zorluklarla başa çıkmak için diğerleriyle etkili bir şekilde iş birliği yaparım.	
2- Ağır iş yükünü uzun süre başarıyla yönetirim.	
3- İş yerinde krizleri etkin bir şekilde çözerim.	
4- Hatalarımdan ders alırım ve iş yapma biçimimi geliştiririm.	
5- Performansımı değerlendirir, iş yapma biçimimi sürekli geliştiririm.	
6- Geri bildirimi, hatta eleştirileri dikkate alarak etkili adımlar atarım.	
7- İş yerinde belirli kaynaklara ihtiyaç duyduğumda yardım talep ederim.	
8- Desteğe ihtiyacım olduğunda yöneticilere başvururum.	
9- Değişimi iş yerinde bir gelişim fırsatı olarak görürüm.	