



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞININ İŞ  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL  
ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Furkan ÇAMIÇI**

**Çorum - 2025**

**SPOR YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞININ İŞ  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN  
ARACILIK ROLÜ**

**Furkan ÇAMIÇI**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Erkan DEMİRKAN**

**İkinci Danışman: Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU**

**Çorum 2025**

Furkan ÇAMIÇI tarafından hazırlanan “Spor Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü” adlı tez çalışması 25/04/2025 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. A. Azmi YETİM

.....

Başkan

Prof. Dr. Erkan DEMİRKAN

.....

Danışman

Doç. Dr. Mehmet Kemal AYDIN

.....

Üye

Doç. Dr. Abulkerim ÇEVİKER

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

.....

Üye

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile Furkan ÇAMIÇI'nin Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Doktora derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Osman ÇUBUK

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Furkan ÇAMIÇI



# SPOR YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞININ İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Furkan ÇAMIÇI

ORCID: 0000-0001-5397-9732

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Doktora Tezi

Nisan 2025

## ÖZET

Bu tez çalışmasında, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü incelenmiştir. Günümüzün yapısal olarak hız ve belirsizlik dinamikleriyle şekillenen spor sektöründe, spor yöneticilerinin yalnızca mesleki yeterliliklere ve yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa değil, aynı zamanda çevik organizasyonların gerektirdiği şekilde etkili ve uyumlu biçimde görev alabilme kapasitesine sahip olmaları giderek daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın temel amacı; spor yöneticilerinin performans süreçlerini etkileyen psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik gibi değişkenler arasındaki çok boyutlu ilişkileri analiz ederek, bu etkileşimlerin iş performansı üzerindeki yansımalarını derinlemesine analiz etmektir.

Çalışma, nicel çalışma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Türkiye'de görev yapan spor yöneticileri oluşturmuş, örneklem ise çeşitli kamu kurumları, özel spor kulüpleri ve spor teşkilatlarında görev alan 682 spor yöneticisinden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış, Psikolojik Dayanıklılık, İş Performansı ve Örgütsel Çeviklik Ölçeklerin yararlanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS-25.0, ProcessMacro-v4.2 ve LISREL-8.7 programları aracılığıyla analiz edilmiş; yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak aracılık etkisi değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, psikolojik dayanıklılığın, iş performansını ve örgütsel çevikliği anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,667$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca, psikolojik dayanıklılık ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki yüksek düzeyde anlamlıdır ( $r=0,776$ ;  $p<0,05$ ). En dikkat çekici bulgu ise, örgütsel çeviklik ile iş performansı arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olmasıdır ( $r=0,879$ ;

$p<0,05$ ). Bu sonuçlar, örgütsel çevikliğin iş performansı üzerindeki etkisinin belirginliğini ortaya koymaktadır.

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ( $\beta=0,930$ ,  $p<0,05$ ) ve modelin açıklayıcılık oranı oldukça yüksektir ( $R^2=0,67$ ). Ancak örgütsel çeviklik aracı değişken olarak modele dâhil edildiğinde, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisi anlamlılığını yitirmiştir ( $\beta=0,006$ ,  $p=0,875$ ). Buna karşılık, dolaylı etki anlamlı bulunmuş ( $\beta=0,936$ ) ve güven aralıkları içinde yer almıştır (LLCI=0,821; ULLCI=1,052). Bu bulgular, örgütsel çevikliğin tam aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Sobel testi de bu sonucu desteklemektedir ( $Z=21,8469$ ,  $p<0,001$ ). Çalışmada doğrulanan hipotezler, spor yöneticilerinin psikolojik özelliklerinin, ancak uygun örgütsel koşullarla desteklendiğinde performanslarına olumlu yansıtıldığını göstermektedir.

Çalışma hipotezlerinin tamamı doğrulanmış olup, model doğrulukla test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, bireysel psikolojik dayanıklılık kaynaklarının, çevik örgütsel yapılar içinde iş performansına dönüşebildiğini göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, bireysel kapasitenin kurumsal çıktıya dönüşmesinde anahtar rol üstlenmektedir. Modelin yüksek açıklayıcılık düzeyi ( $R^2=0,88$ ), örgütsel çevikliğin yönetsel başarı üzerindeki belirleyici etkisini açıkça göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, bireysel ve örgütsel düzeyde stratejik gelişim alanlarına yön vermektedir. Spor yöneticilerine yönelik psikolojik dayanıklılık artırıcı eğitim programlarının örgütsel çeviklik ilkeleri ile desteklenmesi, yönetsel verimliliğin artırılmasında etkili olabilir.

**Anahtar Kavramlar:** Spor Yöneticileri, Psikolojik Dayanıklılık, İş Performansı, Örgütsel Çeviklik, Aracılık Etkisi

**Bilim Kodu:** 130117

**THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE EFFECT OF SPORTS  
MANAGERS' PSYCHOLOGICAL RESILIENCE ON WORK PERFORMANCE**

Furkan ÇAMIÇI

ORCID: 0000-0001-5397-9732

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Doctor of Philosophy Thesis

April 2025

**ABSTRACT**

In this thesis, the mediating role of organisational agility in the effect of psychological resilience levels of sport managers on their job performance was examined. Nowadays, in the sport sector, which is structurally shaped by the dynamics of speed and uncertainty, it is increasingly important for sport managers to have not only professional competencies and high levels of psychological resilience, but also the capacity to work effectively and harmoniously as required by agile organisations. Accordingly, the main purpose of this study is to analyse the multidimensional relationships between variables such as psychological resilience and organisational agility that affect the performance processes of sport managers and to analyse the reflections of these interactions on job performance in depth.

The study was carried out using the relational survey model, one of the quantitative study methods. The population of the study consisted of sport managers working in Turkey and the sample consisted of 682 sport managers working in various public institutions, private sport clubs and sport organisations. Psychological Resilience, Job Performance and Organisational Agility Scales with proven validity and reliability were used as data collection tools. The obtained data were analysed through SPSS-25.0, ProcessMacro-v4.2 and LISREL-8.7 programs and the mediation effect was evaluated using structural equation modelling.

The findings show that psychological resilience significantly affects job performance and organisational agility. A positive and significant relationship was found between psychological resilience and job performance ( $r=0.667$ ;  $p<0.05$ ). In addition, the relationship between

psychological resilience and organisational agility is highly significant ( $r=0,776$ ;  $p<0,05$ ). The most striking finding is that the relationship between organisational agility and job performance is quite strong ( $r=0,879$ ;  $p<0,05$ ). These results reveal that the effect of organisational agility on job performance is significant.

According to the results of structural equation modelling, the direct effect of psychological resilience on job performance was found to be significant ( $\beta=0.930$ ,  $p<0.05$ ) and the explanatory rate of the model was quite high ( $R^2=0.67$ ). However, when organisational agility was included in the model as a mediator variable, the effect of psychological resilience on job performance lost its significance ( $\beta=0,006$ ,  $p=0,875$ ). On the other hand, the indirect effect was significant ( $\beta=0.936$ ) and was within the confidence intervals (LLCI=0.821; ULLCI=1.052). These findings reveal that organisational agility plays a full mediating role. Sobel test also supports this result ( $Z=21,8469$ ,  $p<0,001$ ). The hypotheses confirmed in the study show that the psychological characteristics of sport managers reflect positively on their performance only when supported by appropriate organisational conditions.

All of the study hypotheses were confirmed and the model was tested with accuracy. The results obtained show that individual psychological resilience resources can be transformed into job performance within agile organisational structures. In this context, organisational agility plays a key role in transforming individual capacity into organisational output. The high explanatory level of the model ( $R^2=0.88$ ) clearly shows the determinant effect of organisational agility on managerial success.

The results of this study provide direction for strategic development areas at individual and organisational level. Supporting psychological resilience-enhancing training programmes for sport managers with organisational agility principles may be effective in increasing managerial efficiency.

**Key Terms:** Sport Managers, Psychological Resilience, Job Performance, Organisational Agility, Mediation Effect

**Science Code:** 130117

## TEŞEKKÜR

Bu doktora tezinin hazırlanmasında, akademik rehberliği ve kıymetli katkılarıyla bana yol gösteren ve bilimsel titizliği, yönlendirici yaklaşımı ile her zaman yanımda hissettirdiği desteğiyle bu çalışmanın şekillenmesinde büyük pay sahibi değerli danışmanım ve bölüm başkanım Prof. Dr. Erkan Demirkan'a gönülden teşekkür ederim.

Akademik hayatımın her aşamasında yapıcı katkılarını esirgemeyen, akademik bilgeliği, sabırlı yaklaşımı ve yol gösterici duruşuyla bu çalışmanın nitelik kazanmasına büyük katkı sağlayan ve bu yolculukta akademik katkısının yanı sıra insani yönüyle de hayatıma dokunan ve bakış açımı geliştirerek özel bir rehber olan eş danışmanım Doç. Dr. Gökben Bayramoğlu'na da en içten teşekkürlerimi sunarım.

Lisans, yüksek lisans ve doktora süreçlerimde akademik yolculuğumda iz bırakan, bilgi ve yaklaşımlarıyla düşünce ufkumu şekillendiren, düşünsel katkı sağlayarak akademik ilerlememe yol açan, motivasyonumu artıran, çalışma disiplinleri ve araştırmacı kimlikleri ile örnek aldığım ve değerli katkılarıyla beni sürekli geliştiren, yönlendirmeleri ve güven verici tutumları için Doç. Dr. Çisem Ünlü, Doç. Dr. Abdulkerim Çeviker, Doç. Dr. Levent Ceylan ve Doç. Dr. Emre Demir'e her zaman yanımda oldukları ve rehberlikleri için ayrı bir teşekkürü borç bilirim.

Tez jürisinde yer alarak değerli yorumlarıyla çalışmama yön veren ve bilimsel gelişimime katkı sunan Prof. Dr. A. Azmi Yetim, Doç. Dr. Mehmet Kemal Aydın ve Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık ile yüksek lisans danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Emrah Cerit'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında emeklerini esirgemeyen Öğr. Gör. Tuğrul Özkadı, Ebubekir Kekeç ve Alperen Çetin Demirer'e desteklerinden ötürü ayrıca bir teşekkürü borç bilirim.

Hayatım boyunca en büyük desteğim olan, sabırları, sevgileri ve dualarıyla her zaman yanımda yer alan annem, babam ve aileme inançları ve desteğiyle bu sürecin temel taşlarını oluşturdukları için minnettarım.

Doktora süreci benim için akademik bir üretim olmanın yanı sıra kişisel bir dönüşüm olmuştur. Araştırmak, yazmak ve sorgulamak kadar sabretmek, anlamaya çalışmak ve insan kalmak da bu yolculuğun önemli parçaları arasında yer almıştır. Ve nihayetinde şunu öğrendim: Zihin gelişirken, kalp de büyümeli. Bu tez çalışmasının sadece bilimsel bir üretim değil, aynı zamanda kimliğimi, değerlerimi ve inancımı da içine alan çok katmanlı bir yolculuk olduğunu ifade etmek isterim. Bilgi, sadece akla değil; kalbe, topluma ve zamana dokunabilmeli... Ben bu çalışmayı, yalnızca bilimsel bir başarı aracı olarak değil; insanlığa, iyiliğe ve ebediyete hizmet eden bir adım olarak görmeyi tercih ettim.

Spor bilimleri çerçevesinde yaptığımız her akademik çaba; insanın bedensel sınırlarının ötesine geçen, dayanıklılığını, karakterini ve toplumsal değerlerini anlamaya yönelik bir

yolculuktur. Ve bu yolculuğun nihai amacı sadece rekabet değil; insan olma hâline dair derinleşmek, dünyada ve ahirette faydaya vesile olmaktır. Bu süreç bana öğretti ki, bilgiyle donanmak yetmez; onu iyilikle yoğurmak, tevazu ile taşımak ve ebediyete niyetle üretmek gerekir.

Kur'an-ı Kerim'de şöyle buyrulur: *"Her kim zerre kadar hayır işlerse onu görür."* (Zilzal, 99/7). Bu ayetle birlikte inanıyorum ki, doktora sürecimdeki niyet, çaba ve arayış; bir zerre iyilik olarak kayda geçerse, en büyük karşılığı sonsuzlukta bulacaktır.

Bu çalışmayı, sadece bugünü değil; yarınları, öbür âlemi ve baki hayatı da gözeterek kaleme aldım. Bilimsel bir katkının ahiret terazisine konacak bir iyilik olması için niyet ettim. Çünkü ilim, zihni aydınlatmanın yanı sıra kalbi de yumuşatmalı; davranışı dönüştürmeli, insanı hakikate ve sorumluluğa taşımalıdır. *"İnsan için yalnız kendi çalıştığına karşılığı vardır. Çalışmasının karşılığı da yakında kendisine gösterilecektir."* (Necm, 53/39-40).

Ve sözümü şu dua ile bitiriyorum: *"Rabbim! İlmimi artır."* (Tâhâ, 20/114)

Rabbim bizleri sadece bilen değil, bildiğiyle amel eden, ilimle insanlığa fayda sunan ve her kelimesiyle sonsuzluğa iz bırakan kullarından eylesin.

Furkan ÇAMIÇI

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xv
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	xvi
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Psikolojik Dayanıklılık.....	4
1.1.1. Psikolojik dayanıklılığın alt boyutları .....	5
1.1.2. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler .....	14
1.1.3. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin özellikleri .....	15
1.1.4. Psikolojik dayanıklılık ve yılmazlık.....	15
1.2. Performans Kavramının Tanımı.....	16
1.2.1. İş performansı.....	17
1.2.2. İş performansı ve önemi.....	18
1.2.3. İş performansını etkileyen temel faktörler.....	19
1.2.4. İş performansının örgütler için önemi .....	22
1.2.5. İş performansının bireysel ve takım düzeyinde incelenmesi.....	23
1.2.6. İş performansının ölçülmesi .....	24
1.2.7. Performans değerlendirme yöntemleri .....	25
1.2.8. Performans değerlendirme süreci ve değerlendirilmesi.....	25

1.3. Örgütsel Çeviklik.....	26
1.3.1. Örgütsel çevikliğin boyutları ve iş performansına etkileri.....	27
1.3.2. Örgütsel çevikliği artıran stratejiler ve uygulamalar.....	28
1.4. Psikolojik Dayanıklılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki.....	29
1.4.1. Psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisi.....	30
1.5. Örgütsel Çeviklik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi.....	31
1.6. Örgütsel Çevikliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	33
1.7. Örgütsel Çevikliğin Aracılık Mekanizması ve Etkileri.....	34
1.8. Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü.....	35
1.9. Değişkenler Arası İlişkiler ile İlgili Literatür Taraması.....	36
1.9.1. Psikolojik dayanıklılık ve iş performansı.....	37
1.9.2. Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik.....	38
1.9.3. Örgütsel çeviklik ve iş performansı.....	39
1.9.4. Aracılık rolü.....	40

## 2. BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

2.1 Araştırma Soruları.....	42
2.2. Çalışmanın Yöntemi.....	42
2.3. Araştırma Modeli.....	43
2.4. Çalışmanın Hipotezleri.....	43
2.5. Çalışma Grubu, Evren ve Örneklem.....	43
2.6. Veri Toplama Araçları.....	46
2.6.1. Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği.....	46
2.6.2. İş performansı ölçeği.....	47
2.6.3. Örgütsel çeviklik ölçeği.....	47
2.7. Ölçeklerin Geçerlilik Güvenilirlik Sonuçları.....	47
2.7.1. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geçerlilik güvenilirliğine ilişkin bulgular.....	48

2.7.2. İş performansı ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular .....	53
2.7.3. Örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular .....	56
2.8. Örneklem Dağılımı ve Tanımlayıcı Bulgular .....	60
2.8. Verilerin Analizi .....	62

### **3. BÖLÜM**

#### **BULGULAR**

3.1. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Betimsel Bulguları.....	64
3.1.1. Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri.....	64
3.1.2. Spor yöneticilerinin iş performans düzeyleri.....	65
3.1.3. Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeyleri.....	66
3.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık Analizleri.....	67
3.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara Ait Bulgular.....	81
3.3.1. Aracılık etkisine ilişkin bulgular .....	83
3.3.2. Aracılık modelinin güncel yaklaşımlarla test edilmesi .....	86
3.3.3. Araştırmanın birinci modeline ait bulgular.....	88
3.3.4. Araştırmanın ikinci modeline ait bulgular.....	89

### **4. BÖLÜM**

#### **TARTIŞMA**

4.1. Tartışma.....	91
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>117</b>
<b>EK-1. Etik Kurul Onayı .....</b>	<b>117</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler.....	<b>44</b>
<b>Tablo 2.2.</b> Psikolojik dayanıklılık ölçeğine ait güvenirlik, AFA ve madde analizi.....	<b>48</b>
<b>Tablo 2.3.</b> Psikolojik dayanıklılık ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri.....	<b>53</b>
<b>Tablo 2.4.</b> İş performansı ölçeğine ait güvenirlik, AFA ve madde analizi sonuçları.....	<b>53</b>
<b>Tablo 2.5.</b> İş performansı ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri.....	<b>56</b>
<b>Tablo 2.6.</b> Örgütsel çeviklik ölçeğine ait güvenirlik, AFA ve madde analizi sonuçları.....	<b>56</b>
<b>Tablo 2.7.</b> Örgütsel çeviklik ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri.....	<b>59</b>
<b>Tablo 2.8.</b> Verilerin dağılımına ait bulgular.....	<b>60</b>
<b>Tablo 2.9.</b> Psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik değişkenlerine ilişkin betimsel bulgular.....	<b>61</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların psikolojik dayanıklılık puanlarına ilişkin betimsel bulgular.....	<b>64</b>
<b>Tablo 3.2.</b> Katılımcıların iş performansı puanlarına ilişkin betimsel bulgular.....	<b>65</b>
<b>Tablo 3.3.</b> Katılımcıların örgütsel çeviklik puanlarına ilişkin betimsel bulgular.....	<b>66</b>
<b>Tablo 3.4.</b> Spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>67</b>
<b>Tablo 3.5.</b> Spor yöneticilerinin mezuniyet durumlarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>70</b>
<b>Tablo 3.6.</b> Spor yöneticilerinin beden eğitimi ve spor alanında eğitim durumlarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>72</b>
<b>Tablo 3.7.</b> Spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>74</b>
<b>Tablo 3.8.</b> Spor yöneticilerinin kurumdaki görevlerine göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>76</b>
<b>Tablo 3.9.</b> Spor yöneticilerinin görev sürelerine göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması.....	<b>79</b>
<b>Tablo 3.10.</b> Ölçekler arasındaki korelasyon sonuçları.....	<b>82</b>

<b>Tablo 3.11.</b> Araştırmanın aracılık hipotezine ait etki katsayıları.....	<b>85</b>
<b>Tablo 3.12.</b> Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolüne ait bootstrap sonucu.....	<b>87</b>
<b>Tablo 3.13.</b> Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisine ait model sonuçları..	<b>88</b>
<b>Tablo 3.14.</b> Araştırmanın ikinci modeli sonucunda ulaşılan hipotezlere ait sonuçlar.....	<b>90</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Araştırma modeli .....	43
Şekil 2.2. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri.....	51
Şekil 2.3. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktörlerine ait T değerleri .....	52
Şekil 2.4. İş performansı ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri .....	55
Şekil 2.5. İş performansı ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktörlerine ait T değerleri .....	55
Şekil 2.6. Örgütsel çeviklik ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri...	58
Şekil 2.7. Örgütsel çeviklik ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize faktörlerine ait T değerleri .....	59
Şekil 3.1. Araştırmanın aracı rolünün belirlenmesi için kurulan model .....	84
Şekil 3.2. Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolüne ait path diyagramı.....	85
Şekil 3.3. Tek aracının bulunduğu process model (Model 4).....	86
Şekil 3.4. Araştırmanın birinci modeline ait standartlaştırılmış parametrelere ait path diyagramı .....	88
Şekil 3.5. Araştırmanın ikinci modelindeki standartlaştırılmış parametre tahminlerine ait path diyagramı.....	89

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Simgeler

$R^2$  Determinasyon katsayısı (modelin açıklayıcılık oranı)

### Kısaltmalar

SEM Yapısal Eşitlik Modeli

SPSS Statistical Package for the Social Sciences (İstatistiksel Analiz Programı)

LISREL Linear Structural Relations (Yapısal Eşitlik Modellemesi Yazılımı)

DFA Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA Açıklayıcı Faktör Analizi

LLCI Lower Level Confidence Interval (Alt Güven Aralığı)

ULCI Upper Level Confidence Interval (Üst Güven Aralığı)

$\beta$  Beta Katsayısı (Regresyon Katsayısı)

r Korelasyon Katsayısı

p Anlamlılık Düzeyi

Z Sobel Testi Değeri

## GİRİŞ

Sürekli değişen toplumsal ihtiyaçlar ve teknolojik gelişmeler, kurumların ve bireylerin karşılaştıkları yapısal zorlukları daha karmaşık ve çok boyutlu hâle getirmiştir. Bu durum, spor sektöründe görev yapan yöneticilerin teknik bilgi ve becerilerinin yanı sıra psikolojik dayanıklılık, bireylerin stres, baskı, kriz ve belirsizlik gibi olumsuz yaşam koşullarında güçlü kalmalarını sağlayan önemli bir özelliktir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri, iş performanslarını doğrudan etkileyebilecek temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Özellikle spor yöneticileri gibi yoğun stres, belirsizlik ve rekabet ortamında görev yapan bireyler için psikolojik dayanıklılık; karar alma süreçlerinde etkinliğin artırılması, kriz anlarında soğukkanlılığını koruyabilme ve motivasyonun sürdürülebilirliği açısından önemli bir yetkinliktir. Ancak bu bireysel özelliğin, kurum içi performansa olan etkisinin hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiği konusu henüz yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu noktada, örgütsel yapının esnekliği ve çevikliğinin, bireysel psikolojik faktörler ile performans çıktıları arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olabileceği düşünülmektedir.

Psikolojik dayanıklılık, örgütsel çeviklik ve iş performansı arasındaki etkileşimlerin spor yöneticileri bağlamında birlikte ele alındığı çalışmaların sınırlı oluşu, literatürde belirgin bir boşluğa işaret etmektedir. Bu tez çalışmanın temel amacı, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda, çalışmada ele alınan psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik değişkenleri, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi açısından temel unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma, bu üç değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek spor yönetimi literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Özellikle örgütsel çevikliğin aracılık rolüne odaklanması, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileşimlerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bu bağlamda, mevcut çalışma bu üç değişkeni bütüncül bir modelde bir araya getirerek alana özgün ve anlamlı bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi, pozitif psikoloji ve örgütsel davranış kuramlarına dayandırılmıştır. *Psikolojik dayanıklılık*, bireylerin stres ve baskı altında etkili biçimde başa çıkabilme yetisi olarak tanımlanırken (Gizir, 2007; Arslan ve Balkıs, 2016); *örgütsel çeviklik*, kurumun çevresel belirsizliklere hızlı tepki verebilme ve değişimlere adapte olabilme kapasitesi olarak ele alınmıştır (Kuntz vd., 2016). *İş performansı* ise hem bireysel çıktılar hem de örgütsel başarı ile doğrudan ilişkili bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Kurt, 2013).

Literatür taraması sonucunda, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Coutu, 2002; Yıldız ve Uzun, 2020). Ayrıca örgütsel çevikliğin; karar alma süreçlerini hızlandırması, iç iletişimi kuvvetlendirmesi ve değişimlere hızlı ve etkili

bir şekilde tepki verebilme kapasitesi kazandırması nedeniyle çalışan performansını destekleyici rol oynadığı öne sürülmektedir (Doz ve Kosonen, 2010; Teece vd., 2016).

Psikolojik dayanıklılık, özellikle spor yöneticileri gibi yoğun iş yükü, rekabet baskısı ve sürekli değişen sektör dinamikleri altında çalışan bireyler için büyük önem taşımaktadır. Bu kavram, bireylerin zorlu koşulları yönetme ve krizlerden toparlanma kapasitesini artırarak, iş performansları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle, psikolojik dayanıklılığın iş performansı ile ilişkisini araştırmak, alandaki bilgi birikimine önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılık kadar yöneticilerin bireysel başarı göstergesi olan iş performansı da ayrı bir önem taşımaktadır.

Çalışmanın ikinci temel değişkeni olan iş performansı, yöneticilerin bireysel başarılarını değerlendirmede temel bir gösterge olarak öne çıkmaktadır. Spor yöneticileri özelinde etkili bir iş performansı, organizasyonların rekabetçi yapısını sürdürebilmesi ve sektördeki varlıklarını güçlendirebilmesi açısından önemli bir unsurdur. İş performansının belirleyicilerinin araştırılması, spor yönetimi alanında uygulamaya dönük yeni perspektifler sunma potansiyeline sahiptir.

Spor sektörünün hızla değişen dinamiklere sahip olması, organizasyonların bu değişimlere uyum sağlama yeteneğini önemli bir unsur haline getirmiştir. Örgütsel çeviklik, organizasyonların krizlere hızlı yanıt verme kapasitesini artırmanın yanı sıra bireylerin iş performansı üzerindeki etkilerini de şekillendirebilmektedir. Bu çalışmada, örgütsel çevikliğin psikolojik dayanıklılık ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü araştırılmıştır.

Çalışmanın evrenini Türkiye'deki spor yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise Türkiye'de farklı bölgelerde, farklı kurumlarda ve farklı pozisyonlarda görev yapan spor yöneticilerinden oluşmuştur. Bu sayede çalışmanın bulguları, farklı kurumsal yapılarda ve bölgesel bağlamlarda genellenebilir özellik taşımaktadır.

Bu çalışmada, katılımcıların Türkiye'de faaliyet gösteren özel spor kulüpleri, spor kurumları veya kamuya bağlı kuruluşlarda spor yöneticisi olarak görev yapmaları, 18 yaşından büyük olmaları ve araştırmaya katılmaya gönüllü olarak sınırlılık olarak belirlenmiştir.

Anketlerin katılımcılar tarafından doğru ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır. Ayrıca, çalışmaya dâhil edilen örneklem grubunun, araştırmanın evrenini doğru bir biçimde temsil ettiği kabul edilmiştir.

Bu tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, çalışmanın amacı, kapsamı, önemi ve temel kavramlara ilişkin genel çerçeve sunulmuştur. Birinci bölümde, kavramsal çerçeveye yer verilerek psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik kavramları detaylı biçimde tanımlanmış; bu kavramlar arasındaki ilişkiler literatür doğrultusunda irdelenmiştir. İkinci bölümde, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve analiz teknikleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, elde edilen bulgular ve analiz sonuçları

paylaşılması; dördüncü bölümde ise bu bulgular literatür ışığında tartışılmıştır. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümünde ise elde edilen verilerin yorumları doğrultusunda, kuramsal ve pratik önerilere yer verilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulguların, spor örgütlerinde çalışan yöneticilere yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Psikolojik dayanıklılığı artırmaya yönelik stratejilerin ve eğitim programlarının geliştirilmesi, yöneticilerin iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir ve organizasyonel başarıyı artırabilir. Bu tez çalışması spor yönetimi literatürüne katkı sunmayı ve spor örgütlerinin yönetsel süreçlerini geliştirmeyi hedeflemektedir.



# 1. BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, Latince iyileşme gücü, esnek olabilme ve geri dönebilme anlamına gelen “resilience” sözcüğünden türemiş bir kavramdır. Türkçeye zihinsel istikrar şeklinde çevrilmiştir. Yapılan Türkçe çalışmalarda ise psikolojik dayanıklılık, bireylerin yaşantılarında karşılaştıkları olumsuz durumların etkilerine karşı koyabilmeleri olarak tanımlanmıştır (Kararımak, 2007; Gizir, 2007; Arslan ve Balkıs, 2016 ).

Bireylerin günlük, özel ve iş yaşantılarında kaygı ve stres gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaları olağandır. Bireyler yaşadıkları bu stresli ve olumsuz durumlar karşısında farklı şekillerde tepki verebilir ya da karşı koyabilirler. Kimi bireyler negatif olaylar karşısında kaygı, endişe ya da yok sayma gibi psikolojik sorunlar yaşamaktadır. Kimi bireyler ise, stresli durumlarla yüzleşmeyi ve üstesinden gelmeyi başararak normal yaşantılarına devam edebilmektedirler (Bradburn, 1969; Çutuk vd., 2017). Negatif olayların etkin şekilde üstesinden gelebilmek için gerekli unsurların başında ise, bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyinin yüksek olması gelmektedir. Dolayısıyla bireyleri kaygı ve strese karşı koruyacak bir psikolojik dayanıklılık düzeyi önem arz etmektedir. Psikolojik dayanıklılık; en basit ifadeyle çatışma, başarısızlık ya da artan sorumluluk gibi olaylara karşı bireyin iyi oluş halini kaybetmemesi ve kaygı, stres gibi negatif durumlara karşı koyabilme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Tusaie ve Dyer, 2004).

Stresin olumsuz etkilerini azaltan ve uyum sürecini destekleyen bir faktör olarak psikolojik dayanıklılık, karşılaşılan sorunlara direnç gösterme ve uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanabilir (Jacelon, 1997; Hunter, 2001). Psikolojik dayanıklılığı; maruz kalınan olumsuz olaylardan sonra bireyin kendisini toparlayabilme gücü (Luthans, 2002) veya değişimin üstesinden gelmeye olanak sağlayan geliştirilebilir psikolojik kapasite şeklinde tanımlamak da mümkündür (Doğan, 2015; Gençoğlu ve Namlı, 2020). Yapılan tanımlar incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın, stres ve kaygı gibi durumların üstesinden gelebilme ve kendini toparlama gücüyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin, günlük yaşantının zorlu durumları sırasında karşılaştıkları kaygı ve stresin olumsuz psikolojik belirtilerini daha az sergiledikleri ve psikolojik olarak daha dayanıklı oldukları söylenebilmektedir (Kurt, 2013; Erarslan, 2014). Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler, birçok konuda daha rekabetçi olmalarına karşın yaşadıkları kaygı düzeyleri düşüktür. Çünkü psikolojik dayanıklılık, yaşanan olaylara veya mevcut duruma ilişkin algıyı değiştirerek kaygı ve stresin etkisini yumuşatmakta, bilişsel değerlendirme ve başa çıkmaya etki ederek stresli yaşam koşullarının olumsuz etkisini azaltmaktadır (Lambert vd., 2003). Stresi kontrol etmeyi öğrenen kişilerin neşeli, enerjik ve üretken bir yaşam sürebileceğini belirten Judkins ve Rind (2005), psikolojik dayanıklılığı

yüksek olan bireylerin olumsuzlukları altında ezilmediklerini ve hayatın getirdiği fırsatlardan yararlanabildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca kaygı ve stresle baş edebilen bireylerin, yaptıkları işe ve çalıştıkları örgütlere bağlanmaları da kolaylaşmaktadır (Lambert ve Lambert, 1999).

Psikolojik dayanıklılık ile kaygı, kötümserlik, algılanan stres ve depresyon ile başa çıkma arasında negatif yönlü ilişki olduğu bildirilmektedir. Yapılan çalışmalarda, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin zorluklarla daha rahat başa çıktıkları, değişime daha açık oldukları, etkili başa çıkma stratejilerini tercih ederek günlük yaşamın stresli olaylarına daha çabuk adapte oldukları (Terzi, 2008; Yalın, 2007; Sürücü ve Bacanlı, 2010; Rahat ve İlhan, 2016); psikolojik yönden iyi oluş seviyelerinin daha yüksek olduğu (Terzi, 2008; Cohn vd., 2009; Eryılmaz, 2012); ve benlik algılarının güçlü olduğu belirtilmiştir (Kararmak, 2007).

### **1.1.1. Psikolojik dayanıklılığın alt boyutları**

Friborg ve arkadaşları (2003) psikolojik dayanıklılığın yapısını, bireysel yeterlilik, sosyal yeterlilik, aile uyumu, sosyal kaynaklar ve yapısal stil olarak beş alt boyut altında açıklamışlardır. Sonrasında ise Friborg, Barlaug, Martinussen, Rosenvinge ve Hjemdal (2005) bireysel yeterliliğin kendilik algısı ve gelecek algısı olarak ikiye ayrıldığını belirterek bu alt boyutları kısaca şöyle ifade etmişlerdir:

Bireysel yeterliliği, bireyin kendine ilişkin kendilik algısı ve geleceğe ilişkin olarak gelecek algısı şeklinde iki boyutlu bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür (Friborg vd., 2005).

Kendilik algısı, bireyin kendisine ilişkin algısı olup kişinin kendi özelliklerini, inançlarını ve amacını düşünme ve görme biçimidir. Kısaca kendilik; kişinin kendisini oluşturan özelliklerin farkında olması diğer bir deyişle "kim olduğunun" cevabıdır (Friborg vd., 2005).

Gelecek algısı, bireyin gelecekte varmak istediği hedeflerin mevcut davranışları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Lens, 1986).

Sosyal yeterlilik, kişinin üzerine düşen görev ve rolleri yeterli düzeyde yerine getirdiğini gösteren sonuç ve yargılara dayalı değerlendirmelerdir. Bu yargılar genellikle başkalarının (arkadaş, aile, öğretmen) görüşlerine veya bir norm grubuyla ya da başka bir kriterle karşılaştırmaya dayanır (Gresham ve Elliott, 1990; Cavell, 1990). Sosyal yeterlilik, bireyin sosyal uyumu, dışa dönüklüğü ve sosyal aktivitelere katılma isteğini ifade etmektedir (Walker vd., 2004). Bireyin sosyal ortamlarda ilişki kurma ya da devam ettirme gibi yetilerine ilişkin inancının olduğu psikolojik bir alandır.

Aile uyumu, bireyin ailesi ile olan ilişkisini ve ailesinden gördüğü desteği belirtmektedir. Aile uyumu yüksek olan bireyler olumlu veya olumsuz durumlarda ailelerinden daha rahat destek alabildiğinden dolayı psikolojik dayanıklılık düzeylerine doğrudan etki etmektedir (Masten ve Reed, 2002; Walsh, 2003).

Yapısal stil, bireyin günlük işlerini sürdürebilmesi, özgüveni, planla ve organize etme yeteneği veya öz disiplini ile ilişkilidir. Yapısal stili yüksek olan birey, günlük işlerini sürdürürken bir başkasına daha az ihtiyaç duyar, karşılaştığı olaylar karşısında özgüveni yüksektir (Connor ve Davidson, 2003).

Son olarak, sosyal kaynaklar ise kişinin arkadaşları ve akrabaları gibi yakın çevresinden gördüğü desteği ifade etmektedir. Sosyal kaynaklar, bireyin olumsuzluk veya stres altındayken çevresine ve yaşamına olumlu bir biçimde uyum ve çaba göstermesi olarak tanımlanabilir (Cohen ve Wills, 1985; Sarason vd., 1990).

Bu altı alt boyut bütünüyle bireyin psikolojik dayanıklılığını oluşturmaktadır.

#### 1.1.1.1. Kendilik Algısı

Uzun yıllardır filozofları ve sosyal bilimcileri ilgilendiren bir konu olan kendilik algısı, kişinin kendi farkındalığına varmasını ve temelde kim olduğuna yönelik düşüncelerini ifade etmektedir (Basım ve Çetin, 2011). Bireyin deneyimi ve çevresini yorumlaması yoluyla kendisi hakkında kazandığı bakış açısını ifade eden kendilik kavramı, bireyin kendi yaşam deneyimlerini algılanması ve düzenlenmesi için bir çerçeve sağlar (Rogers, 1959; Markus ve Wurf, 1987; Harter, 1999).

Kendilik kavramının sosyal kökenini vurgulayan ilk araştırmacılardan biri olan Mead'e (1934) göre; birey, dolaylı olarak kendisini ait olduğu sosyal grubun genel bakış açısından bir bütün olarak görür (John ve Robins, 1994). Kwan vd., (2004)'de kendilik algısını kişilerarası bir olgu olarak tanımlamakta ve kişilerarası algının gerçekliğinden ayrı olarak incelenemeyeceğini ifade etmektedir. Birey toplumsal algılayıcı ve toplumsal algının hedefi olarak hareket eder. İnsanların kendilerini nasıl algıladıkları ve başkaları tarafından nasıl algılandıkları iç içe olup karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Benzer şekilde Franzoi (2006)'da kendiliği, sosyalleşme ve olgunlaşma yoluyla kazanılan, sembolik iletişim ve öz farkındalık gibi niteliklere sahip sosyal bir varlık olarak tanımlamaktadır. İnsan toplumdan yalıtılmış olarak gelişemeyeceği ve toplumsal bağlamda var olabileceği için benlik de toplumsal bir varlık olduğu kabul edilmektedir (Sümer, 1999). Bu bağlamda çevredeki uyaranlar ve kendisine yönelik aldığı geri bildirimlerle şekillenen kendilik, bireyin başkalarının gözünden kendi hakkındaki duygu, düşünce ve davranışlarını anlamak için kullandığı sistematik bir yapı olarak değerlendirilebilmektedir (Markus ve Nurius, 1986; Çelenkoğlu, 2011).

Kendilik algısı, bireyin kendisine ilişkin algısı olup kişinin kendi özelliklerini, inançlarını, amacını düşünme ve görme biçimidir. Kısaca kendilik; kişinin kendisini oluşturan özelliklerin farkında olması diğer bir deyişle "kim olduğunun" cevabıdır. Bir bireyin "Ben kimim?" sorusuna verdiği yanıtların her biri olarak tanımlanabilmektedir (Demir, 2017). Güçlü kendilik

algısına sahip olan bireyler, karşılaştıkları zorlu görev ya da olaylarla baş etme yeterlilikleri daha yüksektir ve kendilerini bütünlük, uyum ve denge içerisinde hissederler (Kwan vd., 2004).

Kendilik algısı, etrafımızı tanımakla birlikte başlar. Gelişimin ilk aşamalarından itibaren; her insan, kendini algılama ve dış dünyayı algılama gibi iki ayrı ama eş zamanlı boyutu ayırmaya ve bütünleştirmeye çalışır. Bu süreçte dış dünyaya ilişkin herhangi bir bilginin her zaman ve kaçınılmaz olarak benliğe ilişkin bilgilerle uyum içinde olması gerekir. İnsanın kendini bilmesi gerçeklik kavramıyla yakından ilişkilidir. Bilginin ilişkilendirilmesi bireysel bir süreç olup dünya ile kendilik arasındaki dinamik bir etkileşim yoluyla gerçekleşir. Bireylerde kendilik kavramı küçük yaşlardan itibaren oluşmaya başlar (Guidano ve Liotti, 1986).

Bilhassa çocukluk dönemi, kendilik algısının şekillenmesinde önemli bir role sahiptir. Örneğin, öğretmenden bir hata ya da eleştiri geldiğinde çocuk kendini yetersiz hissedecek ve bu da olumsuz bir kendilik algısına yol açacaktır (Akduman vd., 2007). Erken çocukluk döneminde bireyin kendi kendine yaptığı değerlendirmeler sonucunda olumlu ya da olumsuz bir kendilik algısı oluşmaya başlar (Demir, 2017). Gençken ve hala kendini keşfetme ile kimlik oluşturma sürecinden geçerken, kendilik algısı daha değişken olma eğilimindedir. Birey yaşlandıkça, kim olduğuna ve neyin önemli olduğuna dair algısı netleştikçe kendilik algısı daha durağan bir nitelik kazanmaya başlamaktadır.

Kendilik algısı hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Aslında kendilik algısı bireyin kendi kendisini düzenlemesinin temel bir görevidir. Kendimizi nerede konumlandığımıza dair geri bildirim olmadan kişinin hedefleri doğrultusunda duruşu ve durumu ne olursa olsun, eksiksiz bir öz düzenleme neredeyse imkânsızdır. Yapılan bazı çalışmalar, bireylerin kendilerini doğru şekilde değerlendiremediklerini de göstermektedir (Robbins ve Dupont, 1992).

#### 1.1.1.1.1. Kendilik algısının benzer kavramlardan farkı

##### *Kendilik değeri ve kendilik algısı*

Kendilik kavramına yakın bir kavram olan kendilik değeri ile ilişkin bazı tanımlarında yakın görüşler bulunsa da aslında bu kavramlar arasında ince bir ayrımın olduğu görülmektedir. Kendilik değeri kavramı kendilik kavramından biraz daha küçük kümeyi içerir. Kendilik 'Ben kimim?' sorusunun tüm yanıtlarını içerirken, kendilik değeri 'kişinin kendisiyle ilgili olumlu özelliklerle yaşamasını ve kendisiyle gurur duymasını' ifade eder (Çapan, 2006). Yapılan benzer bir tanımda kendilik değeri; 'Bireyin kendisini yeterli, sevilebilir ve kabul edilebilir olarak algıladığında yaşadığı duygu' olarak tanımlanmaktadır (Plummer, 2005).

Kendilik değeri kavramı şu durumları içermektedir (Çapan, 2006);

- Kişinin kim olduğu,
- Kişinin sahip olduğu tüm özellikler,
- Kişinin kendisi tarafından nasıl görüldüğüne ilişkin algısı,
- Kişinin hayatta kim veya kimlerle iletişim halinde olduğu.

Tüm bu tanımlamalardan sonra kendilik ve kendilik değeri kavramlarının yakın kavramlar oldukları açıkça ifade edilebilir. Ancak kendilik ve kendilik değeri ayrıldığı noktalar da bulunmaktadır. Kısaca söylemek gerekirse, kendilik, bireyin kendisine ilişkin bilgilerini ifade ederken; kendilik değeri, benliğe yönelik hissedilen duyguları ifade eder. Buradan da anlaşılacağı üzere kendilik kavramı, benliğin bilişsel yönüdür. Kendilik ne olduğumuza dair bilişsel cevap verirken; kendilik değeri, bu cevaplara yönelik duygu ve tutumları içermektedir (Çapan, 2006).

### *Benlik ve kendilik*

Benlik ve kendilik kavramları 1950'li yıllara kadar herhangi bir ayırım yapılmadan kullanılmıştır. Ego üzerine çalışan psikologlardan Heinz Hartmann, 1952 yılında yapmış olduğu çalışmada ilk defa iki kavram arasında ayırım belirtilmiş ve bu kavramların farklılıklarını ortaya koymuştur (Hartmann, 1952). Farklı anlamlara sahip oldukları açık olsa da psikoloji literatüründe uzun yıllardır aynı anlamda kullanılması, farklı dillerdeki çeviri sorunları ve kelimenin anlamının tam olarak anlaşılmasındaki zorluklar nedeniyle bu iki kavram bazen birbirinin yerine de kullanılabilir (Gecas, 1982; Zahavi, 2005). Psikoloji literatürü incelendiğinde benlik ve kendilik kavramlarının zaman zaman birbirinin yerine kullanılmasından dolayı kavram karmaşasının olduğu da görülmektedir.

Benlik, kişinin kendisini toplumda ayrı bir birey olarak tanımlamasıdır. Benlik, kişinin kendisiyle ilgili düşünce ve kanaatlerini içerir (Baumeister, 1999). Kendilik ise bireyin kendisini toplumda nerede konumlandığı ile ilgilidir. Kendilik sosyal bir kavram olarak karşımıza çıkar (Markus ve Kitayama, 1991; Harter, 1999), "Ben kimim" sorusunun cevabıdır (Markus ve Kitayama, 1991).

#### 1.1.1.2. Gelecek Algısı

Geleceği düşünmek ve beklenti içinde hareket etmek insan aklının temel bir özelliğidir. Bireyler gelecek hakkında düşünürler ayrıca bireylerin geleceğe yönelik hedefleri vardır ve bu hedefler doğrultusunda seçenekler arasından tercihler yaparak kararlar alırlar. Bireyler geleceğe yönelik hedeflerine ulaşmak için de çaba gösterirler, gelecekte oluşturdukları beklentileri karşılayamadıklarında ise üzüntü duyarlar. Gelecek algısı, bireylerin yakın veya uzak geleceğe yönelik beklenti ve hedeflerinin mevcut davranışları üzerindeki etkisi ile ilgilidir (Seginer ve Lens, 2015). Gelecek algısı kavramı, bireyin gelecek beklentilerinin, hedeflerinin ve

hayallerinin mevcut eylemleri üzerindeki etkisini tanımlamak için kullanılmaktadır (Lens ve Tsuzuki, 2005). Lens (1986) gelecek algısını, bireyin yakın veya uzak gelecekte ulaşmak istediği hedeflerin mevcut davranışları üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır.

Gelecek algısı, gelecek hakkında hedef belirlemede bir zaman çerçevesi kurarak motive edici bir rol oynayan geleceğe yönelik bilişsel inanç ve beklentileri ifade eder (De Volder ve Lens, 1982). Gelecek algısı, kısa vadeli ödüllerden ziyade uzun vadeli sonuçlara daha fazla önem vermektedir.

İnsanlar gerçekliğe dayalı alternatif hedefler belirlerken araçlar ve amaçlar arasındaki ilişkilerden, potansiyel engeller ve problemler geliştirirler. Böylece gelecek beklentisinin daha gerçekçi hale getirilmesine yardımcı olur, bu da belirsizliğin neden olduğu kaygıyı azaltabilir ve gelecek planlamasına yönelik kararlı bir tutumla sonuçlanabilir (Paixao vd., 2012; Zimbardo ve Boyd, 2014).

Walker ve Tracey (2012), gelecek algısının “değer” ve “algılanan araçsallık” olarak iki önemli boyutla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Değer; bireylerin gelecekte ulaşmayı hedefledikleri noktalara atfettikleri önem biçiminde tanımlanmakta (DeVolder ve Lens, 1982; Husman ve Lens, 1999) ve kişinin geleceğe yönelik bir perspektife sahip olduğunu göstermektedir (Husman ve Shell, 2008). Bununla birlikte, geleceğe değer vermek, bireylerin mevcut davranışlarıyla gelecek hedefleri arasındaki ilişkinin tam olarak kavrandığı anlamına gelmez; sadece gelecekteki hedeflerin birey tarafından önemli görüldüğünü ifade eder. DeVolder ve Lens (1982), bireylerin hâlihazırda üstlendikleri görev ve sorumluluklarının gelecek hedeflerini doğrudan şekillendirebileceğine işaret ederek, bu görev ve sorumlulukların gelecek algısının başlıca unsurları olduğunu belirtmektedir. Güncel zamana ait görevler, “algılanan araçsallık” çerçevesinde ele alınır. Husman ve Shell’e (2008) göre algılanan araçsallık, kişinin şu anki davranışının gelecekteki hedefleri üzerinde ne kadar etkili olduğuna dair algısını ifade eder. Bu doğrultuda, gelecekteki hedeflerin değerini kavrayan bireylerin, mevcut görevlerini yerine getirme noktasında daha yüksek bir motivasyon düzeyi sergiledikleri öne sürülmüştür (DeVolder ve Lens, 1982). Değer, araçsallık ve motivasyon arasındaki etkileşimi inceleyen DeVolder ve Lens (1982), daha yüksek motivasyona sahip bireylerin uzak geleceğe dair hedeflere daha çok önem verdiklerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için günlük sorumluluklarını daha anlamlı bulduklarını saptamışlardır. Lens’in (2001) yürüttüğü bir başka araştırmada da değer, algılanan araçsallık ve motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, geleceğine dair sorumluluklarının önemini daha fazla kavrayan bireylerin, yaşam karşısında daha yüksek motivasyon sergilediklerini göstermektedir. Dolayısıyla, gelecek algısının hem “değer” hem de “algılanan araçsallık” boyutları, bireylerin gelecek hedeflerine ulaşabilme sürecinde önem arz etmektedir (Lens, 2001).

Wigfield ve Eccles’in (2000), beklenti-değer teorisi, sonuç beklentisinin ve değer değerlendirmesinin bireysel davranışsal motivasyonu etkilediğini belirtmektedir. Gelecek

algısı, insanların hazzı erteleme seçiminde bulunabileceğinden dolayı bireysel beklentiye veya değeri etkileyebilir (King ve Delfabbro, 2014).

Nurmi'ye (2005) göre, bir bireyin gelecek algısı; beklenti ve planlama gibi bilişsel süreçlerin yanı sıra iyimserlik ve karamsarlık ile umut ve umutsuzluk şeklindeki duygusal ve tutumsal unsurları da barındırmaktadır. Aynı şekilde bireylerde, değer ve hedef gibi motivasyonlar da geleceğin algılanmasına etki etmektedir. Gelecek algısı, bireyin gelişimiyle yakından bağlantılıdır, çünkü kendi gelişimini öngörerek geleceği hakkında tahminde bulunabilir, belirli bir geleceği hedefleyerek mevcut davranışına yön verebilir. Husman ve Shell'e (2008) göre geleceği düşünmek özellikle gelişim çağında olan bireyler için önemlidir, çünkü çoğunlukla bu dönemde kariyer seçimi, evlilik, arkadaşlık veya bir işe bağlılık gibi yaşamın farklı yönleriyle ilgili önemli kararlar alınabilir. Gelecek algısı, kısa ve uzun vadede bireyin davranışlarını, aktivitelerini, hedeflerini ve geleceğe yönelik planlarını etkilemekte ve dolayısıyla sonuçları da yetişkinlik döneminde görülmektedir.

#### 1.1.1.3. Sosyal Yeterlilik

Sosyal yeterlilik, kişinin üzerine düşen görev ve rolleri yeterli düzeyde yerine getirdiğini gösteren sonuç ve yargılara dayalı değerlendirmelerdir. Bu yargılar genellikle başkalarının (arkadaş, aile, öğretmen) görüşlerine veya bir norm grubuyla ya da başka bir kriterle karşılaştırmaya dayanır (Gresham ve Elliott, 1990; Cavell, 1990; Walker vd., 2004).

McFall (1982) sosyal yeterliliğin özelliklerini şu şekilde tartışmaktadır:

- Sosyal yeterlilik, bireyin performansının başkaları tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirme yaparken yeterliliğin yanı sıra “iyi”, “uygun”, “etkili” gibi terimler kullanılabilir.
- Sosyal yeterlilik başkaları tarafından yapılan bir değerlendirme olduğundan önyargılara ve hatalara açıktır. Çünkü farklı kişiler, aynı kriterlere göre farklı değerlendirmeler yapabilir.
- Sosyal yeterlilik duruma veya kritere göre değerlendirilir. Bu nedenle durum veya görevlerdeki farklılıklar, bireyin performansının yeterli olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini etkiler.
- Bireysel özellikler, yaş, cinsiyet, deneyim gibi faktörler değerlendirmeyi etkileyebilir.
- Sosyal yeterlilikte tutarlılıktan söz edilebilmesi için yeterli olarak değerlendirilebilecek bir görevi, farklı zamanlarda, benzer koşullar altında yine yeteri düzeyde yerine getirilmesi sosyal yeterlilik değerlendirilmesinde bir tutarlılık göstergesidir.

Bireyin sosyal yeterliliğin değerlendirilirken kişisel faktörlerde dikkate alınmalıdır. Knapczyk ve Rodes (1996) sosyal yeterliliği, bireylerin ortalama bir sosyal yeterliliğe ulaşmak için geniş bir davranış kalıbına sahip olması olarak değerlendirmiştir. Sosyal yeterlilik, bireylere sosyal

etkileşimlerde başarılı olmalarını sağlayacak geniş davranış kalıbı, yargı sağlar. Knapczyk ve Rodes (1996), selamlaşma, çevredeki insanlarla konuşma, davranışlara olumlu ve olumsuz tepkiler verme, insanlardan gelen övgü ve eleştirileri kabul etme, öfkeye karşılık verme, alay etme veya aşağılayıcı eleştirilere cevap verme, saldırgan davranışlarla baş etme gibi davranışlar gösteren bireyleri sosyal yetkinliğe sahip olarak tanımlamaktadır.

Sosyal yeterlilik, jest ve mimik kullanma, beden dilini yorumlama, güncel durumlar hakkında konuşma ve tartışmalara katılma gibi sözlü ve sözsüz davranışları da içermektedir (Riggio, 1986; Gresham ve Elliott, 1990). Bu davranışları doğru kullanabilme becerisi öğrencilerin sosyal yeterliliğini belirlemektedir (Walker vd., 2004). Sosyal yeterlilik, sosyal beceri kavramından daha geniş ve kapsamlı bir terimdir. Çünkü sosyal yeterlilik aynı zamanda birbiri ile çelişen hareket ve becerileri ifade etmektedir (Cavell, 1990; Merrell ve Gimpel, 1998). Sosyal yeterlilik, belirli bir sınırı içeren sosyal becerinin aksine bireylerin etkileşimlerinde sergilediği davranışların tüm özelliklerini ve uygunluğunu kapsar (Rose-Krasnor, 1997).

Gresham ve Reschly (1988), genel bir yeterlilikten ziyade belirli bir görevdeki yeterlilikten bahseden McFall'ın aksine, sosyal yeterliliği, sosyal becerileri de içeren daha geniş bir yapı olarak ele almaktadır.

Merrell (1999), sosyal yeterliliği daha kapsamlı ele alarak uyumsal davranışı ve sosyal becerileri içerdiğini; Sosyal becerilerin akran ilişkileriyle de ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Akran ilişkilerinin uyum sağlayan davranışın bir unsuru değil, bireyin sosyal becerilerinin bir ürünü olduğunu belirtmektedir.

Bireylerin sosyal yeterliliğinin yüksek olduğunu gösteren bireysel beceri ve etkinlikler arasında sohbet başlatabilme, başkalarına destek olabilme, uyum sağlama, etkileşimi sürdürülebilir, istemediği bir şeyi yapmama gibi davranışlar sayılabilmektedir. Bu beceriler bireylerin toplumda sosyal olarak kendilerini ifade ederek konumlandırmalarına ve kişisel olarak tatmin edici etkileşimlere girmelerine olanak tanımaktadır (Knapczyk ve Rodes, 1996; Korinek ve Popp, 1997).

#### 1.1.1.4. Aile Uyumu

Aile içi etkin iletişim, aile üyelerinin işlevselliği, çatışmaları etkili biçimde çözebilme becerileri, birlikte geçirilen zamanın niteliği ve hoşgörüyü temel alan bir atmosfer, literatürde “aile uyumu” kavramıyla ilişkilendirilmektedir (Sarıçam, 2018). Literatürde aile uyumu; aile üyelerinin, kişisel farklılıklarından ya da içinde buldukları koşullardan doğan sorunları, bütüncül aile sistemi yararına çözüme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Soner, 2000). Bu bağlamda aile uyumu; aile bireyleri arasındaki yakınlık, açık iletişim ve sıcak ilişkileri ifade etmektedir. Ayrıca, bir ailedeki uyum düzeyinin artmasıyla üyeler arasındaki ilişki ve iletişimin de güçlendiği ileri bildirilmektedir (Safaria, 2015). Yüksek aile uyumuna sahip bireylerin

ailelerinden daha fazla destek aldığı, birbirleriyle uyumlu vakit geçirebildiği, birlik duygusunu benimsediği ve aynı zamanda bireyler arasındaki dengenin korunmasına imkân veren beceriler geliştirdiği de vurgulanmıştır (Olson vd., 1982; Bloom, 1985). Bu bağlamda, aile ilişkilerinin önemli öğelerinden biri sayılan aile uyumu, aile üyelerinin ruh sağlığını ve iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkileyen temel bir etmen olarak değerlendirilmektedir (Chuang, 2005; Ip, 2014; Kavikondala vd., 2016).

Literatürde yapılan çalışmalar göstermektedir ki, aile uyumunun yüksek olmasının psikolojik iyi oluşla birlikte aile üyelerinin mutluluğunu (Ip, 2014; Luk vd., 2017), özgüvenini (Soner, 2000; Safaria, 2015), benlik saygısını (Utami vd., 2018), evli bireylerde evlilik doyumunu (Henderson ve Thompson, 2003), çocukların akademik başarısını (Feldman ve Klein, 2018), etkili başa çıkmayı (Rivera vd., 2008) ve problem çözme becerilerini (Leidy vd., 2018) olumlu yönde etki etmektedir. Bunun yanı sıra yüksek aile uyumu, aile üyelerinin birbirlerine duygusal destek ve psikolojik yardım sunabilmesine de olanak sağlamaktadır (Birgisdóttir vd., 2019). Bu nedenle, birçok araştırmada aile uyumu, olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilecek istenmeyen sonuçları önlemede önemli bir koruyucu faktör olarak kabul edilmektedir (Hobfoll ve Spielberger, 1992; Noltemeyer ve Bush, 2013). Konuya ilişkin araştırma sonuçları, aile uyumunun aile yapısını ve refahını olumlu yönde etkilediğini ve böylelikle aile içindeki bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yükselmesine katkı sağladığını göstermektedir. Teorik olarak ele alındığında, bu durum aile sistemleri teorisiyle de örtüşmektedir (Minuchin, 1985; Cox ve Paley, 1997). Aile sistemleri teorisi, ailenin alt sistemlerini oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşim hâlinde olduğunu ve her birinin birbirini etkileyip etkilendiğini savunmaktadır (Miller vd., 2000).

#### 1.1.1.5. Sosyal Kaynaklar

Psikolojik dayanıklılığı etkileyen önemli faktörlerden biri de bireyin çevresinde bulunan sosyal destek ve bunlarla olan ilişkileridir (Gurbanlı ve Taşlıyan, 2022). Sosyal kaynaklar, arkadaşlık ve aile ilişkileri, sosyal çevreden destek alma gibi faktörler olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Gürsu, 2021).

Sosyal kaynaklar, bireyin arkadaşlarıyla, ailesiyle ve içinde bulunduğu toplulukla olan ilişkiler ağını ve duygusal bağlantılarını ifade etmektedir. Bu bağlantılar duygusal, bilgilendirici ve destek sağlayarak bireylerin zor zamanlarda yol almasına yardımcı olabilmektedir. Sosyal kaynaklar, bireylere destek sağlayarak ve aidiyet duygusunu geliştirerek bireyin psikolojik dayanıklılığına katkıda bulunabilmektedir. Psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunan sosyal kaynakların bazı temel yönleri şunlardır (Şule vd., 2023):

- Bir sosyal gruba ait olma ve kabul edilme duygusu,
- Zorlukların üstesinden gelmek için kaynaklara erişim,
- Başkalarından duygusal teşvik ve anlayış,

— Empati ve güveni geliştirebilecek ortak deneyim fırsatları.

Bireyin psikolojik dayanıklılığında sosyal kaynak ağlarının ve ilişkilerin önemli bir rolü olduğu bildirilmektedir. Araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın sosyal kaynaklar alt boyutu ile zihinsel iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Polatçı ve Tınaz, 2021). Aynı zamanda psikolojik dayanıklılığın sürdürülmesinde sosyal kaynakların önemli bir rol oynadığı bildirilmiştir (Terzi, 2008). Ayrıca yapılan araştırmalar, strese karşı direncin kaynağı olarak ifade edilen psikolojik dayanıklılık ile sosyal destek arasındaki ilişkinin özellikle önleyici tedbirler açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur (Tösten ve Özgan, 2017). İlişkileri ve ağları güçlendirerek bireyler psikolojik dayanıklılıklarını, iyimserliklerini, umutlarını, güvenlerini ve dışadönüklüklerini de artırabilirler (Duman vd., 2020). Bu nedenle, sosyal kaynakların desteklenmesi ve güçlü destek ağlarının oluşturulması, psikolojik dayanıklılığın ve genel mental sağlığın desteklenmesi açısından önem arz etmektedir.

#### 1.1.1.6. Yapısal Stil

Psikolojik dayanıklılığın diğer bir alt boyutu olan yapısal stil, bireyin zorluklar karşısında dayanıklılığına katkıda bulunan kişilik özelliklerini, inançlarını ve bilişsel süreçlerini kapsamaktadır (Çetin vd., 2015). Yapısal stil kavramını anlamak, psikolojik dayanıklılığın nasıl geliştirebileceğini anlamak açısından da öneme sahiptir. Psikolojik dayanıklılığın alt boyutu olarak yapısal stil, bireyin zor durumlara uyum sağlama ve gelişme kapasitesini destekleyen bir çerçeve oluşturarak psikolojik dayanıklılığın alt boyutu şeklinde açıklanabilir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2018).

Yapısal stilin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, psikolojik dayanıklılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Yapısal stili geliştirmeye yönelik bazı stratejiler ise şunları içerir (Erden ve Eminoğlu, 2020) :

- Kişisel farkındalığı geliştirmek: Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini anlamak, bireylerin zorluklarla daha iyi başa çıkabilmek için yapısal stillerini uyarlamalarına yardımcı olabilir.
- Olumlu bir gelecek algısı geliştirmek: Geleceğe dair umutlu bir bakış açısı, bireyin dayanıklılığını artırabilir ve zorluklarla daha iyimser bir zihniyetle yüzleşmesine olanak sağlayabilir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2018).
- Aile bütünlüğünü sağlamak: Olumlu aile ilişkileri, zor zamanlarda temel desteği sağlayabilir ve daha güçlü bir yapısal stile katkıda bulunabilir (Parvizi ve Özabacı, 2022).
- Sosyal kaynakların geliştirilmesi: Destekleyici ilişkiler ağı oluşturmak, bireyin yapısal tarzını ve dolayısıyla psikolojik dayanıklılığını destekleyebilir (Kwan vd., 2004). Her bireyin yapısal tarzı benzersiz olduğundan ve çeşitli faktörlerden etkilendiğinden, bu stratejilerin kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğini göz ardı etmemek

gerekmektedir. Bununla birlikte, kişinin yapısal tarzını anlamak ve geliştirmek, kişinin psikolojik dayanıklılığını ve yaşantıdaki zorlukların üstesinden gelme yeteneğini geliştirmeyi etkilemektedir.

Yapısal stil ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki, çeşitli ampirik araştırmalarla da desteklenmektedir (Çavuşoğlu ve Yalçın, 2018). Bireyin düşünceleri onun yapısal tarzını ve dolayısıyla psikolojik dayanıklılığını şekillendirmede rol oynadığını göstermektedir (Yıldırım ve Gürsu, 2021). Ayrıca, psikolojik dayanıklılığın yapısal stil ve sosyal kaynaklar alt boyutlarının birbirleriyle ilişkilerinin anlamlı farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmalar, yapısal stilin psikolojik dayanıklılığı artırmadaki rolünü incelerken bireysel farklılıkları dikkate almanın önemini de vurgulamaktadır (Çetin vd., 2015).

### **1.1.2. Psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler**

Psikolojik dayanıklılığı etkileyen kritik faktör bireyin başa çıkma mekanizmaları ve problem çözme becerileridir (Şule vd., 2023). Başa çıkma mekanizmaları, bireylerin stresi, sıkıntıları ve olumsuz duyguları yönetmek için kullandıkları stratejileri ifade etmektedir. Problem çözme becerileri ise problemleri tanımlama, potansiyel çözümler geliştirme ve bu çözümleri etkili bir şekilde uygulama yeteneğini içermektedir.

Güçlü başa çıkma mekanizmalarına ve problem çözme becerilerine sahip bireylerin geleceğe olumlu bir bakış açısına sahip olma ve zorlu zamanlarda yüksek düzeyde dayanıklılık sergileme olasılıkları daha yüksektir. Psikolojik direncin artırılmasında önemli roller oynayan temel başa çıkma stratejileri ve problem çözme yetkinlikleri, Gizir (2007) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Olumsuz düşünce kalıplarını olumlu olanlara dönüştürmeyi içeren bilişsel yeniden çerçeveleme,
- Sorunlarla doğrudan mücadele etmeyi ve çözüm aramayı içeren aktif sorun çözme,
- Yardım ve rehberlik için başkalarına ulaşmayı içeren sosyal destek arayışı
- Zor zamanlarda kendine şefkat ve öz bakım uygulamak.

Olumlu zihniyet ve öz yeterlilik, bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyini belirlemede önemli rol oynar. Olumlu bir zihniyet; iyimserlik, umut ve zorluklar karşısında dahi gelişim potansiyeline odaklanma özelliklerini içermektedir. Öz yeterlilik ise bireyin belirli görevleri başarıyla yerine getirebileceğine ve hedeflerine ulaşabileceğine dair inancını ifade etmektedir (Gizir, 2007). Bu inanç düzeyi yüksek olan bireylerin, karşılaştıkları güçlüklerle aşılmaz engeller olarak değil, büyüme ve gelişme fırsatları olarak bakma olasılıkları daha yüksektir (Block ve Block, 1980). Olumlu bir zihniyeti teşvik etmek ve öz yeterliliği güçlendirmek adına önerilen bazı stratejiler ise Tekeli ve arkadaşları (2021) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemek,

- Kişisel başarıları ve başarıları tanımak ve kutlamak,
- Minnettarlık uygulamak ve hayatın olumlu yönlerine odaklanmak,
- Beceri geliştirme ve kişisel gelişim için fırsatlar aramak.

### **1.1.3. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin özellikleri**

Olumlu benlik kavramı ve öz-yeterlik kavramı, bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyini belirleyen önemli göstergelerdir (Sancı ve Uçar, 2021). Olumlu benlik ve öz yeterlik kavramları ile psikolojik dayanıklılık arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Mümkün olduğunca Türkçe terimler kulan zihinsel sağlıkla ilişkilidir. Olumlu benlik imajına sahip kişilerin daha iyi bir zihinsel sağlığa sahip oldukları bilinmektedir (Demirtaş, 2021). Öz-yeterlik ise bireyin görevleri başarılı bir şekilde tamamlama ve hedeflerine ulaşma becerisine olan inancını içermektedir. Benzer şekilde psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireyler de diğerlerine kıyasla genellikle daha yüksek özsaygı ve daha güçlü bir öz-yeterlik duygusuna sahiptir (Palm ve Follette, 2011). Olumlu bir benlik kavramının ve öz yeterliliğin bazı temel yönleri şunlardır:

- Hayata ve kişisel yeteneklere olumlu bir bakış açısı
- Zorlukların üstesinden gelme ve hedeflere ulaşma becerisine olan güven
- Kendi değerine dair güçlü bir inanç
- Uyum sağlama ve esneklik, olumlu benlik ve özyeterliliği yüksek bireylerin temel özellikleridir (Dilmaç ve Çiftçi, 2019).

Bu bireyler kendilerini değişen koşullara göre ayarlayabilmektedir (Çetin vd., 2015). Psikolojik dayanıklılığı yüksek kişiler aynı zamanda mesleki yaşamlarında da daha iyi stres yönetimi sergileyerek çatışma ve kriz durumlarında sakin bir tutum sergilerler. Yüksek stres eşiği onların kriz, çatışma ve değişim gibi kritik durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlar (Tönbul, 2020).

Yapılan çalışmalar psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin daha fazla sosyal destek aldığını ve stresle ilgili sorunlara karşı daha dirençli olduklarını göstermiştir (Işık, 2016). Güçlü bir sosyal destek sistemi oluşturmak, duygusal dayanıklılığı güçlendirmede önemli bir adımdır (Koç Yıldırım vd., 2015). Bu kaynaklar, zor zamanlarda duygusal, pratik veya bilgilendirici destek sunan arkadaşlardan, aile üyelerinden, meslektaşlardan veya diğer kişilerden oluşabilir.

### **1.1.4. Psikolojik dayanıklılık ve yılmazlık**

Psikolojik dayanıklılık ve yılmazlık, bireylerin zorluklar, stres, belirsizlik ve krizler karşısında sergiledikleri tutum ve davranışları anlamada önemli iki kişilik özelliğidir. Her iki kavram da bireyin başarısızlık, engel ve baskı karşısında gösterdiği direnç ve ısrarı açıklamakla birlikte,

odaklandıkları yönelimler açısından farklılaşırlar. Psikolojik dayanıklılık, bireyin stresli yaşam olayları ve travmatik deneyimler karşısında toparlanma, yeniden işlevsellik kazanma ve uyum sağlama kapasitesini tanımlarken; yılmazlık, uzun vadeli hedefler doğrultusunda içsel motivasyonla kararlılık gösterme ve azimle çaba sarf etme eğilimini ifade eder (Duckworth vd., 2007; Stoffel ve Cain, 2018).

Yılmazlık, bireyin tutkulu bir şekilde hedeflerine bağlı kalmasını ve bu yolda karşılaştığı zorluklara rağmen istikrarla ilerlemesini kapsayan bir yapı olarak tanımlanır. Duckworth ve arkadaşlarının (2007), geliştirdiği yılmazlık modeli, “azim” ve “tutku” olmak üzere iki temel bileşene dayanır. Azim, kişinin engeller karşısında yılmadan çaba göstermeye devam etmesini; tutku ise belirli bir hedefe olan sürekli ilgisini ifade etmektedir (Duckworth vd., 2007). Bu yapı, bireyin psikolojik dayanıklılık süreçlerinin de sürekliliğini destekler niteliktedir.

Psikolojik dayanıklılık ise daha çok çevresel stres faktörlerine karşı bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal düzeyde verdiği tepkileri ve bu süreçteki toparlanma kapasitesini içermektedir. Dayanıklı bireyler, stresli durumlar karşısında daha az duygusal çöküntü yaşarlar, problemleri çözmeye odaklanırlar ve hızla uyum sağlama eğilimindedirler (Stoffel ve Cain, 2018). Bu yönüyle psikolojik dayanıklılık, dışsal zorluklara karşı bireyin güçlenerek çıkabilmesini mümkün kılmaktadır.

Yılmazlık ve psikolojik dayanıklılık, kavramsal olarak birbirini tamamlayan iki yapı olarak değerlendirilebilmektedir. Yılmazlık bireyin kararlılığını ve hedefe bağlılığını, psikolojik dayanıklılık ise toparlanma ve yeniden yapılanma becerisini temsil etmektedir. Özellikle yüksek baskı ve belirsizlik içeren sektörlerde çalışan bireyler için bu iki özellik, başarı ve sürdürülebilirlik açısından belirleyici faktörler arasında yer almaktadır (Credé vd., 2017).

Bu doğrultuda, bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi; bireysel performansın, liderlik becerilerinin ve organizasyonel başarının daha bütüncül bir anlayışla analiz edilmesini mümkün kılmaktadır (Eskreis-Winkler vd., 2014).

Araştırmalar, bu iki kavram arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Muenks, Yang ve Wigfield (2018), yılmazlığın psikolojik dayanıklılık gibi özellikleri pozitif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Credé ve arkadaşları (2017) tarafından yürütülen meta-analiz çalışmasında, yılmazlık düzeyi yüksek bireylerin daha dirençli ve daha az tükenmişlik yaşadıkları bildirilmiştir.

## **1.2. Performans Kavramının Tanımı**

Performans, geniş bir kavram olup farklı bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Temel olarak, performans bir bireyin veya bir sistemin belirli bir görevi veya işlevi ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Bu kavram, örgüt yönetimi, eğitim, spor, sanat ve gibi çeşitli alanlar için önemli olabilmektedir. Performans, genellikle belirlenmiş hedeflere

ulaşma, belirli bir standardı karşılama veya beklenen sonuçları elde etme sürecini içermektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Performans kavramı, niceliksel veya niteliksel olarak değerlendirilebilmektedir. Niceliksel performans, ölçülebilir sonuçlarla ilgiliyken, niteliksel performans, kalite, yaratıcılık, etkileşim gibi soyut ölçütlerle ilgilidir (Kurt, 2013). Örneğin, bir örgütte satış hacmi niceliksel bir performans ölçütü iken, müşteri memnuniyeti niteliksel bir performans ölçütüdür.

Performans kavramı zamana ve bağlama göre farklılık gösterebilmektedir (Campbell ve Wiernik, 2015). Bir çalışanın iş performansı, belirli bir proje üzerindeki performansı ile değerlendirilirken, bir sporcu için performans, bir yarışmadaki performansı ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle, performansın değerlendirilmesi için belirlenen kriterler ve standartlar, bağlamdan bağlama değişebilmektedir.

Performans kavramı ayrıca kişisel ve örgütsel düzeyde de incelenmektedir. Bireysel performans, bir çalışanın belirli bir iş görevini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğiyle ilgiliyken, kurumsal performans, bir örgütün belirli hedeflere ulaşma yeteneğiyle ilgilidir (Lerner ve Henke, 2008). Her iki düzeyde de başarılı bir performans genellikle ödüllendirilirken, başarısız performans olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Performans kavramı, bireylerin ve örgütlerin başarısını değerlendirilebilmesi için öneme sahiptir. Performansın tanımı ve değerlendirilmesi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına, bireylerin kariyer gelişimlerine katkıda bulunmalarına ve toplumda genel olarak başarıyı teşvik etmelerine yardımcı olmaktadır (Wright ve Bonett, 1997). Bu nedenle, performansın doğru bir şekilde tanımlanması ve ölçülmesi, başarılı sonuçlar elde etmek için önemlidir.

### **1.2.1. İş performansı**

İş performansı, örgütlerde çalışanların belirlenen hedeflere ulaşabilme düzeyini gösteren, bireysel ve kurumsal başarı açısından öneme sahip bir kavramdır (ILO Bulletin, 2019). Örgütlerin rekabetçi yapısını koruyabilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için çalışanların iş performansını sürekli ölçmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir (European Commission Labour Market Bulletin, 2020). Bu nedenle performans yönetimi ve iş performansı pek çok kurumun stratejik planlamasında temel yapı taşlarından biri hâline gelmiştir (T. C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bülteni, 2021).

İş performansını etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürü, liderlik tarzı, çalışma ortamı ve bireysel motivasyon faktörleri ön plana çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Örgüt kültürü ve çalışma ortamının kalitesi, çalışanların verimliliğini ve yenilikçi düşünme becerilerini doğrudan etkileyen faktörlerdendir (European Commission Labour Market Bulletin, 2020).

Örgüt değerlerinin benimsenmesi, takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasında etkili iletişimin sağlanması, iş kalitesini ve iş performansını artıran önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2019). Ayrıca, esnek çalışma modelleri ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının yaygınlaşması, çalışanların daha sağlıklı ve verimli bir iş ortamında yer almalarına yardımcı olmaktadır (Harvard Business Review, 2020).

İş performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kurumsal başarı için önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Özellikle objektif kriterlerle yürütülen performans değerlendirme süreçleri, örgütsel hedeflere uygun biçimde bireysel katkıları ortaya koyabilmekte ve çalışanların gelişime açık yönlerini belirlemede yol gösterici olabilmektedir. Bununla birlikte, performans yönetimi sistemlerinin sağlıklı işlemesi için sürekli geri bildirim, doğru teşvik mekanizmaları ve adil ödüllendirme stratejilerinin hayata geçirilmesi gereklidir (European Commission Labour Market Bulletin, 2020).

İş performansı örgütlerin sürdürülebilir başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olarak literatürde sıklıkla ele alınmaktadır (ILO Bulletin, 2019). Bireysel ve örgütsel açılardan yüksek performanslı bir işgücü yaratmak, stratejik liderlik yaklaşımları, etkili eğitim politikaları ve çalışanların motivasyonunu yükselten kurumsal uygulamalarla mümkün olmaktadır (Harvard Business Review, 2020). Böylece kurumlar, rekabetçi piyasa koşullarında varlıklarını sürdürerek çalışanlarının potansiyelini en üst düzeyde kullanabilme fırsatı elde etmekte ve uzun vadeli kurumsal başarı için bir temel oluşturmaktadır.

### **1.2.2. İş performansı ve önemi**

Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş yaşamında bireylerin iş performans düzeyleri önem arz etmektedir. Örgütlerin daha iyi bir hizmet sunabilmesi için bireylerin iş performanslarını yakından takip etmeleri gerekmektedir (Ho vd., 2011; Doğan, 2014).

İş performansı kelimesi Türkçede "yapılan iş, uygulama, eylem; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; bir kişinin görevinde ulaşabildiği en iyi seviye, görev ve sorumluluğunu yerine getirirken gösterilen başarı" anlamında kullanılmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 17.02.2024).

Geçmişten günümüze yapılan çalışmalar sonucunda iş performansına ilişkin belirtilen hali ile çeşitli tanımlar yapılmıştır. İş performansı, bireyin belirlenen standartlara uygun tutum ve davranışlar sergileyerek hedeflenen amaçlara ulaşma düzeyidir (Camman, 1993). Başaran'a (2008) göre iş performansı, bireyin işiyle ilgili ne yapması gerektiğine dair beklentisi ile fiili işi arasındaki ilişkinin fonksiyonudur. Başka bir tanıma göre ise, bireyin işini nicelik, nitelik, maliyet etkinliği ve zamanlama açısından yerine getirme yeteneğidir (Smith ve Goddard, 2002). Argon ve Eren'e (2004) göre iş performansı, bireyin işini yaparken gerçekleştirdiği işlemlerin toplamıdır. İş performansı, bireyin veya grubun, örgüt hedeflerine yönelik

standartlara ulaşma yeteneğidir (Çöl, 2008). Tutar ve Altınöz'e (2010) göre, bireyin veya grubun örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdiği verimli ve etkili çabanın ölçütüdür.

İş performansı, bir çalışanın belirli bir görevi ne ölçüde etkin bir şekilde yerine getirdiğini ifade eden bir kavramdır. Bireyin işyerindeki yetkinliklerini, becerilerini, davranışlarını ve sonuçlarını içeren geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Brown vd., 2011; Colquitt vd., 2015).

İş performansı; bireysel ve örgütsel düzeyde büyük bir etkiye sahiptir. Bireyler için, başarılı bir iş performansı genellikle ödüllendirme ve kariyer ilerlemesi fırsatlarına yol açmaktadır. Ayrıca, iş tatmini ve özsaygı gibi kişisel sonuçları da olumlu yönde etkilemektedir. Kurumsal olarak bakıldığında, iş performansı örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlama, rekabet üstünlüğü oluşturma ve sürdürülebilir başarı için temel bir unsur olarak kabul edilmektedir (Yelboğa, 2006).

İş performansını etkileyen faktörler arasında, çalışanın yetenekleri, deneyimi, motivasyonu, iş ortamı, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve performans değerlendirme süreçleri gibi unsurlar bulunmaktadır. Başarılı bir iş performansı için bu faktörlerin dengeli bir şekilde yönetilmesi ve optimize edilmesi gerekmektedir (Wright ve Bonett, 1997; Yazıcıoğlu, 2010).

İş performansının tanımı ve önemi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgüt stratejileri gibi alanlarda geniş kapsamlı araştırmaların odak noktası olmaktadır. İş performansının doğru tanımlanması ve öneminin anlaşılması, örgütlerin başarılı olması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için önemli konulardan olduğu bildirilmiştir (Van Scotter, 2000).

### **1.2.3. İş performansını etkileyen temel faktörler**

İş performansını etkileyen birçok faktör bulunmakta ve bu faktörler, bireylerin ve organizasyonların başarı düzeyini belirlemede rol oynamaktadır (Pandey, 2019). İş performansını etkileyen temel faktörler arasında çalışanın yetenekleri ve becerileri, motivasyon düzeyi ve iş ortamı gibi unsurlar yer almaktadır. Bu faktörlerin etkileşimi, çalışanların ve örgütlerin başarı düzeyini belirlemede bir etkidir (Tütüncü ve Kozak, 2007). İş performansının oluşmasında çalışanın yetenekleri ve becerileri, motivasyon düzeyi, iş ortamı, yönetim tarzı ve örgütsel kültür gibi faktörler yer almaktadır. İş performansını etkileyen bu faktörler, genellikle birbirleriyle etkileşim içinde olup bir bütün olarak performansı belirlemektedir. İş performansını etkileyen faktörleri, bireysel, örgütsel ve sosyopsikolojik olarak sınıflandırmak mümkündür (Caillier, 2010; Boon vd., 2012).

İş performansını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olan çalışanın yetenek ve becerileri, bireysel faktörler kapsamında değerlendirilmektedir. Bir çalışanın işi ne kadar iyi yapabileceği, sahip olduğu bilgi ve deneyim düzeyi, teknik becerileri ve iletişim yetenekleri gibi

faktörlere bağlıdır (Selladurai, 1991). Dolayısıyla, örgütlerin işe alım sürecinde uygun yetenekleri ve becerileri değerlendirmesi ve iş gücünü bu doğrultuda yönlendirmesi önemlidir.

İş performansını etkileyen örgütsel faktörler arasında örgüt kültürü, liderlik tarzı ve iş yapısı gibi faktörler sayılabilmektedir. İyi bir iş ortamı, çalışanların verimliliğini artırarak işbirliğini teşvik edebilirken, kötü bir iş ortamı ise motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkileyebilir (Kabir ve Parvin, 2011). Yöneticilerin, çalışanların işbirliği içerisinde birbirine destek olarak çalışabilecekleri etkili bir iş ortamı sağlamak için çaba göstermeleri önem taşımaktadır.

Motivasyon, stres ve iş tatmini, iş performansını etkileyen sosyo-psikolojik faktörler içerisinde yer almaktadır. Yüksek düzeyde motivasyona sahip çalışanlar, genellikle daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmakta ve iş performanslarını artırmaktadırlar. Motivasyon içsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak değişebilir ve örgütlerin çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019). Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin bu faktörleri değerlendirmesi ve iş performansını artırmak için uygun stratejiler geliştirmesi önemlidir, diyebiliriz.

#### 1.2.3.1. Bireysel Faktörler

İş performansının bireysel faktörleri arasında bilgi, beceri ve yetenek gibi unsurlar yer almaktadır (Çevra vd., 2022). Çalışanın sahip olduğu bilgi, belirli bir işi ne kadar etkili bir şekilde yerine getirebileceği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bilgi, çalışanın sahip olduğu teorik bilgi ve pratik deneyimlerin bir bileşimi olarak tanımlanabilir ve örgütlerin başarılı bir şekilde performans gösteren çalışanları seçme ve geliştirme süreçlerinde rol oynamaktadır (Munawaroh vd., 2013).

Bilginin yanı sıra beceriler de iş performansına etki eden bir unsurdur. Beceri, çalışanın belirli bir işi yapma kabiliyetini ifade eden bir kavramdır ve genellikle pratik deneyim ve eğitim yoluyla kazanılabilmektedir. Örgütler, çalışanlarının sahip oldukları becerileri doğru bir şekilde değerlendirmesi ve gerektiğinde geliştirmesi, iş performansını artırmak için önemli bir kurumdur (Harari ve Viswesvaran, 2018).

Bireysel iş performansında önemli bir yere sahip olan diğer bir özellik ise yetenektir. Yetenek, bir kimsenin bir şeyi anlama, yapabilme ya da bir etkiyi alabilme yeterliliği, gücü anlamına gelir ve yetenekler, çalışanın performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Örneğin, bir satış elemanının doğal bir iletişim yeteneğine sahip olması, müşterilerle etkili bir şekilde etkileşim kurabilmesine ve satış performansını artırmasına etki etmektedir (Martin ve Schinke, 1998).

İş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, işe alım ve çalışanların kariyer gelişimi süreçlerinin bu faktörlere uygun şekilde yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, bu süreçlerin bireysel faktörleri dikkate alacak şekilde

düzenlenmesi, organizasyonların etkinliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Doğru yeteneklere sahip, uygun bilgiye ve becerilere sahip olan çalışanların, genellikle daha yüksek bir iş performansı sergilemesi beklenmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının bireysel özelliklerini anlaması ve gerektiğinde desteklemesi için uygun stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir (Boon vd., 2012).

#### 1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş performansını etkileyen faktörler arasında bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel faktörler de yer almaktadır. Örgütsel faktörler, yönetim stili, iş yapısı ve örgüt kültürü gibi kavramları kapsamaktadır. Örgütsel faktörler, çalışanların motivasyonunu, işbirliğini ve verimliliği etkileyerek genel iş performansını belirleyen etkenler olarak değerlendirilmektedir (Chmielewska vd., 2020).

Yönetim stili, bir örgütteki liderlerin ve yöneticilerin işlerini nasıl yönettiğini ve çalışanlarla nasıl etkileşimde bulunduğu olarak tanımlanmaktadır. Otoriter, demokratik yönetim gibi farklı yönetim stilleri, iş performansı üzerinde etkiye sahip olduğu bildirilmiştir. Örneğin, destekleyici ve koçluk yaklaşımını benimsemiş yöneticiler, genellikle çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar (Chmielewska vd., 2020).

İş yapısı, bir örgütün içindeki rollerin ve sorumlulukların nasıl düzenlendiğini ifade etmektedir. İş yapısı, açıklık, sorumluluk, otorite ve karar verme süreçleri gibi unsurları içermektedir. Doğru bir iş yapısı, çalışanların görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine ve işbirliği yapmalarına olanak tanıyarak iş performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Vuong vd., 2021).

İş performansındaki örgütsel faktörleri oluşturan kavramlardan biri olan örgüt kültürü ise bir örgütün değerleri, inançları, normları ve davranışlarına ilişkin genel atmosferi ifade etmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların örgütteki tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını şekillendirmektedir. Çalışanların algıladığı olumlu bir örgüt kültürü, motivasyonunu artırmakta, işbirliğini teşvik etmekte ve iş performansını iyileştirmektedir (Vuong vd., 2021). Dolayısıyla, örgütlerin bu örgütsel faktörleri değerlendirmesi ve gerektiğinde iyileştirmesi, iş performansını artırmak için önem arz etmektedir (Nam ve Park, 2019).

#### 1.2.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

İş performansını etkileyen sosyo-psikolojik faktörler arasında motivasyon, stres ve iş tatmini gibi unsurlar, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve genel performanslarını etkilemektedir (Akniyet, 2022).

Motivasyon, bir çalışanın işe karşı duyduğu isteklilik ve çaba düzeyini ifade etmektedir. Yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanlar, genellikle daha fazla çaba gösterir, daha odaklı çalışırlar ve işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmektedirler. Motivasyon, hem içsel (kişisel hedefler, değerler) hem de dışsal (ödülleri, tanıma) faktörlere bağlı olarak değişebilir ve örgütlerin çalışanların motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerekmektedir (Akniyet, 2022).

Stres, iş performansını olumsuz yönde etkileyen önemli bir sosyo-psikolojik faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işle ilgili beklentilerle başa çıkmakta zorlandığı durumlarda stres ortaya çıkabilmektedir. Yüksek düzeyde stres, dikkat dağınıklığı, motivasyon kaybı ve fiziksel-zihinsel sağlık sorunları gibi sonuçlara yol açabilmekte ve iş performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Akniyet, 2022).

Sosyo-psikolojik faktörlerden bir diğeri olarak iş tatmini, bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunu ve iş ortamından ne kadar keyif aldığını ifade etmektedir. Yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlar, genellikle daha motive olmakta, daha iyi performans göstermekte ve işlerini daha uzun süre sürdürme eğilimindedirler. İş tatmini, örgütlerin çalışanlarına sağladığı destek, tanıma, gelişim fırsatları gibi faktörlere bağlı olarak artırılabilir (Sharok, 2018).

Motivasyon, stres ve iş tatmini gibi sosyo-psikolojik faktörler, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkilemektedir. Dolayısıyla, örgütlerin bu faktörleri anlamaları ve iş performansını artırmak için uygun stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Sharok, 2018).

#### **1.2.4. İş performansının örgütler için önemi**

İş performansı, örgütün stratejilerini başarıyla uygulayabilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için önemli bir unsurdur. Örgütler, iş performansını artırmak ve sürdürmek için çaba harcarlar. Örgüt içindeki etkili bir iş performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Earley, 1986; Ho vd., 2011).

İş performansı, örgütler için verimliliği artırarak kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Başarılı bir iş performansı, örgütün sınırlı kaynaklarını (malzeme, zaman ve insan kaynakları gibi) en iyi şekilde değerlendirmesine ve optimum sonuçlar elde etmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, maliyetleri düşürerek kârlılığın artmasına yol açar (Guo, 2002). Ayrıca, etkili bir iş performansı, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini, çalışan bağlılığını artırmalarını, rekabet avantajı sağlamalarını ve uzun vadeli büyümeyi desteklemelerini mümkün kılmaktadır. Bu nedenlerle, iş performansını artırmak ve sürdürmek, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları için bir gerekliliktir (Abbas, 2020; Muhamad vd., 2023). İyi bir iş performansı sergileyen çalışanlar ödül veya terfi gibi

yaptırımlarla teşvik edilmelidir (Barauskaite ve Streimikiene, 2021). Böylelikle çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artmakta, iş tatmini düzeylerini yükseltmekte ve dolayısıyla işyerindeki verimliliği artırmaktadır.

Ayrıca, iş performansı ölçümü, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve iyileştirme fırsatlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü sayesinde yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan stratejik değişiklikleri yapabilmekte ve kaynakları doğru şekilde tahsis edebilmektedirler (Kellen ve Wolf, 2003).

İş performansının örgütler için önemli bir yönü de rekabet avantajı sağlamasıdır (Ali vd., 2020; Kalogiannidis, 2020). İyi bir iş performansı, örgütlerin rakiplerinden daha etkili ve verimli olmalarını sağlamakta, böylece pazar paylarını artırabilmekte ve endüstri sıralamalarında yükselmelerine olanak tanımaktadır.

### **1.2.5. İş performansının bireysel ve takım düzeyinde incelenmesi**

İş performansı, hem bireysel çalışanlar hem de çalışanların bir araya geldiği takımlar açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, iş performansının bireysel ve takım düzeyinde incelenmesi, örgütlerin başarısı için bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bireysel iş performansı, bir çalışanın belirli bir iş görevini ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiğini ifade ederken, takım performansı, bir grup çalışanın birlikte çalışarak ortak bir hedefe ulaşma yeteneğini temsil etmektedir (Tims vd., 2013; Nikolova vd., 2022).

Bireysel iş performansının incelenmesi, bireyin yeteneklerini, becerilerini, motivasyonlarını ve işlerindeki başarılarını anlamak için gereklidir. Bireysel iş performansını etkileyen faktörler arasında kişisel özellikler, deneyim, eğitim, iş ortamı ve yönetim tarzı bulunmaktadır. Bu faktörlerin bireysel performans üzerindeki etkisi karmaşık olmasına karşın genellikle örgütlerin performans değerlendirme süreçlerinde dikkate alınmaktadır (Neuman vd., 1999).

Takım düzeyinde iş performansı incelenirken ise işbirliği, iletişim, liderlik ve grup dinamikleri gibi faktörler önem kazanmaktadır. Başarılı bir takım performansı, takım üyelerinin birlikte çalışma yeteneklerine, problem çözme becerilerine ve karar verme süreçlerine bağlıdır. Ayrıca, takım performansını etkileyen kültürel faktörler ve grup üyeleri arasındaki ilişkiler de göz önünde bulundurulmalıdır (Chen vd., 2007).

Bireysel ve takım düzeyinde iş performansının incelenmesi, örgütlerin stratejik kararlar almasına ve performanslarını optimize etmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin, bireysel performans değerlendirme sonuçları, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, kariyer gelişim planları oluşturmak ve performansı artırmak için gerekli önlemleri almak için kullanılabilir. Benzer şekilde, takım performansının analizi, takımların verimliliğini artırmak, iletişimi iyileştirmek ve işbirliğini teşvik etmek için stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilmektedir (Yilmazer, 2011).

İş performansının bireysel ve takım düzeyinde incelenmesi, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve başarılı olmaları için bir araçtır. İş performansı, çalışanların ve takımların güçlü yönlerini belirlemeye, zayıflıklarını gidermeye ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin bireysel ve takım performansını sürekli olarak izlemesi ve değerlendirmesi gerekmektedir (Durna, 2010).

### **1.2.6. İş performansının ölçülmesi**

İş performansının doğru ve etkili bir şekilde ölçülmesi, örgütlerin başarıya ulaşması ve rekabet avantajı elde etmesi için gereklidir. İş performansının ölçülmesine, çalışanların belirli görevleri ne kadar etkili bir şekilde yerine getirdiklerini anlamak, güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ve performansı iyileştirmek için gerek duyulmaktadır. İş performansının doğru ölçülmesi için de çeşitli yöntemler ve teknikler kullanılmaktadır (Aft, 2000).

Bir örgüt için yaygın olarak kullanılan iş performansı ölçüm yöntemlerinden biri, performans değerlendirme sistemleridir. Performans değerlendirme sistemleri, belirlenmiş hedeflere ulaşma, belirlenmiş kriterlere göre performansı değerlendirme ve geri bildirim sağlama gibi adımları içermektedir. Performans değerlendirme sistemleri genellikle çalışanlarla yapılan düzenli görüşmeler, 360 derece geribildirim ve performans puanlaması gibi teknikleri içermektedir (Paul ve Nof, 1979).

Diğer bir iş performansı ölçüm yöntemi ise performans göstergeleri veya KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri) olarak bilinmektedir. Bu yöntemde, örgüt belirlenmiş hedeflere ulaşmak için belirli ölçülebilir göstergeler belirlemekte ve bu göstergelerin performansını izlemektedir. Bir örgütün satış departmanı için KPI'lar arasında satış hacmi, müşteri memnuniyeti oranları ve gelir artışı gibi ölçümler bulunabilir (Paul ve Nof, 1979).

Bunun yanı sıra, 360 derece geribildirim yöntemi de iş performansını ölçmek için kullanılan etkili bir teknik olarak kabul görmektedir. Bu yöntemde, çalışanın performansı sadece yöneticisi değil, aynı zamanda meslektaşları, alt kademe çalışanları ve hatta müşteriler tarafından da değerlendirilmektedir. Bu çoklu perspektiften gelen geribildirim, daha kapsamlı bir değerlendirme sağlamakta ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır (Paul ve Nof, 1979).

İş performansını ölçmek için kullanılan yöntemler ve teknikler örgütlerin gereksinimlerine göre değişebilmektedir. Ancak, doğru ölçüm yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanması, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına ve performanslarını optimize etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin performans ölçüm süreçlerine ve yöntemlerine dikkatle yaklaşmalarının önemli olduğu bildirilmiştir (Keong Choong, 2013).

### **1.2.7. Performans değerlendirme yöntemleri**

İş performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütlerin etkinliklerini yönetmeleri ve çalışanların performanslarını geliştirmeleri için gereklidir. Bu amaçla kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biri 360 derece değerlendirme sistemidir. 360 derece değerlendirme, çalışanın performansını yöneticisi, meslektaşları, alt kademe çalışanları ve müşteriler gibi çeşitli paydaşlar tarafından da değerlendirilmesini içermektedir. Bu çoklu perspektiften gelen geribildirim, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini daha bütünsel bir şekilde değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (Vuong ve Nguyen, 2022).

Diğer bir performans değerlendirme yöntemi ise MBO (Yönetim Tarafından Belirlenen Hedefler) olarak bilinir. MBO yönteminde, örgüt yönetimi ve çalışanlar arasında belirli hedefler ve hedeflere ulaşma stratejileri belirlenmektedir. Çalışanlar, bu hedeflere ulaşmak için belirlenen faaliyetleri gerçekleştirmekte ve performanslarını belirli ölçütlere göre değerlendirmektedirler. MBO, belirli ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların bu hedeflere odaklanması açısından etkili bir yöntem olduğu bildirilmiştir (Agarwal, 2021).

KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri), örgütlerin belirli hedeflere ulaşma ve performanslarını ölçme konusundaki ilerlemelerini izlemek için kullandıkları bir performans değerlendirme yöntemidir. KPI'lar, örgütlerin stratejik hedeflerini destekleyen ölçülebilir göstergelerdir ve genellikle gelir, müşteri memnuniyeti, verimlilik ve eylemsel maliyetler gibi alanlarda belirlenmektedir. KPI'lar, örgütlerin performanslarını izlemelerine ve gerektiğinde stratejilerini düzenlemelerine olanak tanımaktadır (Peng, 2022).

360 derece değerlendirme, MBO ve KPI'lar gibi performans değerlendirme yöntemleri, örgütlerin performanslarını ölçmeleri ve yönetmeleri için başlıca yöntemler olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemler, çalışanların performansını belirli hedeflere göre değerlendirme, performansı iyileştirme ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşma konusunda yol gösterici olmaktadır. Ancak, bu yöntemlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için doğru ölçütlerin belirlenmesi ve sistemin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (Dorcak vd., 2017).

### **1.2.8. Performans değerlendirme süreci ve değerlendirilmesi**

İş performansının ölçümü, örgütlerin başarılarını değerlendirmeleri ve performanslarını geliştirmeleri için gerek duyulan bir süreçtir. Performans değerlendirme süreci, belirli hedeflere ulaşma ve örgüt stratejilerini destekleme yeteneğini değerlendirmeyi içermektedir. Bu süreç, genellikle belirli bir döngüde gerçekleşmekte ve düzenli aralıklarla tekrarlanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde ilk olarak, performans hedefleri ve beklentileri belirlenmekte ve çalışanlarla paylaşılmaktadır. Ardından, belirlenen hedeflere ulaşma ve performansı ölçme süreci başlamaktadır. Bu aşamada, belirli performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır (Arvey ve Murphy, 1998).

Performansın değerlendirilmesi aşamasında çalışanların performansı belirlenen ölçütler ve değerlendirme yöntemleri kullanılarak objektif bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme süreci, performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu aşamada, çalışanlarla birlikte performans geribildirimi sağlanmakta ve gerektiğinde eğitim ve gelişim fırsatları sunulmaktadır. Bu süreç, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için performansı sürekli olarak iyileştirmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme süreci ve döngüsü, örgütlerin, çalışanlar için performansını etkili bir şekilde yönetmeleri ve örgüt hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta ve düzenli olarak tekrarlanarak örgütün dinamik ihtiyaçlarına ve değişen koşullarına uyum sağlamaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2017).

İş performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerine katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirme sonuçları örgütlerin karar alma süreçlerini desteklemekte, çalışanların gelişimine katkıda bulunmakta ve örgüt performansını iyileştirmek için stratejik yönlendirme sağlamaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, öncelikle örgütlerin insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır. Bu sonuçlar, işe alım, terfi, ödüllendirme ve terfi gibi personel kararlarına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak yapılan bu tür kararlar, örgütün yeteneklerini ve potansiyelini en iyi şekilde değerlendirmesine olanak tanımaktadır (Campbell ve Wiernik, 2015).

Ayrıca, performans değerlendirme sonuçları, çalışanların gelişimine katkıda bulunmak için kullanılmaktadır. Çalışanların zayıf alanlarını belirlemek, gelişim alanlarına odaklanmak ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için bu sonuçlar değerlendirilebilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarından ayrıca örgütün genel performansının analiz edilmesinde ve iyileştirilmesinde de faydalanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, örgütün stratejik hedeflerine ulaşma yolunda yapılan ilerlemeyi izlemek ve gerektiğinde stratejileri revize etmek için değerli bir geribildirim kaynağıdır. Bu şekilde, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve büyümelerine yardımcı olur (Johari ve Yahya, 2012).

İş performansının ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarının kullanımı, örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Değerlendirme sonuçları, personel yönetimi, çalışan gelişimi ve örgüt performansının iyileştirilmesi gibi çeşitli alanlarda etkili bir şekilde kullanılabilir (Johari ve Yahya, 2012).

### **1.3. Örgütsel Çeviklik**

Örgütsel çeviklik bilim dünyasında ilk olarak 1991 yılında ABD Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nde bazı bilim adamları tarafından "çevik üretim" adı altında ortaya atılmış, küresel ölçekte rekabet edebilmek için gerekli görülmesi nedeniyle kullanımı akademisyenler arasında yaygınlaşmış ve giderek popüler hale gelmiştir. Günümüzde "Çeviklik", "Çevik Organizasyon",

“Örgütsel Çeviklik”, “Çevik Yöntemler” ve “Çevik İnsan Kaynakları” gibi kavramlar yönetim çalışmalarının sıklıkla kullandığı kavramlar arasında yerini almıştır (Akal, 2002; Munteanu vd., 2019).

Örgütsel çeviklik, günümüz örgütleri için üretkenliği ve performansı artırmaya yönelik temel stratejilerden biri olarak düşünülmektedir (Mohammadi vd., 2015). Bu nedenlerden dolayı örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamına ayak uydurabilmek için örgütlerin daha fazla önem verdiği ve ilgi duyduğu bir konu haline gelmiştir (Wendler, 2014).

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında çeviklik bir tercih meselesi olmaktan çıkmış, dış çevreye hızlı tepki verebilme yeteneği olarak ulaşılmaması gereken bir gereklilik haline gelmiştir. Çeviklik, dış uyaranlara karşı duyarlılığın bir ölçüsüdür. Örgütsel literatürde ise örgütün sahip olduğu esnekliği ifade etmektedir.

Örgütlerin karşılaştıkları stresli durumlarda tepki vermesi, zorlu koşullar altında ve beklenmedik değişikliklerde problemin üstesinden gelmesinin temelinde ise çeviklik yatmaktadır. Çevik örgütler; değişken, 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).

Özellikle hızla değişen pazar koşulları, teknolojik ilerlemeler ve rekabetin artması, işletmelerin esnek ve uyum sağlayıcı olmalarını gerektirmektedir. Örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen koşullara hızlı ve etkin biçimde uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir (Azizsafaei, 2016). Geleneksel olarak hiyerarşik yapılarla yönetilen ve katı iş süreçlerine bağlı olan örgütlerin çeviklikten uzak olmaları rekabet güçlerini azaltabilmektedir. Diğer yandan, örgütsel çeviklik, değişimi hızlı bir şekilde algılama, stratejik tepkiler geliştirme ve kaynakları esnek bir şekilde yönlendirme becerisiyle karakterize edilmektedir. Böylece örgütsel çeviklik, örgütlerin hızla değişen pazarlarda rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Bir örgütün örgütsel çevikliğini arttırması, rekabet etmede yeteneklerini iyileştirerek çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır. Çevik bir örgüt, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmekte, inovasyonu desteklemekte ve sürekli öğrenmeyi sağlamaktadır. Böylece örgütsel çeviklik uzun vadede sürdürülebilir başarı için temel oluşturmaktadır (Mehdibeigi vd., 2016).

Örgütlerin rekabet avantajı sağlamak, sürdürmek ve başarılarını artırmak için çeviklik düzeylerini arttırmaları gerekmektedir. Böylece örgütler, değişen pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayarak, sürekli yenilik yaparak ve çalışanların katılımını teşvik ederek hedeflerine ulaşabilirler (Nabatchian vd., 2014).

### **1.3.1. Örgütsel çevikliğin boyutları ve iş performansına etkileri**

Örgütün hızlı ve etkili bir şekilde değişen koşullara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanan örgütsel çevikliğin boyutları ve iş performansına etkileri, işletmelerin rekabet avantajını

sürdüremeleri ve uzun vadeli başarılarını artırmaları açısından önemlidir (Abbasian vd., 2018; Felipe vd., 2020).

Örgütsel çevik yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız alt boyutlarından oluşmaktadır. Yetkinlik, örgütün değişime açık bir atmosfer oluşturması, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini teşvik etmesi ve risk almayı cesaretlendirmesi anlamına gelmektedir. Esneklik ise, örgütün esnek bir yapıya sahip olması, karar alma süreçlerinin hızlı olması ve hiyerarşik engellerin az olması ile ilişkilendirilmektedir. Cevap verme ise, iş süreçlerinin hızlı bir şekilde adapte edilebilir olması ve geri dönüt ile açıklanmaktadır. Hız ise değişen koşullara rakiplere göre daha çabuk uyum sağlayabilme, ürün veya hizmetin makul sürede sağlanması anlamına gelmektedir (Sharifi ve Zhang 1999, 2001).

Örgütsel çevikliğin tüm alt boyutları ile birlikte iş performansına etkileri de oldukça önemlidir. Çevik bir örgüt, hızlı değişen pazar koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ayrıca, çeviklik, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılanmasına ve mal/ hizmetlerde daha hızlı yenilik yapılmasına olanak sağlayarak örgütsel verimliliği artmasına katkı sağlamaktadır (Sharifi vd., 2001; Arokodare vd., 2019). Tüm bu unsurlar örgütün genel performansına katkı sağlamakta ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Ancak, örgütsel çevikliğin iş performansına etkileri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar çelişkili sonuçlar da ortaya koymuşlardır. Bazı araştırmalar, çevikliğin iş performansını artırdığını gösterirken (Arokodare vd., 2019), bazı araştırmalar bu ilişkinin belirsiz olduğunu veya örgütler arasında değişebileceğini öne sürmektedir (Margherita vd., 2021). Bu çelişkili bulgular, çeviklik kavramının karmaşıklığını ve etkisinin ölçülmesinin zorluğunu yansıtmaktadır.

Örgütsel çevikliğin boyutları ve iş performansına etkileri üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin çeviklik düzeylerini artırmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Ancak, bu ilişkinin karmaşıklığını anlamak ve doğru stratejileri belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

### **1.3.2. Örgütsel çevikliği artıran stratejiler ve uygulamalar**

Örgütsel çeviklik, işletmelerin hızla değişen iş ortamlarında rekabet avantajı elde edebilme ve sürdürebilme becerisi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, örgütsel çevikliği artırmaya yönelik stratejiler ve uygulamalar, kurumların çevresel değişimlere hızlı, esnek ve yenilikçi bir şekilde yanıt verebilmesini sağlamaktadır (Teece vd., 2016; Nafei, 2016). Etkili çeviklik stratejileri operasyonel hızın yanı sıra örgütün öğrenme kapasitesini artırır, dönüşüm yeteneğini geliştirir ve karar alma süreçlerini etkinleştirir (Sambamurthy vd., 2003).

Öncelikli olarak, örgüt kültürünün çeviklik ekseninde yapılandırılması gerekir. Çeviklik kültürü, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ve değişime açık bir ortam yaratılmasını içerir. Bu tür bir kültürel altyapı, çalışanları yenilik üretmeye teşvik ederken, aynı zamanda örgütün adaptasyon kapasitesini de artırır (Saha vd., 2017). Böyle bir ortamda liderlik, yönlendirmenin yanı sıra ilham verme ve çeviklik ilkelerini örgüt geneline yayma görevi de üstlenir (Doz ve Kosonen, 2010).

Ayrıca, yapısal çeviklik, yani örgütün iç organizasyon yapısının esnekliğe uygun biçimde tasarlanması da kritik bir faktördür. Hiyerarşik engellerin azaltılması, karar alma süreçlerinin yatay yapılarla desteklenmesi ve birimler arası koordinasyonun güçlendirilmesi, örgütlerin çevresel değişimlere karşı daha hızlı ve etkili tepkiler verebilmesine olanak tanımaktadır (Roberts ve Grover, 2012; Atkinson vd., 2022). Bu bağlamda çevikliğin, yalnızca teknik değil aynı zamanda yönetsel bir boyut taşıdığı unutulmamalıdır.

Örgütsel süreçlerin çevikliğe uyumlu hale getirilmesi de bir diğer bir stratejidir. Süreç çevikliği, iş akışlarının esnek, uyarlanabilir ve iyileştirilebilir olmasını gerektirir. Bu sayede örgüt, dışsal değişimlere karşı direniş göstermek yerine, bu değişimleri fırsata dönüştürme potansiyeline sahip olur. Süreç odaklı iyileştirme, hem verimliliği hem de inovasyon kapasitesini destekler (Overby vd., 2006).

Teknolojik altyapı ve dijital dönüşüm de çevikliğin temel destekleyicileri arasında yer almaktadır. Dijital platformların etkin kullanımı, veri analitiği temelli karar alma mekanizmaları ve bulut tabanlı sistemler, örgütlere operasyonel ve stratejik düzeyde esneklik kazandırır. Bu teknolojik çeviklik, mevcut süreçleri desteklemekten yanı sıra yeni iş modellerinin geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır (Lu ve Ramamurthy, 2011; Sherehiy ve Karwowski, 2014).

Her örgüt farklı kaynaklara, kültürlere ve yapılara sahip olduğundan, bu stratejilerin uygulanması standart bir reçeteden ziyade stratejik planlama ve öz değerlendirme gerektirir. Etkin bir çeviklik stratejisi, kurumun içsel dinamikleriyle uyumlu, sürdürülebilir ve bütüncül bir yaklaşımla geliştirilmelidir (Teece vd., 2016).

#### **1.4. Psikolojik Dayanıklılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

İş hayatı, sıklıkla stres, belirsizlik ve yoğun rekabet gibi unsurlarla doludur; bu bağlamda psikolojik dayanıklılık, çalışanların performansını doğrudan etkileyebilecek bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Dayanıklı bireyler, olumsuz olaylarla karşılaştıklarında daha az tükenmekte, motive kalmakta ve zorluklarla başa çıkma stratejileri geliştirmektedirler (Hoşgör ve Yaman, 2022; Kuşcu Karatepe vd., 2022). Bu beceriler, çalışanların iş performansında önemli bir iyileşmeye yol açtığı ise göz ardı edilemez bir gerçektir.

Literatürde psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisi geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Masten ve Wright (2010), dayanıklı bireylerin stresli olaylar karşısında daha hızlı toparlandığını ve iş ortamında sürdürülebilir başarı sağladığını belirtmektedir. Ayrıca, dayanıklı bireyler problem çözme becerileri, duygusal denge ve pozitif bakış açılarıyla öne çıkmakta, bu da iş hedeflerine ulaşma konusunda onları diğer çalışanlara göre daha avantajlı kılmaktadır. İş performansını etkileyen diğer faktörlerle karşılaştırıldığında, psikolojik dayanıklılık bireysel ve örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır (Hou vd., 2020; Cantante-Rodrigues vd., 2021).

Bunun yanı sıra, iş performansı ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki, liderlik ve yönetim becerileri açısından da önemsenmektedir. Liderlerin, çalışanlarının dayanıklılığını destekleyici bir iş ortamı yaratabildiklerinde, performansın daha yüksek seviyelerde sürdürüldüğü ortaya çıkmıştır (Anasori vd., 2023). Dayanıklılığı yüksek çalışanlar, iş yükü altında daha az hata yaptığı ve daha yaratıcı çözüm yolları ürettiği belirtilmiştir (Luthans vd., 2006). Ayrıca, psikolojik dayanıklılığın iş performansını artırması, iş tatmini ve çalışan bağlılığı ile de pozitif bir ilişki göstermektedir.

Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki bu olumlu ilişki, özellikle zorlu iş ortamlarında daha belirgin hale gelmektedir. Yüksek stres altında çalışan bireylerin dayanıklılıkları sayesinde işten ayrılma oranlarının düştüğü ve iş hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabildikleri görülmüştür. Özellikle kriz dönemlerinde veya belirsizliklerin yoğun olduğu durumlarda, çalışanların dayanıklılık seviyeleri, iş performansının sürdürülebilirliği için kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Suratman vd., 2021; Cherng vd., 2022; Shen vd., 2024).

Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişki, iş dünyasında bireysel ve örgütsel başarının artırılmasına da etki etmektedir. Dayanıklılığı yüksek bireyler, stresli durumlarla başa çıkma ve işlerini etkili bir şekilde sürdürme becerileri sayesinde iş performanslarını iyileştirebilmekte ve bu durum, işletmelerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilmektedir.

#### **1.4.1. Psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisi**

Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli veya zorlayıcı yaşam olaylarına rağmen uyum sağlayabilme ve bu süreçlerden güçlenerek çıkabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2006). İş performansı ise çalışanların örgüt içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabanın etkililiği ve verimliliği ile ilişkilendirilir (Şahin, 2019). Literatürde psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu iki kavramın örgütsel verimlilik ile ilgili çeşitli örgütsel konular ve çalışanların duygu durumları bakımından yakından bağlantılı olduğu bildirilmiştir (Coutu, 2002; Yıldız ve Uzun, 2020). Psikolojik dayanıklılığın temelinde pozitif duygular, iyimserlik, esneklik ve ileriye yönelik umutlu bakış açısı yer almaktadır (Tugade ve Fredrickson, 2004). Bu özellikler,

çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlara daha hızlı çözüm bulmalarına ve stresle başa çıkma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Masten, 2001). Özellikle yoğun iş yükü ve belirsizliklerin sıkça yaşandığı kurumsal ortamlarda, psikolojik dayanıklılığın yüksek olması, çalışanların motivasyonlarını korumalarını ve işe yönelik pozitif tutum sergilemelerini sağlar (Luthans vd., 2006).

Literatürde, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki olumlu etkisine dair çeşitli bulgular bulunmaktadır. Bireylerin pozitif duyguları iş ortamındaki bilişsel süreçlerini desteklemektedir (Tugade ve Fredrickson, 2004). Bireylerin pozitif duyguları, yaratıcılığı ve problem çözme becerilerini artırarak bireylerin iş performansına da katkıda bulunmaktadır (Masten, 2001). Ayrıca, psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin, örgütsel stresi daha etkili şekilde yönetebildiği ve duygusal tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların önüne geçerek iş performanslarını daha üst düzeylere taşıyabilecekleri bildirilmiştir (Coutu, 2002).

Ulusal literatürde de psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar mevcuttur (Şahin, 2019; Yıldız ve Uzun, 2020). Şahin (2019), yapmış olduğu çalışmada, hizmet sektöründe çalışanların psikolojik dayanıklılığının iş performansına pozitif yönde etki ettiğini bildirmiştir. Aynı şekilde Yıldız ve Uzun (2020) tarafından yapılan bir başka çalışmada, stres yönetimi ve tükenmişlik düzeyleri incelenerek psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki olumlu etkileri ortaya konulmuştur.

Ayrıca, örgüt çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırmaya yönelik programlar geliştirmesi, kurumsal verimliliği doğrudan etkilemektedir (Luthans vd., 2006). Kurum içi eğitimler, mentorluk ve koçluk uygulamalarıyla çalışanların stres yönetimi ve duygu düzenleme becerilerinin geliştirilebildiği bildirilmiştir (Coutu, 2002). Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıkları artarken, iş performansında da anlamlı artışlar gözlemlenmiştir (Şahin, 2019).

Literatürde psikolojik dayanıklılığın iş performansına olan etkisine ilişkin bulgular, bu iki kavramın birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Masten, 2001; Yıldız ve Uzun, 2020). Ulusal ve uluslararası kaynaklarda, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireylerin işe karşı olumlu tutum sergilediği, stresle daha etkin başa çıktığı ve buna bağlı olarak iş performanslarının arttığına işaret edilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin psikolojik dayanıklılık geliştirme odaklı stratejileri benimsemeleri ve çalışanlarına bu yönde destek sağlamaları, bireysel ve kurumsal açıdan çeşitli avantajlar sunabilecektir.

### **1.5. Örgütsel Çeviklik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi**

Örgütsel çeviklik ve psikolojik dayanıklılık, bireysel ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynayan iki kavramdır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Örgütsel çeviklik, kurumların hızlı değişen koşullara adaptasyon yeteneği olarak tanımlanırken (Doz ve Kosonen, 2010; Teece vd.,

2016), psikolojik dayanıklılık bireylerin stresli ve zorlu durumlarla başa çıkma kapasitelerini ifade etmektedir (Connor ve Davidson, 2003). Bu iki kavram arasındaki ilişki, bireylerin ve örgütlerin belirsizlik, değişim ve krizlerle karşılaştıklarında nasıl başarılı olabileceklerini açıklamada rol oynamaktadır (Boin ve van Eeten, 2013). Literatürde her iki kavramın da iş performansını ve genel örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilediği yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Luthans vd., 2006; Teece vd., 2016).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, iş hayatında karşılaştıkları stres ve baskılara karşı daha güçlü durabilir ve problem çözme yeteneklerini kullanarak etkin çözümler üretebilirler (Onan vd., 2021). Bu, çevik bir organizasyon yapısı içinde, bireylerin yenilikçi ve esnek olmalarına olanak tanımaktadır. Örgütsel çeviklik, sürekli değişen piyasa koşullarına yanıt vermeyi ve belirsizlikleri yönetmeyi gerektirmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, bu değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde adapte olabilir ve değişimin getirdiği stresi etkin bir şekilde yönetebilirler. Bu durum, örgütsel çevikliğin başarısında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Braun vd., 2017). Dolayısıyla, bireylerin dayanıklılık seviyeleri ile örgütsel çeviklik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Pulakos vd., 2019; Onan vd., 2021).

Çevik organizasyonlar, psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerden faydalanarak kriz dönemlerinde daha sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler (Teece, 2016). Belirsizliklerin arttığı kriz zamanlarında, psikolojik dayanıklılığı güçlü olan çalışanlar, strese karşı daha az duyarlı olabilir ve kriz yönetimi süreçlerine pozitif katkıda bulunabilirler (Coutu, 2002). Bu da örgütün hızla toparlanmasını ve değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırabilmektedir. Çevik bir organizasyon yapısında, çalışanların bu özellikleri, değişim süreçlerini hızlandırmakta ve örgütsel esnekliği artırmaktadır (Prieto ve Talukder, 2023).

Örgütsel çeviklik ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişki, liderlik ve takım dinamikleri açısından da öneme sahiptir. Dayanıklı bireylerin, çevik liderlik stratejileri ile birleştiğinde, ekiplerde pozitif bir işbirliği ortamı yaratabildiği görülmüştür. Çevik organizasyonlarda liderler, çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmekte ve bu da örgütün çeviklik seviyesini yükseltmektedir (Ludviga ve Kalvina, 2024). Ayrıca, dayanıklı bireylerin zorlayıcı durumlara karşı olumlu tutum sergilemesi, ekiplerin stres altında bile daha yüksek performans göstermesine katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2006).

Öte yandan örgütsel çeviklik, psikolojik dayanıklılığı artırıcı bir faktör olarak da işlev görebilir. Çevik organizasyonlar, çalışanlara daha fazla özerklik ve esneklik tanımakta; bu da bireylerin kendilerini daha güvende ve yetkin hissetmelerine yol açmaktadır (Shajrawi ve Aburub, 2023). Çalışanların bu ortamda daha fazla sorumluluk alması ve sorunları çözme konusunda yetkinlik kazanması, psikolojik dayanıklılıklarının gelişmesini sağlamaktadır (Mehdibeigi vd., 2016). Bu çift yönlü ilişki, bireylerin ve organizasyonların karşılıklı olarak birbirlerini desteklediği bir döngü oluşturmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütsel çeviklik ve psikolojik dayanıklılık arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, çevik organizasyonların değişen koşullara daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunurken, çevik yapılar da çalışanların dayanıklılık seviyelerini artırabilir. Bu etkileşim, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ve zorlu koşullarda başarılı olmalarına da etki etmektedir.

### **1.6. Örgütsel Çevikliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel çeviklik, dinamik ve hızla değişen iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için öneme sahiptir (Doz ve Kosonen, 2010; Teece vd., 2016). Örgütsel çeviklik, kurumların hızlı karar alma, belirsizliklere uyum sağlama ve yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini ifade etmektedir (Overby vd., 2006; Roberts ve Grover, 2012). Bu yetenek, işletmelerin müşteri taleplerine hızlı yanıt vermesi, piyasadaki değişimlere anında uyum sağlaması ve iç süreçlerini sürekli olarak optimize etmesi açısından iş performansını doğrudan etkileyen bir faktör değerlendirilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Çevik organizasyonlar, değişken iş ortamlarına daha etkin bir şekilde adapte olabilir ve bu esneklik, iş performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Hitt vd., 1998; Lu ve Ramamurthy, 2011).

Örgütsel çeviklik ile iş performansı arasındaki ilişkinin literatürde güçlü bir şekilde vurgulandığı görülmektedir. Çevik organizasyonlar, hızlı değişimlerin getirdiği belirsizliklerle başa çıkmada daha başarılı oldukları için performanslarını sürdürülebilir kılabilmektedirler. Doz ve Kosonen (2010) çevik organizasyonların iş süreçlerini hızlandırarak karar alma mekanizmalarını optimize ettiğini ve bu sayede daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmektedir. Özellikle hızla değişen pazar koşullarına adapte olabilen işletmeler, çeviklikleri sayesinde müşterilere daha iyi hizmet sunarak, iş hedeflerine daha hızlı ulaşmaktadır.

Örgütsel çevikliğin iş performansına etkisi, yalnızca hızlı karar alma süreçleriyle sınırlı değildir; aynı zamanda çalışan verimliliği ve motivasyonu üzerinde de pozitif bir etkiye sahiptir. Çevik organizasyonlar, çalışanlarına daha fazla esneklik ve özerklik tanıyarak onların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik etmektedir. Bu durum, çalışanların kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerini ve işlerine daha fazla bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Çeviklik, çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını daha verimli kullanabilecekleri bir ortam sunmakta ve bu da iş performansının artmasına katkıda bulunmaktadır (Luthans vd., 2006).

Bununla birlikte, örgütsel çeviklik, inovasyonun teşvik edilmesi açısından da iş performansını artırıcı bir faktördür. Çevik organizasyonlar, hızlı değişen teknoloji ve müşteri taleplerine yanıt verebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeye odaklanır. Yenilikçilik, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmesine olanak tanmakta ve iş performansına katkı sağlamaktadır. Çevik organizasyonlar, yeni fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirme ve bu fırsatlara yanıt verme kabiliyetine sahip oldukları için iş performansını sürekli olarak iyileştirmektedir (Teece, 2016).

Örgütsel çevikliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisi, kriz dönemlerinde ve belirsizlik ortamlarında daha belirgin hale gelmektedir (Teece vd., 2016). Ekonomik dalgalanmalar, küresel salgınlar veya sektörel krizler gibi dışsal şoklar, birçok işletmeyi zor durumda bırakabilir. Ancak çevik organizasyonlar, bu tür belirsizliklere karşı esneklikleri sayesinde hızlı çözümler üretebilir ve kriz yönetimini daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilirler (Doz ve Kosonen, 2010). Bu yetenek, kriz dönemlerinde bile iş performansının sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Roberts ve Grover, 2012).

Örgütsel çeviklik, iş performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı birçok olumlu etki yaratmaktadır. İçsel süreçlerin iyileştirilmesi ve dış çevredeki değişimlere hızlı yanıt verebilme yeteneği sayesinde, çevik organizasyonlar iş performansını optimize edebilirler (Sambamurthy vd., 2003; Overby vd., 2006). Çevikliğin yüksek olduğu organizasyonlar, çalışan verimliliği, inovasyon kapasitesi ve kriz yönetimi açısından daha başarılıdır ve bu başarı, iş performansına yansımaktadır (Hitt vd., 1998; Sherehiy ve Karwowski, 2014).

### **1.7. Örgütsel Çevikliğin Aracılık Mekanizması ve Etkileri**

Örgütsel çeviklik, kurumların değişen piyasa koşullarına ve belirsizliklere hızla uyum sağlama, yenilikçi çözümler üretme ve karar alma süreçlerini hızlandırma kapasitesini ifade etmektedir (Doz ve Kosonen, 2010; Overby vd., 2006). Bu bağlamda, örgütsel çeviklik yalnızca iş süreçlerinin hızlanmasıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda diğer kritik işlevler arasında bir aracılık mekanizması olarak işlev görerek (Roberts ve Grover, 2012), işletmenin genel performansına da etki etmektedir (Sambamurthy vd., 2003; Sherehiy ve Karwowski, 2014).

Örgütsel çeviklik, özellikle liderlik, çalışan bağlılığı ve inovasyon gibi unsurların iş sonuçları üzerindeki etkisinde bir aracılık rolü oynayabilmektedir. Çevik bir organizasyon yapısı, liderlerin hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanımakta ve böylece iş performansını etkilemektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). Aynı şekilde, çalışanların çevik bir organizasyon içerisinde daha esnek ve bağımsız çalışabilmeleri, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmaktadır. Bu artan bağlılık, çalışanların performansını iyileştirirken, iş sonuçlarına dolaylı yoldan katkıda bulunmaktadır (Doz ve Kosonen, 2010). Bu noktada çeviklik, işletmenin farklı bileşenleri arasında bir köprü işlevi görerek, bütünsel bir başarı sağlamaktadır (Baydar, 2023).

Çevik yapılar, yenilikçi fikirlerin daha hızlı geliştirilmesine ve hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır. Yenilikçilik, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. Çevik organizasyonlar, çalışanlarını inovasyon süreçlerine aktif olarak dâhil ederek, yeni fikirlerin hızla değerlendirilmesini ve uygulanmasını sağlamaktadır. Bu süreçte, çeviklik inovasyonun bir aracı olarak devreye girmekte ve işletmenin yenilik kapasitesini artırmaktadır (Teece, 2016). Böylece çevikliğin aracılık mekanizması, inovasyon ile iş performansı arasında bir aracılık görevi görmektedir.

Bir diğerk önemli etki, örgütsel çevikliğin kriz dönemlerinde sağladığı avantajlardır. Ekonomik durgunluklar, ani piyasa değişimleri veya global krizler gibi beklenmedik olaylar karşısında çevik organizasyonlar, diğerlerine göre daha hızlı reaksiyon göstermektedir. Bu yetenek, işletmenin kriz zamanlarında bile rekabetçi kalmasını sağlamaktadır. Çevik organizasyonlar, belirsizliklerle başa çıkmada stratejik esnekliklerini kullanarak iş sürekliliğini sağlayabilir ve kriz sonrası daha güçlü bir şekilde piyasaya geri dönebilirler. Bu noktada çeviklik, işletmenin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir araç olarak devreye girebilmektedir (Lengnick-Hall ve Beck, 2005).

Örgütsel çeviklik aynı zamanda çalışanların psikolojik dayanıklılığı ile de ilişkilendirilebilir. Çevik bir organizasyonda çalışan bireyler, belirsizlik ve stresli durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilirler (Cherng vd., 2022). Bu süreçte çevik liderlik, çalışanların motivasyonlarını korumalarına ve zorluklarla karşılaştıklarında daha dirençli olmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel çevikliğin etkisini artırmakta ve işletmenin uzun vadeli başarıya ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Shen vd., 2024). Böylece, çevikliğin aracılık mekanizması bireysel ya da örgütsel düzeyde başarıya katkıda bulunabilmektedir.

Örgütsel çevikliğin aracılık mekanizması, örgütlerin farklı alanlarında önemli etkiler yaratmaktadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Roberts ve Grover, 2012). Liderlik, çalışan bağlılığı, inovasyon ve kriz yönetimi gibi süreçlerde çeviklik, psikolojik dayanıklılık bu unsurların etkinliğini artırmakta ve iş performansına olumlu katkılar sağlamaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Çevik organizasyonlar, değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayarak, uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Hitt vd., 1998). Bu nedenle, çevikliğin bir aracılık mekanizması olarak değerlendirilmesi, modern örgütlerin stratejik başarılarının anahtarlarından biri olduğunu söylenebilmektedir (Sambamurthy vd., 2003).

### **1.8. Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü**

Çevik organizasyonlar, yalnızca mevcut durumlara hızla uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsat ve tehditleri öngörerek proaktif stratejiler geliştirme becerisine de sahip olabilmektedir (Sağır ve Gönülölmez, 2019). Bu bağlamda, örgütsel çevikliğin, işletmelerin performanslarını ve rekabet gücünü artırmada aracılık rolü oynadığı literatürde vurgulanmaktadır (Çetinkaya ve Akkoca, 2021; Yıldız ve Aykanat, 2021; Alhosani ve Ahmed, 2024).

Örgütsel çeviklik, işletmelerin yenilikçi çözümler üretmelerini, iş süreçlerini optimize etmelerini ve müşteri taleplerine hızlıca yanıt vermelerini sağlayarak iş performansını artırmada önemli bir araç olarak görülmektedir (Bahrami vd., 2016). Çevik bir organizasyon yapısına sahip örgütler, ani piyasa değişimlerine veya beklenmedik krizlere daha hazırlıklı

olup, karar alma süreçlerini hızlandırarak sürdürülebilir başarı sağlayabilirler. Böylece iş performansı ile çeviklik arasında pozitif ilişki olduğu söylenebilir (Doz ve Kosonen, 2010).

Çevikliğin bir diğer önemli rolü, işletme içindeki diğer değişkenler üzerinde bir aracılık mekanizması olarak işlev görmesidir. Örgütsel çeviklik, içsel ve dışsal faktörlere karşı duyarlılığı artırarak, çalışanların verimliliği ve iş süreçlerinin etkinliği üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabilir (Küçükler ve Yıldırım, 2022). Stratejik liderlik veya çalışan bağlılığı gibi unsurların işletme performansı üzerindeki etkisi, örgütsel çevikliğin düzeyiyle yakından ilişkili olabilmektedir. Bu noktada çeviklik, bu faktörlerin iş sonuçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yansımaya olanak tanımaktadır (Erdoğan, 2022).

Ayrıca, çeviklik ile inovasyon kapasitesi arasında da ilişki olduğu söylenebilir. Yenilikçi çözümler üretmek ve yeni teknolojileri benimsemek, çevik organizasyonların temel özelliklerinden biridir. İşletmelerin inovatif ürün ve hizmetler geliştirme yeteneği, çevik bir yapıya sahip olmaları sayesinde daha etkili hale gelmektedir (Erdoğan, 2022; Baydar, 2023). Bu inovatif yaklaşım ise, işletmenin genel performansını artırarak sürdürülebilir büyüme sağlamada bir katalizör görevi görmektedir (Teece, 2016). Bu durum, çevikliğin rekabet aracı olmanın yanı sıra yenilikçiliğin ve sürekli gelişimin destekleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Çevikliğin örgüt içi iletişim ve işbirliği süreçleri üzerinde de olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Li vd., 2020). Çevik organizasyonlar, yatay ve esnek yapıları sayesinde karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve bilgi akışını daha etkin bir şekilde yönetmektedirler. Bu da çalışanlar arasındaki etkileşimi artırarak, örgüt içi sinerji yaratabilmektedir (Shajrawi ve Aburub, 2023). Dolayısıyla, çeviklik, iş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına etki etmektedir.

Örgütsel çeviklik, işletmelerin dinamik ve belirsiz iş ortamlarında başarılı olabilmelerinde önemli bir unsurdur. İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve inovasyonun desteklenmesi açısından çeviklik, örgütsel performans, iş performansı, bireysel ve örgütsel düzeyde dayanıklılık üzerinde aracılık etkisine sahip olabilmektedir.

### **1.9. Değişkenler Arası İlişkiler ile İlgili Literatür Taraması**

Bu bölümde, psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler literatürde incelenmiş, bu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimleri ele alan çalışmalar incelenmiştir. Yöneticilerinin liderlik ve yönetim süreçlerinde bu değişkenlerin etkisi, bireysel ve kurumsal performansa katkısı bağlamında çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Literatürdeki çeşitli ampirik ve teorik çalışmalar ışığında, bu değişkenlerin birbirini tamamlayan ve çoğu zaman aracı etkiler yaratan rolleri detaylandırılmıştır.

### 1.9.1. Psikolojik dayanıklılık ve iş performansı

Luthans ve Youssef-Morgan (2007), "Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge" adlı çalışmalarında, psikolojik dayanıklılık, umut, iyimserlik ve öz yeterlilik gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma çeşitli sektörlerdeki 200 çalışan üzerinde yapılmıştır. Sonuç olarak, yüksek psikolojik düzeye sahip bireylerin stresle daha etkin başa çıktığını ve iş performanslarının belirgin şekilde arttığını ortaya koymuştur.

Plimmer ve arkadaşları (2022), kamu sektörü çalışanlarıyla yaptıkları "Resilience in public sector managers" adlı çalışmada, psikolojik dayanıklılığın iş memnuniyeti ve performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırma, kamu çalışanlarının dâhil olduğu bir anket çalışması ile yürütülmüş ve dayanıklılığı yüksek çalışanların işlerinde daha uzun süre kaldıkları ve daha yüksek iş performansı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, bu sonuçların işgücü devir hızını azaltmak için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Meurer ve Beuren (2024), Brezilya'daki kamu görevlileri arasında gerçekleştirdikleri "Antecedents of Job Performance of Public Servants" adlı çalışmalarında, psikolojik dayanıklılık ve stresin iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuç olarak dayanıklılık ile stresin iş performansı üzerindeki negatif etkileri azalttığı belirtilmiştir.

Datta ve Manjeet (2024), "The Human Energy Crisis: Employee's Performance and Need for Resilience" başlıklı çalışmalarında, çalışanların enerji düzeyleri ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi ve bunun iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bilgi teknolojisi sektöründe çalışan 65 katılımcı ile yürütülen çalışmada, dayanıklılığı yüksek olan bireylerin daha yüksek enerji seviyelerine sahip olduğu ve işlerinde daha etkili oldukları sonuç olarak belirtilmiştir.

Snowden (2024), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada, stresle başa çıkma stratejilerinin ve psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkilerini araştırmıştır. 250 hemşirenin katıldığı çalışmada, dayanıklılığı yüksek hemşirelerin, stresli durumlarda daha iyi başa çıkabildiği ve hasta bakımında daha yüksek performans sergilediği belirtilmiştir.

Brummelhuis ve arkadaşları (2024), "Peaking Today, Taking It Easy Tomorrow: Daily Performance Dynamics of Working Long Hours" başlıklı araştırmalarında, psikolojik dayanıklılık ve günlük çalışma saatlerinin performans dinamiklerini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Çeşitli sektörlerden 300 çalışanın günlük performans raporlarının analiz edildiği bu çalışmada, dayanıklılığı yüksek bireylerin uzun çalışma saatlerinde bile yüksek performans gösterebildiği sonucuna varılmıştır.

Rhee ve arkadaşları (2024), "Daily renewal for job performance: understanding the role of recovery, sleep, resilience, and job crafting from a self-regulatory strength perspective" isimli çalışmalarında, uyku kalitesinin, psikolojik dayanıklılığın ve iş performansının nasıl ilişkili

olduğunu analiz etmiştir. Çeşitli işletmelerden çalışanlar ile yapılan anket çalışması, dayanıklılığı yüksek bireylerin uyku düzenlerini daha iyi yönettiğini ve bu durumun işteki üretkenliklerini artırdığını belirtmişlerdir.

Jocić ve arkadaşları (2024), yapmış oldukları çalışmada, kurumsal eğitimlerin psikolojik dayanıklılığı artırarak çalışan performansına olan etkilerini değerlendirmiştir. Çalışma, eczacılık sektöründen katılımcıların verilerine dayanarak, dayanıklılığın eğitim yoluyla artırılmasının iş memnuniyetini ve iş performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Kumar ve arkadaşları (2024), bilgi teknolojileri sektöründe psikolojik dayanıklılık müdahalelerinin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, dayanıklılığı artırmak için uygulanan pozitif psikoloji müdahalelerinin iş performansını anlamlı şekilde iyileştirdiğini belirtmişlerdir.

Singer (2024), stres dayanıklılık eğitiminin yüksek stresli mesleklerdeki etkilerini değerlendirdiği doktora tezinde sonuç olarak, psikolojik dayanıklılık eğitimlerinin, yüksek iş performansı ve düşük tükenmişlik düzeyi sağladığını ortaya koymuştur.

### **1.9.2. Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik**

Döner (2023), kaos ve karmaşıklık dönemlerinde şefkatli liderliğin psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, farklı sektörlerden liderler ve ekip üyeleriyle yürütülmüştür. Liderlerin şefkatli yaklaşımları, ekip üyeleri arasında psikolojik dayanıklılığı artırmış ve yenilikçi problem çözme yeteneklerini güçlendirmiştir. Bulgular, şefkatli liderliğin bireysel ve kurumsal seviyede çevikliği desteklediğini göstermiştir.

Kadivar Zinkanloo ve arkadaşları (2024), aracı kurumlarda çalışan bireylerin örgütsel çeviklik düzeyleri ile psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkisini incelemişlerdir. 150 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışma, dayanıklılığı artırmak için çeviklik temelli bir model geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Sonuçlar, çevik örgütlerde çalışanların stresli dönemlerde daha dirençli olduklarını ve performanslarının arttığını göstermiştir. Bu bulgular, çeviklik merkezli stratejilerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklediğini ortaya koymuştur.

Sharma ve Aggarwal (2024), liderlik değişkenlerinin turizm sektöründe örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Çalışma, bibliometrik bir yöntem kullanılarak, SCOPUS veritabanındaki 200'den fazla akademik makale analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, adaptif ve dayanıklı liderlik uygulamalarının çalışan motivasyonu ve çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm gibi konuların liderlikte önemli olduğu vurgulanmıştır.

Platz ve Schäper (2024), CEO'ların iyimserlik düzeylerinin dijital inovasyon ve çeviklik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada, 3.288 organizasyon-yıl verisi analiz edilmiş ve CEO iyimserliği ile inovasyon arasındaki ilişkinin ters bir yapıya sahip olduğu belirtilmiştir.

Aşırı iyimserlik durumunda inovasyon süreçlerinin risklere karşı savunmasız hale geldiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, iyimser liderliğin stratejik karar alma süreçlerindeki önemine dikkat çekilmesi amacıyla yapılmıştır.

Sutardi ve Novitasari (2024), çevikliğinin iş bağlılığı üzerindeki etkilerini psikolojik dayanıklılık ve güçlendirme aracılığıyla incelemiştir. İşgörenlerle yürütülmüş olan çalışmada sonuç olarak, çevikliğinin dayanıklılığı artırarak iş bağlılığına katkı sağladığını, ancak doğrudan bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, dayanıklılığın ara değişken olarak önem arz ettiğini göstermektedir.

Carter-Harris (2024), yapmış olduğu doktora tez çalışmasında liderlerin psikolojik dayanıklılık ve çevikliği arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma 120 lider ile gerçekleştirilmiş, psikolojik dayanıklılığın çeviklik gelişimine etki ettiği belirtilmiştir.

Alviani ve arkadaşları (2024), iş gücü çevikliği, dayanıklılık ve çalışan proaktifliği arasındaki ilişkiyi sistematik bir literatür incelemesi ile değerlendirmişlerdir. Çeşitli alanlardan 200'den fazla çalışmanın analiz edildiği bu araştırma, çevik iş gücünün dayanıklılığı artırarak iş performansını olumlu etkilediğini bildirmiştir.

Sonenshein (2024), kriz dönemlerinde yöneticilerin örgütsel çeviklik ve dayanıklılık düzeylerini incelemiştir. Çalışmada, yöneticilerin çevik yaklaşımlarla krizleri fırsatlara dönüştürme yetenekleri vurgulanmıştır. Sonuç olarak, çevik yöneticilerin iş ortamındaki motivasyonu artırarak yenilikçi çözümler geliştirdiği belirtilmiştir. Bu çalışmada kriz dönemlerinin yönetiminde çevikliğin önemine dikkat çekilmiştir.

Li ve arkadaşları (2024), Covid-19 bağlamında kapsayıcı yönetim uygulamalarının dayanıklılık ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuç olarak, kapsayıcı uygulamaların çeviklik ve dayanıklılığı artırdığı belirtilmiştir.

### **1.9.3. Örgütsel çeviklik ve iş performansı**

Fayard ve arkadaşları (2021), "Designing the hybrid office" adlı çalışmasında, hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin örgütsel çeviklik ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çeşitli sektörlerden katılımcılar ile gerçekleştirilen çalışma, hibrit modelin iş tatmini ve çeviklik üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur.

Park ve Lee (2024), " The Influence of Learning Agility, Grit, and Positive Psychological Capital on the Performance of Clinical Nurses " başlıklı çalışmasında, hemşirelerin öğrenme çevikliği ve dayanıklılığının iş performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, öğrenme çevikliği ve dayanıklılığın iş tatmini ve bağlılık yoluyla iş performansını önemli ölçüde artırdığını göstermiştir.

Collou ve Bruinsma (2024), "A Serious Game for the Digital Transformation of Organizations" çalışmasında, dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel çevikliğin rolünü incelemiştir. Yalnızca yöneticilerin katıldığı çalışma da, çevikliğin dijital inovasyonları kolaylaştırarak çalışanların iş performansını artırdığı sonucuna varmıştır.

Rane (2024), "A Study of Organisational Fit in the Selection Process" adlı çalışmasında, örgütsel çevikliğin personel seçim süreçleri ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, bilgi teknolojileri sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve çevik yöntemlerin örgütsel uyumu artırdığı, böylece performansı olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bharath ve arkadaşları (2024), "The Nexus amid Workforce Agility and Adaptive Performance: Mediating Role of Employee's Loyalty among Information Technology Professionals" adlı çalışmada, bilgi teknolojileri çalışanlarının çeviklik ve iş performansı ilişkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, iş yerinde çevik davranışların örgütsel bağlılığı ve iş performansını artırdığını belirtilmiştir.

Patil (2024), "Human-Artificial Intelligence Collaboration In The Modern Workplace: Maximizing Productivity And Transforming Job Roles" başlıklı çalışmasında, yapay zekâ destekli çevikliğin iş performansına etkilerini incelemiştir. Çeşitli sektörlerden çalışanların katılımıyla yapılan bu araştırma, yapay zekanın iş süreçlerine entegrasyonunun çeviklik ve çalışan memnuniyetini artırdığını göstermiştir.

Jamal (2025), "Adaptability to Change for Sustainability" başlıklı çalışmasında, çeviklik ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Farklı sektörlerden katılımcılar ile yürütülen araştırma, çevik organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine daha kolay ulaştığını ve bu süreçte çalışan performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

#### **1.9.4. Aracılık rolü**

Nafei (2017), "Job Engagement as a Mediator of the Relationship Between Organizational Agility and Performance" başlıklı çalışmasında, iş bağlılığının çeviklik ve performans arasındaki aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma, hastane çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve çevikliğin iş bağlılığını artırarak performans üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu bulmuştur.

Ismael ve arkadaşları (2021), "Knowledge Management as a Predictor of Organizational Resilience and Agility" başlıklı çalışmalarında, bilgi yönetimi süreçlerinin dayanıklılık ve çeviklik üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. 250 çalışanla yürütülen bu araştırma, regresyon analizleriyle bilgi yönetimi uygulamalarının dayanıklılığı artırdığını ve çeviklik yoluyla iş performansını geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Almagharbeh (2024), "The Effect of Human Resource Agility on Organizational Sustainability: A Structural Equation Modeling Approach" başlıklı çalışmasında, insan kaynakları çevikliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ve dayanıklılığın aracı rolünü incelemiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analizler, insan kaynakları çevikliğinin dayanıklılık düzeyini artırarak örgütsel sürdürülebilirliği olumlu etkilediğini göstermiştir. Çalışma, dayanıklılığın aracı bir değişken olarak stratejik yönetimdeki önemini vurgulamaktadır.

Panda ve Singh (2024), "Resilient and agile employees' pursuit of innovative performance and well-being: the role of job crafting" başlıklı çalışmada, dayanıklı ve çevik çalışanların yenilikçi performans ve refah üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, 200 çalışanla gerçekleştirilmiş ve iş zanaatkarlığının çeviklik ile performans arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı bulunmuştur.

Sutardi ve Novitasari (2024), "The Impact of Learning Agility on Work Engagement is Mediated by Psychological Empowerment and Resilience in Millennial Workers" başlıklı çalışmada, öğrenme çevikliğinin iş bağlılığı üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma bulgularında dayanıklılık ile psikolojik güçlendirmenin aracı rol oynadığı bulunmuştur. Sonuçlar, öğrenme çevikliğinin doğrudan iş bağlılığını etkilemediğini ancak dayanıklılığı artırarak dolaylı bir etki yarattığını göstermektedir.

Atobishi ve arkadaşları (2024), "How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility" başlıklı çalışmada, dijital yetkinliklerin çeviklik aracılığıyla kamu sektöründeki örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Kamu sektörü çalışanları ile yapılan araştırma, çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak performansını artırdığını ve olumlu aracılık etkisi ettiğini bulmuşlardır.

## 2. BÖLÜM

### MATERYAL VE YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırma soruları, çalışmanın yöntemi, araştırma modeli, çalışmanın hipotezleri, çalışma grubu, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırma Soruları

Bu çalışmanın başlangıç noktasını belirleyen araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilmektedir:

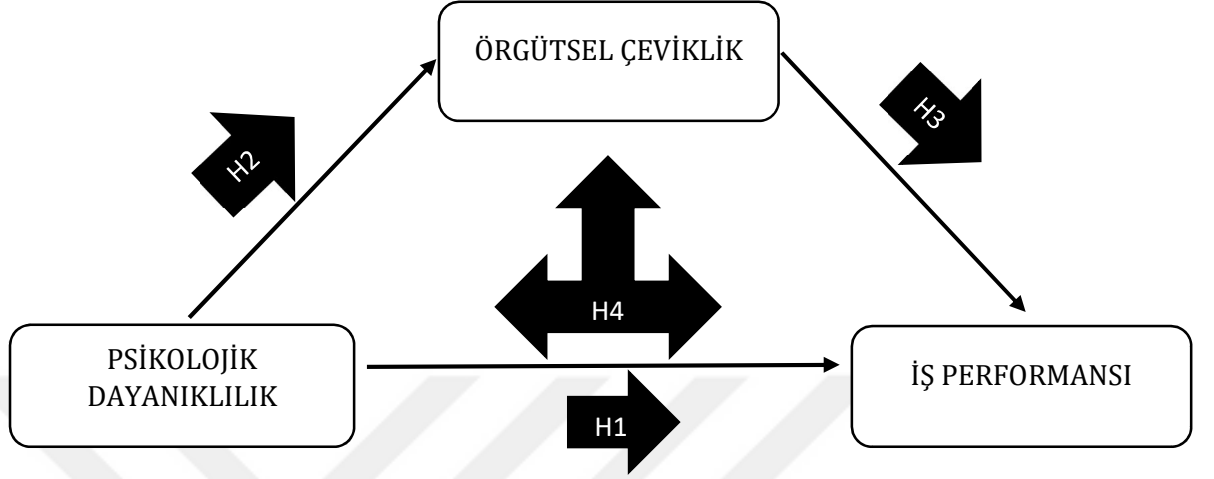
1. Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi var mıdır?
2. Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
3. Spor örgütlerindeki çevikliğin iş performansı üzerinde etkisi var mıdır?
4. Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü nedir?
5. Spor Yöneticilerinin demografik özellikleri ile psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
6. Spor Yöneticilerinin demografik özellikleri ile iş performans düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
7. Spor örgütlerinin çeviklik düzeyleri nedir?

#### 2.2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak "anket tekniği" kullanılmıştır. Örneklem seçiminde ise, "örneklem grup hesaplaması" kullanılmıştır. Analiz aşamasında ise, araştırmada "betimsel nicelikte ilişkisel tarama modeli ve yapısal eşitlik modeli" kullanılarak istatistiksel açıdan anlamlılık sınaması yoluyla sonuca gidilmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya başlamadan önce Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulundan etik kurul izni (Ek-1/Karar numarası:2023-22) ve kurumlardan kurum izinleri alındıktan sonra; çalışmanın kapsam ve sınırlılıklarına uygun ve çalışmaya katılmak isteyen bireylerden öncelikli olarak çalışma için özel hazırlanmış gönüllü olur formunun doldurulması istenmiştir. Gönüllü olan bireylere kişisel bilgi formu ile yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği, iş performansı ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeği uygulanmıştır.

### 2.3. Araştırma Modeli

Çalışmanın araştırma modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırma modeli

### 2.4. Çalışmanın Hipotezleri

H<sub>0</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>1</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>2</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerinin iş performansları üzerinde etkisi yoktur.

H<sub>3</sub>: Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerinin iş performansları üzerinde etkisi vardır.

H<sub>0</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü yoktur.

H<sub>4</sub>: Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.

### 2.5. Çalışma Grubu, Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2023 yılı aralık ayı itibari ile Türkiye’de özel spor kulüp ve kurumları, Gençlik ve Spor Bakanlığı veya spor federasyonlarında spor yöneticisi olarak görev yapan 50.706 kişi oluşturmaktadır (GSB, 2023). Çalışmaya katılacak gönüllü sayısının

belirlenmesinde, araştırmanın evreninin genişliği dikkate alınarak %95 güven düzeyi ve %5 hata payına göre örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Bu hesaplama, Cochran'ın (1977) önerdiği örneklem büyüklüğü formülüne dayandırılmıştır. Formülde, varyansın maksimum düzeyde olması varsayımıyla  $p=0,5$  kabul edilerek yapılan hesaplamada, en az 658 kişilik örneklem grubuna ulaşılması gerektiği belirlenmiştir.

Uygulama sürecinde, Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan çeşitli spor kurum ve kuruluşlarında görev yapan toplam 745 spor yöneticisine ulaşılmıştır. Katılımcılara anket formu yüz yüze görüşmelerle basılı form şeklinde ulaştırılmış; katılım gönüllülük esasına dayalı olarak sağlanmıştır. Uygulama sonucunda 745 katılımcıdan 682'sinin anketi eksiksiz ve analiz açısından geçerli şekilde doldurduğu tespit edilmiş, analizler bu 682 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum, toplam katılımcı sayısına oranla %91,55'lik bir geçerli veri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

Bu çalışmada, evrende yer alan bireylerin tümüne ulaşmanın olanaklı olmaması nedeniyle, basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi ile evrende yer alan her bir spor yöneticisinin örnekleme seçilme olasılığı eşit kabul edilmiştir. Örneklemin farklı coğrafi bölgeleri, kurumsal düzeyleri ve organizasyonel yapılarda görev yapan yöneticileri kapsamı, araştırma bulgularının geçerlilik ve genellenebilirlik düzeyini artırmıştır.

Katılımcıların kişisel özelliklerine ait bulgular Tablo 2.1'de belirtilmiştir.

**Tablo 2.1.** Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	389	57,00
	Kadın	293	43,00
Yaş	18-25	50	7,30
	26-35	219	32,10
	36-45	280	41,10
	46-55	106	15,50
	56 ve üzeri	27	4,00
Medeni durum	Evli	476	69,80
	Bekâr	206	30,20
Mezuniyet durumu	Lise	63	9,20
	Ön lisans	61	8,90
	Lisans	376	55,10
	Yüksek lisans ve üzeri	182	26,70
Beden eğitimi ve spor alanında eğitim	Lisans	316	46,30
	Yüksek lisans	121	17,70
	Almadım	245	35,90
Bağlı olunan kurum	Gençlik ve Spor Bakanlığı	401	58,80
	Spor Federasyonları	188	27,60
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu	93	13,60

Kurumdaki görev	Spor uzmanı	261	38,30
	Şube müdürü-tesis amiri	153	22,40
	Branş-federasyon sorumlusu	175	25,70
	Spor kulübü yöneticisi	93	13,60
Görev süresi	1 yıldan az	15	2,20
	2-5 yıl	199	29,20
	6-10 yıl	275	40,30
	11-15 yıl	128	18,80
	16 yıl ve üzeri	65	9,50
Toplam		682	100,00

Tablo 2.1’de yer alan veriler, çalışmanın örnekleminin geniş bir demografik çeşitliliğe sahip olduğunu ve araştırmanın hedef kitlesini temsil etme açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında toplam 682 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların %57’sinin erkek (n=389) ve %43’ünün kadın (n=293) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı (%57 erkek, %43 kadın) dengeli bir temsiliyet sunmakta ve spor yönetimi gibi genellikle erkek ağırlıklı bir alanda kadın katılımının da önemli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların yaş gruplarının çoğunlukla 36-45 yaş aralığında olduğu (%41,10; n=280) görülmektedir. Yaş grupları açısından en büyük oranı (%41,10) 36-45 yaş arası katılımcılar oluşturmakta, bunu %32,10 ile 26-35 yaş grubu takip etmektedir. Bu dağılım, katılımcıların çoğunluğunun kariyerlerinde deneyim kazanmış ve profesyonel bilgi birikimine sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışmanın bu yaş gruplarına odaklanması, hem iş performansı hem de örgütsel çeviklik gibi değişkenler açısından değerli bir bakış açısı sunmaktadır.

Medeni durum açısından, katılımcıların %69,80’i evli, %30,20’si bekârdır. Bu çeşitlilik, bireylerin iş hayatı ile özel hayatları arasındaki dengenin, araştırılan değişkenlere olan etkisinin analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Eğitim düzeyinde ise katılımcıların çoğunluğunun (%55,10) lisans mezunu olması ve %26,70’inin yüksek lisans ve üzeri eğitim almış olması, örneklemin akademik düzeyde yeterli olduğunu ve sonuçların güvenilirliğini artıracaklarını göstermektedir.

Beden eğitimi ve spor alanında eğitim durumu da çalışmanın niteliğini artıran bir diğer faktördür. Katılımcıların %46,30’u lisans, %17,70’i ise yüksek lisans düzeyinde bu alanda eğitim almıştır. Bununla birlikte, %35,90’lık bir grubun bu alanda eğitim almamış olması, alan dışı eğitim almış yöneticilerin performanslarının ve çevikliklerinin değerlendirilmesine fırsat tanımaktadır.

Bağlı olunan kuruma bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun (%58,80) Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda görev yaptığı, geri kalanının ise spor federasyonları (%27,60) ve amatör spor kulüpleri konfederasyonları (%13,60) gibi farklı kurumlarda çalıştığı görülmektedir. Bu

çeşitlilik, farklı kurumsal yapılar arasındaki farklılıkların incelenmesine olanak sağlayarak çalışmaya derinlik katmaktadır.

Kurum içindeki görev dağılımı, araştırmanın geniş bir yönetim profiline hitap ettiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların %38,30'u spor uzmanı, %25,70'i ise branş veya federasyon sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Bu durum, farklı yönetim düzeylerindeki bireylerin katılımıyla kapsamlı bir veri seti sunmaktadır. Ayrıca, görev süresi açısından da çeşitlilik mevcuttur; katılımcıların %40,30'u 2-5 yıldır görev yaparken, %29,20'si 1 yıldan az, %18,80'i ise 6-10 yıldır görev yapmaktadır. Bu çeşitlilik, çalışmada hem deneyimli hem de daha az deneyimli bireylerin bakış açılarının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu demografik veriler, çalışmanın katılımcı kitlesinin spor yönetimi alanındaki farklı profilleri temsil edebilecek bir yeterliliğe sahip olduğunu ve elde edilen sonuçların genellenebilirliğini desteklediğini göstermektedir. Bu durum, çalışmanın hedef değişkenlerini anlamak ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek açısından güçlü bir temel sunmaktadır.

## **2.6. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışma kapsamında kullanılan anket formu, dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde psikolojik dayanıklılık ölçeğine ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde iş performansı ölçeğine ilişkin ifadeler ve dördüncü bölümde örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin ifadeler kullanılmıştır.

### **2.6.1. Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği**

Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, Friborg ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Basım ve Çetin (2011) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek altı alt boyuttan oluşmaktadır: Kendilik Algısı, Gelecek Algısı, Yapısal Stil, Aile Uyumu, Sosyal Yeterlilik ve Sosyal Kaynaklar. Ölçek 33 madde içermektedir ve toplam puan aralığı 33-165 arasındadır.

Orijinal çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %57'sini açıkladığı belirlenmiş, alt boyutların iç tutarlılık katsayıları 0,75 ile 0,86 arasında değişmiştir (Friborg ve vd., 2003).

Bu çalışmada elde edilen verilere dayalı açıklayıcı faktör analizi sonucunda, 5 faktörlü yapı tespit edilmiştir. Her bir faktörün güvenilirlik düzeyleri; Kişisel Güç ( $\alpha = 0,836$ ), Aile Uyumu ( $\alpha = 0,866$ ), Sosyal Kaynaklar ( $\alpha = 0,878$ ), Sosyal Yeterlilik ( $\alpha = 0,859$ ), Yapısal Stil ( $\alpha = 0,921$ ) şeklinde yüksek bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizine (DFA) göre maddelerin faktör yükleri 0,63 ile 0,89 arasında değişmektedir ve tüm yükler istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t > 1,96$ ). Uyum indeksleri SRMR = 0,024, NFI = 0,99, NNFI = 0,99, CFI = 0,99, RMSEA = 0,071 olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

### 2.6.2. İş performansı ölçeği

Çalışmada spor yöneticilerinin iş performansını değerlendirmek amacıyla Çalışkan ve Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Görev Performansı (5 madde) ve Bağlamsal Performans (6 madde) olmak üzere iki alt boyut ve toplam 11 maddeden oluşmaktadır. Tüm maddeler 5'li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeğe ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki faktörlü yapı ortaya çıkmış ve toplam varyansın %84,837'si açıklanmıştır. DFA sonuçlarına göre maddelerin faktör yükleri 0,86 ile 0,93 arasında değişmiştir ve tümü %95 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Uyum indeksleri şu şekildedir:  $\chi^2/sd = 4,237$ , RMSEA = 0,071, SRMR = 0,024, CFI = 0,99, GFI = 0,98.

İç tutarlılık katsayıları; Görev Performansı ( $\alpha = 0,954$ ), Bağlamsal Performans ( $\alpha = 0,962$ ), Toplam Ölçek ( $\alpha = 0,968$ ) olarak hesaplanmıştır.

### 2.6.3. Örgütsel çeviklik ölçeği

Çalışmanın dördüncü bölümünde, spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerini ölçmek için, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Yetkinlik (8 madde), Cevap Verme (3 madde), Hız (3 madde) ve Esneklik (3 madde) olmak üzere 4 alt boyut ve toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Tüm maddeler 5'li Likert tipi ile puanlanmaktadır.

Bu çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizinde dört faktörlü yapı doğrulanmıştır ve toplam varyansın %91,129'u açıklanmıştır. Her bir alt boyutun güvenilirlik katsayıları; Yetkinlik ( $\alpha = 0,979$ ), Cevap Verme ( $\alpha = 0,971$ ), Hız ( $\alpha = 0,970$ ), Esneklik ( $\alpha = 0,952$ ), Genel ölçek güvenilirliği ( $\alpha = 0,985$ ) şeklinde yüksek bulunmuştur.

DFA sonuçlarına göre, uyum indeksleri: KMO = 0,960,  $\chi^2(136) = 19447,04$ ,  $p < 0,01$ , RMSEA = 0,071, CFI = 0,99, SRMR = 0,024, NNFI = 0,99 olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

## 2.7. Ölçeklerin Geçerlilik Güvenilirlik Sonuçları

Ölçeklerin alt boyut sayısını ve hangi maddelerin hangi alt boyutları oluşturduğunu belirlemek için açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır.

### 2.7.1. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geçerlilik güvenirliğine ilişkin bulgular

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2.2'de verilmiştir.

**Tablo 2.2.** Psikolojik dayanıklılık ölçeğine ait güvenirlik, AFA ve madde analizi

Faktör	Maddeler	Faktör					Madde-Ölçek İlişkisi
		1	2	3	4	5	
Kişisel Güç	Madde_1	0,826					0,788
	Madde_2	0,710					0,751
	Madde_7	0,611					0,775
	Madde_8	0,704					0,808
	Madde_13	0,635					0,775
	Madde_14	0,658					0,799
	Madde_19	0,689					0,757
	Madde_20	0,629					0,813
	Madde_28	0,628					0,819
Madde_31	0,639					0,727	
Aile Uyumu	Madde_5		0,588				0,700
	Madde_11		0,685				0,631
	Madde_17		0,498				0,708
	Madde_23		0,534				0,674
	Madde_26		0,614				0,632
Madde_32		0,409				0,735	
Sosyal Kaynaklar	Madde_6			0,627			0,685
	Madde_12			0,506			0,662
	Madde_18			0,559			0,692
	Madde_24			0,655			0,691
	Madde_27			0,448			0,649
	Madde_30			0,688			0,625
Madde_33			0,581			0,653	
Sosyal Yeterlilik	Madde_4				0,752		0,641
	Madde_10				0,578		0,600
	Madde_16				0,627		0,674
	Madde_22				0,538		0,693
	Madde_25				0,534		0,572
Madde_29				0,667		0,638	
Yapısal Stil	Madde_3					0,694	0,733
	Madde_9					0,677	0,766
	Madde_15					0,676	0,775
	Madde_21					0,602	0,812
Güvenilirlik		0,955	0,873	0,887	0,859	0,921	0,973
Öz değer		6,871	4,121	4,060	3,929	3,146	
Açıklanan Varyans (%)		20,822	12,488	12,302	11,906	9,533	67,051
KMO=0,977; Barlett's Sphericity Test $X^2(528)=17374,240$ ; $p=0.001<0.05$							

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi ölçeğe ait maddelerin diğer maddeler ile olan ilişkisi 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır (Büyüköztürk, 2009). Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,973).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön şartlar incelenmiştir. Bu koşullardan birincisi verideki kişi sayının AFA yapılabilmesi için yeterli bir sayıda olduğuna karar vermek amacıyla yapılan KMO değerine bakılması ve ikincisi ise değişkenler arasındaki korelasyonun varlığının incelenmesi için Barlett Küresellik testlerinin yapılmasıdır (Tabachnick ve Fidel, 2014). Tablo

2.3’de KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olduğu ve Barlett küresellik testinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlar, toplanan verideki kişi sayısının faktör analizine uygun olduğunun ve elde edilen verilerin yapısal olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinin ispatıdır (Kan ve Akbaş, 2005). Analiz sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde veri setinin, faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulguların akabinde ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla AFA yapılmıştır.

AFA sonucunda psikolojik dayanıklılık leğinin, altı boyutlu yapısı yerine, orijinal formuna benzer Şekilde beş boyutlu bir yapı sergilediği tespit edilmiştir. Bu farklılığın, çalışmada kullanılan örneklemin özelliklerinden, kültürel bağlamdan ve yönteme ilişkin farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Friborg ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ölçek, belirli bir kültürel ve toplumsal bağlama dayanmakta olup, farklı örneklemlerde ölçek alt boyutlarının birleşmesi veya farklılaşması mümkündür. Özellikle "kişisel g" boyutunun "kendilik algısı" ve "gelecek algısı" olarak ayrıldığı yapının, çalışmamızda daha bütünleşik bir Şekilde algılanması olasıdır. Bunun yanı sıra, faktör analizi sırasında boyutların ayrışma derecesi ve korelasyonları, belirli alt boyutların tek bir yapı altında toplanmasına neden olabilir. Ayrıca, katılımcıların algıları ve yanıt örüntüleri, kültürel bağlama özgü Şekilde bu boyutları birleştirmiş olabilir. Bu durum, psikolojik dayanıklılık leğinin esnek bir yapıya sahip olduğunu ve farklı bağlamlarda farklı sonuçlar verebileceğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar, çalışmanın örneklemini açısından özgünlüğünü ve geçerliliğini desteklemektedir.

Ayrıca, alışmamızda kullanılan faktör analizi yöntemleri, alt boyutların ayrışma derecesini ve korelasyonlarını değerlendirirken, belirli boyutların tek bir yapı altında toplanmasını desteklemiştir. Bu durum, psikolojik dayanıklılık leğinin esnek ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve kültürel ve bağlamsal değişkenler doğrultusunda farklı sonuçlar verebileceğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, çalışmamızın özgün örneklemiyle uyumlu olup, hem ölçeğin esnekliğini hem de çalışma bağlamımızda geçerliliğini destekler niteliktedir. Dolayısıyla, ölçeğin beş boyutlu bir yapıya geri dönmesi, teorik olarak tutarlı ve yöntemsel olarak ikna edici bir açıklama sunmaktadır.

Özetle söylemek gerekirse faktör analizi sonucunda ölçeğin 5 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %67,051 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden daha yüksek faktörlü bir yapıda olmasından dolayı "varimax" döndürme işlemi yapılmış ve bu döndürme sonrasında faktörler Tablo 3.1’de incelendiğinde;

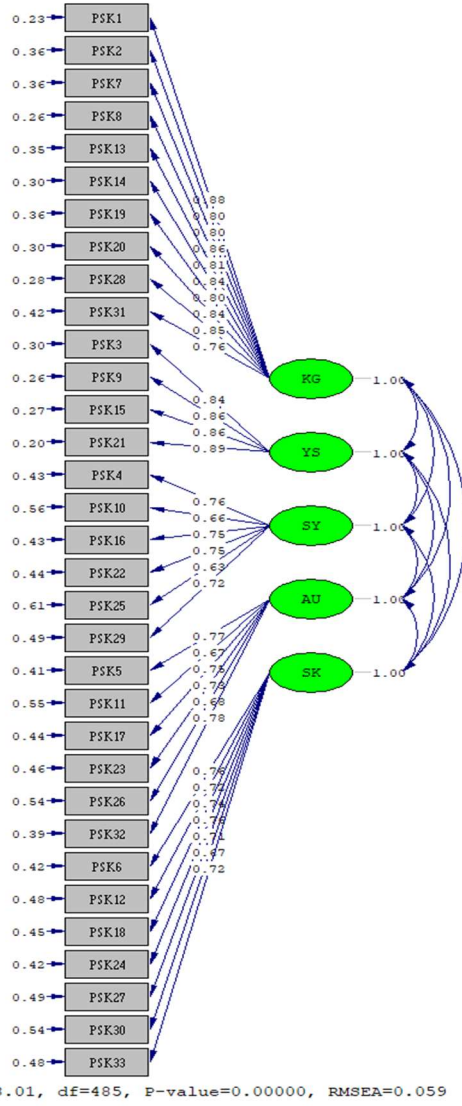
- Faktör 1’in tek başına 6,871’lik öz değer ile ölçeğin %20,822 ’sini açıkladığı görülmektedir. İlgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde, ölçeğin ilk versiyonuna sadık kalınacak Şekilde bu faktör "Kişisel G" adıyla kullanılmıştır. Faktörün güvenirlik düzeyinin ise 0,955 ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 2’nin tek başına 4,121’lik öz değer ile ölçeğin %12,488’ini açıkladığı ilgili faktör altındaki ifadeler incelendiğinde faktöre alınan kaynağa dayandırılarak "*Aile Uyumu*"

adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,873 ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

- Faktör 3'ün tek başına 4,060'lık öz değer ile ölçeğin tek başına %12,302'sini açıkladığı ilgili faktör altındaki ifadeler incelendiğinde faktöre alınan kaynağa dayandırılarak "*Sosyal Kaynaklar*" adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,887 ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 4'ün tek başına 3,929'luk öz değer ile ölçeğin tek başına %11,906'sını açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre alınan kaynağa dayandırılarak "*Sosyal Yeterlilik*" adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,859 ile yüksek seviye olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 5'in tek başına 3,146'lık öz değer ile ölçeğin tek başına %9,533'ünü açıkladığı ilgili faktör altındaki ifadeler incelendiğinde faktöre alınan kaynağa dayandırılarak "*Yapısal Stil*" adı verilmiştir. Faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,921 ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

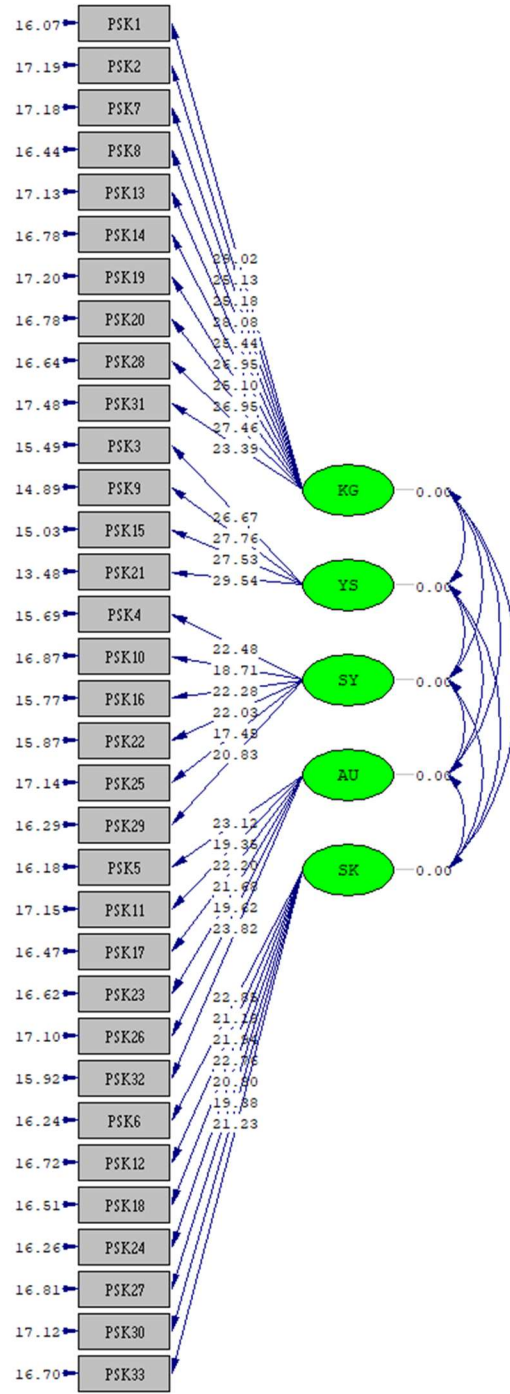
#### 2.7.1.1. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Ölçeğin açığanan 5 faktörlü yapısının LISREL 8,7 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıda verilmiştir.



KG: Kişisel Güç, YS: Yapısal Stil, SY: Sosyal Yeterlilik, AU: Aile Uyumu, SK: Sosyal Kaynaklar

**Şekil 2.2.** Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri



Chi-Square=1628.01, df=485, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

KG: Kişisel Güç, YS: Yapısal Stil, SY: Sosyal Yeterlilik, AU: Aile Uyumu, SK: Sosyal Kaynaklar

**Şekil 2.3.** Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktörlerine ait T değerleri

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarında, maddelere ait standardize edilmiş faktör yükü değerlerinin 0,63 ile 0,89 arasında değiştiği

(Şekil 2.2) ve faktör yüklerinin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > 1,96$ ) görülmüştür. Bu nedenle, her bir maddenin faktör yükünün ölçeğin ilgili boyutları üzerindeki etkisi %95 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Şekil 2.3). Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla elde edilen uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 2.3’de sunulmuştur.

**Tablo 2.3.** Psikolojik dayanıklılık ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri

<b>Uyum Düzeyleri</b>			
<b>Kriterler</b>	<b>İyi</b>	<b>Kabul Edilebilir</b>	<b>Araştırma Sonucu</b>
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,357
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,059
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,032
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,98
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,99
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,99
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,99
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,98

DFA sonucu ulaşılan uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd=3,357$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde,  $RMSEA=0,059$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde olduğu ve diğer incelenen uyum kriterlerinin de “iyi” ve/veya “kabul edilebilir” uyum sınırlarının içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Uyum kriterlerinden kaynakla ulaşılan sonuçlara göre ölçeğin açıklanan faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığını göstermektedir.

### 2.7.2. İş performansı ölçeğinin geçerlilik güvenilirliğine ilişkin bulgular

İş performansı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.4’de verilmiştir.

**Tablo 2.4.** İş performansı ölçeğine ait güvenilirlik, AFA ve madde analizi sonuçları

<b>Faktör</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Faktör</b>		<b>Madde-Ölçek İlişkisi</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	
Bağlamsal Performans	Madde 6	0,835		0,871
	Madde 7	0,788		0,844
	Madde 8	0,758		0,846
	Madde 9	0,874		0,835
	Madde 10	0,836		0,880
	Madde 11	0,843		0,855
Görev Performansı	Madde 1		0,867	0,832
	Madde 2		0,731	0,819

	Madde 3		0,877	0,798
	Madde 4		0,811	0,857
	Madde 5		0,818	0,837
Güvenilirlik		0,962	0,954	0,968
Öz değer		4,941	4,391	
Açıklanan Varyans (%)		44,922	39,915	84,837
KMO=0,950; Barlett's Sphericity Test $X^2(55)=9316,146$ ; $p=0.001$				

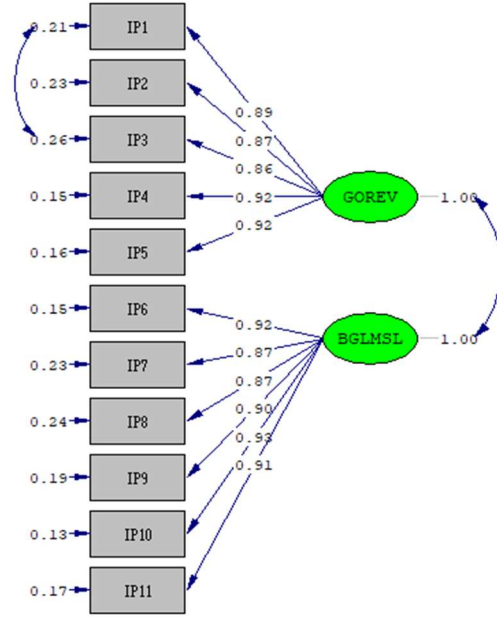
Tablo 2.4'de yer alan sonuçlar, ölçekteki kalan maddelerin birbirleriyle olan ilişki değerlerinin 0,30'un altına düşmediğini göstermiştir. Bu nedenle, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bulunmuş (Cronbach's Alpha = 0,968), KMO değeri 0,60'ın üzerinde ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlı tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ).

Faktör analizi sonucunda, ölçekteki maddelerin iki faktörlü bir yapıda toplandığı ve bu yapı tarafından açıklanan toplam varyans oranının %84,837 olduğu anlaşılmıştır. Tek faktörden fazla bir yapı söz konusu olduğundan "varimax" dik döndürme işlemi uygulanmış; döndürme sonrasında elde edilen faktörler incelendiğinde;

- Faktör 1'in tek başına 4,941'lik öz değer ile ölçeğin %44,922'sini açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Bağlamsal Performans*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,962 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 2'nin tek başına 4,391'lik öz değer ile ölçeğin %39,915'ini açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Görev Performansı*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,954 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.

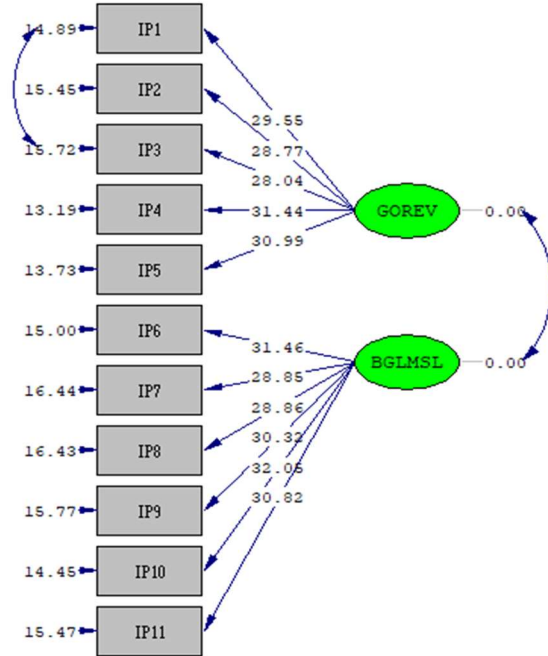
#### 2.7.2.1. İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Ölçeğin açıklanan 2 faktörlü yapısının LISREL 8,7 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıda verilmiştir.



GOREV: Görev Performansı, BGLMSL: Bağlamsal Performans

Şekil 2.4. İş performansı ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri



GOREV: Görev Performansı, BGLMSL: Bağlamsal Performans

Şekil 2.5. İş performansı ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktörlerine ait T değerleri

İş performansı ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre, maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,86 ile 0,93 arasında değiştiği saptanmıştır (Şekil 2.4). Faktör yüklerinin %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $t > 1,96$ ) görülmüş ve dolayısıyla ilgili ölçek boyutlarına ait maddelerin etkilerinin de %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilmiştir (Şekil 2.5). Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla elde edilen uyum indeksleri sonuçları ise Tablo 2.5'te sunulmuştur.

**Tablo 2.5.** İş performansı ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri

Uyum Düzeyleri			
Kriterler	İyi	Kabul Edilebilir	Araştırma Sonucu
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	4,237
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,071
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,024
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,99
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,99
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,99
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,99
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,99

DFA sonucu ulaşılan uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd=4,237$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde,  $RMSEA=0,071$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde olduğu ve diğer incelenen uyum kriterlerinin de “iyi” ve/veya “kabul edilebilir” uyum sınırlarının içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Uyum kriterlerinden kaynakla ulaşılan sonuçlara göre ölçeğin açıklanan faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığını göstermektedir.

### 2.7.3. Örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerlilik güvenilirliğine ilişkin bulgular

Örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2.6’da verilmiştir.

**Tablo 2.6.** Örgütsel çeviklik ölçeğine ait güvenilirlik, AFA ve madde analizi sonuçları

Faktör	Maddeler	Faktör				Madde-Ölçek İlişkisi
		1	2	3	4	
Yetkinlik	Madde 1	0,792				0,896
	Madde 2	0,764				0,893
	Madde 3	0,804				0,872
	Madde 4	0,732				0,904
	Madde 5	0,753				0,880

	Madde 6	0,716				0,908
	Madde 7	0,661				0,898
	Madde 8	0,663				0,898
Cevap Verme	Madde 12		0,779			0,873
	Madde 13		0,744			0,884
	Madde 14		0,781			0,860
Hız	Madde 15			0,713		0,897
	Madde 16			0,750		0,875
	Madde 17			0,748		0,878
Esneklik	Madde 9				0,660	0,886
	Madde 10				0,674	0,861
	Madde 11				0,585	0,923
Güvenilirlik		0,979	0,971	0,970	0,952	0,985
Öz değer		5,930	3,562	3,318	2,682	
Açıklanan Varyans (%)		34,883	20,955	19,515	15,776	91,129
KMO=0,960; Barlett's Sphericity Test $X^2(136)=19447,044$ ; $p=0.001$						

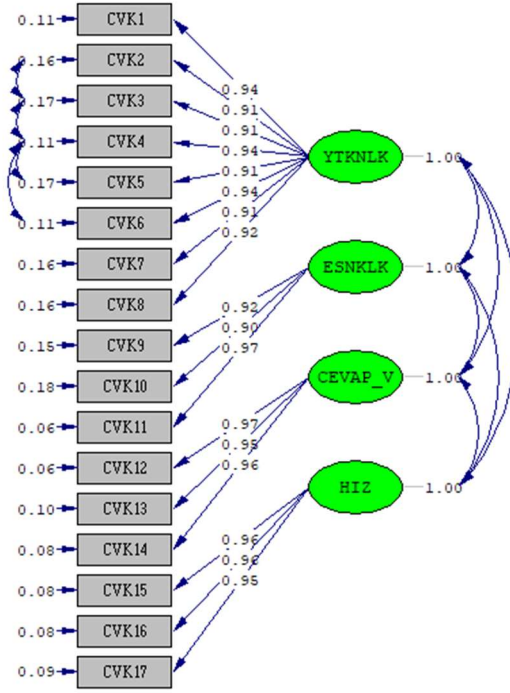
Tablo 2.6'da yer alan sonuçlara göre, ölçekte kalan maddelerin diğer maddelerle olan ilişki değerleri 0,30'un altına düşmediği için herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması gerekmemiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksek bulunmuş (Cronbach's Alpha = 0,985), KMO değeri 0,60'ın üstünde ve Bartlett Küresellik Testi de anlamlı saptanmıştır ( $p < 0,01$ ).

Faktör analizi sonucunda, ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve açıklanan toplam varyans oranının %91,129'a ulaştığı belirlenmiştir. Ölçeğin tek faktörden oluşmaması nedeniyle "varimax" dik döndürme işlemi uygulanmış; döndürme sonrası elde edilen faktörler ayrıntılı şekilde incelendiğinde;

- Faktör 1'in tek başına 5,930'luk öz değer ile ölçeğin %34,883'ünü açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Yetkinlik*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,979 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 2'nin tek başına 3,562'lik öz değer ile ölçeğin %20,955'ini açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Cevap Verme*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,971 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 3'ün tek başına 3,318'lik öz değer ile ölçeğin %19,515'ini açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Hız*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,970 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Faktör 4'ün tek başına 2,682'lik öz değer ile ölçeğin %15,776'sını açıkladığı ilgili faktör altındaki maddeler incelendiğinde faktöre "*Esneklik*" adı verilmiş olup, faktörün güvenilirlik düzeyinin 0,952 ile yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 2.7.3.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

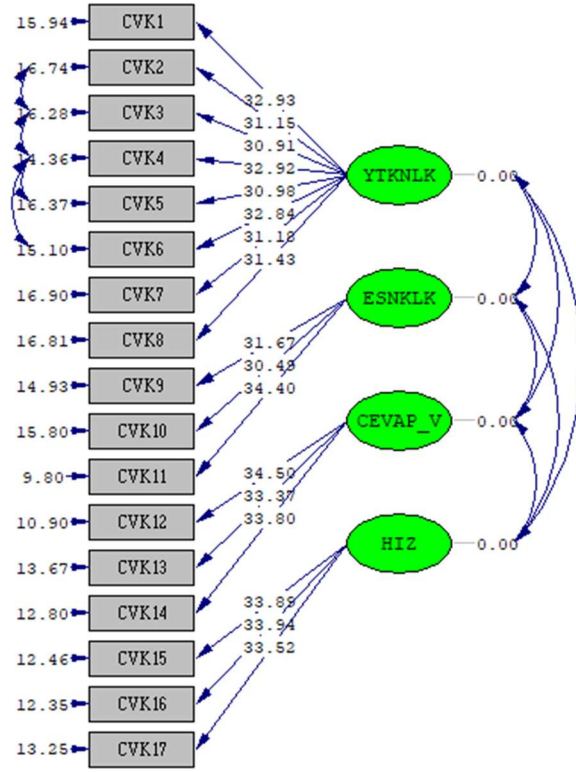
Ölçeğin açıklanan 4 faktörlü yapısının LISREL 8,7 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıda verilmiştir.



Chi-Square=405.12, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

YTKNLK: Yetkinlik, ESNKLLK: Esneklik, CEVAP\_V: Cevap Verme, HIZ: Hız

**Şekil 2.6.** Örgütsel çeviklik ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize edilmiş faktör yükleri



Chi-Square=405.12, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

YTKNLK: Yetkinlik, ESNKLLK: Esneklik, CEVAP\_V: Cevap Verme, HIZ: Hız

**Şekil 2.7.** Örgütsel çeviklik ölçeğinin DFA sonucuna ait standardize faktörlerine ait T değerleri

Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, maddelerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,90 ile 0,96 arasında değiştiğini göstermektedir (Şekil 2.6). Faktör yüklerinin %95 güven düzeyinde ( $t > 1,96$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunması, tüm maddelerin ölçek boyutları üzerindeki etkilerinin de %95 güven düzeyinde geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Şekil 2.6). Ölçeğin tanımlanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığına ilişkin uyum indeksleri sonuçları ise Tablo 2.7’de sunulmuştur.

**Tablo 2.7.** Örgütsel çeviklik ölçeğine ait DFA sonucu ulaşılan uyum iyiliği değerleri

Kriterler	Uyum Düzeyleri		Araştırma Sonucu
	İyi	Kabul Edilebilir	
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	3,717
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,087
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,020

NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,99
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$	0,98
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0,99
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,99
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,98

DFA sonucu ulaşılan uyum değerleri incelendiğinde  $X^2/sd=3,717$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde,  $RMSEA=0,087$  ile “Kabul edilebilir” uyum düzeyinde olduğu ve diğer incelenen uyum kriterlerinin de “iyi” ve/veya “kabul edilebilir” uyum sınırlarının içerisinde yer aldığı gözlemlenmiştir. Uyum kriterlerinden kaynakla ulaşılan sonuçlara göre ölçeğin açıklanan faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığını göstermektedir.

## 2.8. Örneklem Dağılımı ve Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ulaşılan örneklem dağılımı ve ölçüm araçlarına ait tanımlayıcı bulguları verilmiştir.

**Tablo 2.8.** Verilerin dağılımına ait bulgular

<b>lmler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Medyan</b>	<b>arpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Kişisel G	3,85	4,30	-0,958	-0,279
Yapısal Stil	3,93	4,25	-0,759	-0,586
Sosyal Yeterlilik	3,55	3,67	-0,815	0,160
Aile Uyumu	3,52	3,67	-0,851	0,080
Sosyal Kaynaklar	3,55	3,71	-0,914	0,303
<b>Psikolojik Dayanıklık</b>	<b>3,68</b>	<b>4,03</b>	<b>-1,187</b>	<b>0,174</b>
Görev Performansı	3,94	4,20	-1,103	0,071
Bağlamsal Performans	3,62	4,00	-1,019	-0,267
<b>İş Performansı</b>	<b>3,77</b>	<b>4,27</b>	<b>-1,179</b>	<b>0,040</b>
Yetkinlik	3,82	4,38	-0,704	-0,991
Esneklik	3,81	4,00	-0,548	-1,046
Cevap Verme	3,53	4,00	-0,755	-0,489
Hız	3,64	4,00	-0,648	-0,796
<b>rgtsel çeviklik</b>	<b>3,73</b>	<b>4,32</b>	<b>-0,752</b>	<b>-0,947</b>

Verilerin dağılımını değerlendirmek amacıyla öncelikle merkezi eğilim ölçütlerinden ortalama ve medyan değerleri incelenmiş ve bu iki değer arasında önemli bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Daha sonra basıklık ve arpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında kalıp kalmadığı incelenmiş ve kullanılan tüm ölçüm araçlarının basıklık değerlerinin bu aralıktaki yer aldığı belirlenmiştir (George ve Mallery, 2010). Bunun yanı sıra, dağılımın normalliğini test etmede başvurulan bir diğer yöntem olan merkezi limit teoremi, örneklem büyüklüğünün 30 veya üzerinde ( $n \geq 30$ ) olması hâlinde verilerin normal dağılacağını ne sürmektedir (Ghasemi

ve Zahediasl, 2012). Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün yeterli olması nedeniyle, verilerin normal dağıldığı kabul edilmiş ve bu nedenle non-parametrik yöntemler yerine daha güçlü kabul edilen parametrik istatistiksel analiz tekniklerinin kullanılması tercih edilmiştir.

**Tablo 2.9.** Psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik değişkenlerine ilişkin betimsel bulgular

Ölçümler	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Güç	3,85	0,88
Yapısal Stil	3,93	0,92
Sosyal Yeterlilik	3,55	0,73
Aile Uyumu	3,52	0,77
Sosyal Kaynaklar	3,55	0,75
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	<b>3,68</b>	<b>0,73</b>
Görev Performansı	3,94	1,02
Bağlamsal Performans	3,62	1,12
<b>İş Performansı</b>	<b>3,77</b>	<b>1,02</b>
Yetkinlik	3,82	1,05
Esneklik	3,81	1,15
Cevap Verme	3,53	1,24
Hız	3,64	1,33
<b>Örgütsel Çeviklik</b>	<b>3,73</b>	<b>1,09</b>

Katılımcıların genel düzeylerini yorumlamak amacıyla kullanılan 5'li Likert ölçeğinde, aralık değeri 0,80 olarak belirlenmektedir ( $4/5 = 0,80$ ). Bu yöntem, ölçeğin başlangıç puanı olan 1'in üzerine 0,80'lik aralıkların sırasıyla eklenmesiyle oluşturulur ve böylece her bir düzeyin alt ve üst sınırları hesaplanır. Bu durumda "1-1,80 aralığı çok düşük", "1,81-2,6 aralığı düşük", "2,61-3,4 aralığı orta", "3,41-4,2 aralığı yüksek" ve "4,21-5,0 aralığı çok yüksek" düzeyi göstermektedir (Tavşancıl, 2005).

Bu durumda katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin  $3,68 \pm 0,73$  ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde kişisel güç ( $3,85 \pm 0,88$ ), yapısal stil ( $3,93 \pm 0,92$ ), sosyal yeterlilik ( $3,55 \pm 0,73$ ), aile uyumu ( $3,52 \pm 0,77$ ) ve sosyal kaynaklar ( $3,55 \pm 0,75$ ) boyutlarının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların iş performansı düzeylerinin  $3,77 \pm 1,02$  ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde görev performansı ( $3,94 \pm 1,02$ ) ve bağlamsal performans ( $3,62 \pm 1,12$ ) boyutlarının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinin  $3,73 \pm 1,09$  ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde yetkinlik ( $3,82 \pm 1,05$ ), esneklik ( $3,81 \pm 1,15$ ), cevap verme ( $3,53 \pm 1,24$ ) ve hız ( $3,64 \pm 1,33$ ) boyutlarının da yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.9’da yer alan betimsel bulgular, araştırmada ele alınan temel değişkenlerin genel seviyeleri hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Araştırma konusu olan psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik gibi unsurların değerlendirildiği bu tablo, katılımcıların bu değişkenlere ilişkin algılarını ortaya koymaktadır.

Psikolojik dayanıklılık genel ortalaması 3,68 olarak bulunmuş ve standart sapması 0,73 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, katılımcıların dayanıklılık seviyelerinin genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. Alt boyutlara bakıldığında, “kişisel güç” (3,85) ve “yapısal stil” (3,93) en yüksek ortalamalara sahipken, “aile uyumu” (3,52) ve “sosyal yeterlilik” (3,55) daha düşük ortalamalar göstermiştir. Bu durum, bireysel dayanıklılığın ve kişisel becerilerin güçlü olduğunu, ancak sosyal çevre ve aile destek sistemlerinin daha zayıf bir etkisi olabileceğini göstermektedir.

İş performansı ortalaması 3,77 olarak bulunmuş ve standart sapması 1,02 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan “görev performansı” (3,94) en yüksek ortalamaya sahipken, “bağlamsal performans” (3,62) daha düşük bir düzeyde kalmıştır. Bu sonuçlar, katılımcıların görevlerini yerine getirme konusunda güçlü bir performans sergilediklerini, ancak bağlamsal yani iş ortamına ve sosyal ilişkilere dayalı performanslarının biraz daha düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel çeviklik ortalaması 3,73 olarak hesaplanmış ve standart sapması 1,09 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlardan “yetkinlik” (3,82) ve “esneklik” (3,81) yüksek ortalamalara sahipken, “cevap verme” (3,53) ve “hız” (3,64) daha düşük ortalamalar göstermiştir. Bu bulgu, katılımcıların örgütsel çeviklik açısından yetkin ve esnek olduklarını, ancak hızlı yanıt verme ve çeviklik performanslarının nispeten daha az etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.3’de yer alan ortalamalar genellikle 3,5-4,0 arasında yer almakta, bu da katılımcıların olumlu bir algıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Standart sapmaların genel olarak düşük veya makul düzeyde olması, katılımcıların algılarında büyük bir farklılık olmadığını, homojen bir dağılım sergilendiğini göstermektedir.

Bu bulgular, araştırmanın temel hipotezlerini destekleyici nitelikte olup, psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Özellikle dayanıklılık ve çeviklik alt boyutlarının ayrıntılı incelenmesi, bu değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkisini daha iyi anlamaya olanak tanıyacaktır.

## **2.9. Verilerin Analizi**

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, öncelikle analizlere uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri uygulanmıştır. Ayrıca,

normal dağılım varsayımının yanı sıra, merkezi limit teoremi, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri de dikkate alınarak dağılımın normalliği çok yönlü olarak test edilmiştir. Bu analizlerin sonucunda verilerin büyük oranda normal dağılıma uygunluk gösterdiği belirlenmiştir.

Veri setinin bu özellikleri dikkate alınarak, parametrik testler (One Way ANOVA, Bağımsız Örneklem t-Testi) veya gerektiğinde non-parametrik testler (Kruskal-Wallis H Testi, Mann Whitney U Testi) kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir (Okoye ve Hosseini, 2024).

Verilerin analiz süreci, SPSS 25.0, PROCESS v4.2 ve LISREL 8.7 yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler, aşağıda sıralanan sistematik adımlar doğrultusunda yapılandırılmıştır:

- Veri Uygunluğu Analizi: Normal dağılım varsayımı, çarpıklık-basıklık değerleri, normallik testleri (Shapiro-Wilk, K-S), merkezi limit teoremi
- Geçerlik-Güvenirlik Analizleri: Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği için Cronbach's Alpha, madde analizi, açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA)
- Tanımlayıcı İstatistikler: Demografik değişkenlerin analizi için frekans ve yüzde dağılımları, ölçek puanlarının genel dağılımı için ortalama ve standart sapma
- İlişki Testleri: Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi
- Hipotez Testleri: Değişkenler arası etkileri ve aracılık ilişkilerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve Hayes'in PROCESS makro modeli

Yapısal eşitlik modeli kurulmadan önce, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında ölçüm modelinin uygunluğu test edilmiş; elde edilen uyum indeksleri modelin analiz için uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca, SEM analizlerinin ön koşullarından olan çok değişkenli normallik, yeterli örneklem büyüklüğü ve model uyumu gibi ölçütler de sağlanmıştır.

### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR

Çalışmanın 3. bölümünde toplanan veriler doğrultusunda elde edilen bulguların sonuçları verilmiştir.

#### 3.1. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Betimsel Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların psikolojik dayanıklılık, iş performansı ile örgütsel çeviklik düzeylerine ilişkin betimsel bulguları sunulmuştur.

##### 3.1.1. Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin toplam ölçek ve tüm alt boyutlarına ilişkin betimsel bulgulara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiş ve bulgular Tablo 3.1'de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların psikolojik dayanıklılık puanlarına ilişkin betimsel bulgular

Değişkenler/Maddeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Güç	682	1,50	4,90	3,84	0,87
Yapısal Stil	682	1,25	5,00	3,92	0,92
Sosyal Yeterlilik	682	1,17	4,83	3,54	0,72
Aile Uyumu	682	1,33	4,83	3,51	0,76
Sosyal Kaynaklar	682	1,29	4,86	3,55	0,75
Psikolojik Dayanıklılık	682	1,52	4,52	3,68	0,73

Tablo 3.1'de, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Bu kapsamda değerlendirilen alt boyutlar sırasıyla kişisel güç, yapısal stil, sosyal yeterlilik, aile uyumu ve sosyal kaynaklar olup, her bir boyutun minimum, maksimum, ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genel psikolojik dayanıklılık skoru da ayrıca verilmiştir.

Verilere göre, en yüksek ortalama puan yapısal stil alt boyutunda gözlenmiştir ( $\bar{x} = 3,92$ ), bu durum spor yöneticilerinin planlama, özdisiplin ve öz düzenleme becerilerinde güçlü olduklarını göstermektedir. Yapısal stilin ardından kişisel güç boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,84$ ) gelmektedir. Bu da yöneticilerin stresli durumlarla başa çıkmada kendilerine olan inançlarının ve dirençlerinin yüksek olduğunu düşündürmektedir. Diğer yandan, aile uyumu ( $\bar{x} = 3,51$ ), sosyal kaynaklar ( $\bar{x} = 3,55$ ) ve sosyal yeterlilik ( $\bar{x} = 3,54$ ) alt boyutlarının ortalamaları nispeten daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların sosyal destek ağları ve aile ilişkilerinde

görel olarak daha sınırlı bir dayanıklılık sergilediklerine işaret etmektedir. Ancak bu ortalamalar da 3.50'nin üzerinde olduğundan, genel anlamda olumlu bir psikolojik dayanıklılık düzeyinden söz edilebilir.

Psikolojik dayanıklılık toplam ölçek puanı ise 3,68 olup, bu değer 5'li Likert ölçeği dikkate alındığında katılımcıların psikolojik olarak dayanıklı bireyler olduğunu göstermektedir. Standart sapma değerlerinin görece düşük olması (örneğin genel psikolojik dayanıklılık için SD = 0,73) dağılımın homojen olduğunu, bireyler arasında büyük farklar olmadığını göstermektedir.

Bu bulgular, spor yöneticilerinin özellikle yapısal stil ve kişisel güç açısından güçlü özellikler sergilediklerini, ancak sosyal ilişkilere dayalı destekleyici unsurların (sosyal yeterlilik, aile uyumu, sosyal kaynaklar alt boyutları) daha az baskın olduğunu göstermektedir. Bu durum, yönetsel görevlerin bireysel odaklı stres yönetimi ve öz düzenlemeyi daha fazla gerektirdiği, buna karşın sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde bir yoruma açık kapı bırakmaktadır.

### 3.1.2. Spor yöneticilerinin iş performans düzeyleri

Katılımcıların iş performans düzeylerinin toplam ölçek ve tüm alt boyutlarına ilişkin betimsel bulgulara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiş ve bulgular Tablo 3.2'de sunulmuştur.

**Tablo 3.2.** Katılımcıların iş performansı puanlarına ilişkin betimsel bulgular

Değişkenler/Maddeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Görev Performansı	682	1,60	5,00	3,93	1,02
Bağlamsal Performans	682	1,00	5,00	3,62	1,11
İş Performansı	682	1,45	5,00	3,76	1,02

Tablo 3.2'de spor yöneticilerinin iş performansı düzeylerini ölçen iş performansı ölçeği toplam ölçek puanı ile görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistiksel bulgular yer almaktadır. Değişkenler için hesaplanan minimum, maksimum, ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma değerleri, katılımcıların algıladıkları performans düzeyleri hakkında bulgular sunmaktadır.

Verilere göre en yüksek ortalama puan, görev performansı alt boyutunda yer almaktadır ( $\bar{x} = 3,93$ ). Bu bulgu, spor yöneticilerinin sorumluluklarını zamanında, eksiksiz ve etkin şekilde yerine getirme konusunda yüksek düzeyde bir yeterlilik gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Görev performansı, bireyin tanımlı görev ve sorumluluklar çerçevesinde doğrudan iş tanımına bağlı davranışlarını içerdiğinden, bu yüksek düzeyli puan kurumsal görev bilincinin yaygın olduğunu göstermektedir. Bağlamsal performans alt boyutu ise ( $\bar{x} = 3,62$ ) daha çok gönüllülüğe

dayalı, resmi iş tanımı dışında kalan olumlu iş davranışlarını kapsamaktadır. Bu ortalama, spor yöneticilerinin ekip ruhunu destekleme, iş arkadaşlarına yardım etme, iş ortamını iyileştirme gibi bağlamsal rolleri de benimsediklerini göstermektedir. Ancak bu puanın görev performansına göre daha düşük olması, çalışanların görev odaklılığa daha fazla önem verdiğini, sosyal sorumluluk ve gönüllülük bazlı performans boyutlarında ise görece daha düşük düzeyde katkı sunduklarını göstermektedir.

İş performansı toplam ölçek ortalaması ( $\bar{x} = 3,76$ ), değerlendirildiğinde yüksek sayılabilecek bir düzeydedir. Bu da genel anlamda spor yöneticilerinin performanslarını olumlu algıladıklarını ve görevlerini yerine getirme noktasında yeterli olduklarını göstermektedir.

Standart sapma değerleri, iki alt boyut ve toplam ölçek açısından da yüksektir (1,02 - 1,11 aralığında). Bu durum, katılımcıların performans algılarında belli bir varyasyon olduğunu, yani tüm katılımcıların aynı düzeyde performans göstermediğini; iş koşulları, kurum yapıları ya da bireysel faktörlere göre farklılıkların oluştuğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, spor yöneticileri görev temelli performansta oldukça güçlü bir profil sergilerken, bağlamsal alanlarda geliştirilebilecek bir potansiyelin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, ilerleyen süreçte sosyal bağlılık, gönüllülük ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını teşvik edecek uygulamaların geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

### 3.1.3. Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeyleri

Katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinin toplam ölçek ve tüm alt boyutlarına ilişkin betimsel bulgulara ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiş ve bulgular Tablo 3.3'de sunulmuştur.

**Tablo 3.3.** Katılımcıların örgütsel çeviklik puanlarına ilişkin betimsel bulgular

Değişkenler/Maddeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yetkinlik	682	1,38	5,00	3,81	1,04
Esneklik	682	1,00	5,00	3,81	1,15
Cevap Verme	682	1,00	5,00	3,53	1,24
Hız	682	1,00	5,00	3,64	1,33
Örgütsel Çeviklik	682	1,35	5,00	3,73	1,08

Tablo 3.3'de yer alan bulgular, araştırmaya katılan spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan dört alt boyutun (yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız) ve örgütsel çeviklik toplam ölçek skorunun betimsel istatistiklerini içermektedir. Her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (SD) değerleri hesaplanarak spor yöneticilerinin dinamik çevre koşullarına ne düzeyde uyum sağlayabildiklerine dair bulgular sunulmuştur.

En yüksek ortalama puan yetkinlik ( $\bar{x} = 3,81$ ) ve esneklik ( $\bar{x} = 3,81$ ) boyutlarında görülmüştür. Bu bulgu, spor yöneticilerinin örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama, kaynaklarını etkili kullanma ve karar alma süreçlerinde teknik yeterliliğe sahip olma gibi konularda olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Yetkinlik ve esneklik düzeylerinin yüksek olması, örgütlerin sürdürülebilirlik ve dönüşüm kapasitesi açısından güçlü bir temel oluşturduğunu göstermektedir. Hız boyutunun ortalama puanının da oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x} = 3,64$ ). Bu, spor yöneticilerinin kurumlarının değişimlere çabuk yanıt verebilme ve hızlı aksiyon alma potansiyeline sahip olduklarına dair olumlu bir değerlendirmede bulunduğunu göstermektedir. Ancak, cevap verme boyutunun ortalaması nispeten daha düşüktür ( $\bar{x} = 3,53$ ). Bu durum, örgütlerin dış çevredeki ani değişikliklere stratejik ve bütüncül bir tepki verebilme kabiliyetlerinin diğer boyutlara göre daha az gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel çeviklik toplam ölçek puanı ortalaması ( $\bar{x} = 3,73$ ) ise olumlu düzeyde değerlendirilebilir. Bu sonuç, spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumların çevik yapılara sahip olduğu yönündeki algılarını yansıtmaktadır. Ancak tüm alt boyutlarda standart sapma değerlerinin (1,04 – 1,33 aralığında) yüksek olması, katılımcıların algılarında anlamlı bir çeşitlilik olduğunu, örgütsel çeviklik düzeylerinin kuruma, pozisyona veya bölgeye göre değişiklik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik konusundaki algıları genel anlamda yüksek olsa da özellikle “cevap verme” kapasitesinin diğer boyutlara kıyasla daha düşük değerlendiriliyor olması, kurumların dış değişkenlere karşı reaktif değil daha proaktif stratejiler geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kurumsal süreçlerin hız, esneklik ve yetkinlik temelinde yeniden yapılandırılması, çeviklik düzeyinin artırılması açısından önem arz etmektedir.

### 3.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık Analizleri

Bu bölümde, katılımcıların yaş, eğitim durumu, çalıştıkları kurum, görev süresi ve görev pozisyonları gibi demografik değişkenlerine göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutlarındaki farklılıklar istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Analizlerde anlamlı farkların bulunduğu alanlara ilişkin sonuçlar tablolarla sunulmuş ve ilgili bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 3.4’de spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin bulguları içermektedir.

**Tablo 3.4.** Spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p	Post-Hoc (Scheffe)
Kişisel Güç	18-25 (A)	50	3,46	1,06	26,812	0,001	E<A,B,C B>A,D C>A,D D<B,C,E
	26-35 (B)	219	4,07	0,72			
	36-45 (C)	280	3,99	0,79			
	46-55 (D)	106	3,46	0,96			
	56 ve üzeri (E)	27	2,75	0,55			
	Total	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	18-25 (A)	50	3,76	0,87	19,108	0,001	B > A, D, E C > A, D, E
	26-35 (B)	219	4,13	0,81			
	36-45 (C)	280	4,04	0,91			
	46-55 (D)	106	3,47	0,91			
	56 ve üzeri (E)	27	3,02	0,83			
	Total	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	18-25 (A)	50	3,32	0,74	21,682	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	3,74	0,59			
	36-45 (C)	280	3,62	0,68			
	46-55 (D)	106	3,27	0,80			
	56 ve üzeri (E)	27	2,67	0,84			
	Total	682	3,54	0,72			
Aile Uyumu	18-25 (A)	50	3,24	0,86	21,380	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	3,68	0,67			
	36-45 (C)	280	3,61	0,70			
	46-55 (D)	106	3,29	0,81			
	56 ve üzeri (E)	27	2,51	0,66			
	Total	682	3,51	0,76			
Sosyal Kaynaklar	18-25 (A)	50	3,26	0,75	23,214	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	3,69	0,65			
	36-45 (C)	280	3,68	0,72			
	46-55 (D)	106	3,28	0,74			
	56 ve üzeri (E)	27	2,59	0,61			
	Total	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklık	18-25 (A)	50	3,39	0,84	28,735	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	3,87	0,61			
	36-45 (C)	280	3,79	0,66			
	46-55 (D)	106	3,36	0,76			
	56 ve üzeri (E)	27	2,69	0,57			
	Total	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	18-25 (A)	50	3,31	1,21	18,878	0,001	B > A, C, D, E
	26-35 (B)	219	4,30	0,81			

	36-45 (C)	280	3,95	1,02			
	46-55 (D)	106	3,59	1,00			
	56 ve üzeri (E)	27	3,31	1,01			
	Total	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	18-25 (A)	50	3,07	1,29	15,631	0,001	B > A, C, D, E
	26-35 (B)	219	4,03	0,79			
	36-45 (C)	280	3,55	1,09			
	46-55 (D)	106	3,35	1,32			
	56 ve üzeri (E)	27	2,96	1,26			
	Total	682	3,62	1,11			
İş Performansı	18-25 (A)	50	3,18	1,22	18,832	0,001	B > A, C, D, E
	26-35 (B)	219	4,15	0,73			
	36-45 (C)	280	3,73	1,00			
	46-55 (D)	106	3,46	1,12			
	56 ve üzeri (E)	27	3,12	1,13			
	Total	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	18-25 (A)	50	3,19	1,34	36,208	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	4,29	0,70			
	36-45 (C)	280	3,85	1,03			
	46-55 (D)	106	3,28	1,05			
	56 ve üzeri (E)	27	2,74	0,35			
	Total	682	3,81	1,04			
Esneklik	18-25 (A)	50	3,34	1,33	30,803	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	4,27	0,92			
	36-45 (C)	280	3,88	1,13			
	46-55 (D)	106	3,19	1,06			
	56 ve üzeri (E)	27	2,60	0,46			
	Total	682	3,81	1,15			
Cevap Verme	18-25 (A)	50	2,98	1,42	22,619	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	3,93	0,96			
	36-45 (C)	280	3,62	1,21			
	46-55 (D)	106	3,03	1,33			
	56 ve üzeri (E)	27	2,25	0,90			
	Total	682	3,53	1,24			
Hız	18-25 (A)	50	2,78	1,43	28,245	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	4,10	1,09			
	36-45 (C)	280	3,77	1,29			
	46-55 (D)	106	3,08	1,32			
	56 ve üzeri (E)	27	2,25	0,90			
	Total	682	3,64	1,33			

Örgütsel Çeviklik	18-25 (A)	50	3,11	1,33	34,720	0,001	E < A, B, C, D
	26-35 (B)	219	4,19	0,77			
	36-45 (C)	280	3,80	1,05			
	46-55 (D)	106	3,18	1,11			
	56 ve üzeri (E)	27	2,54	0,51			
	Total	682	3,73	1,08			

Tablo 3.4’de katılımcıların yaşlarının psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. 26-35 yaş grubundaki katılımcıların puanları birçok alanda en yüksek performansı sergilemekteyken, 56 yaş ve üzeri grup en düşük ölçek puanlarına sahiptir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, katılımcıların yaşları ilerledikçe psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik düzeylerinde düşüş olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 3.5.** Spor yöneticilerinin mezuniyet durumlarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	f	p	Post-Hoc (Scheffe)
Kişisel Güç	Lise (A)	63	2,62	0,74	143,409	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,79	0,75			
	Lisans (C)	376	4,02	0,70			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,25	0,60			
	Total	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	Lise (A)	63	2,92	0,67	74,326	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,99	0,88			
	Lisans (C)	376	4,10	0,82			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,21	0,77			
	Total	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	Lise (A)	63	2,61	0,54	108,890	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,73	0,58			
	Lisans (C)	376	3,70	0,63			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,81	0,53			
	Total	682	3,54	0,72			
Aile Uyumu	Lise (A)	63	2,58	0,63	92,508	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,73	0,83			
	Lisans (C)	376	3,64	0,67			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,83	0,51			
	Total	682	3,51	0,76			

Sosyal Kaynaklar	Lise (A)	63	2,58	0,70	86,090	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,88	0,83			
	Lisans (C)	376	3,70	0,62			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,79	0,56			
	Total	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklık	Lise (A)	63	2,64	0,63	142,769	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,81	0,68			
	Lisans (C)	376	3,84	0,58			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,99	0,47			
	Total	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	Lise (A)	63	2,88	0,97	58,247	0,001	A, B < C ≈ D
	Ön lisans (B)	61	3,04	1,07			
	Lisans (C)	376	4,12	0,85			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,22	0,95			
	Total	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	Lise (A)	63	2,12	1,00	80,876	0,001	A < B < C ≈ D
	Ön lisans (B)	61	2,78	1,05			
	Lisans (C)	376	3,82	0,92			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,99	0,98			
	Total	682	3,62	1,11			
İş Performansı	Lise (A)	63	2,46	0,91	79,981	0,001	A < B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,90	1,02			
	Lisans (C)	376	3,96	0,82			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,09	0,92			
	Total	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	Lise (A)	63	2,45	0,42	126,328	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,55	0,68			
	Lisans (C)	376	4,03	0,91			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,26	0,83			
	Total	682	3,81	1,04			
Esneklik	Lise (A)	63	2,46	0,53	96,251	0,001	A, B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,56	0,70			
	Lisans (C)	376	3,99	1,06			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,31	0,94			
	Total	682	3,81	1,15			
Cevap Verme	Lise (A)	63	1,96	0,85	93,030	0,001	A < B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,30	0,86			
	Lisans (C)	376	3,78	1,07			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	3,97	1,09			
	Total	682	3,53	1,24			

Hız	Lise (A)	63	2,00	0,96	91,489	0,001	A < B < C ≈ D
	Ön lisans (B)	61	2,26	0,80			
	Lisans (C)	376	3,95	1,13			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,02	1,24			
	Total	682	3,64	1,33			
Örgütsel Çeviklik	Lise (A)	63	2,28	0,54	125,263	0,001	A < B < C < D
	Ön lisans (B)	61	2,46	0,63			
	Lisans (C)	376	3,96	0,92			
	Yüksek lisans ve üzeri (D)	182	4,17	0,91			
	Total	682	3,73	1,08			

Tablo 3.5’de katılımcıların mezuniyet durumlarının psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Verilere göre eğitim düzeyi arttıkça (özellikle lisans ve yüksek lisans düzeyine geçildikçe), psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçeklerinde anlamlı bir artış gözlemlenmektedir. Lise ve ön lisans mezunlarının çoğu değişkende daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yüksek lisans ve üzeri eğitim alan bireyler, özellikle iş performansı, cevap verme, esneklik, örgütsel çeviklik ölçek puanlarında en yüksek değerlere sahiptirler.

**Tablo 3.6.** Spor yöneticilerinin beden eğitimi ve spor alanında eğitim durumlarına göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc Games-Howell
Kişisel Güç	Lisans (A)	316	4,36	0,31	605,432	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	4,40	0,39			
	Almadım (C)	245	2,91	0,75			
	Total	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	Lisans (A)	316	4,45	0,47	426,368	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	4,40	0,57			
	Almadım (C)	245	3,00	0,77			
	Total	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	Lisans (A)	316	3,93	0,38	329,028	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	3,92	0,37			
	Almadım (C)	245	2,86	0,70			
	Total	682	3,54	0,72			
Aile Uyumu	Lisans (A)	316	3,93	0,35	389,800	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	3,94	0,42			

	Almadım (C)	245	2,77	0,71			
	Total	682	3,51	0,76			
Sosyal Kaynaklar	Lisans (A)	316	3,96	0,35	285,719	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	3,86	0,44			
	Almadım (C)	245	2,87	0,77			
	Total	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklık	Lisans (A)	316	4,13	0,15	690,087	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	4,11	0,25			
	Almadım (C)	245	2,88	0,65			
	Total	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	Lisans (A)	316	4,47	0,43	379,380	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	4,53	0,41			
	Almadım (C)	245	2,94	1,02			
	Total	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	Lisans (A)	316	4,16	0,47	362,294	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,36	0,37			
	Almadım (C)	245	2,55	1,15			
	Total	682	3,62	1,11			
İş Performansı	Lisans (A)	316	4,30	0,32	465,106	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,44	0,25			
	Almadım (C)	245	2,73	1,02			
	Total	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	Lisans (A)	316	4,46	0,43	1020,698	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,56	0,46			
	Almadım (C)	245	2,60	0,64			
	Total	682	3,81	1,04			
Esneklik	Lisans (A)	316	4,48	0,63	798,360	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,65	0,49			
	Almadım (C)	245	2,52	0,67			
	Total	682	3,81	1,15			
Cevap Verme	Lisans (A)	316	4,24	0,60	635,118	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,38	0,49			
	Almadım (C)	245	2,19	0,95			
	Total	682	3,53	1,24			
Hız	Lisans (A)	316	4,43	0,72	582,291	0,001	C < (A, B)
	Yüksek lisans (B)	121	4,42	0,67			
	Almadım (C)	245	2,22	0,95			
	Total	682	3,64	1,33			
Örgütsel Çeviklik	Lisans (A)	316	4,42	0,39	1206,281	0,001	C < A < B
	Yüksek lisans (B)	121	4,52	0,39			

	Almadım (C)	245	2,45	0,66			
	Total	682	3,73	1,08			

Tablo 3.6’da katılımcıların beden eğitimi ve spor alanında eğitim durumlarının psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Beden eğitimi ve spor alanında eğitim alan kişiler spor organizasyonlarının gerektirdiği altyapı ve donanımına sahip olmalarından dolayı sorunlarla başa çıkma kapasitesi daha yüksek olmakta ve bunun sonucunda psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik puanları daha yüksek düzeylere ulaşmaktadır.

Beden eğitimi ve spor alanında lisans eğitimi alan bireyler ile yüksek lisans eğitimi alan bireyler arasında çoğu değişkende anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak, bağlamsal performans, iş performansı, yetkinlik, esneklik, cevap verme ve örgütsel çeviklik gibi alanlarda yüksek lisans mezunları daha yüksek puan almıştır. Bu durum, BES alanında daha ileri düzeyde eğitim almanın belirli beceri ve yetkinlikleri daha fazla geliştirebileceğini göstermektedir.

Özellikle iş performansı, psikolojik dayanıklılık ve örgütsel çeviklik değişkenlerinde beden eğitimi ve spor alanında eğitim almayan bireyler ile eğitim alan bireyler arasında büyük farklar vardır.

**Tablo 3.7.** Spor yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-hoc
Kişisel Güç	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,96	0,85	8,806	0,001	A > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,71	0,91			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,62	0,81			
	Total	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	4,04	0,88	7,826	0,001	A > B A > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,76	0,97			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,76	0,92			
	Total	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,61	0,70	5,592	0,004	A > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,49	0,77			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,36	0,70			
	Total	682	3,54	0,72			

Aile Uyumu	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,58	0,74	3,328	0,036	A > B A > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,42	0,83			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,44	0,68			
	Total	682	3,51	0,76			
Sosyal Kaynaklar	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,59	0,74	1,503	0,223	Yok
	Spor Federasyonları (B)	188	3,50	0,78			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,47	0,70			
	Total	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklık	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,76	0,70	6,323	0,002	A > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,58	0,78			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,52	0,67			
	Total	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	4,14	0,86	27,854	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,77	1,12			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,35	1,15			
	Total	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,78	1,01	11,494	0,001	A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,43	1,23			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,28	1,16			
	Total	682	3,62	1,11			
İş Performansı	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,95	0,88	19,313	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,58	1,14			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,31	1,10			
	Total	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	4,08	0,89	47,274	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,62	1,13			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	3,04	0,99			
	Total	682	3,81	1,04			
Esneklik	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	4,06	1,05	39,138	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,68	1,16			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	2,97	1,07			
	Total	682	3,81	1,15			

Cevap Verme	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,82	1,10	47,230	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,39	1,35			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	2,54	1,01			
	Total	682	3,53	1,24			
Hız	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	3,97	1,18	42,442	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,40	1,39			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	2,71	1,27			
	Total	682	3,64	1,33			
Örgütsel Çeviklik	Gençlik ve Spor Bakanlığı (A)	401	4,01	0,94	50,654	0,001	A > B A > C B > C
	Spor Federasyonları (B)	188	3,55	1,16			
	Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (C)	93	2,88	0,99			
	Total	682	3,73	1,08			

Tablo 3.7’de katılımcıların çalıştıkları kurumların psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı bireyler, hemen hemen tüm değişkenlerde en yüksek ortalama puanlara sahiptir. Bu durum, Bakanlık bünyesindeki çalışma koşullarının ve destek mekanizmalarının, bireylerin psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik becerilerine olumlu katkı sağladığını düşündürmektedir.

Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu çalışanlarının verileri incelendiğinde, psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik düzeylerinin diğer kurumlara kıyasla belirgin şekilde düşük olduğu görülmektedir. Özellikle kişisel güç, sosyal yeterlilik ve cevap verebilirlik alt boyutlarındaki düşük ortalamalar, çalışanların bireysel stresle baş etme becerilerinin ve kurumsal değişimlere uyum sağlama kapasitelerinin sınırlı olduğunu göstermekte, bu da genel iş verimliliğini ve örgütsel dinamizmi olumsuz yönde etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu’na bağlı bireylerin çalışma olanakları ve içerisinde buldukları amatör camianın zorluklarının ölçek puanlarında bir düşüşe yol açtığı söylenebilir.

**Tablo 3.8.** Spor yöneticilerinin kurumdaki görevlerine göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-hoc
Kişisel Güç	Spor Uzmanı (A)	261	4,09	0,78	12,264	0,001	A > C A > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,77	0,91			

	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,66	0,92			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,62	0,81			
	Total	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	Spor Uzmanı (A)	261	4,17	0,82	11,537	0,001	A > C A > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,85	0,93			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,70	0,98			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,76	0,92			
	Total	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	Spor Uzmanı (A)	261	3,72	0,64	9,004	0,001	A > B A > C A > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,46	0,75			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,45	0,78			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,36	0,70			
	Total	682	3,54	0,72			
Aile Uyumu	Spor Uzmanı (A)	261	3,68	0,69	6,932	0,001	A > C
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,43	0,78			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,38	0,85			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,44	0,68			
	Total	682	3,51	0,76			
Sosyal Kaynaklar	Spor Uzmanı (A)	261	3,69	0,70	5,284	0,001	A > B A > C
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,46	0,77			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,45	0,78			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,47	0,70			
	Total	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklık	Spor Uzmanı (A)	261	3,87	0,64	10,988	0,001	A > B A > C A > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,60	0,76			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,53	0,78			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,52	0,67			
	Total	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	Spor Uzmanı (A)	261	4,34	0,62	30,394	0,001	A > B A > C A > D B > D C > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,82	1,06			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,73	1,15			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,35	1,15			
	Total	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	Spor Uzmanı (A)	261	3,92	0,78	13,118	0,001	A > B A > C A > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,58	1,28			
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,36	1,24			
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,28	1,16			
	Total	682	3,62	1,11			
İş Performansı	Spor Uzmanı (A)	261	4,12	0,62	21,467	0,001	A > B A > C
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,69	1,13			

	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,53	1,16			A > D
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,31	1,10			B > D
	Total	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	Spor Uzmanı (A)	261	4,28	0,71	44,527	0,001	A > B
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,75	1,03			A > C
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,58	1,16			A > D
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	3,04	0,99			B > C
	Total	682	3,81	1,04			B > D
Esneklik	Spor Uzmanı (A)	261	4,24	0,90	33,899	0,001	C > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,75	1,18			A > B
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,66	1,20			A > C
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	2,97	1,07			A > D
	Total	682	3,81	1,15			B > D
Cevap Verme	Spor Uzmanı (A)	261	4,09	0,85	48,080	0,001	C > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,44	1,33			A > B
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,29	1,33			A > C
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	2,54	1,01			A > D
	Total	682	3,53	1,24			B > D
Hız	Spor Uzmanı (A)	261	4,26	0,87	45,052	0,001	C > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,51	1,44			A > B
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,32	1,40			A > C
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	2,71	1,27			A > D
	Total	682	3,64	1,33			B > D
Örgütsel Çeviklik	Spor Uzmanı (A)	261	4,23	0,70	49,301	0,001	C > D
	Şube Müdürü-Tesis Amiri (B)	153	3,65	1,13			A > B
	Brans-Federasyon Sorumlusu (C)	175	3,50	1,18			A > C
	Spor Kulübü Yöneticisi (D)	93	2,88	0,99			A > D
	Total	682	3,73	1,08			B > C

Tablo 3.8'de katılımcıların kurumdaki görevlerinin psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu bulgular, kurumdaki görev türlerinin bireylerin psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik düzeyleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle spor uzmanları, tüm değişkenlerde en yüksek ortalamalara sahip olup, örgüt içinde çok yönlü güçlü bireyler olarak konumlanmaktadır. Buna karşılık, spor kulübü yöneticileri, tüm alanlarda en düşük ortalamaları göstermiştir. Bu durum, bu gruptaki bireylerin eğitime ihtiyaç duyabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3.9.** Spor yöneticilerinin görev sürelerine göre psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik toplam ölçek ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler/Maddeler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
Kişisel Güç	1 yıldan az (A)	15	3,03	1,33	9,981	0,001	E<B,C
	2-5 yıl (B)	199	3,96	0,83			
	6-10 yıl (C)	275	3,95	0,77			
	11-15 yıl (D)	128	3,77	0,93			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,40	0,93			
	Toplam	682	3,84	0,87			
Yapısal Stil	1 yıldan az (A)	15	3,25	1,32	12,094	0,001	E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	4,07	0,84			
	6-10 yıl (C)	275	4,02	0,87			
	11-15 yıl (D)	128	3,88	1,017			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,30	0,74			
	Toplam	682	3,92	0,92			
Sosyal Yeterlilik	1 yıldan az (A)	15	2,97	1,06	10,166	0,001	E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,65	0,62			
	6-10 yıl (C)	275	3,62	0,66			
	11-15 yıl (D)	128	3,51	0,81			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,12	0,84			
	Toplam	682	3,54	0,72			
Aile Uyumu	1 yıldan az (A)	15	2,78	1,10	10,249	0,001	E<B,C
	2-5 yıl (B)	199	3,61	0,70			
	6-10 yıl (C)	275	3,61	0,67			
	11-15 yıl (D)	128	3,45	0,82			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,12	0,88			
	Toplam	682	3,51	0,76			
Sosyal Kaynaklar	1 yıldan az (A)	15	2,91	0,94	11,318	0,001	E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,64	0,69			
	6-10 yıl (C)	275	3,63	0,67			
	11-15 yıl (D)	128	3,54	0,82			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,08	0,76			
	Toplam	682	3,55	0,75			
Psikolojik Dayanıklılık	1 yıldan az (A)	15	2,97	1,14	13,007	0,001	E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,79	0,67			
	6-10 yıl (C)	275	3,77	0,64			
	11-15 yıl (D)	128	3,63	0,80			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,22	0,73			
	Toplam	682	3,55	0,75			

	Toplam	682	3,68	0,73			
Görev Performansı	1 yıldan az (A)	15	3,28	1,21	5,292	0,001	C<B,D D>E
	2-5 yıl (B)	199	4,07	0,86			
	6-10 yıl (C)	275	3,81	1,18			
	11-15 yıl (D)	128	4,14	0,88			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,78	0,74			
	Toplam	682	3,93	1,02			
Bağlamsal Performans	1 yıldan az (A)	15	3,44	1,04	3,243	0,012	B>C
	2-5 yıl (B)	199	3,84	0,91			
	6-10 yıl (C)	275	3,48	1,24			
	11-15 yıl (D)	128	3,63	1,00			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,51	1,25			
	Toplam	682	3,62	1,11			
İş Performansı	1 yıldan az (A)	15	3,36	1,07	3,940	0,004	B>C
	2-5 yıl (B)	199	3,94	0,83			
	6-10 yıl (C)	275	3,63	1,16			
	11-15 yıl (D)	128	3,87	0,89			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,63	0,97			
	Toplam	682	3,76	1,02			
Yetkinlik	1 yıldan az (A)	15	3,15	1,48	10,567	0,001	E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	4,03	0,93			
	6-10 yıl (C)	275	3,81	1,06			
	11-15 yıl (D)	128	3,87	1,01			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,17	0,91			
	Toplam	682	3,81	1,04			
Esneklik	1 yıldan az (A)	15	3,73	1,07	11,772	0,001	B>C E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	4,08	1,10			
	6-10 yıl (C)	275	3,73	1,13			
	11-15 yıl (D)	128	3,94	1,19			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,03	0,91			
	Toplam	682	3,81	1,15			
Cevap Verme	1 yıldan az (A)	15	3,04	1,25	7,473	0,001	B>C E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,82	1,15			
	6-10 yıl (C)	275	3,48	1,32			
	11-15 yıl (D)	128	3,54	1,08			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	2,93	1,16			
	Toplam	682	3,53	1,24			
Hız	1 yıldan az (A)	15	3,20	1,23	7,279	0,001	D>C E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,82	1,22			
	6-10 yıl (C)	275	3,53	1,40			

	11-15 yıl (D)	128	3,95	1,28			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,03	1,18			
	Toplam	682	3,64	1,33			
Örgütsel Çeviklik	1 yıldan az (A)	15	3,24	1,29	9,940	0,001	B>C E<B,C,D
	2-5 yıl (B)	199	3,97	0,97			
	6-10 yıl (C)	275	3,69	1,12			
	11-15 yıl (D)	128	3,84	1,04			
	16 yıl ve üzeri (E)	65	3,08	0,96			
	Toplam	682	3,73	1,08			

Tablo 3.9'da katılımcıların görev sürelerinin psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri toplam puanları ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışanların görev süresi ile çeşitli bireysel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analiz sonuçları, görev süresinin psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik ölçekleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ( $p<0,001$ ). Bulgulara göre:

1 yıldan az görev süresine sahip çalışanlar, çoğu değişkende en düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, mesleki uyum süreci ve deneyim eksikliğine bağlı olarak açıklanabilir.

2-10 yıl görev süresi olan çalışanlar (özellikle 2-5 yıl arası), kişisel güç, yapı, psikolojik dayanıklılık, görev performansı ve iş performansı gibi değişkenlerde en yüksek ortalamalara ulaşmaktadır. Bu, çalışanların hem kuruma hem işe uyum sağladıkları, yüksek motivasyon ve verimlilik dönemiyle örtüşmektedir.

11-15 yıl aralığındaki çalışanlar, çoğu değişkende ikinci en yüksek ortalamalara sahiptir. Bu grup, mesleki olgunluk dönemine girmiş, deneyimle desteklenen istikrar ve yeterlilik düzeyine ulaşmış çalışanları temsil eder.

16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar birçok değişkende, özellikle kişisel güç, esneklik, cevap verme ve psikolojik dayanıklılık alanlarında yeniden düşük ortalamalar sergilemektedir. Bu durum, uzun süreli çalışmanın getirdiği iş yorgunluğu, tükenmişlik, motivasyon kaybı gibi faktörlerle açıklanabilir.

### 3.3. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara Ait Bulgular

Korelasyon katsayısının 1'e yaklaşması mükemmel ilişkiyi, +, - değerler ilişkinin pozitif ya da negatif olduğunu gösterirken; 0 olması ise ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Korelasyon katsayısının 0,80-1,00 arasında olması çok yüksek, 0,60-0,79 arasında yüksek, 0,40-0,59 orta, 0,20-0,39 arasında zayıf ve  $r<0,20$  ve sıfıra yakın değerler ilişkinin olmadığı ya da çok zayıf ilişki olduğu şeklinde tanımlanabilir (Dancey ve Reidy, 2007).

**Tablo 3.10.** Ölçekler arasındaki korelasyon sonuçları

No	Ölçümler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Kişisel Güç	r	1													
		p														
2	Yapısal Stil	r	0,81 1	1												
		p	0,00 1*													
3	Sosyal Yeterlilik	r	0,75 9	0,71 8	1											
		p	0,00 1*	0,00 1*												
4	Aile Uyumunu	r	0,79 9	0,74 2	0,72 4	1										
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*											
5	Sosyal Kaynaklar	r	0,77 4	0,72 5	0,71 9	0,79 1	1									
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*										
6	Psikolojik Dayanıklılık	r	0,94 6	0,87 7	0,86 2	0,89 8	0,89 1	1								
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*									
7	Görev Performansı	r	0,61 6	0,61 5	0,47 0	0,52 4	0,49 7	0,61 1	1							
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*								
8	Bağlamsal Performans	r	<b>0,65</b> 6	0,61 4	0,50 4	0,55 3	0,54 8	0,64 9	0,79 8	1						
		p	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*						
9	İş Performansı	r	0,67 3	0,64 8	0,51 6	0,57 0	0,55 5	<b>0,66</b> 7	0,93 3	0,96 2	1					
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*					
10	Yetkinlik	r	<b>0,77</b> 6	0,70 9	0,64 1	0,67 7	0,62 3	0,77 2	0,79 7	0,77 4	0,82 6	1				
		p	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*				
11	Esneklik	r	0,71 0	0,67 7	0,58 4	0,63 0	0,59 2	0,71 7	0,81 1	0,76 0	0,82 4	0,89 6	1			
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*			
12	Cevap Verme	r	0,68 1	0,60 6	0,51 4	0,57 2	0,54 8	0,66 2	0,77 3	0,82 7	0,84 7	0,82 9	0,83 2	1		
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*		
13	Hız	r	0,68 4	0,62 9	0,53 5	0,56 7	0,52 9	0,66 5	<b>0,83</b> 5	0,75 5	0,83 2	0,84 0	0,85 6	0,83 7	1	
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	
14	Örgütsel Çeviklik	r	0,77 0	0,70 6	0,61 9	0,66 2	0,61 8	<b>0,76</b> 1	0,84 9	0,82 3	<b>0,87</b> 9	0,96 9	0,94 6	0,91 4	0,92 5	1
		p	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	<b>0,00</b> 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*	0,00 1*

\*p<0.05; Pearson korelasyon analizi

Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı düzeyleri arasında (r:0,667;p<0,05) pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini arttırdıklarında iş performanslarının yüksek düzeyde artacağı anlamına gelmektedir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişkinin kişisel güç ile bağlamsal

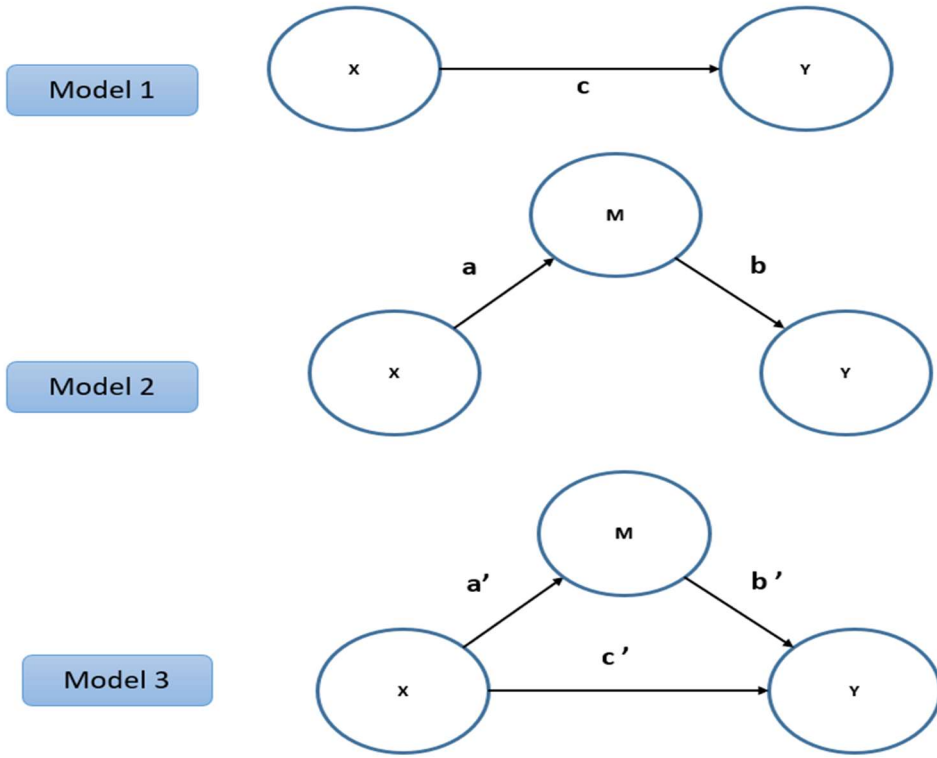
performans arasında olduğu (r:0,656; p<0,05) ve bu ilişkinin pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasında (r:0,761; p<0,05) pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttığında örgütsel çeviklik düzeyinin artacağını göstermektedir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişkinin kişisel güç ile yetkinlik arasında olduğu (r:0,776; p<0,05) ve bu ilişkinin pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel çeviklik ile iş performansı düzeyleri arasında (r:0,879; p<0,05) pozitif yönlü çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerini arttırdıklarında iş performanslarının çok yüksek düzeyde artacağını göstermektedir. Alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişkinin görev performansı ile hız (r:0,835; p<0,05) arasında olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **3.3.1. Aracılık etkisine ilişkin bulgular**

Yapısal eşitlik modellerinde (YEM) aracılık ilişkilerini değerlendirmek için çeşitli yöntemler kullanılmasına rağmen, en yaygın başvurulanan yaklaşım Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemidir. Bu yaklaşıma göre, bir değişkenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediği, üç aşamalı bir model üzerinden test edilebilmektedir (Şekil 3.1).

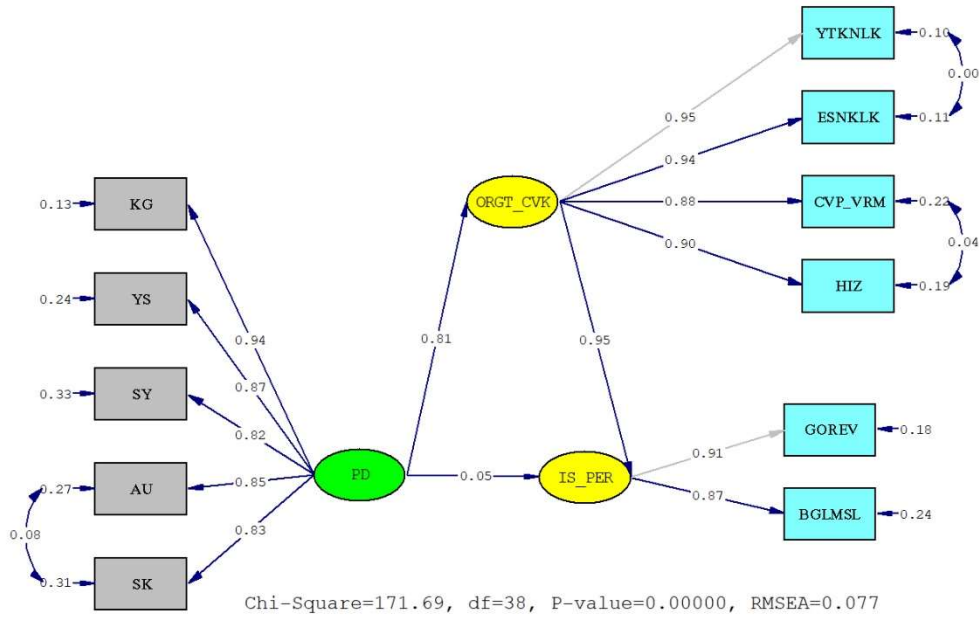


**Şekil 3.1.** Araştırmanın aracı rolünün belirlenmesi için kurulan model

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere, ilk aşamada (1. model) bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişki (c yolu) incelenmelidir. İkinci modelde, bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisi (a yolu) ve aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi (b yolu) değerlendirilir. Aracılık etkisinin son aşamada (3. model) test edildiği bu yapıda, bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişken etkisine ek olarak (c yolu), aracı değişken de dâhil edilmektedir.

Baron ve Kenny'ye göre, bir değişkenin aracılık etkisi yaratıp yaratmadığını anlamak için öncelikle (1) c yolunun istatistiksel olarak anlamlı olması, ardından (2) a ve b yollarının da anlamlı olduğu ortaya konmalıdır. Son olarak (3) aracı değişkenin dâhil edildiği modelde, c yolunun değeri (c') ilk modele kıyasla azalıyor ancak anlamlılığını koruyorsa "kısmi aracılık", tamamen anlamlılığını yitiriyorsa "tam aracılık" durumundan söz edilebilir.

Bu kapsamda, aracılık etkisine ilişkin karar verilecek son modelin (3. model) sonuçları aşağıda sunulmuştur.



PD: Psikolojik Dayanıklık, IS\_PER: İş Performansı, ORGT\_CVK: Örgütsel Çeviklik

**Şekil 3.2.** Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolüne ait path diyagramı

Şekil 3.8’deki model araştırmanın aracılık hipotezinin test edilmesi için kurulan üçüncü model incelendiğinde,  $X^2/sd$ : 171,69/38= 4,518 ile “kabul edilebilir uyumda”, diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA:0,077, SRMR:0,030, NFI:0,99, CFI: 0,99, IFI:0,99 ve RFI:0,99 ile “iyi ve kabul edilebilir uyum” sınırları içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmadaki üçüncü modelde bulunan yol katsayısının yorumlanabilir hale getirmektedir. Araştırmanın aracılık hipotezine ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.11.** Araştırmanın aracılık hipotezine ait etki katsayıları

Hipotezler	Yol	Etki Katsayıları		
		Standarize $\beta$	t	p
H <sub>4</sub> : Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.	PD → ORGT_CVK → IS_PER	0.05	1,32	>0.05
PD: Psikolojik Dayanıklık, IS_PER: İş Performansı, ORGT_CVK: Örgütsel Çeviklik				

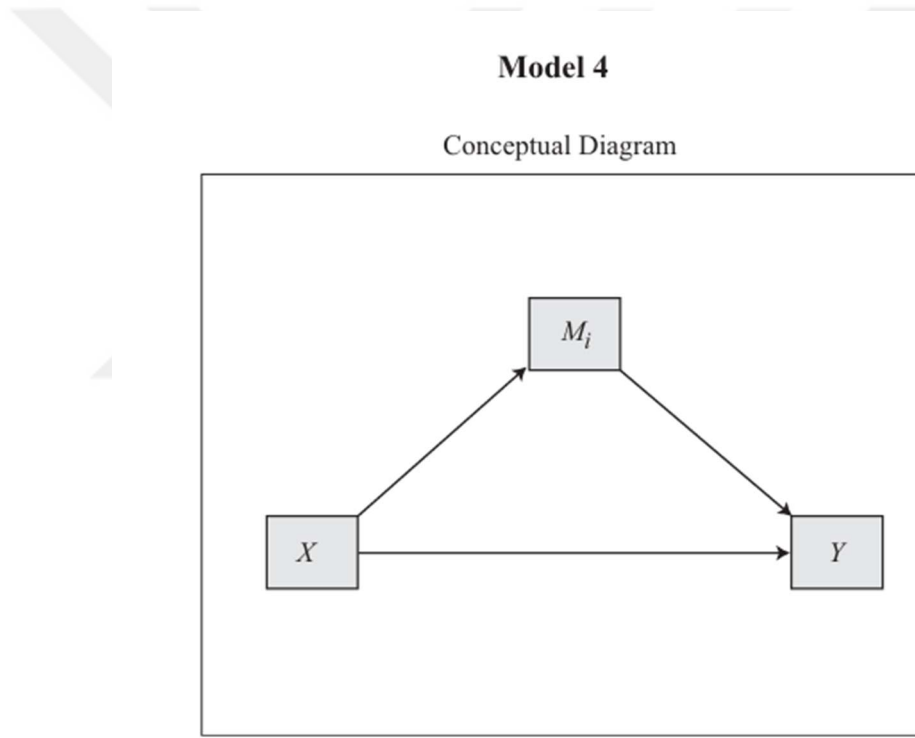
Şekil 3.2 ve Tablo 3.11 incelendiğinde aracılık rollerinin incelenmesi için:

Araştırmanın ilk modelinde ve ikinci modelindeki tüm yol katsayılarının anlamlı olması aracılık modelinin incelenmesinde bir engel olmadığını göstermektedir.

Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisi aracı değişken yokken 0,74'lük etkisi olduğu ve bu etkinin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmişti (Şekil 3.2 ve Tablo 3.11). Aracı değişken olan örgütsel çevikliğin modele dâhil edildiğinde psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinin 0,05'e düştüğü ve anlamlılığını yitirdiği ( $t:1,23$ ;  $t<1,96$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir. Bu sonuç aracısız modelde 0,74'lük etkinin örgütsel çeviklik sayesinde 0,05'e düştüğünü göstermekte ve anlamlılığını yitirdiği için tam aracılık rolü olduğunu göstermektedir.

### 3.3.2. Aracılık modelinin güncel yaklaşımlarla test edilmesi

Aracılık etkisinin incelenmesi için alternatif model olarak SPSS Process V2,16,3 kullanılmış olup araştırma hipotezlerinde tek aracı değişkenin olması nedeniyle model 4 kullanılmıştır.



**Şekil 3.3.** Tek aracının bulunduğu process model (Model 4)

Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yöntemi ile Sobel testi karşılaştırıldığında, bootstrap yönteminin daha geçerli sonuçlar ürettiği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır (Gürbüz, 2021; Hayes, 2022). Bu araştırmadaki analizler, Hayes'in (2022) geliştirdiği Process Macro kullanılarak gerçekleştirilmiş ve 5000 örneklemlili bootstrap tekniğinden yararlanılmıştır. Aracılık etkisine yönelik hipotezlerin doğrulanabilmesi için, elde edilen %95 güven aralıklarının sıfır değerini içermemesi gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004). Aracılık ilişkisine dair nihai değerlendirme ise, bootstrap yöntemi sonunda elde edilen güven aralıklarının incelenmesiyle yapılmıştır.

Eğer aracılık rolü varsa bağımsız değişkenin aracı değişkenler aracılığı ile bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkıyorsa tam aracı eğer etkisi devam ediyor ama etki katsayısı düşüyorsa kısmi aracılık rolü olduğu söylenebilir. Buna göre aracılık hipotezine ait alternatif sonuçları aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın 4.hipotezine ait analiz alternatif model sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir.

**Tablo 3.12.** Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolüne ait bootstrap sonucu

Etkiler	Yollar	$\beta$	S.E	t	p	LLCI	ULLC	R <sup>2</sup>
Aracısız (Direkt) Etki	PD=>IS_PER	0,930	0,040	23,324	0,001*	0,852	1,010	0,67
Aracılı Etki	ORGT_CVK=> IS_PER	0,828	0,027	31,246	0,001*	0,776	0,880	0,88
	PD=>IS_PER	0,006	0,039	0,157	0,875	-0,084	0,712	
Dolaylı Etki	PD=>ORGT_CVK=>IS_PE	0,936	0,058			0,821	1,052	
Sobel Test Z: S.H:0,0429; Z:21,8469; p=0.001<0.05								
*p<0.05; PD: Psikolojik Dayanıklılık, IS_PER: İş Performansı, ORGT_CVK: Örgütsel Çeviklik								

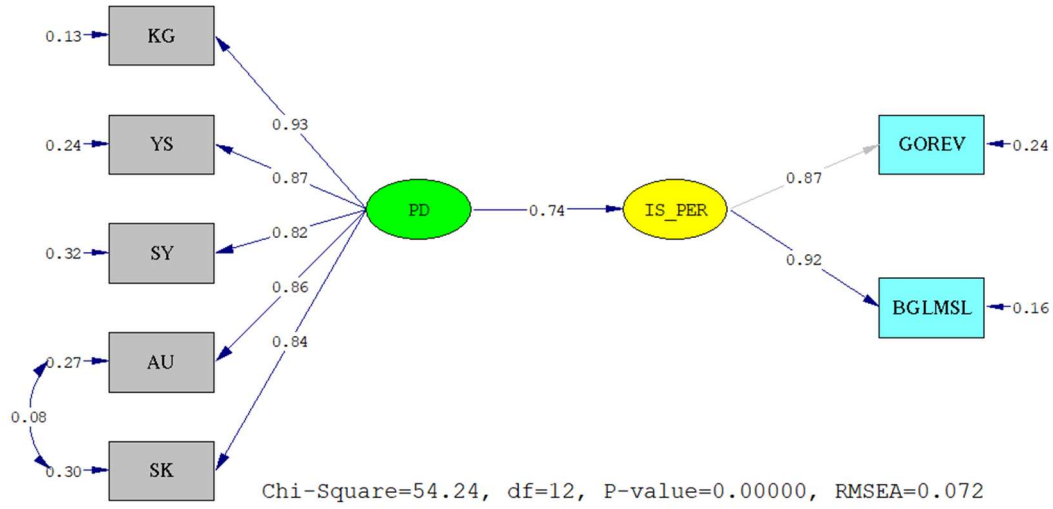
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisi incelendiğinde aracı değişkenin olmadığı modelde psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta=0,930$ ;  $t=23,324$ ; LLCI: 0,852, ULLC:1,010;  $p<0,05$ ) belirlenirken psikolojik dayanıklılığın iş performansını tek başına %67’sini ( $R^2: 0,67$ ) açıkladığı belirlenmiştir.

Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerinde örgütsel çeviklik aracılığı ile dolaylı etkisi incelendiğinde; standardize edilmiş dolaylı etki katsayısının ( $\beta=0,936$ ; SE:0,058, LLCI:0,821, ULLC:1,052;  $p<0,05$ ) güven aralıklarının sıfır içermemesi nedeniyle anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç örgütsel çevikliğin aracı olduğunun göstergesidir. Aracılık olduğuna dair bir diğer işaret ise sobel testi sonucu Z değerinin anlamlı olmasıdır (Sobel Test Z: 21,8469;  $p=0,001<0,05$ ). Bu sonuçta aracılık etkisi olduğunun bir başka göstergesidir.

Aracılık düzeyini belirlenmesi için aracı değişkenlerin olduğu modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişime bakılmış olup normalde psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisi aracı değişken yokken 0,930 düzeyinde anlamlıyken (Aracısız Direkt Etki) aracı değişkenin modele dâhil olması sonucu psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinin 0,930’dan 0.006’ya düştüğü ( $\beta=0,006$ ;  $t=0,157$ ; LLCI: -0,084, ULLC:0,712  $p>0,05$ ) ve anlamlılığını yitirdiği belirlendiğinden alternatif modele göre örgütsel çevikliğin tam aracılık rolü gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuç araştırmanın 4. Hipotezinin alternatif model kapsamında da kabul edildiği anlamına gelmektedir.

### 3.3.3. Araştırmanın birinci modeline ait bulgular

Araştırmanın ilk modelinde psikolojik dayanıklılık değişkeni bağımsız değişken olarak iş performansı ise bağımlı değişken olarak incelenmiş ve araştırmanın birinci hipotezi test edilmiştir model sonucu şekil 3.4'te verilmiştir.



PD: Psikolojik Dayanıklık, IS\_PER: İş Performansı

**Şekil 3.4.** Araştırmanın birinci modeline ait standartlaştırılmış parametrelere ait path diyagramı

Şekil 3.4'teki araştırmanın birinci hipotezinin test edilmesi için kurulan model incelendiğinde,  $X^2/sd$ : 54,24/12=4,52 ile "kabul edilebilir uyumda", diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA:0,072, SRMR:0,019, NFI:0,99, CFI: 0,99, IFI:0,99 ve RFI:0,99 ile "Kabul edilebilir uyum" ve "İyi Uyum" sınırları içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmadaki birinci modelde bulunan yol katsayısının yorumlanabilir hale getirmektedir. Araştırmanın birinci modeli sonucu ulaşılan birinci hipoteze ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.13.** Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisine ait model sonuçları

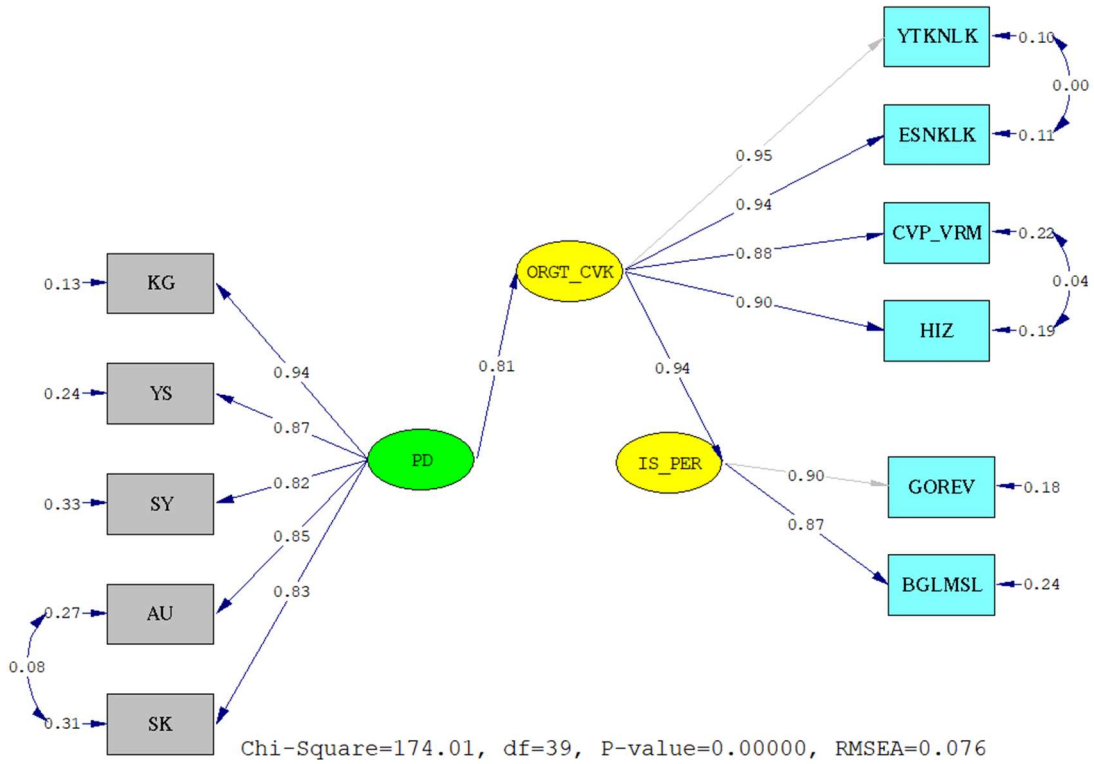
Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	R <sup>2</sup>	Sonuç
H <sub>1</sub> : Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerinde etkisi vardır.	(PD)→(IS_PER)	0,74	18,44*	0,55	Doğrulandı

\*p<0.05; PD: Psikolojik Dayanıklık, IS\_PER: İş Performansı, S.P.T: Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri

Tablo 3.13 incelendiğinde; Araştırmanın birinci hipotezi incelendiğinde spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel %95 güven düzeyinde anlamlıdır ( $\beta=0,74$ ;  $t=18,44>1,96$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuç, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansları üzerinde 0,74 birimlik pozitif bir etkiye sahip olduğu, psikolojik dayanıklılıklarındaki bir birimlik iyileştirmenin iş performansında 0,74 birimlik artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Psikolojik dayanıklılığın iş performansının tek başına %55’lik düzeyini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,55$ ).

### 3.3.4. Araştırmanın ikinci modeline ait bulgular

Araştırmanın ikinci modelinde psikolojik dayanıklılığın örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğinde iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmış olup model sonucu araştırmanın ikinci hipotezi ve üçüncü hipotezler test edilmiştir.



PD: Psikolojik Dayanıklılık, IS\_PER: İş Performansı, ORGT\_CVK: Örgütsel Çeviklik

**Şekil 3.5.** Araştırmanın ikinci modelindeki standartlaştırılmış parametre tahminlerine ait path diyagramı

Şekil 3.5’deki model araştırmanın iki ve üçüncü hipotezlerinin test edilmesi için kurulan ikinci model incelendiğinde,  $X^2/sd$ :  $174,01/39= 4,46$  ile “kabul edilebilir uyumda”, diğer uyum indeksleri incelendiğinde RMSEA:0,076, SRMR:0,030, NFI:0,99, CFI: 0,99, IFI:0,99ve RFI:0,99

ile “iyi ve kabul edilebilir uyum” sınırları içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuçlar araştırmadaki ikinci modelde bulunan yol katsayısının yorumlanabilir hale getirmektedir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezlerine ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.14.** Araştırmanın ikinci modeli sonucunda ulaşılan hipotezlere ait sonuçlar

Hipotezler	Yollar	S.P.T	t	R <sup>2</sup>	Sonuç
H <sub>2</sub> : Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklikleri üzerinde etkisi vardır.	(PD)→(ORG T_CVK)	0,81	23,75*	0,66	Doğrulandı
H <sub>3</sub> : Spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerinin iş performansları üzerinde etkisi vardır.	ORGT_CVK → (IS_PER)	0,94	35,19*	0,88	Doğrulandı
*p<0,05; PD: Psikolojik Dayanıklılık, IS_PER: İş Performansı, ORGT_CVK: Örgütsel Çeviklik, S.P.T: Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri					

Tablo 3.14 incelendiğinde; Araştırmanın ikinci hipotezi spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklikleri üzerindeki etkisinin istatistiksel %95 güven düzeyinde anlamlıdır ( $\beta=0,81$ ;  $t=23,75>1,96$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuç, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının örgütsel çeviklikleri üzerinde 0,81 birimlik pozitif bir etkiye sahip olduğu, psikolojik dayanıklılıklarındaki bir birimlik iyileştirmenin örgütsel çevikliklerinde 0,81 birimlik artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Psikolojik dayanıklılığın tek başına örgütsel çeviklik algısının %66 düzeyini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,66$ ).

Araştırmanın üçüncü hipotezi spor yöneticilerinin örgütsel çeviklik düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel %95 güven düzeyinde anlamlıdır ( $\beta=0,94$ ;  $t=35,19>1,96$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuç, spor yöneticilerinin örgütsel çevikliğin iş performansları üzerinde 0,94 birimlik pozitif bir etkiye sahip olduğu, örgütsel çeviklik düzeylerindeki bir birimlik artışın iş performansları üzerinde 0,94 birimlik artışa neden olacağı anlamına gelmektedir. Örgütsel çevikliğin tek başına iş performansı algısının %88’lik düzeyini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2:0,88$ ).

## 4. BÖLÜM

### TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular, literatür çerçevesinde değerlendirilmiştir. Üç temel değişken olan psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre gösterdiği farklılıklar, daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Nicel verilerden elde edilen istatistiksel anlamlılık düzeyleri ve post-hoc analizler ışığında, değişkenler arasındaki nedensel ve yapısal ilişkiler yorumlanmış; bulguların kuramsal temellere, saha gerçekliğine ve uygulama önerilerine nasıl yansıdığı detaylandırılmıştır. Tartışma sürecinde benzer bulguların yanı sıra farklılık gösteren sonuçlara da yer verilmiştir, bu farklılıkların olası nedenleri çeşitli sosyo-kültürel, kurumsal ve bireysel faktörler bağlamında ele alınmıştır. Böylelikle, araştırmanın bilimsel katkısı kadar pratik yansımaları da görünür kılınmak istenmiştir.

#### 4.1. Tartışma

Spor sektörü, dinamik, karmaşık ve belirsizliklerle dolu bir ortam sunmasıyla bilinmektedir. Sürekli değişen rekabet koşulları, spor örgütlerini yöneten yöneticilerden yüksek düzeyde adaptasyon, yenilikçi düşünme ve dayanıklılık gerektirir. Bu bağlamda, "*Spor Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü*" başlıklı doktora tez çalışmasıyla literatüre katkı sunulması hedeflenmiştir. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin stres ve baskı altında dahi etkin bir şekilde çalışabilmelerini sağlayan, iş performansını artıran bir özelliktir. Spor yöneticileri açısından dayanıklılık, özellikle kriz yönetimi, yüksek beklentiler ve sürekli değişen ortam koşulları bağlamında öneme sahiptir.

Günümüzde, hızla değişen spor sektöründe, çevik davranışların önemi giderek artmaktadır. Teknolojik yenilikler, uluslararası rekabet ve değişen izleyici beklentileri, spor örgütlerinin esneklik ve hız gerektiren kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çevikliğin yöneticilerin dayanıklılık becerilerini iş performansına dönüştürme sürecindeki etkisini anlamak, literatürde önemli bir yer edinecektir.

Literatürde dayanıklılık ve çeviklik üzerine birçok çalışma bulunmasına rağmen, bu kavramların spor yönetimi gibi dinamik bir sektördeki etkileşimleri yeteri kadar incelenmemiştir. Bu çalışma, bu boşluğu giderme potansiyelini de taşımaktadır. Ayrıca, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığının iş performansı üzerindeki etkisinin, örgütsel çeviklikle nasıl güçlendirilebileceğini anlamak, spor örgütleri için uygulanabilir stratejiler geliştirmeye de katkı sağlayacaktır. Çevik bir örgüt yapısı oluşturmak, yöneticilerin dayanıklılık becerilerini daha verimli kullanmalarını sağlayarak kriz anlarında dahi yüksek performans göstermelerine yol açabilir. Bu tür bir anlayış, sadece spor yöneticileri için değil,

genelde yöneticilerin rekabetçi iş ortamında, yüksek performans düzeyini yakalamak için yoğun baskı hissettiği tüm sektörler için değerli bir bilgi sunmaktadır. Spor yöneticilerinin performansını artırmaya yönelik çalışmalar, sporun sürdürülebilir büyümesine katkı sağlayabilir. Spor yöneticilerinde psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması, spor örgütlerinin stratejik ve etkin bir şekilde yönetilmesine yol açacaktır. Böylece, spor örgütlerinin rekabet avantajı elde etmeleri ve daha iyi sonuçlar üretmeleri için bir rehber işlevi görebilir.

Bu hususlar dikkate alındığında psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik durumlarının spor yöneticileri açısından taşıdığı önem açıkça anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın evrenini, Türkiye’de özel spor kulüpleri, spor kurumları ve kamu kuruluşlarında görev yapan spor yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma hipotezleri de bu doğrultuda oluşturulmuştur.

Çalışmada öncelikle “psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerinde etkisi” ve “örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi” ve “örgütsel çevikliğin iş performansları üzerinde etkisi” incelenmiştir. Ardından çalışmanın temel hipotezi olarak “psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü” araştırılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulan anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Evren içerisinde %95 güven aralığında en az 658 spor yöneticisinin katılımı örneklem büyüklüğü açısından yeterli görülmüştür. Anket uygulaması sonucunda belirlenen örneklem büyüklüğünün üzerine çıkılarak 682 veriye ulaşılmıştır. Elde edilen veri setiyle ilgili yapılması planlanan analizler dört gruba ayrılmıştır. Öncelikle veri setinin analizlere uygunluğunu belirlemek üzere varsayım testleri yapılmıştır. İkinci olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin hiyerarşik regresyon analizine uygunluğunu belirlemek üzere güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri analiz edilmiştir. Üçüncü olarak araştırmanın temel bulgularına yönelik analizler yapılmıştır. Son olarak ise araştırma modelinde yer alan hipotezlere ilişkin analizler yapılmıştır. Ulaşılan bulguların bütünlük sağlayacak şekilde görülebilmesi için sırasıyla bu analizlerin sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Verilerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığını incelemek amacıyla Shapiro-Wilk ve Kolmogorow-Smirnov testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 güven aralığında yapılmıştır. Ölçeklerden elde edilen puanlarından katılımcıların düzeylerinin incelenmesi için betimsel analizlerden ortalama±standart sapma analizi yapılmıştır. Verilerin dağılımının incelenmesi için basıklık-çarpıklık analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin incelenmesi için cronbach’s alpha güvenilirlik analizleri, madde analizleri, açıklayıcı faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modelleri ve process modeller yapılmıştır.

Araştırmanın demografik değişkenlere dayalı analizleri de psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve çalışılan kurum türü gibi değişkenler, spor yöneticilerinin psikolojik ve örgütsel yeterlilikleri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Bu bulgular, bireysel faktörlerin kurumsal davranışları şekillendirmedeki rolünü ve örgütsel başarıya olan yansımalarını literatür ışığında desteklemektedir.

Öncelikle yaş değişkenine göre elde edilen sonuçlar, 26-35 yaş grubundaki katılımcıların birçok ölçekte en yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, orta yaş döneminin bireyin bilişsel esnekliği, dayanıklılığı ve iş motivasyonu açısından verimli bir dönem olduğuna işaret eden çalışmalarla örtüşmektedir (Şahin, 2019; Karahan, 2021). Buna karşın, 56 yaş ve üzeri katılımcıların tüm ölçelerde daha düşük puanlara sahip olması, yaşla birlikte iş doyumunun, motivasyonun ve uyum becerilerinin azalabileceğini düşündürmektedir. Yıldırım ve Demirtaş (2020), yaşın ilerlemesiyle psikolojik dayanıklılık düzeylerinde düşüş gözlemlendiğini ve bunun örgütsel çeviklikte de belirleyici olabileceğini ifade etmesi çalışma bulgumuzu destekler niteliktedir.

Eğitim düzeyine göre farklılıklar incelendiğinde ise yükseköğretim düzeyinde, özellikle lisans ve yüksek lisans mezunlarının diğer gruplara kıyasla daha yüksek psikolojik dayanıklılık ve iş performansı puanlarına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, bireylerin akademik gelişiminin bilgi düzeyinin yanı sıra stresle başa çıkma, problem çözme ve çevik karar alma gibi becerilerini de geliştirdiğini göstermektedir (Tetik ve Arslan, 2018; Demir, 2021). Lise ve ön lisans düzeyindeki bireylerin daha düşük ortalamalara sahip olması ise, bilişsel yeterlilik ve iş ortamına adaptasyon açısından eğitim yeterliliğinin önemini desteklemektedir.

Beden eğitimi ve spor alanında eğitim almış katılımcıların diğer gruplara göre daha yüksek puanlar alması, alana özgü bilgi ve deneyimin örgütsel yeterliklerle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle lisansüstü düzeyde spor alanında eğitim almış bireylerin, iş performansı ve örgütsel çeviklik alt boyutlarında daha yüksek puanlar alması; eğitimin akademik başarının yanı sıra uygulamalı yönüyle de bu becerilere katkı sağladığını göstermektedir (Güleç, 2022).

Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre elde edilen bulgular da ise; Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının, Spor Federasyonları ve Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu çalışanlarına kıyasla anlamlı biçimde daha yüksek puanlara sahip olması; kurumsal kaynaklar, destek mekanizmaları ve örgüt içi eğitimlerin etkisiyle açıklanabilir. Bu bulgu, kamu kurumlarının yapısal sağlamlığı ve çalışanlarına sunduğu desteklerin bireysel yeterlilikler üzerindeki olumlu etkisini vurgulayan Kurt ve Eryılmaz (2017) tarafından da desteklenmektedir.

Görev türüne göre ortaya konulan bulgular, spor uzmanlarının psikolojik dayanıklılık, görev performansı ve örgütsel çeviklik gibi değişkenlerde en yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, söz konusu pozisyonun daha yoğun saha deneyimi, mesleki eğitim

gereksinimi ve örgütsel sorumluluk taşımasıyla ilişkilendirilebilir. Öte yandan, spor kulübü yöneticilerinin neredeyse tüm ölçeklerde en düşük puanlara sahip olması, bu bireylerin kurumsal destekten uzak ve daha sınırlı kaynaklara sahip ortamlarda çalışıklarına yorumlanabilir.

Görev süresi açısından değerlendirildiğinde, 2–10 yıl arası çalışan bireylerin özellikle 2–5 yıl deneyime sahip olanların, psikolojik dayanıklılık ve iş performansı gibi ölçütlerde en yüksek puanlara sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu, bireylerin mesleğe uyum sağladığı, motivasyonlarının yüksek olduğu ve deneyimin dinamizmi desteklediği bir döneme işaret etmektedir (Özdemir, 2020). 16 yıl ve üzeri çalışan bireylerin puanlarındaki düşüş ise, iş yorgunluğu, kurumsal tükenmişlik ya da motivasyon kaybı gibi etkenlerle açıklanabilir.

Genel olarak bu farklılıklar, bireyin demografik özelliklerinin bireysel yeterliliklerin yanı sıra iş performans ve örgütsel çeviklik gibi kurumsal başarı göstergeleri üzerinde de önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda kurumların; özellikle yaşça ileri çalışanlar, alt düzey eğitim grubundakiler ve kurumsal kaynaklara daha az erişimi olan yöneticiler için destekleyici eğitim programları ve mesleki gelişim fırsatları sunmaları, bireysel ve örgütsel verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın demografik bulguları, alana ilişkin önemli konulara işaret etmekle birlikte bu araştırmanın temel araştırma problemi, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel çevikliğin aracı rolü incelenmiştir. Çalışma bulguları, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiş ( $\beta=0,740$ ,  $R^2=0,55$ ) ve çalışmada doğrulanmış  $H_1$  hipotezi “*Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*”, literatürdeki mevcut çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve tutarlılık gösterdiği bulgulanmıştır. Luthans ve arkadaşları (2006), psikolojik sermaye kavramı çerçevesinde psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamış; Zhang ve Fan (2013) ise psikolojik dayanıklılığın iş performansına olan etkisinin kültürel bağlama göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Plimmer ve arkadaşları (2022) kamu sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, psikolojik dayanıklılığın iş memnuniyeti ve performans üzerindeki belirleyici rolünü desteklemişlerdir. Sharma ve Aggarwal (2024) ise liderlerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin kriz yönetimi ve yenilikçi performans üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyarak mevcut araştırmanın bulgularını güçlendiren kanıtlar sunmuştur.

Bununla birlikte, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Meurer ve Beuren (2024) tarafından Brezilya’daki kamu çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinin stres faktörleriyle doğrudan bağlantılı olduğu, ancak bazı durumlarda dayanıklılığın iş performansını artırmada sınırlı bir etkiye sahip olabileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Shin (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sağlık çalışanları arasında psikolojik dayanıklılığın iş performansını artırdığı tespit edilmekle

birlikte, duygusal tükenmişlik düzeyine bağlı olarak bu etkinin değişkenlik gösterebileceği ifade edilmiştir. Bu farklılıkların, sektörler arası değişkenlik, örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları ve bireylerin içinde bulunduğu sosyo-kültürel bağlam gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Özellikle Zhang ve Fan (2013) tarafından vurgulandığı üzere, birey merkezli kültürlerde psikolojik dayanıklılığın öz-yeterlik algısıyla daha güçlü bir bağlantı kurduğu, kolektivist kültürlerde ise sosyal destek mekanizmalarının dayanıklılık üzerindeki etkisinin belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş stresi ve tükenmişlik gibi faktörlerin, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen değişkenler olduğu ve bu bağlamda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülebilir.

Çalışma bulguları, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık seviyelerinin yükselmesiyle örgütsel çeviklik seviyelerinin de arttığını göstermiştir ( $\beta=0,810$ ,  $R^2=0,66$ ). Çalışmada doğrulanan  $H_2$  hipotezi "*Psikolojik dayanıklılığın örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*", literatürdeki mevcut çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmış ve bu doğrultuda, dayanıklılığı yüksek yöneticilerin değişime daha hızlı uyum sağladıkları, karar alma süreçlerinde daha esnek davrandıkları ve yenilikçi stratejileri daha etkin bir şekilde uygulayabildikleri saptanmıştır. Bu bulgular, Sherehiy ve Karwowski (2014) tarafından gerçekleştirilen ve örgütsel çevikliğin liderlik stratejileri üzerindeki etkilerini inceleyen çalışma ile örtüşmektedir. Aynı şekilde, Panda ve Singh (2024) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik dayanıklılığın çeviklik ile birlikte ele alındığında, yöneticilerin değişken iş koşullarında daha yüksek performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, psikolojik dayanıklılık ile örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimi inceleyen çeşitli araştırmaların benzer bulgular sunduğu görülmektedir. Kadivar Zinkanloo ve arkadaşları (2024), finans sektöründe çalışan bireyleri kapsayan çalışmalarında, örgütsel çeviklik temelli bir model geliştirerek, çevik organizasyonlarda çalışanların stresli dönemlerde daha dirençli olduklarını ve verimliliklerinin arttığını ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Carter-Harris (2024), liderlerin psikolojik dayanıklılığı ile çeviklik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, psikolojik dayanıklılığın liderlerin çevikliğini geliştirdiğini bulmuştur.

Bu çalışmaların yanı sıra, Döner (2023) tarafından yapılan araştırmada, liderlerin şefkat temelli yaklaşımlarının çalışanların psikolojik dayanıklılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu ve bu durumun örgütsel çevikliğe katkı sağladığı belirtilmiştir. Bu bulgu, Sonenshein (2024) tarafından kriz dönemlerinde gerçekleştirilen çalışmada da desteklenmiş; çevik liderlerin değişen koşullara hızla adapte olarak yenilikçi çözümler geliştirdiği ve motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir.

Ancak, bazı araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin belirli değişkenlere bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir. Sutardi ve Novitasari (2024) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel çevikliğin iş bağlılığı üzerindeki etkisinin doğrudan değil, psikolojik dayanıklılık gibi ara değişkenler aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgu, psikolojik dayanıklılığın örgütsel çevikliğe etkisinin, çalışanların bireysel

motivasyonları, liderlik tarzı ve örgüt kültürü gibi faktörlerle şekillenebileceğini göstermektedir.

Çalışmada doğrulanmış H<sub>3</sub> hipotezi “*Örgütsel çevikliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*”, literatürdeki mevcut çalışmaların sonuçlarıyla incelenmiştir ( $\beta=0,940$ ,  $R^2=0,88$ ). Çalışma sonuçları, çevik yapıların yöneticilere belirsizlikler karşısında daha hızlı karar alma, iş süreçlerini etkin yönetme ve yüksek performans sergileme fırsatı sunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, Sharma ve Aggarwal (2024) tarafından yapılan ve çevikliğin liderlerin psikolojik dayanıklılıklarını iş performansına dönüştürmelerinde kolaylaştırıcı bir unsur olduğunu ortaya koyan çalışmayla örtüşmektedir. Park ve Lee (2024), hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, öğrenme çevikliği ve psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisini incelemiş ve bu faktörlerin iş tatmini ve bağlılık yoluyla performansı önemli ölçüde artırdığını belirlemiştir. Benzer şekilde, Fayard ve arkadaşları (2021) hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin örgütsel çeviklik ve iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve hibrit modelin çalışan memnuniyeti ve çeviklik üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki rolü de literatürde vurgulanmaktadır. Collou ve Bruinsma (2024), yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, çevikliğin dijital inovasyonları kolaylaştırarak çalışanların iş performansını artırdığını tespit etmişlerdir. Bu bulgu, Bharath ve arkadaşları (2024) tarafından bilgi teknolojileri çalışanları üzerinde yürütülen ve çevikliğin örgütsel bağlılık ile iş performansını güçlendirdiğini gösteren araştırmayla da desteklenmektedir. Bunun yanı sıra, Patil (2024), yapay zekâ destekli çevikliğin iş performansına etkilerini ele aldığı çalışmasında, yapay zekanın iş süreçlerine entegrasyonunun çeviklik ve çalışan memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, dijitalleşmenin örgütsel çevikliği nasıl dönüştürdüğüne ve iş süreçlerinin verimliliğini artırdığına dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın temel hipotezi olan H<sub>4</sub> hipotezi “*Psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır*” de doğrulanmıştır ( $\beta=0,05$ ,  $R^2=0,67$ ). Literatürde psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisi üzerine çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte, örgütsel çevikliğin bu ilişkide aracı bir değişken olarak ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Çalışma sonuçları, örgütsel çevikliğin psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Model analizleri, örgütsel çeviklik modele dâhil edilmediğinde dayanıklılık ile performans arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu, ancak çeviklik dâhil edildiğinde bu ilişkinin kısmen azalarak kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, Panda ve Singh (2024) tarafından yürütülen ve çevikliğin iş süreçlerindeki aracı rolünü inceleyen çalışma ile paralellik göstermektedir. Örgütsel çevikliğin aracılık rolü, farklı bağlamlarda da incelenmiştir. Almagharbeh (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, insan kaynakları çevikliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırılmış ve dayanıklılığın aracı rol oynadığı

tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analizler, insan kaynakları çevikliğinin dayanıklılığı artırarak örgütsel sürdürülebilirliği desteklediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, dayanıklılığın aracı bir değişken olarak stratejik yönetimdeki önemini vurgulamaktadır.

Benzer şekilde, Ismael ve arkadaşları (2021), bilgi yönetimi süreçlerinin dayanıklılık ve çeviklik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, bilgi yönetimi uygulamalarının dayanıklılığı artırdığını ve çeviklik yoluyla iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Nafei (2017) ise çevikliğin iş performansına etkisinde iş bağlılığının aracılık rolünü ele almış ve çevikliğin çalışan bağlılığını güçlendirerek performansı dolaylı olarak artırdığını belirlemiştir. Örgütsel çevikliğin aracılık etkisine dair yapılan araştırmalar, farklı sektörlerde de benzer sonuçlara ulaşmıştır. Atobishi ve arkadaşları (2024), kamu sektöründe dijital yetkinliklerin çeviklik aracılığıyla örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiş ve çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak performansı artırdığını tespit etmiştir. Sutardi ve Novitasari (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise öğrenme çevikliğinin iş bağlılığı üzerindeki etkisinin doğrudan değil, dayanıklılık ve psikolojik güçlendirme aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgu, dayanıklılığın iş süreçlerinde dolaylı etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Çalışma sonuçları, spor yöneticilerinin iş performanslarını artırmada psikolojik dayanıklılık ve çeviklik faktörlerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırmak için örgütler tarafından eğitim ve geliştirme programlarının uygulanabilir. Ayrıca, çevik bir örgüt yapısının oluşturulması, spor yöneticilerinin değişim süreçlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırarak iş performanslarını doğrudan artıracaktır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, ilerleyen araştırmalarda daha geniş örneklerle test edilerek desteklenebilir. Özellikle farklı spor organizasyonlarında, farklı yönetim kademelerindeki yöneticiler üzerinde yapılacak araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine olanak sağlayacaktır. Ek olarak, psikolojik dayanıklılık ve çeviklik dışında, liderlik tarzları ve duygusal zekâ gibi faktörlerin de iş performansı üzerindeki etkileri araştırılarak mevcut modele eklemeler yapılabilir. Bu çalışma spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılığının iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütsel çevikliğin bu süreçte aracı rol oynadığını ortaya koymuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, SPSS 25.0, PROCESS Macro v4.2 ve LISREL 8.7 yazılımları kullanılarak analiz edilmiş; hipotez testlerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler değerlendirilmeye alınmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r=0,667$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgu, psikolojik olarak daha dayanıklı bireylerin, görev ve bağlamsal performans alt boyutları, iş performansı bileşenlerinde daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Benzer şekilde, psikolojik dayanıklılığın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; özellikle “kişisel güç” ile “yetkinlik” alt boyutları arasında yüksek korelasyon gözlemlenmiştir ( $r=0,776$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgu, psikolojik olarak dirençli yöneticilerin çevik organizasyonlarda daha etkin hareket edebildiğine işaret etmektedir.

Öte yandan, örgütsel çeviklik ile iş performansı arasında oldukça güçlü bir ilişki saptanmış ( $r=0,879$ ;  $p<0,05$ ); bu bağlamda, organizasyonun çevresel değişimlere adaptasyon yeteneği arttıkça, yöneticilerin performans düzeylerinin de anlamlı biçimde yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle “hız” boyutunun “görev performansı” ile olan korelasyonu dikkat çekicidir ( $r=0,835$ ;  $p<0,05$ ).

Araştırmanın temel modeli olan yapısal eşitlik analizinde, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi 0,930 olup, bu etkinin anlamlılığı ( $p<0,05$ ) yüksek düzeyde desteklenmiştir. Bu modelde psikolojik dayanıklılık, iş performansının %67'sini açıklamaktadır ( $R^2=0,67$ ).

Ancak örgütsel çeviklik modele aracı değişken olarak dâhil edildiğinde, psikolojik dayanıklılığın iş performansı üzerindeki etkisi 0,006'ya düşmüş ve anlamlılığını yitirmiştir ( $p=0,875$ ). Dolaylı etki katsayısı ( $\beta=0,936$ ) ise %95 güven aralığında anlamlı bulunmuştur (LLCI=0,821; ULLCI=1,052). Bu bulgular tam aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir. Yani, psikolojik dayanıklılık, iş performansını doğrudan değil; örgütsel çeviklik aracılığıyla etkilemektedir.

Sobel testi ( $Z=21,8469$ ;  $p<0,05$ ) sonucu da aracılık etkisini destekler nitelikte olup, modele ilişkin bootstrap analizleri de güven aralıklarının sıfırı içermemesi nedeniyle aracı değişkenin etkisini istatistiksel olarak doğrulamaktadır.

Araştırmanın hipotezleri incelendiğinde;

H<sub>1</sub>: Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasında anlamlı ilişki vardır – Doğrulandı.

H<sub>2</sub>: Psikolojik dayanıklılık, örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkiye sahiptir – Doğrulandı.

H<sub>3</sub>: Örgütsel çeviklik, iş performansını anlamlı biçimde etkiler – Doğrulandı.

H<sub>4</sub>: Psikolojik dayanıklılık ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel çeviklik tam aracılık rolü oynar – Doğrulandı.

Bu sonuçlar, özellikle dinamik ve değişken çevresel koşullara sahip spor sektöründe, psikolojik dayanıklılığın etkili iş performansı için yeterli olmadığını; bu etkinin ancak çevik organizasyonel yapılar aracılığıyla maksimize edilebileceğini göstermektedir. Psikolojik olarak güçlü yöneticilerin, çevik kurumlarda daha yüksek performans sergilediği; ancak örgütsel çeviklik yetersizse bu psikolojik kaynakların performansa yansımalarının sınırlı kaldığı ortaya konmuştur.

Ayrıca, örgütsel çevikliğin bağımsız değişken üzerinde %88'lik açıklayıcılık oranı ( $R^2=0,88$ ) göstermesi, bu yapısal unsurun ne denli kritik bir rol üstlendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, tez çalışması psikolojik dayanıklılık, iş performansı ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin çok katmanlı ilişkilerini başarılı biçimde ortaya koymuş; spor yönetimi literatüründe bu değişkenler arasındaki etkileşimi aracı model düzeyinde sınavan sınırlı sayıda çalışmadan biri olmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular doğrultusunda, bireysel, kurumsal ve bilimsel gelişim düzeyinde çeşitli öneriler sunulmuştur. Çalışmada psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisinde örgütsel çevikliğin tam aracılık rolü oynadığı belirlenmiş olup, bu yapısal ilişkinin uygulama alanlarına entegre edilmesi, çalışan refahı ve kurumsal başarı açısından önem taşımaktadır.

#### Bireysel Gelişime Yönelik Öneriler

- Spor yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artırılması amacıyla stres yönetimi, duygusal farkındalık, bilinçli farkındalık (mindfulness) ve psikolojik sağlık temelli programlara düzenli olarak katılımlarının teşvik edilebilir. Bu programlar, yöneticilerin kriz dönemlerinde daha sağlıklı kararlar almasına olanak tanıyacaktır.
- Yöneticilerin bireysel motivasyonlarını sürdürebilmeleri için öz-farkındalık ve içsel motivasyon çalışmaları içeren kişisel gelişim eğitimlerinin kurum içinde yaygınlaştırılması önerilmektedir.
- Psikolojik dayanıklılığın temel bileşenleri arasında yer alan umut, iyimserlik, öz yeterlik ve esneklik gibi niteliklerin spor yöneticilerinde geliştirilmesi amacıyla; uygulamalı eğitimler, mesleki gelişim atölyeleri ve yapılandırılmış seminer programları düzenlenerek bu konularda kurumsal farkındalık artırılabilir.

## Kurumsal Yapılanmaya Yönelik Öneriler

- Çalışmada örgütsel çevikliğin, psikolojik dayanıklılığın iş performansına etkisini tam olarak aracı etki ettiği belirlenmiştir. Bu nedenle spor kurumları, esnek ve hızlı karar alabilen, öğrenen ve yenilikçi organizasyon yapıları geliştirilebilir.
- Çeviklik boyutlarını güçlendirebilmek için yönetsel kademelerdeki süreçler sadeleştirilmeli; iletişim kanalları açık, katılımcı ve yatay örgütlenme biçimleri teşvik edilmelidir.
- Kurumların insan kaynakları politikalarında “psikolojik dayanıklılık” ve “örgütsel çeviklik” gibi bireysel ve yapısal niteliklerin değerlendirilmesine yönelik ölçütler geliştirilmeli; işe alım, terfi ve liderlik geliştirme süreçlerinde bu değişkenler dikkate alınmalıdır.
- Spor kurumları, belirsizliği yönetme ve krizlere karşı hazırlıklı olma kapasitesini artırmak amacıyla esnek stratejik planlama yaklaşımlarını benimsemeli; çevik liderlik modeline dayalı yönetici yetiştirme programları tasarlamalıdır.
- Görev performansını destekleyen çalışma ortamları oluşturulmalı; çalışanların iş rollerine yönelik netlik, özerklik ve karar süreçlerine katılım düzeyi artırılarak iş tatmini ve bağlılık düzeyleri güçlendirilmelidir.

## Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

- Bu çalışmada yalnızca spor yöneticileri örneklem alınmıştır. Gelecek araştırmalarda antrenörler, sporcular veya diğer yönetim düzeylerindeki paydaşlar da dâhil edilerek karşılaştırmalı analizler yapılabilir.
- Farklı ülkelerde, kültürel bağlamlara göre örgütsel çeviklik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisi sınanarak modelin uluslararası geçerliliği test edilebilir.
- Çalışma nicel veri ile sınırlandırılmıştır. Nitel yöntemlerin (ör. derinlemesine mülakat, odak grup çalışmaları) kullanıldığı araştırmalarla yöneticilerin yaşadıkları deneyimlerin daha derinlemesine anlaşılması sağlanabilir.
- Örgütsel çeviklik değişkeninin etkisi belirgin biçimde ortaya konmuş olsa da, bu etkide düzenleyici ya da aracı rol oynayabilecek başka bireysel (psikolojik sermaye, liderlik tarzı) veya kurumsal (örgütsel güven, değişim iklimi) değişkenler de araştırma modeline dâhil edilebilir.
- Modelin genel geçerliği farklı sektörlerde sınanarak, psikolojik dayanıklılık – örgütsel çeviklik – iş performans etkileşiminin evrenselliği ya da bağlama özgü yönleri hakkında daha geniş çıkarımlar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118-158.
- Abbasian, S., Yousefi, B., Zardoshtian, S. & Eydi, H. (2018). The effect of organizational agility on performance of employees with the intermediate role of intellectual capital (Case study: Staff of sports and youth departments of West Provinces of Iran). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 91-104.
- Aft, L. S. (2000). *Work measurement and methods improvement* (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Agarwal, A. (2021). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 353-367.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi
- Akduman, G.G., Çolak, M. ve Cantürk, G. (2007). Çocuklarda kendilik algısı ve saldırganlık eğilimi ilişkisi: Erzurum örneği, *Adli Psikiyatri Dergisi*, 4(3), 3-12.
- Akkayaa, B. & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akniyet, A. (2022). *Influence of Socio-Psychological Climate on Employee Performance and Job Satisfaction among Men and Women at Kazakhstani Companies* (Doctoral dissertation, M. Narikbayev Kazguu University (Kazakhstan)).
- Alhosani, F. H. & Ahmad, S. Z. (2024). Role of human resource practices, leadership and intellectual capital in enhancing organisational performance: the mediating effect of organisational agility. *Journal of Intellectual Capital*.
- Ali, H. Y., Danish, R. Q. & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166-177.
- Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 45-58
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S. & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 15(1), 376-399.
- Anasori, E., De Vita, G. & Gürkan Küçükergin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: the moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, 43(5-6), 336-357.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Arokodare, M. A., Asikhia, O. U. & Makinde, G. O. (2019). Strategic agility and firm performance: the moderating role of organisational culture. *Business Management Dynamics*, 9(3).
- Arslan, G. ve Balkıs, M. (2016). Ergenlerde duygusal istismar, problem davranışlar, öz-yeterlik ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 6(1), 8-22.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A. & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3), 297-317.

- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S. & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? the mediating role of the organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37-45.
- Azızsafaei, F. (2016). *The Role of Human Resource Management in Achieving Organisational Agility*. Doktora Tezi, Birmingham City University Birmingham, United Kingdom.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Barauskaite, G. & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-114.
- Başaran, Ş. E. (2008). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baumeister, R. F. (1999). *The self in social psychology*. Psychology Press.
- Baydar, F. (2023). Okul müdürlerinin paternalist liderlik (babacan) davranışlarının örgüt içi iletişime etkisinde örgütsel çevikliğin rolü. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53).
- Bharath, S., Nagesh, P. & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2024). The nexus amid workforce agility and adaptive performance: mediating role of employee's loyalty among information technology professionals. in 2024 IEEE International Conference on Electronics, Computing and Communication Technologies (conecct) (1-4). IEEE.
- Birgisdóttir, D., Grenklo, T. B., Kreichbergs, U., Steineck, G., Fürst, C. J. & Kristensson, J. (2019). Losing a parent to cancer as a teenager: Family cohesion in childhood, teenage, and young adulthood as perceived by bereaved and non-bereaved youths. *Psycho-Oncology*, 28(8), 1600–1608.
- Block, J. H. & Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. *Development of Cognition, Affect and Social Relations* 39, (101).
- Bloom, B. L. (1985). A factor analysis of self-report measures of family functioning. *Family Process*, 24(2), 225–239.
- Boin, A. & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445.
- Boon, L. K., Fern, Y. S., Sze, C. C. & Yean, O. K. (2012). Factors affecting individual job performance. In International Conference on Management, Economics and Finance.
- Bradburn, N. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago: Aldine.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F. & 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), 703-723.
- Brown, S. D., Lent, R. W., Telander, K. & Tramayne, S. (2011). Social cognitive career theory, conscientiousness, and work performance: A meta-analytic path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 81-90.

- Brummelhuis, L. L., Calderwood, C., Rosen, C. C. & Gabriel, A. S. (2024). Peaking today, taking it easy tomorrow: Daily performance dynamics of working long hours. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 276–289.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları Ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caillier, J. G. (2010). Factors affecting job performance in public agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139-165.
- Camman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Todage Yayınları.
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L. & Dias, P. C. (2021). The association between resilience and performance: The mediating role of workers’ well-being. *Psychological Studies*, 66(1), 36-48.
- Carter-Harris, M. S. (2024). *The Predictive Relationship Between Psychological Safety and Learning Agility of Leaders Facing VUCA Challenges*. Doctoral thesis, University of Arizona Global Campus.
- Cavell, T. A. (1990). Social adjustment, social performance, and social skills: A tri-component model of social competence. *Journal of Clinical Child Psychology*, 19(2), 111–122.
- Čevra, B., Kapo, A., Zaimović, T. & Turulja, L. (2022). E-learning in organizations: Factors affecting individual job performances. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 17(2), 189-208.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Cherng, C. F. G., Sher, J. S., Chu, H. & Yu, L. (2022). The relationship between civil pilots' resilience, psychological well-being and work performance. *Transportation Research Procedia*, 66, 16-25.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J. & Hermanowski, T. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20, 1-12.
- Chuang, Y. C. (2005). Effects of interaction pattern on family harmony and well-being: Test of interpersonal theory, relational-models theory, and Confucian ethics. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 272–291.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361–368.
- Collou, L. & Bruinsma, G. (2024). A serious game for the digital transformation. *Organizations*, 45(3), 120–135.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. Fourth Edition*, McGraw-Hill Publications, Irwin. 1-608.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale. *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Cox, M. J. & Paley, B. (1997). Families as systems. *Annual Review of Psychology*, 48, 243–267.

- Credé, M., Tynan, M. C. & Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 492-511.
- Çalışkan, A. & Köroğlu, Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
- Çapan, B. E. (2006). *Çocukların Kendilik Değerini Geliştirmede Kendilik Değerini Geliştirme Programı ve Sosyal ve Duygusal Eğitim Programının Etkililiği*, (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Çavuşoğlu, S. ve Yalçın, M. (2018). Banka çalışanlarının kişilik özelliklerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 49-76.
- Çelenkoğlu, A. (2011). *Evlü Bireylerin, Bağlanma Stillerine ve Kendilik Algısına Göre Evlilikte Yaşanan Sorunlarla Başa Çıkma Yollarının İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- Çetinkaya, F. F. & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 66-84.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çutuk, S., Beyleroğlu, M., Hazar, M., Akkuş Çutuk, Z. ve Bezci, Ş. (2017). Judo sporcularının psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(1), 109-117.
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology: Using SPSS for Windows*. Pearson Education.
- Datta, P. & Manjeet, M. (2024). The human energy crisis: Employee's performance and need for resilience. *International Journal of Business and Economic Development*, 12(4), 56-78.
- De Volder, M. L. & Lens, W. (1982). Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(3), 566-571.
- Demir, H. (2021). Eğitim düzeyinin psikolojik dayanıklılığa etkisi: Akademik personel örneği. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 112-125.
- Demir, Ö. (2017). *Yetişkin Bireylerde Kendilik Algısı ve Bağlanma Stillerinin Aleksitimi Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Demirtaş, A. S. (2021). Beliren yetişkinlikte psikolojik dayanıklılık ve affedicilik: Bilişsel kontrol/esnekliğin paralel çoklu aracılığı. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(35), 1968-1989.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Dilmaç, B. ve Çifci, A. (2019). 14-18 yaş grubunda tanrı algısı ile psikolojik sağlamlık ilişkisinin incelenmesi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 14-28.
- Doğan, H. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeğinin Türkçeye uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.

- Dorcak, P., Markovic, P., Svetozarovova, N. & Pollak, F. (2017). Key performance indicators in the process of performance evaluation selected approaches. *International Journal of System Modeling and Simulation*, 2(4), 17-20.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Döner, E. (2023). The Compassionate Leadership. *Chaos, Complexity, and Leadership*, 68-85.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Duman, N., Göksu, P., Köroğlu, C. ve Talay, A. (2020). Üniversite öğrencilerinde mental iyi oluş ile psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 4(7), 9-17.
- Durna, U. (2010). Üniversite öğrencilerinin stres düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 319-343.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 457-473.
- Erarslan, Ö. (2014). *Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Sağlamlık ile Depresif Belirtiler ve Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Benlik Saygısı, Pozitif Dünya Görüşü ve Umudun Aracı Rolünün İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden, S. ve Eminoğlu, Z. (2020). Bilişsel davranışçı temelli psiko-eğitim programının psikolojik dayanıklılık ve duygu düzenleme üzerindeki etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(21), 555-582.
- Erdoğan, D. (2022). Bilgi teknolojisi yeteneklerinin performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2733-2751.
- Eryılmaz, A. (2012). Ergenlerde psikolojik iyi oluşun bazı yordayıcıları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37), 109-118.
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A. & Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology*, 5, 36-40.
- European Commission Labour Market Bulletin. (2020). *Promoting Performance in Organizations*. Brussels: European Commission.
- Fayard, A. L., Weeks, J. & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, 99(2), 114-123.
- Feldman, R. & Klein, P. S. (2018). The role of family cohesion in children's academic achievement: A longitudinal study. *Child Development*, 89(2), 456-470.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L. & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision sciences*, 51(3), 575-619.
- Franzoi, S. L. (2006). *Social psychology (4th ed.)*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. & Hjemdal, O. (2005). Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12, 65-76.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1), 1-33.

- Gençoğlu, C. ve Namlı, S. (2020). Spor bilimleri fakóltesi öğrencilerinin psikolojik sağamlık ve empati düzeyleri Erzurum Teknik Üniversitesi örneği. *Sport Sciences*, 15(3), 33-43.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (10th ed.)*. Pearson.
- Ghasemi, A. & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486-489.
- Gizir, C. (2007). Psikolojik sağamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(28), 113-128.
- Gresham, F. M. & Elliott, S. N. (1990). *Social Skills Rating System*. Circle Pines, MN: American Guidance Service.
- Gresham, F. M. & Reschly, D. J. (1988). Behavioral disorders, school discipline, and social skills: A review. *Education and Treatment of Children*, 11(4), 343-352.
- GSB. (2023). Gençlik ve Spor Bakanlığı 2023 yılı performans programı raporu.
- Guidano, V. F. & Liotti, G. (1986). *Cognitive Processes and Emotional Disorders. (3th ed.)*. USA: The Guildford Press
- Guo, C. (2002). Market orientation and business performance: A framework for service organizations. *European Journal of Marketing*, 36(10), 1154-1163.
- Gurbanlı, E. ve Taşlıyan, M. (2022). İnsan kaynakları yönetim uygulamalarının psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma üzerine etkisi: (otel işletmelerinde alan araştırması). *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 39-67.
- Güleç, M. (2022). Spor alanında eğitim almanın iş performansına etkisi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 33(1), 78-92.
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harari, M. B. & Viswesvaran, C. (2018). Individual job performance. *The Sage Handbook Of Industrial, Work And Organizational Psychology*, 55-72.
- Harter, S. (1999). *The Construction of the Self: A Developmental Perspective*. New York: Guilford Press.
- Hartmann, H. (1952). *Ego Psychology and the Problem of Adaptation*. New York: International Universities Press.
- Harvard Business Review. (2020). *Performance Management Trends*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.)*. Guilford Press.
- Henderson, A. D. & Thompson, R. A. (2003). Marital satisfaction and family cohesion: A longitudinal study. *Journal of Family Psychology*, 17(1), 56-65.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Ho, V. T., Wong, S. S. & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Hobfoll, S. E. & Spielberger, C. D. (1992). Family stress: Integrating theory and measurement. *Journal of Family Psychology*, 6(2), 99-112.

- Hoşgör, H. & Yaman, M. (2022). Investigation of the relationship between psychological resilience and job performance in Turkish nurses during the Covid-19 pandemic in terms of descriptive characteristics. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 44-52.
- Hou, J., He, Y., Zhao, X., Thai, J., Fan, M., Feng, Y. & Huang, L. (2020). The effects of job satisfaction and psychological resilience on job performance among residents of the standardized residency training: a nationwide study in China. *Psychology, Health & Medicine*, 25(9), 1106-1118.
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*, 16, 172-179.
- Husman, J. & Lens, W. (1999). The role of the future in student motivation. *Educational Psychologist*, 34(2), 113-125.
- Husman, J. & Shell, D. F. (2008). Beliefs and perceptions about the future: A measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences*, 18(2), 166-175.
- ILO Bulletin. (2019). *Improving Workplace Productivity*. Geneva: International Labour Organization.
- Ip, P., Ho, F. K. W., Rao, N., Li, A. M. & Lee, T. M. C. (2014). Family cohesion and children's behavior problems: A longitudinal study. *Psychiatry Research*, 219(2), 103-107.
- Ismael, Z., Mamdouh El-kholy, S. & Saeed Ahmed Abd-Elrhaman, E. (2021). Knowledge management as a predictor of organizational resilience and agility. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1397-1412.
- Işık, Ş. (2016). Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 4(2), 165-182.
- Jacelon, C.S. (1997). The trait and process of resilience. *Journal of Advanced Nursing*, 25, 123-129.
- Jamal, A. F. (2025). Adaptability to change for sustainability. In *Navigating Business Through Essential Sustainable Strategies* (61-80). IGI Global.
- Jocić, D., Vuksanović Pintar, S., Pavlović, M. & Krajnović, D. (2024). Historical evolution of training and skills development at benu pharmacies. in proceedings book of the 46th ishpc congress 2024. 46th International Congress for the History of Pharmacy "Pharmaceutical Profession and Society: Roots, Development and Lessons for the Future", 4th-7th September 2024, Belgrade, Serbia. Pharmaceutical Association of Serbia.
- Johari, J. & Yahya, K. K. (2012). An assessment of the reliability and validity of job performance measurement. *Jurnal Pengurusan*, 36, 17-31.
- John, O. P. & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: Individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 206-219.
- Judkins, S. & Rind, R. (2005). Hardiness, job satisfaction, and stress among home health nurses. *Home Health Care Management & Practice*, 17(2), 113-118.
- Kabir, M. N. & Parvin, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Kadivar Zinkanloo, H., Shekari, G. & Emamgholizadeh, S. (2024). Designing a model for fostering organizational resilience based on organizational agility components. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 176-195.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Kan, A. & Akbaş, A. (2005). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 167, 30-35.

- Karahan, F. (2021). Yaş gruplarına göre iş performans farklılıkları. *Çalışma Hayatı Araştırmaları*, 6(4), 97-110.
- Kararmak, Ö. (2007). *Investigation Of Personal Qualities Contributing To Psychological Resilience Among Earthquake Survivors: A Model Testing Study*, (Doktora Tezi), Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavikondala, S., Stewart, S. M., Zhang, J. & Lam, T. H. (2016). Family cohesion and children's behavior problems: A longitudinal study. *Psychiatry Research*, 219(2), 103-107.
- Kellen, V. & Wolf, B. (2003). Business performance measurement. *Information Visualization*, 1(312), 1-36.
- Keong Choong, K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-121.
- King, D. L. & Delfabbro, P. H. (2014). The cognitive psychology of Internet gaming disorder. *Clinical Psychology Review*, 34(4), 298-308.
- Knappczyk, D. R. & Rodes, P. (1996). *Teaching Social Competence: A Practical Approach For Improving Social Skills In Students At-Risk*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Koç Yıldırım, P., Yıldırım, E., Otrar, M. ve Şirin, A. (2015). Ergenlerde psikolojik dayanıklılık ile benlik kurgusu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 277-297.
- Korinek, L. & Popp, P. A. (1997). Collaborative mainstream integration of social skills with academic instruction. *Preventing School Failure: Alternative Education for Children and Youth*, 41(4), 159-163.
- Kumar, P. A., Angayarkanni, R., Baranwal, A., Shobitha, J. & Nagaprakash, T. (2024). Positive psychology interventions in the workplace. *Boosting Job Satisfaction and Engagement*, 12(1), 1-10.
- Kuntz, J. R., Näswall, K. & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, E. & Eryılmaz, A. (2017). Kamu kurumlarında psikolojik sermaye ve iş performansı ilişkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1050-1070.
- Kuşcu Karatepe, H., Tiryaki Şen, H. & Türkmen, E. (2022). Predicting work performance and life satisfaction of nurses and physicians: The mediating role of social capital on self-efficacy and psychological resilience. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(4).
- Küçükler, M. & Yıldırım, İ. (2022). İhracat yapan işletmelerin dinamik yeteneklerinin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü (Halıcılık sektöründe Gaziantep ili örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 928-943.
- Kwan, V. S. Y., Kenny, D. A., John, O. P., Bond, M. H. & Robins, R. W. (2004). Reconceptualizing individual differences in selfenhancement bias: an interpersonal approach. *Psychologica l Review*, 111(1), 94-110.
- Lambert, M. J., Bergin, A. E. & Garfield, S. L. (2003). *Handbook of Psychotherapy and Behavior Change (5th ed.)*. Wiley.
- Lambert, V. A. & Lambert, C. E. (1999). Psychological hardiness: a concept analysis. *Nursing Forum*, 34(4), 20-25.
- Leidy, M. S., Guerra, N. G. & Toro, R. I. (2018). Positive parenting, family cohesion, and child social competence among immigrant Latino families. *Journal of Latina Psychology*, 6(3), 190-202.

- Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- 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.
- Lens, W. (1986). Future time perspective: A cognitive-motivational concept. In D. R. Brown & J. Veroff (Eds.), *Frontiers of motivational psychology: Essays in honor of J. W. Atkinson*, 173-190.
- Lens, W. (2001). How to combine intrinsic task-motivation with the motivational effects of the instrumentality of present tasks for future goals. In A. Efklides, J. Kuhl, & R. M. Sorrentino (Eds.), *Trends and prospects in motivation* (37-52). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Lens, W. & Tsuzuki, M. (2005). The role of motivation and future time perspective in educational and career development. Paper, International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG) Conference, Lisbon, Portekiz.
- Lerner, D. & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401-410.
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P. & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1265-1286.
- Li, Y., Song, Y., Wang, M., Wu, Y., Zhu, X. S. & Alonso, A. (2024). Inclusion management practices as a pathway to enhance organizational resilience in response to a crisis: an empirical test in the context of the covid-19 pandemic. *Personnel Psychology*, 77(1), 123-145.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Ludviga, I. & Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.
- Luk, A. L., Wang, K. K. & Cheung, M. C. (2017). Family cohesion and happiness among Chinese adolescents in Hong Kong. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1231-1248.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive*. Oxford University Press.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Margherita, A., Sharifi, H. & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7), 829-842.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969

- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299–337.
- Martin, U. & Schinke, S. P. (1998). Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers. *Social Work in Health Care*, 28(2), 51-62.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Masten, A. S. & Wright, J. (2010). Competence and resilience in development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 13-27.
- Masten, A. S. & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- McFall, R. M. (1982). A review and reformulation of the concept of social skills. *Behavioral Assessment*, 4(1), 1–33.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of A Social Behaviorist*. University of Chicago Press.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M. & Mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Merrell, K. W. (1999). *Behavior, social, and emotional assessment of children and adolescents*. Wadsworth Publishing.
- Merrell, K. W. & Gimpel, G. A. (1998). *Social skills of children and adolescents: Conceptualization, assessment, treatment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Meurer, S. M. & Beuren, I. M. (2024). Antecedents of job performance of public servants: Individual, professional and organizational. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 18(2), 123–145.
- Miller, I. W., Ryan, C. E., Keitner, G. I., Bishop, D. S. & Epstein, N. B. (2000). The McMaster Approach to Families: Theory, assessment, treatment and research. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 168–189.
- Minuchin, S. (1985). *Families and Family Therapy*. Harvard University Press.
- Mohammadi, M., Nikpour, A. & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: ministry of youth affairs and sports, Iran), *JIEB*, 3, 66-70.
- Muenks, K., Yang, J. S. & Wigfield, A. (2018). Associations between grit, motivation, and achievement in high school students. *Motivation Science*, 4(2), 158–176.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K. & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: a literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Munawaroh, A., Riantoputra, C. D. & Marpaung, S. B. (2013). Factors influencing individual performance in an Indonesian government office. *The South East Asian Journal of Management*, 7(2), 51.
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Năstase, M. & Cristache, N. (2019). A review of organizational agility concept and characteristics. *Annals of the University of Oradea: Economic Science Series*, 28(2), 119–128.
- Nabatchian, G., Moosavi, S. J. & Safania, A. M. (2014). Reviewing the relationship between organizational agility and job satisfaction staff in the ministry of youth affairs and sports Iran. *International Journal of Modern Communication Technologies and Research*, 2(2), 265-285.

- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Nafei, W. A. (2017). Job Engagement as a mediator of the relationship between organizational agility and organizational performance: a study on teaching hospitals in Egypt. *International Business Research*, 10(10), 223-240.
- Nam, K. A. & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. & Christiansen, N. D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28-45.
- Nikolova, I., Stynen, D., Van Coillie, H. & De Witte, H. (2022). Job insecurity and employee performance: examining different types of performance, rating sources and levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 713-726.
- Noltmeyer, A. L. & Bush, K. R. (2013). Adversity and resilience: A synthesis of international research. *School Psychology International*, 34(5), 474-487.
- Nurmi, J. E. (2005). Thinking about and acting upon the future: Development of future orientation across adolescence and young adulthood. In W. Schneider & R. S. Siegler (Eds.), *Trends and prospects in motivation research*.
- Okoye, K. & Hosseini, S. (2024). Mann-Whitney U Test and Kruskal-Wallis H Test Statistics in R. In *R programming: Statistical data analysis in research* 225-246.
- Olson, D. H., Russell, C. S. & Sprenkle, D. H. (1982). Circumplex Model of marital and family systems: I. Cohesion and adaptability dimensions, family types, and clinical applications. *Family Process*, 22(1), 69-83.
- Onan, G., Turhan, M. & Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3278-3292.
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Özdemir, S. (2020). Kurumsal uyuma dayalı performans gelişimi: deneyim süresi bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 45-61.
- Paixão, M. P., da Silva, J. T. & Lens, W. (2012). Future time perspective as a predictor of adolescents' adaptive behavior in school. *School Psychology International*, 33(4), 437-447.
- Palm, K. M. & Follette, V. M. (2011). The roles of cognitive flexibility and experiential avoidance in explaining psychological distress in survivors of interpersonal victimization. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 33, 79-86.
- Panda, P. & Singh, P. (2024). Resilient and agile employees' pursuit of innovative performance and well-being: the role of job crafting. *Global Knowledge, Memory, and Communication*, 18(1), 145-165.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Park, C. S. & Lee, I. (2024). The influence of learning agility, grit, and positive psychological capital on the performance of clinical nurses. *Journal of Muscle and Joint Health*, 31(2), 75-85.

- Parvizi, G. ve Özabacı, N. (2022). Üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumlarının yordayıcısı olarak bilişsel esnekliğin rolü. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(1), 65-81.
- Patil, D. (2024). Human-Artificial Intelligence Collaboration In The Modern Workplace: Maximizing Productivity and Transforming Job Roles. *Available at SSRN* 5057414.
- Paul, R. P. & Nof, S. Y. (1979). Work methods measurement—a comparison between robot and human task performance. *International Journal of Production Research*, 17(3), 277-303.
- Peng, J. (2022). Performance appraisal system and its optimization method for enterprise management employees based on the kpi index. *Discrete Dynamics in Nature and Society*.
- Platz, M. & Schäper, T. (2024). From CEO Optimism to Digital Innovation: Unraveling CEO's Impact on Innovation through NLP Analysis. In *Academy of Management Proceedings*. Valhalla, NY: Academy of Management.
- Plimmer, G., Berman, E. M., Malinen, S., Franken, E., Naswall, K., Kuntz, J. & Löfgren, K. (2022). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 338-367.
- Plummer, D. (2005). *Helping Children to Build Self-Esteem: A Photocopiable Activities Book*. Jessica Kingsley Publishers.
- Polatçı, S. ve Tınaz, Z. D. (2021). Kişilik özelliklerinin psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(36), 2890-2917.
- Prieto, L. & Talukder, M. F. (2023). Resilient Agility: A Necessary Condition for Employee and Organizational Sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1552.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305.
- Rahat, E. & İlhan, T. (2016). Coping styles, social support, relational self-construal, and resilience in predicting students' adjustment to university life. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(1), 187–208
- Rane, V. (2024). *A Study of Organisational Fit in the Selection Process*. SSRN Electronic Journal.
- Rhee, S. Y., Shin, Y., Hur, W. M., Lee, S. H. & Hwang, H. (2024). Daily renewal for job performance: understanding the role of recovery, sleep, resilience, and job crafting from a self-regulatory strength perspective. *Current Psychology*, 43(44), 34227-34241.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649–660.
- Rivera, F. I., Guarnaccia, P. J., Mulvaney-Day, N., Lin, J. Y., Torres, M. & Alegría, M. (2008). Family cohesion and its relationship to psychological distress among Latino groups. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 30(3), 357–378.
- Robbins, S. B. & Dupont, P. (1992). Narcissistic needs of the self perceptions of interpersonal behaviour. *Journal of Counseling Psychology*, 39(4), 462-467
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New York: Pearson.
- Roberts, N. & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–270.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 3, pp. 184–256). New York: McGraw-Hill.

- Rose-Krasnor, L. (1997). The nature of social competence: A theoretical review. *Social Development*, 6(1), 111-135.
- Safaria, T. (2015). *Character Education for Indonesian Students: A Conceptual Guide*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sağır, M. & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal sermaye ve insan sermayesinin işletme performansına etkileri: örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Social Science Institute*, 11(27).
- Saha, N., Gregar, A. & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sancı, V. ve Uçar, M. (2021). Tekstil sektöründe çalışan kadınların benlik saygısının psikolojik dayanıklılık düzeyleri üzerine etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 11(1), 33-52.
- Sarason, I. G., Sarason, B. R. & Pierce, G. R. (1990). *Social Support: An Interactional View*. New York: Wiley.
- Sarıçam, H. (2018). Aile Uyum Ölçeği Kısa Formunun (AUÖ-KF5) Türkçe'ye uyarlanması: Ön geçerlik ve güvenilirlik çalışması. In D. Köksal & A. Ataç (Eds.), VIII. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi Tam Metin Kitabı (ss. 335-340). Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Derneği.
- Seginer, R. & Lens, W. (2015). The motivational properties of future time perspective: Future orientation—Different approaches, different cultures. In M. Stolarski, N. Fieulaine, & W. van Beek (Eds.), *Time perspective: Theory and practice*, 287-304.
- Selladurai, R. (1991). Factors Affecting Job Satisfaction-Job Performance Relationship. *American Business Review*, 9(1).
- Shajrawi, A. & Aburub, F. (2023). Impact of ERP usage on service differentiation: role of mediating effect of organizational agility. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(3), 359-375.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice—application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5), 772-794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: a management and operational framework. proceedings of the institution of mechanical engineers-part b. engineering manufacture. *Professional Engineering Publishing*, 215(6), 857-869.
- Sharma, I. & Aggarwal, A. (2024). Leadership dynamics and organizational outcomes in hospitality and tourism: a comprehensive bibliometric journey (1990-2024). *The Open Psychology Journal*, 17(1).
- Sharok, V. (2018). Role of socio-psychological factors of satisfaction with education in the quality assessment of university. *International Journal for Quality Research*, 12(2).
- Shen, Z. M., Wang, Y. Y., Cai, Y. M., Li, A. Q., Zhang, Y. X., Chen, H. J. & Tan, J. (2024). Thriving at work as a mediator of the relationship between psychological resilience and the work performance of clinical nurses. *BMC Nursing*, 23(1), 194.
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Shin, H. (2014). The influence of resilience on work engagement in newly graduated nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(11), 2577-2587.

- Singer, L. E. (2024). *The Application of Psychological Resiliency Training for Stress Resiliency in National Security Operatives*, (Doctoral Thesis), Saint Leo University.
- Smith, P. C. & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Snowden, M. (2024). Elevating nurse wellness: a systemic approach to resilience, empowerment, and mental agility. *Journal of Nursing Science and Professional Practice*, 1(2), 39-42.
- Sonenshein, S. (2024). To adapt during crisis, take a lesson from jazz. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), 1-6.
- Soner, O. (2000). Aile uyumu, öğrenci özgüveni ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(12), 249-260.
- Stoffel, J. M. & Cain, J. (2018). Review of grit and resilience literature within health professions education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(2), 50-61.
- Suratman, A., Suhartini, S., Palupi, M., Dihan, F. N. & Muhlison, M. B. (2021). The impact of psychological climate and self-resilience on employee performance during the COVID-19 Pandemic: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1019-1029.
- Sutardi, D. & Novitasari, D. (2024). The impact of learning agility on work engagement is mediated by psychological empowerment and resilience in millennial workers. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 125-132.
- Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sümer, N. (1999). Benlik farkındalığı ve kendini düzenleme: kişilik ve sosyal psikoloji kuram ve araştırmaları üzerine bir tarama. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(1), 151-164.
- Sürücü, M. & Bacanlı, H. (2010). Üniversite öğrencilerinde psikolojik sağlık, beş faktör kişilik özellikleri ve bazı demografik değişkenler arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(157), 167-180.
- Şahin, A. (2019). İş performansında psikolojik faktörlerin incelenmesi: Hizmet sektörü örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 612-625.
- Şahin, M. (2019). Yaşa dayalı psikolojik dayanıklılık farklılıkları. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 42(1), 33-50.
- Şule, O., Karataş, E., Talip, A. ve Şanlı, E. (2023). Psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak stresle başa çıkma stratejileri: lise öğrencileri üzerinde bir çalışma. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(15), 182-201.
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Bülteni. (2021). İşgücü Piyasası ve Kurumsal Performans Raporu. Ankara: Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics (6th ed.)*. Boston, MA: Pearson Education.
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.

- Teece, D. J., Peteraf, M. A. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tekeli, E. K., Tekeli, M. ve Özkoç, A. G. (2021). Mesleki özdeşleşmenin psikolojik dayanıklılığa etkisinde öz yeterliliğin aracı rolü: turist rehberlerine yönelik bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 263-279.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(29), 1-11.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde psikolojik dayanıklılığı yordayan etkenlerin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 537–556.
- Tetik, S. & Arslan, M. (2018). Eğitimin bilişsel esneklik üzerindeki etkisi. *Eğitim ve Gelişim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 41–58.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tönbül, Ö. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgını sonrası 20-60 yaş arası bireylerin psikolojik dayanıklılıklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Humanistic Perspective*, 2(2), 159-174.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889.
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- Tusaie, K. & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holist Nursing Practice*, 18(1), 3-8.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim tarihi: 17.02.2024.
- Tütüncü, O. & Kozak, M. (2007). An investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1-19.
- Utami, M. S., Rahman, F. N. & Hidayat, M. (2018). Self-esteem, forgiveness, perception of family harmony, and subjective well-being in adolescents. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 647–654.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2017). Job performance: Assessment issues in personnel selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 354-375.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.
- Vuong, T. D. N. & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 140-157.
- Walker, H. M., Ramsey, E. & Gresham, F. M. (2004). *Antisocial behavior In School: Evidence-Based Practices (2nd ed.)*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Walker, T. L. & Tracey, T. J. G. (2012). The role of future time perspective in career decision-making. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 150–158.
- Walsh, F. (2003). Family resilience: A framework for clinical practice. *Family Process*, 42(1), 1–18.

- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model, proceedings of the 2014 federated conference on computer science. *Information Systems*, 2, 1197-1206.
- Wigfield, A. & Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yalım, A. (2007). *Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Dayanıklılık Ve Stresle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, Ş. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: türkiye ve kazakistan karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 55, 243-264.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2), 196-217.
- Yıldırım, A. ve Demirtaş, B. (2020). Spor yöneticilerinde yaş ve dayanıklılık. *Spor ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(3), 202-219.
- Yıldırım, S. ve Gürsu, O. (2021). Yetişkinlerde dindarlık ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi. *Turkish Academic Research Review*, 6(1), 27-54.
- Yıldız, S. & Uzun, S. (2020). Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi: Stres yönetimi ve tükenmişlik açısından bir inceleme. *Journal of Organizational Behavior*, 6(2), 95-116.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17(2), 145-158.
- Yılmaz, A. (2011). Takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörlerin tespitine yönelik bir inceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 114-124.
- Yıldız, T. & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.
- Zahavi, D. (2005). *Subjectivity and Selfhood: Investigating the First-Person Perspective*. MIT Press.
- Zhang, L. & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(3), 195-207.
- Zimbardo, P. G. & Boyd, J. N. (2014). *The Time Paradox: The New Psychology of Time That Will Change Your Life*. Free Press.

## EKLER

### EK-1. Etik kurul onayı



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2023-304


03/01/2024

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Prof. Dr. Erkan DEMİRKAN

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet KUTLU  
Başkan

Başvuru Numarası	2023-390
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Erkan DEMİRKAN
Araştırma Başlığı	Spor Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü
Toplantı Tarihi	27.12.2023
Karar Numarası	2023-22

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.\*
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

