

Dijitalleşme Döneminde Örgütlerde Psikolojik Dayanıklılık

Fatma Yılmaz Kılıçkaya¹

Özet

Çağdaş örgütlerde, dijital teknolojinin etkin kullanımı ve dijital iletişim ağlarının kurulması önem kazanmaktadır. Günümüzün hızla değişen iş ortamında, işletmelerin başarılı olması için hem teknolojik gelişmeleri takip etmeleri hem de çalışanların psikolojik dayanıklılığını güçlendirmeleri gerekmektedir. Dijitalleşme, işletmelerin süreçlerini ve iletişimlerini dönüştürerek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olurken, psikolojik dayanıklılık ise çalışanların zorluklarla başa çıkma becerilerini artırarak işletmelere sürdürülebilir bir üstünlük sağlamaktadır. Dijitalleşme, işletmelerin verimliliklerini artırırken, daha hızlı kararlar almalarına, müşterilere daha iyi hizmet sunmalarına ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerine yardımcı olur. Ancak, dijitalleşme süreci, çalışanlar üzerinde de belirli zorluklar yaratabilir. Hızlı teknolojik değişimler, rol değişiklikleri ve işin doğasıyla ilgili belirsizlikler çalışanlar üzerinde stres ve endişe oluşturabilir. Bu noktada, psikolojik dayanıklılık işletmeler için önemli bir faktör haline gelmektedir. Dijitalleşme sürecinde, işletmeler çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını destekleyerek, değişime uyum sağlama ve gelişim fırsatlarına odaklanma konusunda avantaj elde etmektedirler.

1. GİRİŞ

Dijitalleşme, çağdaş iş ortamının vazgeçilmez bir yüzü olarak ortaya çıkmıştır. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, işletmelerin operasyonel paradigmalarını temelden değiştirmiştir. Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla olan etkileşimlerinde devrim yaratarak iş süreçlerini optimize etmekte ve genel üretkenliği artırmaktadır. Sonuçta dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, organizasyonel işleyiş ve dinamiklerde önemli dönüşümlere neden olmuştur. Çalışanlar işyerinde artan zorluklarla ve stres seviyeleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle, örgütsel dayanıklılık, işletme çalışanlarının zihinsel refahını ve refahını korumada çok önemli bir rol üstlenmektedir. Psikolojik dayanıklı-

1 Doçent Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, ffatmaayilmaz@gmail.com, Orcid: 0000-0001-8065-7245

lilik, bireyin olumsuzluklar karşısında duygusal ve bilişsel durumunu etkili bir şekilde koruma, iyileştirme ve güçlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Özellikle, dijitalleşmenin hakimiyetiyle karakterize edilen günümüz iş ortamında, çalışanların sergilediği psikolojik dayanıklılık düzeyi, iş performansı ve çalışan memnuniyetinin kritik bir belirleyicisidir.

Dijitalleşme çağının gelişi, çalışanların beklentilerini, zorluklarını ve mevcut kaynakları etkileyerek işyerinde derin dönüşümlere yol açmıştır. Hızlı teknolojik gelişmeler karşısında rekabetçi kalabilmek ve dijitalleşmenin sağladığı avantajlardan yararlanmak için işletmeler kendilerini sürekli olarak yeniden keşfetmek durumundadırlar. Ancak, bu dönüştürücü süreçlerin ortasında, çalışanların psikolojik esenliği ve genel sağlığı önemli ölçüde etkilenmektedir. Sonuç olarak örgütsel dayanıklılık, dijitalleşme sürecinde çalışanların örgütsel değişimlere uyumunu kolaylaştıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyleri stresi etkin bir şekilde yönetmeye, dengeli bir iş yükünü sürdürmeye ve işyeri dönüşümlerini başarılı bir şekilde yönetmeye teşvik eden kurumsal dayanıklılık, işletmeleri dijitalleşme çağının getirdiği zorlukların üstesinden gelme konusunda donatırken bir yandan da iş güçlerinin refahını artırmaktadır.

Bu çalışma ilk olarak dijitalleşme ve psikolojik dayanıklılık konuları üzerinde durulmuştur. Ardından dijitalleşme döneminde faaliyet gösteren işletmelerde psikolojik dayanıklılığın önemini vurgulanmıştır ve işletmelerin dijitalleşme sürecinde çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını artırmak için benimseyebilecekleri öneriler sunulmaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE DİJİTALLEŞME

Teknolojinin hızlı gelişimi, teknoloji kullanıcıları için artan talepler, beklentiler ve zorluklarla birlikte artan bir veri üretim hızıyla sonuçlanmıştır. Devam eden teknolojik dönüşüm, bireylerin, işletmelerin, sektörlerin ve toplumların dikkatini çekerek dijitalleşmeyi ön plana çıkarmıştır (Nylen ve Holmström, 2015). Çağdaş bilgi çağında çalışanların teknolojik değişimlere uyum sağlayabilen bir zihniyet sergilemesi, yenilikleri benimsemesi, gereksinimleri karşılamaya istekli olması, öğrenme isteğinin yüksek olması ve üretken düşünme becerileri sergilemesi gerekmektedir (Pir, 2022: 156). Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla iş operasyonlarının dönüşümünü kapsar ve hem bireyler hem de işletmeler için değer yaratan yeni beklentiler yaratmaktadır (Balkin, 2009). Bilgiye hızlı ve uygun maliyetli kullanıcı erişimini, kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırmak için dijital bilgi teknolojilerinden ve platformlarından yararlanmayı gerekli kılmaktadır (Bhutani ve Paliwal, 2015: 12). Bilgi paylaşımının, depolanmasının ve yayıl-

masının basitleştiği dijital çağda tüm sektörler ürün ve faydalarını kamu-özel ayrımının sınırlarını aşarak sanal ortamlarda sanal iş ve kurumlar aracılığıyla müşteri ve tüketicilere ulaştırmaktadır (Peters, 1993).

Dijital teknolojilerin çoğalması, çağdaş işletmelerdeki bu dönüştürücü değişimlerle ilişkili riskleri azaltmak için yeni araştırma yolları gerektirmiştir. Amaç, dijital fırsatları değerlendirmek, dijital yenilikleri yakından izlemek, ekonomik dönüşümün mikro ve makro düzeydeki aşamalarını öngörmek ve zarar verici güven ihlallerine yol açabilecek durumların önüne geçmektir. Buna bağlı olarak, dijitalleşmenin işletmelerde daha kapsamlı bir şekilde entegre edilmesi gerektiği konusunda artan bir fikir birliği vardır (Yankın, 2019). Dijitalleşme, mevcut süreçleri iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanımını ve iş modelini temelden yeniden şekillendirme potansiyeline sahip dijital yeniliklerin keşfedilmesini kapsayan çeşitli organizasyon düzeylerinde teknoloji odaklı bir paradigma değişimini ifade etmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse dijital dönüşüm, dijital teknolojiler aracılığıyla verimliliği artırmak, süreçleri dijitalleştirmek ve fiziksel ürünleri geliştirmek için dijital inovasyona odaklanmayı gerektirmektedir (Hinings vd., 2018). Dijital çağda, çok sayıda işletme aktif olarak iş modellerinin geliştirilmesi ve yeni yaklaşımlara uyum sağlanması ile ilgilenmektedir (Urbach ve Röglinger, 2019). Dijitalleşmenin etkisi ve gücü, organizasyonel materyallerden tüketim kalıplarına, sipariş sistemlerine, kullanım pratiklerine ve takip eden döngülere, kullanılan materyal, yöntem ve uygulamalara kadar her yönü etkileme ve dönüştürme kapasitesine sahiptir (Yinanç, 2020: 805).

Sonuç olarak, dijital bir iş, dijital teknolojilerin kolaylaştırdığı yenilikçi iş modellerinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bunun ışığında işletmeler, dijital dönüşümü iş modellerine nasıl uygulayabileceklerini, dijital girişimleri nasıl etkin bir şekilde yönetebileceklerini ve dijitalleşme bağlamında nasıl gelişebileceklerini kavramalıdır. Sonuç olarak işletmeler, geleneksel den dijital çağa geçiş yapan bir geleceği şekillendirerek mevcut iş süreçlerini, organizasyon yapılarını ve altyapılarını potansiyel müşterilerinin ihtiyaçları ve gelişen iş modelleriyle uyumlu hale getirmelidir (Urbach ve Röglinger, 2019; Pir, 2020: 203). Dijitalleşme ve organizasyonel operasyonel kapsamların genişlemesi sonucunda çalışanların ürettiği veri hacminde önemli bir artış gözlemlenmektedir. Örgütsel faaliyetlerde kullanılan dijitalleşme özellikli yazılımların kolaylaştırılması ve çalışan bilgilerinin yaygınlaştırılması sayesinde kesintisiz zaman kazandıran hizmetler sağlanmaktadır (Klein, 2020: 998).

3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK

Ungar'a (2012) göre psikolojik dayanıklılık olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmek ve işlevsellikteki geçici düşüşlerden geri dönmek için biyolojik, psikolojik ve sosyal kaynakları harekete geçiren çok yönlü bir süreçtir. Dayanıklılık kavramı ilk olarak Suzanne Kobasa'nın (1979) kişiliği, stresin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde hafifletici bir faktör olarak araştırdığı çalışmasında öne çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık, derin bir umutsuzluk karşısında bile anlam bulma ve olumlu bir bakış açısını sürdürme becerisini gerektirmektedir (Giordano vd., 2021). Amerika Psikoloji Derneği (2012) dayanıklılığı, beklenmedik ve üzücü olayları takip eden, bireylerin bunlarla başa çıkmalarını ve onlardan kurtulmalarını sağlayan uyum süreci olarak tanımlamaktadır (Amerikan Psikoloji Derneği, 2012). Başka bir tanım psikolojik dayanıklılığı, yetişkinlerin potansiyel olarak rahatsız edici olaylarla karşılaştıklarında istikrarlı ve sağlıklı psikolojik işlevi sürdürme kapasitesi olarak belirtmektedir (Bonanno, 2004). Tusaic ve Dyer (2004) dayanıklılığı bireyin tehditlerden, travmadan, ekonomik zorluklardan, trajedilerden, ailevi ve kişilerarası zorluklardan kaynaklanan stres faktörlerine uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Psikolojik dayanıklılığı iyi gelişmiş bireylerin travmatik ve zorlayıcı olaylar sırasında etkili başa çıkma stratejilerini kullanmaya devam ederek benlik saygısı ve iyilik halinin daha yüksek olmasını sağlayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Cevizci ve Müezzini, 2019).

Dayanıklılık, bireylerin yeni bir denge kurmasını ve pozitif büyümeyi teşvik etmesini sağlayan dönüştürücü değişim ile karakterize edilen dinamik bir süreç olarak anlaşılabilir. Bu değişim sürecinde bireyler yeni beceriler geliştirir, kişisel yeterlilik duygularını geliştirir ve kişisel gelişim yaşarlar (Sisto vd., 2019). Yüksek psikolojik dayanıklılık bireyin zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma ve zorluklara uyum sağlama becerisine yansırken, düşük psikolojik dayanıklılık başa çıkma ve uyum sağlamadaki zorlukların göstergesidir. Bu dayanıklılık seviyeleri sosyal ilişkilerin gücü ve kişinin çevresi üzerinde algılanan kontrol gibi çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Bireyler sosyal ağlarından destek algıladıklarında ve zorluklarla başa çıkma kapasitelerini fark ettiklerinde, sıkıntı karşısında dayanıklılık geliştirmektedirler (Mannen vd., 2012).

Psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi bireylerin hem olumlu hem de olumsuz olaylar karşısında güç ve dayanıklılık sergilemelerini sağlamaktadır. Geri tepme, başarıya konsantre olma ve kişisel hedeflere doğru sebat etme kapasitesini ifade etmektedir. Bireyler yaşamda sürekli olarak riskli ve stresli durumlara maruz kalırlar. Bu istikrarsız ortamın olumsuz etkilerine etkili bir şekilde uyum sağlamak ve olumlu sonuçlar elde etmek için güçlü bir psiko-

lojik dayanıklılığa sahip olmak zorunlu hale gelmektedir. Bu bağlamda dayanıklılık, stresli yaşam olaylarından kaynaklanan zorluklara karşı bir metanet kaynağı işlevi görmektedir (Polatçı vd., 2017).

Özetle; Psikolojik dayanıklılık, işletmeler için son derece önemli bir faktördür. Bir işletme, değişken ve karmaşık iş ortamlarında faaliyet gösterdiği için çalışanlarının psikolojik dayanıklılığını desteklemesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, stresli durumlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilir, engelleri aşma konusunda daha esnek ve dirençli olurlar. Bu da işletmenin krizlerle baş etme kabiliyetini artırır ve rekabetçi avantaj sağlar. Ayrıca, psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlar, daha yüksek iş performansı gösterir, işe olan bağlılıkları artar ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurarlar. Bunun sonucunda, işletme verimliliği artar, işbirliği güçlenir ve çalışma ortamı olumlu bir atmosferle dolup taşar. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun kaynakları ve önlemleri sağlaması, sürdürülebilir başarı için kritik bir unsurdur.

3.1. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN BOYUTLARI

Kobasa, psikolojik dayanıklılığı üç boyuta ayırmıştır, bunlar; bağlılık, kontrol ve meydan okuma (Mund, 2017). Bağlanma, kontrol ve meydan okuma öğelerini içeren bu boyutlar stresli yaşam olaylarının olumsuz etkilerini azaltmak için birlikte çalışmaktadırlar (Sezgin, 2012).

Bağlanma boyutu bir bireyin yaşamının çeşitli yönleriyle ilgilenme eğilimi ile ilgilidir. Hedefler peşinde koşarken yaşam sürecinin bir parçası olma arzusunun ayrıca kendini ve yaşamı idrak etmeyi kapsamaktadır (Maddi, 2006). Bağlanma bireyin yaşamın çeşitli evreleri boyunca sosyal, ailevi ve mesleki çevrelerine, kişilerarası ilişkilerine, inançlarına ve değerlerine olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu fenomenler, bireylerin stresli yaşam olayları ile etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Amerikan Psikoloji Derneği, 2017). Güçlü bağlanma boyutuna sahip bireyler bu tür zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, zorluklardan kaçmak yerine onlarla yüzleşir ve üstesinden gelirler. Bağlanma boyutunun yaşamda karşılaşılan olumsuzluklarla yüzleşmede iyimserliği beslemesi beklenmektedir (Klag ve Bradley, 2004).

Kontrol boyutu, bireylerin hayatlarının çeşitli yönlerini etkileyebileceklerine olan inancı ifade eder. Kişinin yaşam durumlarını değiştirebilecek düşünce ve eylemleri kapsamaktadır (Terzi, 2008). Duygusal kontrolü zayıf olan bireyler, olumsuz durumlara tepki olarak antisosyal davranışlar sergileyebilir, bu da kendilerini destekleyici bireylerden uzaklaştırma olasılığını artırmaktadır. Dürtüsel davranışlar sergileyenler başa çıkma güçlüklerine

yatkındırlar. Sonuç olarak, olumsuz durumlarla karşılaşan bireylerin daha fazla sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir (Armstrong vd., 2011: 332). Kontrol boyutu kişisel özgürlüğü, öz disiplini, karar verme yeteneklerini, içsel motivasyonu, özerkliği, seçimi ve hedefe yönelik davranışı kapsar. Bu özelliklere sahip bireyler sonuçları pasif bir şekilde beklemezler, bunun yerine zorlu koşullarda sonucu belirleme kapasitelerine inanmaktadırlar (Maddi, 2006).

Meydan okuma boyutu bireylerin stresli yaşam durumlarını kişisel gelişim için fırsatlar olarak algıladıkları, durgunluktan ziyade değişime olan inançtan kaynaklanmaktadır. Zorlukları bu koşullarda ilerlemek için gerekli adımlar olarak benimserler (Terzi, 2008: 4). Meydan okuma boyutu belirsizliklerden ve potansiyel tehditlerden kaçınarak güvenlik arayışının aksine, hem olumlu hem de olumsuz deneyimlerden sürekli bir öğrenme arzusu içermektedir. Meydan okuma kişisel gelişimi olumlu yönde teşvik eden bir inanç olarak tanımlanır (Maddi, 2006). Sonuç olarak, meydan okuma boyutu yüksek olan bireyler diğerlerine kıyasla daha fazla esneklik, proaktiflik ve problem çözme becerileri sergileme eğilimindedirler (Holt vd., 1987).

Özetle; Kobasa tarafından belirlenen psikolojik dayanıklılık boyutları, bireylerin stresli yaşam olaylarıyla etkili bir şekilde başa çıkmasını sağlamaktadır. Bağlanma boyutu, bireylerin yaşamın farklı yönleriyle ilgilenme eğilimini ve kendini idrak etme yeteneğini ifade eder. Güçlü bir bağlanma boyutuna sahip olan bireyler, zorluklarla yüzleşir ve üstesinden gelirken olumsuzluklara karşı iyimser bir yaklaşım sergilerler. Kontrol boyutu, bireylerin yaşamlarını etkileyebileceklerine olan inancı ifade eder. Kişisel özgürlük, karar verme yeteneği ve özerklik gibi özelliklere sahip olan bireyler, zorlu koşullarda sonucu belirleme kapasitesine inanır ve aktif bir şekilde hareket ederler. Meydan okuma boyutu ise, bireylerin stresli durumları kişisel gelişim fırsatları olarak gördükleri ve değişime olan inançlarından kaynaklanır. Bu boyuttaki bireyler, olumlu ve olumsuz deneyimlerden sürekli öğrenme arzusuyla hareket ederler ve esneklik, proaktiflik ve problem çözme becerileri sergilerler. Bu boyutlar bir araya geldiğinde, bireylerin stresli yaşam olaylarıyla başa çıkma yetenekleri artarak olumsuz etkileri azalmaktadır.

3.2. PSİKOLOJİK DAYANAKLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Psikolojik dayanıklılık bireyin stresli ve travmatik yaşam olaylarından kaynaklanan risk faktörleri ile olumsuz etkileri azaltan ya da ortadan kaldıran koruyucu faktörlerin etkileşimi sonucunda karşılaştıkları değişikliklere uyum sağlama yeteneğini kapsamaktadır (Kararırmak, 2006). Risk faktörleri ve koruyucu faktörler şu şekilde açıklanabilir:

Risk Faktörleri: Risk faktörleri, bireylerin belirli özelliklerini veya gelecekte zararlı sonuçları olması beklenen durumlarını ifade eder. Stresli ve olumsuz yaşam olayları bu açıdan risk faktörü olarak değerlendirilir. Ancak bireylerin normal koşullarda elde ettikleri yüksek performans, güçlü uyum ya da mesleki başarı gibi olumlu sonuçlar onları psikolojik dayanıklı olarak değerlendirmek için yeterli değildir. Psikolojik dayanıklılık olgusu bireylerin riskli ya da zorlayıcı faktörler karşısında başarıya ulaşma yeteneklerine atfedilmelidir (Masten ve Reed, 2002). Psikolojik dayanıklılığı etkileyen risk faktörleri olumsuz olaylarla karşılaşma olasılığını artıran veya bu olumsuzluğu devam ettiren çevresel, biyolojik, sosyoekonomik veya psikolojik faktörleri kapsamaktadır (Luthar vd., 2000). Risk genellikle bireylerden ziyade belirli grupları tanımlamak için kullanılmaktadır. Risk faktörleri çeşitli problemlerin ortaya çıkma veya devam etme olasılığını artıran faktörlerdir (Kirby ve Fraser, 1997). Bireysel özelliklere, belirli yaşam deneyimlerine, olaylara veya bağlamsal faktörlere ilişkin olabilirler (Fraser vd., 1999: 132). Risk faktörleri bireysel, ailesel ve çevresel olmak üzere üç kategoride incelenmektedir (Kavi ve Karakale, 2018). Risk faktörlerinin tek başına oluşmadığına dikkat edilmelidir; aksine zamanla birikirler (Rolfe, 2002). Sonuç olarak, kümülatif risk çoklu risk faktörlerinin birleşik etkilerini ifade etmektedir. Kümülatif riske veya yoksulluk, suç veya ihmal gibi çoklu olumsuzluklara maruz kalan çocuklar uyumsuz davranışlar geliştirme konusunda daha yüksek riskle karşı karşıyadırlar. Risk faktörlerinin birikmesi dayanıklılığın oluşmasını azaltır ve olumsuz sonuçların olasılığını artırmaktadır (O'Dougherty vd., 2006).

Koruyucu Faktörler: Psikolojik dayanıklılık, yalnızca bireyleri olumsuz çevresel etkilerden koruyan doğuştan gelen bir kişilik özelliği değildir; daha ziyade bireylerin risk faktörlerinin zararlı etkilerine karşı koyabilmelerini ve gelişimsel ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayan kişisel, ailesel ve çevresel özelliklerin bir sonucudur (Terzi, 2006: 78). Bireyler yaşamlarında travma, yoksulluk, ebeveyn ruh sağlığı sorunları veya işyerinde taciz gibi çeşitli risk faktörleriyle karşı karşıya kalmalarına rağmen bireysel, ailesel, sosyal ve mesleki düzeylerde koruyucu faktörlerin varlığı nedeniyle psikolojik dayanıklılık geliştirebilmektedirler (Kararımak, 2006). Koruyucu faktörler çeşitlidir, birikimlidir ve bireysel dayanıklılık zaman içinde dalgalanabilir (Murphy ve Marelich, 2008). Dayanıklılık literatüründe, sıkıntıyı azaltabilecek çeşitli faktörler koruyucu faktörler olarak kabul edilmiştir. Bunlar, dışadönüklük, öz yeterlilik, maneviyat, pozitif duygular, pozitif duygusallık ve öz saygıyı içermektedir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Ayrıca Ebersöhn ve Maree (2006) duygusal zekayı koruyucu bir faktör olarak ele almış ve dayanıklılık sergilemenin duygusal yeterliliğin bir ifadesi olarak kabul edilebileceğini öne sürmüştür.

Sonuç olarak; psikolojik dayanıklılık, bireylerin stresli ve travmatik yaşam olaylarına karşı uyum sağlama yeteneklerini etkileyen risk faktörleri ve koruyucu faktörlerin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Risk faktörleri, bireylerin olumsuz sonuçlara yol açabilecek özelliklerini veya durumlarını ifade ederken koruyucu faktörler bireyleri risk faktörlerinin olumsuz etkilerine karşı koruyabilen kişisel, ailesel ve çevresel özellikleri ifade etmektedir. Bu faktörler, bireylerin zararlı etkilerle başa çıkma becerilerini güçlendirerek gelişimsel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar ve psikolojik dayanıklılık gelişimine katkıda bulunmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin zorlu yaşam koşullarına uyum sağlama yeteneklerini artırırken risk faktörlerinin olumsuz etkilerini azaltarak olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur.

3.3. PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Psikolojik dayanıklılıkla ilgili olarak yapılan çalışmaların genel olarak bireylerin risk karşısında uyum göstermeleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu alandaki bazı önemli çalışmalar şu şekildedir:

Ülker-Tümlü ve Recepoglu (2013), akademik personelde psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemek için bir tarama çalışması yapmışlardır. Bulguları, bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Killgore vd., (2020), COVID-19 salgını sırasında bazı bireylerin neden diğerlerinden daha fazla psikolojik dayanıklılık sergilediğini incelemişlerdir. Çalışma, tüm katılımcıların önceki çalışmalarda bildirilen ortalama dayanıklılık puanlarının altında puan aldığını ortaya koymuşlardır. Riehm vd., (2021), COVID-19 salgını sırasında dayanıklılık ve psikolojik sıkıntı belirtileri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 6008 yetişkinden oluşan bir örnekleme, düşük ve normal dayanıklılık grubundaki katılımcıların, dayanıklılık düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek düzeyde kaygı ve depresyon belirtileri yaşadıkları bulmuşlardır. Çetin vd., (2015), dayanıklılığı etkileyen kişilik özelliklerini araştırmış ve dayanıklılığı yüksek olan bireylerin dışadönüklük, öz disiplin, gelişime açıklık, yüksek uyum yeteneği ve düşük nevroitiklik düzeyleri sergilediğini keşfetmişlerdir. Benzer şekilde Çetin ve Basım (2011) psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü 257 banka çalışanı üzerinde incelemişlerdir. Sonuçlar, artan dayanıklılığın örgütten ayrılma ve ayrılma niyetindeki azalma ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Cencirulo (2001), ortaokul öğretmenleri arasında psikolojik dayanıklılık ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Azeem (2010) öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık, işe bağlılık ve tükenmişliği incelemiştir. Çalışma, psikolojik

dayanıklılık ile tükenmişliğin bir boyutu olan duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Ertekin-Pınar vd., (2018) ebe adaylarında dayanıklılık, özgüven ve problem çözme becerilerini araştırmışlardır. Sonuçlar, daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılık ve özgüvenin gelişmiş problem çözme becerileri ile ilişkili olduğunu ve artan özgüvenin daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılık ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Deniz vd., (2020), dayanıklılığın iş stresi üzerindeki etkisini incelemek ve demografik değişkenler ile dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için 391 özel hastane çalışanıyla bir çalışma yürütmüşler. Bulgular, hastane personeli arasında orta düzeyde psikolojik dayanıklılık ve iş stresi olduğunu göstermiştir. Chan (2003) öğretmenler arasında psikolojik dayanıklılık, stres ve tükenmişliği incelemiş ve öğretmenlerin dayanıklılığı ile çeşitli tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ekşi vd., (2019), üniversite öğrencileriyle ilgili yürüttükleri bir araştırmada psikolojik dayanıklılığın, ruhsal refahı ve yaşamdaki anlamı önemli ölçüde yordadığını bulmuşlardır. Erdoğan ve Ak'ın (2021) bir devlet üniversitesindeki 261 akademisyeni kapsayan çalışmasında psikolojik dayanıklılık ile iş stresi arasında negatif bir etkileşim gözlemlenmiştir. Bu durum, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin işle ilgili stresten daha az etkilendiklerini göstermektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütlerde psikolojik dayanıklılığın olumlu iş davranışları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar, daha iyi performans sergiler, daha olumlu bir tutum sergiler ve örgüte daha bağlıdırlar. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun önlemler alması ve çalışma ortamını bu yönde geliştirmesi önemlidir.

4. DİJİTALLEŞMENİN PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Çağdaş örgütlerde, modern teknolojinin etkin kullanımı ve dijital ortamda karşılıklı iletişim ağlarının kurulması önem kazanmıştır. Ancak dijital dönüşüme uyum süreci, yerleşik alışkanlıklardan kopmanın zorluklarından etkilenmektedir. Geleneksel kaynakların ikamesi olarak yeni teknoloji sistemlerinin tanıtılması, iş dünyasında önemli değişikliklere yol açmakta ve bu da hem organizasyonel hem de çalışan üretkenliğini etkilemektedir (Klein, 2020).

Dijitalleşme odaklı otomasyon sisteminde bilgi ve iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran teknolojik araçlar olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Geliştirilmiş iletişim örgütsel değerlerin geliştirilmesinde olumlu bir etkiye sahiptir (Ersöz ve Özmen, 2020: 171). Elverişli

bir iletişim ortamı işletmeler içinde artan psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunabilmektedir. Etkili iletişim zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında bireylerin dayanıklılık düzeylerini yükseltebilir. İletişim sosyal destek sağlar ayrıca bireylerin sorunlarını dile getirmelerini ve başkalarından yardım istemelerini sağlamaktadır. Bu destek, bireylerin kendilerini daha iyi hissetmelerine, stresi azaltmalarına ve olumsuz duygularla başa çıkmak için kendilerini daha iyi donatmalarına yardımcı olmaktadır. İyi iletişim bireylerin kendilerini ifade etme ve duygusal durumlarını paylaşma yeteneklerini geliştirmektedir. Sonuç olarak, olumsuz deneyimler ve stres için başa çıkma mekanizmalarını kolaylaştırarak psikolojik dayanıklılığı teşvik etmektedir. Destekleyici bir iletişim ortamı çalışanları birbirleriyle bağlantı kurmaya, açık iletişim kurmaya ve destekleyici bir çalışma ortamı geliştirmeye yönlendirmekte ve bu durum çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak olumsuz deneyimlerle baş etmelerini ve stresi yönetmelerini sağlamaktadır. Sonuç olarak, sağlıklı bir iletişim ortamının teşvik edilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde psikolojik dayanıklılığı artırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasına öncelik vermesi gerekmektedir.

Genel olarak dijitalleştirme iş modellerini dönüştürmek için verileri, dijital teknolojiyi ve insan merkezli tasarımı kucaklayan kapsamlı bir zihniyetin benimsenmesini gerektirmektedir. İş yapmanın yeni yollarını benimsemeyi, müşterilere hizmet vermek için ortaya çıkan yetenekleri kullanmayı ve çevikliği geliştirmek için organizasyonel süreçler tasarlamayı içermektedir. Teknolojik olarak dijitalleşme iş dönüşümünü sağlamak için bulut bilişim, mobil teknolojiler, nesnelerin interneti, akıllı sensörler, büyük veri analitiği, artırılmış gerçeklik ve 3D baskı gibi çok çeşitli dijital araçları kapsamaktadır (Hoe, 2020: 55). Dijital teknolojinin hızla gelişmesiyle, iş ortamı giderek daha fazla dijital odaklı hale gelmektedir. Bunun sonucu olarak da, çalışanların dijital teknolojilere uyum sağlaması ve etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bununla birlikte, dijital araçları kullanmakta zorluk çeken çalışanlar stres ve kaygı yaşayabilir ve bu da potansiyel olarak psikolojik dayanıklılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle yeni teknolojilere hızlı adaptasyon gerektiren rollerde çalışanlar zaman kısıtlamaları nedeniyle baskı hissedebilir, bu da stres ve kaygı düzeylerini daha da artırır. Bu gibi durumlar çalışanların psikolojik dayanıklılığını zayıflatabilmektedir. Öte yandan, dijital teknolojilerden uygun şekilde yararlanmak ve çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmek iş verimliliğini ve etkinliğini artırabilir. Bu da çalışanların iş doyumunu artırarak psikolojik dayanıklılıklarını destekleyebilir.

Dijitalleşme dördüncü sanayi devriminin ardından nesnelere interneti tarafından yönlendirilen iş süreçlerini ve uygulamalarını yeniden şekillendiren dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Gittikçe dijitalleşen bu çağda müşteri ve organizasyonel ilişkiler yeniden tanımlanmakta ve yeni iş modelleri yaratılmaktadır. İşletmeler artık yeni iş fırsatlarından yararlanmak ve hızla değişen küresel iş piyasasına ayak uydurmak için çevikliğe, hıza, esnekliğe ve hızla uyum sağlama yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Dijitalleşme yüksek teknolojili araçları ve uygulamaları iş süreçlerinin, üretimin ve hizmet sunumunun merkezine yerleştirmektedir. Ancak dijitalleşmenin iş dünyası, kurumlar, çalışanlar ve tüm paydaşlar açısından potansiyeli ve beklenen faydaları henüz tam olarak gerçekleştirilememiştir (Parida, 2018: 23).

Dijital araçların kullanımı artmaya devam ederken işletmelerde çalışanların da dijital teknolojilere uyum sağlaması gerekmektedir. Ancak, bazı çalışanlar bu süreçte dayanıklılıklarını etkileyebilecek zorluklarla karşılaşabilirler. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi işletmelerin çalışma şeklini temelden değiştirmiştir. İletişim, işbirliği ve üretkenlik düzeyleri arttıkça çalışanların yeni beceriler edinmesi ve değişen iş akışlarına uyum sağlaması gerekir. Bu süreçte bazı çalışanlar teknolojik gelişmelerin hızına ayak uydurmakta zorlanabilmektedirler.

Daha yüksek düzeyde psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler günlük işlerine ve genel kariyerlerine daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedir. Bu bireyler beklenmedik durumları büyüme ve kişisel gelişim için fırsatlar olarak algırlarlar. Psikolojik dayanıklılığı düşük olan çalışanlar ise işe yabancılaşma, değişime karşı direnç ve kontrol duygusunun azalması gibi olumsuz sonuçlar yaşayabilmektedirler (Klag, 2004, 151).

Sonuç olarak, dijitalleşmenin psikolojik dayanıklılık üzerinde karmaşık bir etkisi vardır. Esneklik ve özerklik sağlama, teknolojiye uyum sağlama yeteneklerini geliştirme ve uzaktan iletişim araçlarının kullanımı gibi faktörler çalışanların psikolojik dayanıklılığını olumlu yönde etkileyebilirken, iş yükü, azalan yüz yüze iletişim ve duygusal destek eksikliği gibi faktörler ise olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, dijitalleşme sürecinde çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemek için uygun önlemler almak, iletişimi güçlendirmek ve dijital becerileri geliştirmeye yönelik destekler sağlamak önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijitalleşme bağlamında psikolojik dayanıklılığı artırmak için işletmeler çeşitli stratejiler uygulayabilir. Birincisi, çalışanlara dijital teknolojiler konusunda eğitim vermek, onları dijital ortamda etkili bir şekilde gezinmek için

gerekli beceri ve bilgilerle donatabilirler. Ek olarak, iş-yaşam dengesini destekleyen uygulama ve araçların uygulanması çalışanların iş yüklerini yönetmelerine ve stresi azaltmalarına yardımcı olabilir. Uzaktan çalışma veya esnek saatler gibi esnek çalışma modellerinin benimsenmesi de çalışanların refahına ve dayanıklılığına katkıda bulunabilir. Ayrıca, çalışanlara üretkenliği artıran teknolojik araçlar sağlamak dijital iş akışlarına daha verimli bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olabilecektir.

Psikolojik dayanıklılık genellikle zorluklar karşısında toparlanma ve gelişme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Şenol ve Üzüm, 2019). Psikolojik dayanıklılığın temel özellikler olumsuz yaşam olaylarında karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilme, olumlu gelişim gösterebilme, stres faktörlerini erken fark edebilme, etkili başa çıkma mekanizmalarıyla mevcut duruma uyum sağlayabilme ve kişilik özellikleri ile bireysel farklılıkların dayanıklılık üzerindeki etkisini içermektedir (Kavi & Karakale, 2018). Araştırmalar yaşam doyumu, pozitif duygusallık, öğrenilmiş iyimserlik, benlik saygısı, umut ve iyimserlik gibi çoklu kişilik özelliklerinin dayanıklılıkla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir (Luthar vd., 2000).

İşletmelerde dijitalleşme süreci, çalışanların iş süreçlerini, iletişim tarzlarını ve iş uygulamalarını önemli ölçüde etkileyebilmekte ve sonuç olarak psikolojik sağlıklarını ve dayanıklılıklarını etkileyebilmektedir. Dijitalleşmeyle bağlantılı artan iş yükü ve sürekli bağlantı beklentileri, iş stresi ve iş-yaşam dengesi ile ilgili zorluklar yaratabilir. Ayrıca, dijitalleşmeye eşlik eden sürekli değişim ve yenilikler, sürekli öğrenme ve uyum sağlamayı zorunlu kılarak bazı çalışanlar arasında belirsizlik, güvensizlik ve kaygı gibi duygusal zorluklara yol açma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, dijitalleşme aynı zamanda psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunabilecek bazı avantajlar da getirmektedir. Örneğin, dijital araçların kullanımı, çalışanların daha verimli ve esnek bir şekilde çalışmasını sağlayarak, onlara görevleri üzerinde daha fazla kontrol, özerklik ve işlerine katılım sağlayarak dayanıklılıklarını artırmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca, dijitalleşme sürecinde çalışanlar arasında artan iletişim, işbirliği ve bağlılık da psikolojik dayanıklılığı besleyebilir. Yeni teknolojilerin kullanılması, meslektaşlar arasında daha kolay iletişim ve işbirliğini kolaylaştırarak, çalışanlar arasında artan etkileşimi ve bağlantıyı teşvik edebilecektir.

Dayanıklılık açısından, zorlu olaylarla ilişkili potansiyel riskleri belirlemek, bu risk faktörlerinin etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak, iyi bir ruh sağlığını sürdürmek ve öz yeterliliği ve öz farkındalığı geliştirmek gibi koruyucu faktörleri dikkate almak önemlidir (Mandleco ve Peery, 2000). Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan bireyler, çevresel değişikliklerle karşılaştıklarında daha az özdenetim ve kaçınma davranışı sergileyebilirler (Klag

ve Bradley, 2004). Buna karşılık, dayanıklılığı yüksek olan bireylerin değişimlerle yüzleşme ve onlarla ilişki kurma olasılığı daha yüksektir (Cevizci ve Müezziz, 2019). Kobasa'ya göre, dayanıklılığı yüksek olan bireyleri yaşam stresörlerinin olumsuz etkilerine dayanmak için daha donanımlı oldukları varsayılmaktadır (Mund, 2017). Psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin zor ve zorlu durumlara uyum sağlama, hızlı ve sürekli problem çözme becerilerine sahip oldukları, travmatik yaşantılardan çabuk kurtuldukları ve eskisinden daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir (Akçay, 2012). Ayrıca işletmelerde pozitif psikolojik sermaye yönetimi ile de çalışanların psikolojik durumları ve pozitif gelişimleri sde olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Yılmaz, 2020).

Sonuç olarak psikolojik dayanıklılığı yüksek olan çalışanlar iş yerindeki zorluklara uyum sağlama ve stresli durumlarla etkili bir şekilde başa çıkma konusunda daha beceriklidirler. Ayrıca, genel iş başarısına katkıda bulunan daha yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansı sergileme eğilimindedirler. Tersine, düşük psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar artan stres, iş tatminsizliği ve daha yüksek oranda işten ayrılma yaşayabilirler ve bu da işletmeler için önemli maliyetlere neden olabilmektedirler. Bu nedenle, örgütlerde psikolojik dayanıklılığın teşvik edilmesi, çalışanların iş performansını, üretkenliğini ve memnuniyetini artırmak için çok önemlidir.

Çalışanlar arasında psikolojik dayanıklılığı artırabilmek için işletmeler ve liderlerin dikkate alabileceği öneriler arasında; açık iletişimin sürdürülmesi, dijital dünyaya uyum sağlanması, esnek çalışma saatleri sunulması, eğitim ve gelişim fırsatları sağlanması, stres yönetimi becerilerinin öğretilmesi, takdir ve geri bildirim sağlanması, pozitif bir çalışma kültürü geliştirilmesi yer almaktadır. Liderler bu önerileri uygulayarak çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan destekleyici çalışma ortamları yaratabilir, sonuçta psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir ve işletmenin genel başarısına katkıda bulunabilirler.

İşletmelerde psikolojik dayanıklılığı artırmak çalışanların işyerindeki stresi, baskıyı ve zorlukları etkili bir şekilde yönetme becerisini güçlendirmeyi gerektirmektedir. Bu, çalışanlar arasında artan bağlılığı, motivasyonu ve performansı teşvik edebilir ve sonuç olarak daha pozitif bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir. Ayrıca, yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler işyeri stresörlerinin ve baskılarının olumsuz etkilerini hafifletmek ve böylece etkilerini azaltmak için daha donanımlıdır. Sonuç olarak, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak uygulanabilir hale gelir ve bu da gelişmiş organizasyonel performansı artırabilir. Ek olarak, işletmelerde direncin güçlendiril-

mesi, çalışanlar için elverişli ve destekleyici bir işyeri ortamı oluşturarak işle ilgili rahatsızlıkları ve kayıpları potansiyel olarak azaltabilir.

Bu düşüncelerin ışığında, dijital olarak yoğun ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin psikolojik dayanıklılığı artırmayı amaçlayan stratejiler formüle etmesi oldukça önemlidir. Bu tür yatırımlar çalışanların refahını artırabilir, kurumsal canlılığı sürdürebilir ve uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilir. Ayrıca, sıkıntı dönemlerinde yüksek psikolojik dayanıklılık sergileyen çalışanlar kriz yönetiminde işletmelere önemli ölçüde yardımcı olabilir. Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın geliştirilmesi çalışanların işle ilgili stres etkenleri ve olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkmalarına olanak tanıyarak kalıcı operasyonel süreklilik sağlamaktadır. Çalışanlara psikolojik destek sağlamak, iş doyumunu ve motivasyonunu artırmada çok önemli bir rol oynamakta ve böylece organizasyon içinde verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- Amerika Psikoloji Derneği. (2012). Building your resilience. American Psychological Association. Retrieved from <https://www.apa.org/topics/resilience#%0Ahttps://www.apa.org/topics/resilience>
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 331-336.
- Azceem, S. M. (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 2(3), 36-40.
- Balkin, J. (2009). The future of free expression in a digital age. *Pepperdine Law Review*, 36, 427.
- Bhutani, S., & Paliwal, Y. (2015). Digitalization: A step towards sustainable development. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 11-24.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Cencirulo, R. S. (2001). *The relationship between hardiness and job satisfaction in elementary school teachers*, (Doctoral dissertation), University of La Sierra.
- Cevizci, O., & Müezzini, E. E. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik belirtilerin ve psikolojik dayanıklılığın incelenmesi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry and Psychology*, 1(3), 166-172.
- Chan, W. D. (2003). Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19(4), 381-395.
- Çetin, F., Basım, N. B. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O., Basım, H. N. (2015). Psikolojik dayanıklılığın açıklanmasında beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Bir kanonik ilişki analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- Deniz, S., Çimen, M., & Yüksel, O. (2020). Psikolojik sağlamlığın iş stresine etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 8(2), 351-370.

- Ebersöhn, L., & Maree, J. G. (2006). Demonstrating resilience in an HIV&AIDS context: An emotional intelligence perspective. *Gifted Education International*, 22(1), 14-30.
- Ekşi, H., Boyalı, C., & Ümmet, D. (2019). Öğretmen adaylarının spiritüel iyi oluş ile yaşamda anlam değişkenlerinin psikolojik dayanıklılığı yordaması: Bir yapısal eşitlik modeli (YEM) denemesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1695-1704.
- Erdoğan, P., & Ak, M. (2021). Örgütsel stres ve iş tatmini arasında psikolojik dayanıklılığın aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 433-442.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 1-178.
- Ertekin-Pınar, S., Yıldırım, G., & Sayın, N. (2018). Investigating the psychological resilience, self-confidence and problem-solving skills of midwife candidates. *Nurse Education Today*, 64, 144-149.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12.
- Fraser, M. W., Galinsky, M. J., & Richman, J. M. (1999). Risk, protection, and resilience: Toward a conceptual framework for social work practice. *Social Work Research*, 23(3), 131-143.
- Giordano, F., Cipolla, A., & Ungar, M. (2021). Building resilience for health-care professionals working in an Italian red zone during the Covid-19 outbreak: A pilot study. *Stress and Health*, 38(2), 234-248.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Holt, P., Fine, M., & Tollefson, N. (1987). Mediating stress: Survival of the hardy. *Psychology in the Schools*, 24(1), 51-58.
- Kararmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(26), 129-142.
- Kavi, E., & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 6-6.
- Killgore, W. D. S., Taylor, E. C., Cloonan, S. A., & Dailey, N. S. (2020). Psychological resilience during the COVID-19 lockdown. *Psychiatry Research*, 291, 113216. doi:10.1016/j.psychres.2020.113216
- Kirby, L., & Fraser, M. (1997). *Risk and resilience in childhood*. In M. Fraser (Ed.), *Risk and Resilience in Childhood: An Ecological Perspective* (pp. 1-11). Washington, DC: NASW Press.

- Klag, B. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, 9(2), 137-161.
- Klag, S., & Bradley, G. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, 9(2), 137-161.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 160-168.
- Mandleco, B. L., & Peery, J. C. (2000). An organizational framework for conceptualizing resilience in children. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 13(3), 99-111.
- Mannen, D., Hinton, S., Kuijper, T., & Porter, T. (2012). Sustainable organizing: A multiparadigm perspective of organizational development and permaculture gardening. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 355-371.
- 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). New York, NY: Oxford University.
- Mund, P. (2017). Hardiness and culture: A study with reference to the 3 Cs of Kobasa. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 4(2), 152-159.
- Murphy, D. A., & Marelich, W. D. (2008). Resiliency in young children whose mothers are living with HIV/AIDS. *AIDS care*, 20(3), 284-291.
- Nylen, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Dougherty Wright, M., & Masten, A. S. (2006). *Resilience processes in development: Fostering positive adaptation in the context of adversity*. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 17-37). USA: Springer.
- Parida, V. (2018). *Digitalization*. In J. Frishammar & Å. Ericson (Eds.), *Addressing Societal Challenges* (pp. 23-38). Lulea University of Technology.
- Peters, T. (1993). *Liberation Management*. Pan Books, London, p. 116.

- Pir, E. Ö. (2020). *Dijital Pazarlama Yönetimi*. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Dijital Yönetim içinde* (pp. 203-226). 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Pir, E. Ö. (2022). Z Kuşağının Alışveriş Yöneliminde Yeniliğe Açıklığın Rolü. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 150-176.
- Polatçı, S., Irk, E., Gültekin, Z., & Sobacı, F. (2017). Psikolojik dayanıklılık ve kişilik özellikleri tatmin düzeyini etkiler mi?. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), 553-578.
- Richm, K. E., Brenneke, S. G., Adams, L. B., Gilan, D., Lieb, K., Kunzler, A. M., Smail, E. J., Holingue, C., Stuart, E. A., Kalb, L. G., & Thrul, J. (2021). Association between psychological resilience and changes in mental distress during the COVID-19 pandemic. *Journal of Affective Disorders*, 282, 381-385.
- Rolfe, S. A. (2002). *Promoting resilience in children. Australia: Australian Early Childhood Association Inc.*
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 489-502.
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglini, D., & Tambone, V. (2019). Towards a transversal definition of psychological resilience: A literature review. *Medicina (Kaunas)*, 55(11), 745-755.
- Şenol, L., & Üzüüm, B. (2019). Özel sağlık kurumları çalışanlarının psikolojik dayanıklılık ve yabancılaşma düzeyleri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1092-1102.
- Terzi, Ş. (2006). Adaptation of resilience scale (RS) to the Turk culture: It's reliability and validity. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(26), 77-86.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinde kendini toplama gücünün içsel koruyucu faktörlerle ilişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35, 297-306.
- Ungar, M., & Perry, D. B. (2012). *Violence, trauma and resilience, cruel but not unusual: Violence in Canadian families* (pp. 1-21). Wilfrid Laurier University Press.
- Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). *Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age* (pp. 1-12). In N. Urbach & M. Röglinger (Eds.), *Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age*. Springer.
- Ülker-Tümlü, G., & Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.

- Yankın, F. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38.
- Yılmaz, F. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 71-83.
- Yinanç, A. (2020). *Kentsel Dönüşüm, Çevre ve Dijitalleşme*. Uysal, H.T., Aksoy, C., & Yılmaz, F. (Ed.), Dijital Yönetim içinde (s.805-827), 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara