



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



The Impact of Psychological Capital and Employee Resilience on Strategic Management Practices*

Psikolojik Sermaye ve Çalışan Dayanıklılığının Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkisi

Ahmet Erkasap**

Abstract: The purpose of this research is to examine the impact of employees' psychological capital and resilience levels on strategic management practices in businesses. In today's volatile and uncertain business environment, organizations' ability to achieve sustainable competitive advantage depends not only on financial and technological resources but also on the psychological strength of their employees. In this context, the research aims to reveal the extent to which positive psychological resources (self-efficacy, hope, optimism, and resilience) possessed at the individual level in organizations contribute to strategic decision-making, planning, and implementation processes. The research was conducted using a quantitative approach, and data were collected via a survey from 300 white-collar employees working in the public and private sectors. The measurement tools used were the Psychological Capital Scale adapted into Turkish by Oruç (2018), the Employee Resilience Scale developed by Karakuş (2025), and the Strategic Management Scale used by Karayaman (2023). The data were analyzed using SPSS 25.0. The reliability coefficients of the scales ($\alpha = .849$; $\alpha = .863$; $\alpha = .903$) were found to be high, and the data were found to be normally distributed. The research findings indicate that employees' psychological capital levels positively and significantly affect strategic management practices ($\beta = .425$, $p < .001$). Similarly, employee resilience was determined to increase the effectiveness of strategic management processes ($\beta = .284$, $p < .001$). Furthermore, psychological capital emerged as a significant predictor of employee resilience ($\beta = .514$, $p < .001$). These results demonstrate that psychological and behavioral resources are key factors that strengthen strategic success in organizations. The research concluded that businesses should prioritize training, leadership, and organizational climate programs to develop employees' psychological capital components and resilience levels to enhance their strategic management performance.

* Ethical approval for this research was granted by the Istanbul Gedik University Ethics Committee pursuant to Decision No. E-25155520-050.04-2025.173337.87, adopted at its meeting dated October 2, 2025, under No. 2025/6.

Araştırma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 02.10.2025 tarih ve 2025/6 sayılı toplantısında alınan E-25155520-050.04-2025.173337.87 sayılı karar ile etik kurul onayı verilmiştir.

** Asst. Prof. Dr, İstanbul Commerce University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6239-1700>

aerkasap@ticaret.edu.tr

Cite as/ Atıf: Erkasap, A. (2026). The impact of psychological capital and employee resilience on strategic management practices / Psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamalarına etkisi. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics*, 21(3), 4685-4769. Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.88888>

Received/Geliş: 12 December/Aralık 2025

Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 25 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



Keywords: Psychological Capital, Employee Resilience, Strategic Management, Positive Organizational Behavior, Organizational Performance.

Öz: Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sermaye ve dayanıklılık düzeylerinin, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini incelemektir. Günümüzün değişken ve belirsizliklerle dolu iş ortamında, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca finansal ve teknolojik kaynaklara değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik güçlerine de bağlı hale gelmektedir. Bu bağlamda araştırma, örgütlerde bireysel düzeyde sahip olunan pozitif psikolojik kaynakların (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) stratejik karar alma, planlama ve uygulama süreçlerine katkı düzeyini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma nicel bir yaklaşımla yürütülmüş ve veriler kamu ve özel sektörde görev yapan 300 beyaz yakalı çalışandan anket yoluyla toplanmıştır. Ölçüm aracı olarak Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği, Karakuş (2025) tarafından geliştirilen Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği ve Karayaman (2023) tarafından kullanılan Stratejik Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programında analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik katsayıları ($\alpha = .849$; $\alpha = .863$; $\alpha = .903$) yüksek düzeyde bulunmuş, verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir ($\beta = .425$, $p < .001$). Benzer biçimde, çalışan dayanıklılığının da stratejik yönetim süreçlerinin etkinliğini artırdığı belirlenmiştir ($\beta = .284$, $p < .001$). Ayrıca psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığının anlamlı bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır ($\beta = .514$, $p < .001$). Bu sonuçlar, örgütlerde psikolojik ve davranışsal kaynakların stratejik başarıyı güçlendiren temel faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, işletmelerin stratejik yönetim performanslarını artırmak için çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerini ve dayanıklılık düzeylerini geliştirmeye yönelik eğitim, liderlik ve örgüt iklimi düzenlemelerine önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Çalışan Dayanıklılığı, Stratejik Yönetim, Pozitif Örgütsel Davranış, Örgütsel Performans.

Structured Abstract:

The primary aim of this study is to examine the effects of employees' psychological capital and resilience on strategic management practices and to determine the relationship between psychological capital and employee resilience. In today's rapidly changing business environment, organizations are required to respond effectively to economic fluctuations, technological transformation, crises, and increasing uncertainty. Under these conditions, sustainable organizational success depends not only on financial, physical, and technological resources but also on employees' psychological strengths and adaptive capacities. Strategic management practices can achieve their intended outcomes only when employees embrace organizational goals, participate in strategic processes, adapt to changing conditions, and maintain their performance in the face of difficulties. Accordingly, this study considers psychological capital and employee resilience as important human-centered resources that may contribute to the effective implementation and sustainability of organizational strategies.

A review of the literature indicates that psychological capital has frequently been examined in relation to employee performance, job satisfaction, organizational commitment, innovative behavior, and organizational effectiveness. Similarly, employee resilience has been associated with adaptation to change, crisis management, work engagement, organizational commitment, and sustainable performance. Previous studies have also emphasized the importance of human resources in the implementation of strategic decisions. However, the direct effects of psychological capital and employee resilience on strategic management practices have received relatively limited attention, particularly in studies conducted with white-collar employees in Türkiye. Moreover, although psychological capital and employee resilience are conceptually related, there remains a need for empirical research that examines their relationship together with their effects on strategic management practices within an integrated research model. Therefore, this study seeks to contribute to the literature by connecting positive organizational behavior with strategic management and by demonstrating how employees' psychological resources may support organizational strategy formulation and implementation.

The theoretical foundation of the study is primarily based on the positive organizational behavior approach. Psychological capital represents a developable positive psychological state consisting of self-efficacy, hope, optimism, and resilience. Self-efficacy refers to employees' confidence in their ability to undertake and successfully complete challenging tasks. Hope involves both the motivation to achieve goals and the capacity to develop alternative pathways when obstacles arise. Optimism reflects positive expectations regarding present and future outcomes, whereas resilience refers to the capacity to recover and continue functioning after adversity, failure, or crisis. When combined, these resources may enable employees to participate more actively in strategic decision-making, remain committed to long-term organizational goals, develop solutions under uncertain conditions, and approach change as an opportunity rather than a threat.

Employee resilience, which constitutes another central variable of the study, refers to employees' capacity to adapt to changing conditions, obtain the resources they need, cope with workplace difficulties, and maintain their effectiveness during crises. Although resilience is one of the components of psychological capital, employee resilience is addressed in this study as a broader work-related capability involving continuous development, adaptation, openness to change, resource seeking, and crisis management. Resilient employees are expected to preserve their motivation and focus during periods of uncertainty and contribute to the continuity of strategic activities. From this perspective, psychological capital can provide the cognitive and emotional foundation of employee resilience, while resilience can help transform employees' positive psychological resources into adaptive workplace behavior.

Based on this theoretical framework, the research examines three principal relationships. The first concerns the effect of employees' psychological capital on strategic management practices. Employees with high psychological capital are expected to internalize organizational goals, participate more actively in strategic planning, and contribute to the effective implementation of strategic decisions. The second concerns the effect of employee resilience on strategic management practices. Employees who can adapt to change and recover from difficulties are expected to support the continuity and effectiveness of strategic processes, particularly under conditions of crisis and uncertainty. The third concerns the effect of psychological capital on employee resilience. Employees with greater self-efficacy, hope, optimism, and psychological strength are expected to demonstrate a greater capacity to cope with difficulties and adapt to changing organizational circumstances. Accordingly, three hypotheses were developed: psychological capital positively and significantly affects

strategic management practices; employee resilience positively and significantly affects strategic management practices; and psychological capital positively and significantly affects employee resilience.

The study was designed as quantitative research and employed a correlational survey model to determine the direction and strength of the relationships among the variables. The population of the study consisted of white-collar employees working in public- and private-sector organizations in Türkiye. A simple random sampling method was used because of the broad and heterogeneous nature of the target population. The minimum sample size was calculated as 284 at a 95% confidence level and a 5% margin of error. To reduce potential problems associated with missing data and improve the reliability of the analyses, the target sample was increased to 300 participants. Consequently, valid data were obtained from 300 actively employed white-collar workers.

Participation in the study was voluntary. The participants were informed about the purpose of the research, confidentiality principles, and data security before completing the questionnaire, and their informed consent was obtained. Ethical approval for this research was granted by the Istanbul Gedik University Ethics Committee pursuant to Decision No. E-25155520-050.04-2025.173337.87, adopted at its meeting dated October 2, 2025, under No. 2025/6. Of the participants, 53.3% were women and 46.7% were men. The largest age group consisted of participants aged 25–34 years, accounting for 42.3% of the sample, followed by those aged 35–44 years, who constituted 34.3%. In terms of marital status, 54.7% of the participants were single and 45.3% were married. Most participants had between one and six years of professional experience, indicating that the sample largely comprised employees in the early and middle stages of their careers.

Data were collected through a structured questionnaire consisting of four sections. The first section included questions about the participants' demographic characteristics, such as gender, age, marital status, education level, and organizational tenure. The second section contained the 12-item Short Form of the Psychological Capital Scale, adapted into Turkish by Oruç (2018). The scale measures four dimensions of psychological capital: self-efficacy, hope, optimism, and resilience. Participants responded to the items using a five-point Likert scale ranging from "strongly disagree" to "strongly agree."

The third section of the questionnaire included the Employee Resilience Scale, originally developed by Näswall et al. (2015) and adapted into Turkish by Karakuş (2025). The scale consists of 9 items organized under three dimensions: continuous development and adaptation, resource seeking and openness to change, and coping with challenges and crisis management. The fourth section contained the 10-item Strategic Management Scale used by Karayaman (2023). This scale evaluates strategic management practices in terms of strategic planning, environmental analysis, mission and vision, alignment with strategic objectives, implementation monitoring, and competitive advantage. To make the scale appropriate for the present research, expressions originally referring to universities were revised to refer to business organizations.

The data were analyzed using SPSS version 25.0. Frequencies and percentages were calculated to describe the demographic characteristics of the participants. The internal consistency of the measurement instruments was assessed using Cronbach's alpha coefficients. Exploratory factor analysis was conducted to examine the construct structures of the scales, while composite reliability and average variance extracted values were evaluated to determine convergent validity. Pearson correlation analysis was employed to identify the direction and strength of the relationships among psychological capital, employee resilience, and strategic management practices. Regression analyses were subsequently conducted to test the three research hypotheses. The statistical significance level was accepted as $p < .05$.

The normality of the data was evaluated using the Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk tests together with skewness and kurtosis coefficients and graphical examinations. Although the formal normality tests produced statistically significant results, the skewness and kurtosis coefficients for all three scales remained within the ± 1 range. Furthermore, the histograms and Q–Q and P–P plots did not reveal substantial deviations from normality. Considering the sample size of 300 and the sensitivity of formal normality tests in relatively large samples, the distributions were accepted as approximately normal, and parametric analyses were considered appropriate.

The validity and reliability analyses demonstrated that all three measurement instruments had satisfactory psychometric properties. The Psychological Capital Scale retained its four-factor structure and produced a Cronbach's alpha coefficient of .849. The Employee Resilience Scale maintained its three-factor structure and yielded a Cronbach's alpha coefficient of .863. The Strategic Management Scale retained its

single-factor structure and demonstrated a Cronbach's alpha coefficient of .903. The KMO values of the scales ranged from approximately .89 to .91, indicating that the sample was suitable for factor analysis. The factor loadings, explained variance ratios, composite reliability values, and average variance extracted values also supported the construct and convergent validity of the measurement instruments.

The correlation analysis revealed positive and statistically significant relationships among all three variables. Psychological capital was positively associated with strategic management practices ($r = .425, p < .01$), indicating that higher levels of employees' positive psychological resources were related to more effective strategic management practices. Employee resilience was also positively associated with strategic management practices ($r = .284, p < .01$). In addition, the strongest relationship in the model was observed between psychological capital and employee resilience ($r = .514, p < .01$). This result indicates that employees with higher levels of self-efficacy, hope, optimism, and psychological strength also tend to display greater adaptability and a stronger capacity to cope with workplace challenges.

The first regression analysis examined the effect of psychological capital on strategic management practices. The results demonstrated that psychological capital had a positive and statistically significant effect on strategic management practices ($R = .425, R^2 = .180, F(1, 298) = 65.587, \beta = .425, p < .001$). Psychological capital explained approximately 18% of the variance in strategic management practices. Accordingly, employees with higher psychological capital were more likely to participate effectively in strategic processes, internalize organizational objectives, contribute to strategic decision-making, and support the implementation of organizational strategies. These findings supported the first hypothesis.

The second regression analysis examined the effect of employee resilience on strategic management practices. The results showed that employee resilience positively and significantly affected strategic management practices ($R = .284, R^2 = .081, F(1, 298) = 26.095, \beta = .284, p < .001$). Employee resilience explained approximately 8.1% of the variance in strategic management practices. Although this effect was weaker than the effect of psychological capital, it remained statistically significant. This finding suggests that employees who can adapt to change, recover from difficulties, seek necessary resources, and remain functional during crises contribute to the continuity and effectiveness of strategic management activities. Therefore, the second hypothesis was also supported.

The third regression analysis investigated the effect of psychological capital on employee resilience. Psychological capital was found to be a positive and statistically significant predictor of employee resilience ($R = .514, R^2 = .264, F(1, 298) = 106.852, \beta = .514, p < .001$). Psychological capital explained approximately 26.4% of the variance in employee resilience, representing the strongest effect identified in the research model. This result indicates that employees' self-efficacy, hope, optimism, and other positive psychological resources provide an important cognitive and emotional foundation for coping with difficulties and adapting to organizational change. Thus, the third hypothesis was strongly supported.

Overall, the findings demonstrate that psychological capital and employee resilience are important human-centered determinants of effective strategic management. Psychological capital appears to have both a direct effect on strategic management practices and a substantial effect on employee resilience. Employee resilience, in turn, contributes positively to strategic management practices by supporting adaptation, continuity, and effective performance under difficult conditions. The results support the assumptions of positive organizational behavior and demonstrate that employees' psychological resources should not be regarded merely as individual characteristics or well-being indicators. Instead, they should be considered strategic organizational capabilities that influence the implementation and sustainability of organizational strategies.

From a theoretical perspective, this study contributes to the literature by integrating psychological capital, employee resilience, and strategic management within a single empirical model. Most previous studies have examined psychological capital and resilience in relation to individual outcomes such as job satisfaction, commitment, or performance. The present study extends this perspective by demonstrating that these variables are also associated with an organizational-level managerial process. By providing quantitative evidence from public- and private-sector white-collar employees in Türkiye, the study strengthens the connection between positive organizational behavior and strategic management research. It also highlights the importance of incorporating psychological and behavioral resources into explanations of strategic effectiveness.

From a managerial perspective, the findings suggest that organizations should treat the development of psychological capital as a strategic priority. Training, mentoring, coaching, strengths-based feedback, and psychological support programs can be used to strengthen employees' self-efficacy, hope, optimism, and resilience. Organizations should also establish a supportive climate based on trust, openness, and psychological safety. Such an environment can reduce fear of failure, encourage learning from mistakes, and make employees more willing to participate in strategic decision-making.

Employees should not be considered merely implementers of strategic decisions; they should also be involved in strategic planning, goal setting, environmental analysis, and performance evaluation. Greater employee participation can strengthen strategic ownership and facilitate the implementation of organizational decisions. Psychological capital and resilience may also be incorporated into performance management and employee development systems alongside conventional quantitative performance indicators. Leadership policies should emphasize supportive, ethical, inclusive, and development-oriented practices that enhance employees' psychological well-being and adaptive capacities.

In conclusion, the study shows that organizations' strategic management effectiveness depends not only on formal plans, financial resources, technological capabilities, or competitive analyses but also on the psychological capacities of their employees. Employees with high psychological capital are more capable of embracing strategic objectives, producing solutions, sustaining their motivation, and adapting to uncertainty. Resilient employees can maintain their effectiveness during crises and contribute to the continuity of strategic activities. Therefore, investing in psychological capital and employee resilience should be regarded not as a peripheral employee well-being initiative but as a strategic investment in organizational adaptability, sustainability, and long-term success. Future studies may extend the research model by incorporating variables such as perceived organizational support, leadership style, organizational commitment, psychological safety, and innovation climate as mediators or moderators. Longitudinal, sector-specific, and comparative studies may also provide stronger evidence regarding causality and improve the generalizability of the findings..

Keywords: Psikolojik Sermaye, Çalışan Dayanıklılığı, Stratejik Yönetim, Pozitif Örgütsel Davranış, Örgütsel Performans.

ملخص منظم

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة تأثيرات رأس المال النفسي للموظفين ومرونتهم على ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بين رأس المال النفسي ومرونة الموظفين. في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير، يتعين على المؤسسات الاستجابة بفعالية للتحديات الاقتصادية، والتحول التكنولوجي، والأزمات، وتزايد حالة عدم اليقين. وفي ظل هذه الظروف، لا يعتمد النجاح المؤسسي المستدام على الموارد المالية والمادية والتكنولوجية فحسب، بل يعتمد أيضاً على نقاط القوة النفسية للموظفين وقدراتهم على التكيف. ولا يمكن لممارسات الإدارة الاستراتيجية أن تحقق النتائج المرجوة إلا عندما يتبنى الموظفون أهداف المنظمة، ويشاركون في العمليات الاستراتيجية، ويتكيفون مع الظروف المتغيرة، ويحافظون على أدائهم في مواجهة الصعوبات. وبناءً على ذلك، تعتبر هذه الدراسة رأس المال النفسي ومرونة الموظفين موارد مهمة تركز على العنصر البشري، وقد تسهم في التنفيذ الفعال والاستدامة للاستراتيجيات التنظيمية.

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن رأس المال النفسي قد تمت دراسته مراراً وتكراراً في سياق أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوك الابتكاري، والفعالية التنظيمية. وبالمثل، ارتبطت مرونة الموظفين بالتكيف مع التغيير، وإدارة الأزمات، والانخراط في العمل، والالتزام التنظيمي، والأداء المستدام. كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية الموارد البشرية في تنفيذ القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك لم تحظ الآثار المباشرة لرأس المال النفسي ومرونة الموظفين على ممارسات الإدارة الاستراتيجية باهتمام كبير نسبياً، لا سيما في الدراسات التي أجريت مع الموظفين الإداريين في تركيا. علاوة على ذلك، على الرغم من أن رأس المال النفسي ومرونة الموظفين مرتبطان من الناحية النظرية، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى بحث تجريبي يدرس العلاقة بينهما إلى جانب آثارهما على ممارسات الإدارة الاستراتيجية ضمن نموذج بحثي متكامل. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات من خلال ربط السلوك التنظيمي الإيجابي بالإدارة الاستراتيجية، وإظهار كيف يمكن للموارد النفسية للموظفين أن تدعم صياغة الاستراتيجية التنظيمية وتنفيذها.

يستند الأساس النظري للدراسة في المقام الأول إلى نهج السلوك التنظيمي الإيجابي. يمثل رأس المال النفسي حالة نفسية إيجابية قابلة للتطوير تتألف من الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. تشير الكفاءة الذاتية إلى ثقة الموظفين في قدرتهم على الاضطلاع بمهام صعبة وإنجازها بنجاح. ويشمل الأمل كلاً من الدافع لتحقيق الأهداف والقدرة على تطوير مسارات بديلة عند ظهور العقبات. ويعكس التفاؤل التوقعات الإيجابية بشأن النتائج الحالية والمستقبلية، في حين تشير المرونة إلى القدرة على التعافي ومواصلة الأداء بعد المحن أو الفشل أو الأزمات. وعند الجمع بين هذه الموارد، قد تمكن الموظفين من المشاركة بشكل أكثر نشاطاً في صنع القرار الاستراتيجي، والحفاظ على التزامهم بالأهداف التنظيمية طويلة الأجل، وتطوير الحلول في ظل ظروف غير مؤكدة، والتعامل مع التغيير باعتباره فرصة وليس تهديداً.

تشير مرونة الموظفين، التي تشكل متغيراً مركزياً آخر في الدراسة، إلى قدرة الموظفين على التكيف مع الظروف المتغيرة، والحصول على الموارد التي يحتاجونها، والتعامل مع صعوبات مكان العمل، والحفاظ على فعاليتهم أثناء الأزمات. وعلى الرغم من أن المرونة هي أحد

مكونات رأس المال النفسي، فإن هذه الدراسة تتناول مرونة الموظفين باعتبارها قدرة أوسع نطاقاً مرتبطة بالعمل، تشمل التطوير المستمر والتكيف، والانفتاح على التغيير، والبحث عن الموارد، وإدارة الأزمات. يُتوقع من الموظفين المرنين الحفاظ على دوافعهم وتركيزهم خلال فترات عدم اليقين والمساهمة في استمرارية الأنشطة الاستراتيجية. ومن هذا المنظور، يمكن لرأس المال النفسي أن يوفر الأساس المعرفي والعاطفي لمرونة الموظفين، في حين يمكن للمرونة أن تساعد في تحويل الموارد النفسية الإيجابية للموظفين إلى سلوك تكيف في مكان العمل.

استناداً إلى هذا الإطار النظري، تبحث الدراسة ثلاث علاقات رئيسية. تتعلق الأولى بتأثير رأس المال النفسي للموظفين على ممارسات الإدارة الاستراتيجية. يُتوقع من الموظفين ذوي رأس المال النفسي المرتفع أن يبنوا أهداف المنظمة، ويشاركوا بشكل أكثر نشاطاً في التخطيط الاستراتيجي، ويساهموا في التنفيذ الفعال للقرارات الاستراتيجية. وتتعلق الثانية بتأثير مرونة الموظفين على ممارسات الإدارة الاستراتيجية من المتوقع أن يدعم الموظفين القادرون على التكيف مع التغيير والتعافي من الصعوبات استمرارية وفعالية العمليات الاستراتيجية، لا سيما في ظل ظروف الأزمات وعدم اليقين. وتتعلق الثالثة بتأثير رأس المال النفسي على مرونة الموظفين. ومن المتوقع أن يُظهر الموظفون الذين يتمتعون بقدرة أكبر من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والقوة النفسية قدرة أكبر على التعامل مع الصعوبات والتكيف مع الظروف التنظيمية المتغيرة. وبناءً على ذلك، تم وضع ثلاث فرضيات: يؤثر رأس المال النفسي بشكل إيجابي وملحوظ على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ وتؤثر مرونة الموظفين بشكل إيجابي وملحوظ على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ ويؤثر رأس المال النفسي بشكل إيجابي وملحوظ على مرونة الموظفين.

صُممت الدراسة كبحث كمي واستخدمت نموذج المسح الارتباطي لتحديد اتجاه وقوة العلاقات بين المتغيرات. وتألف مجتمع الدراسة من موظفي المكاتب العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص في تركيا. وقد استُخدمت طريقة العينات العشوائية البسيطة نظراً للطبيعة الواسعة والمتنوعة لمجموعة الدراسة المستهدفة. وحسب الحد الأدنى لحجم العينة بـ 284 عينة عند مستوى ثقة يبلغ 95% وهامش خطأ يبلغ ولتقليل المشاكل المحتملة المرتبطة بالبيانات المفقودة وتحسين موثوقية التحليلات، تم زيادة العينة المستهدفة إلى 300 مشارك. ونتيجة 5% لذلك، تم الحصول على بيانات صالحة من 300 موظف إداري عامل حالياً.

كانت المشاركة في الدراسة طوعية. تم إطلاع المشاركين على الغرض من البحث ومبادئ السرية وأمن البيانات قبل ملء الاستبيان E- وتم الحصول على موافقتهم المستنيرة. تم منح الموافقة الأخلاقية من قبل لجنة الأخلاقيات بجامعة إسطنبول جيديك بموجب القرار رقم من بين المشاركين، شكلت النساء 53.3% والرجال 46.7%. وتألّفت الفئة العمرية الأكبر من 25155520-050.04-2025.173337. المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 عاماً، حيث شكلوا 42.3% من العينة، تلاهم المشاركون الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و 44 عاماً، والذين شكلوا 34.3%. من حيث الحالة الاجتماعية، كان 54.7% من المشاركين غير متزوجين و 45.3% متزوجين. وكان لدى معظم المشاركين خبرة مهنية تتراوح بين سنة واحدة وست سنوات، مما يشير إلى أن العينة تألفت إلى حد كبير من موظفين في المراحل المبكرة والمتوسطة من حياتهم المهنية.

تم جمع البيانات من خلال استبيان منظم يتألف من أربعة أقسام. تضمن القسم الأول أسئلة حول الخصائص الديموغرافية للمشاركين مثل الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في المؤسسة. تضمن القسم الثاني النموذج المختصر المكون من 12 بنداً لمقياس رأس المال النفسي، الذي قام أورتش (2018) بتكييفه إلى اللغة التركية. يقيس هذا المقياس أربعة أبعاد لرأس المال النفسي: الكفاءة «الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة. أجاب المشاركون على البنود باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس درجات تتراوح بين «أختلف بشدة» و«أتفق بشدة».

تضمن القسم الثالث من الاستبيان «مقياس مرونة الموظف»، الذي طوره في الأصل ناسوال وآخرون (2019) وقام كراكوش بتكييفه إلى اللغة التركية. يتألف المقياس من 9 بنود منظمة ضمن ثلاثة أبعاد: التطوير والتكيف المستمران، والبحث عن الموارد (2025) والانفتاح على التغيير، والتعامل مع التحديات وإدارة الأزمات. تضمن القسم الرابع «مقياس الإدارة الاستراتيجية» المكون من 10 بنود والذي استخدمه كاريامان (2023). ويقيم هذا المقياس ممارسات الإدارة الاستراتيجية من حيث التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة، والرسالة والرؤية، والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، ومراقبة التنفيذ، والميزة التنافسية. ولجعل المقياس مناسباً لهذا البحث، تم تعديل العبارات التي كانت تشير في الأصل إلى الجامعات لتشير إلى المؤسسات التجارية.

الإصدار 25.0. وخسبت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية SPSS تم تحليل البيانات باستخدام برنامج للمشاركين. وتم تقييم الاتساق الداخلي لأدوات القياس باستخدام معاملات ألفا كرونباخ. وأجري تحليل العوامل الاستكشافي لفحص هيكل البناء للمقاييس، في حين تم تقييم الموثوقية المركبة وقيم متوسط التباين المستخرج لتحديد الصلاحية التوافقية. وقد استُخدم تحليل ارتباط بيرسون لتحديد اتجاه وقوة العلاقات بين رأس المال النفسي، ومرونة الموظفين، وممارسات الإدارة الاستراتيجية. وأجريت بعد ذلك تحليلات الانحدار لاختبار $p < 0.05$ الفرضيات البحثية الثلاث. وتم قبول مستوى الدلالة الإحصائية عند

وتم تقييم طبيعيات البيانات باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك جنباً إلى جنب مع معاملات الانحراف والتحذب والفحوصات البيانية. على الرغم من أن اختبارات التوزيع الطبيعي الرسمية أسفرت عن نتائج ذات دلالة إحصائية، إلا أن معاملات الانحراف عن انحرافات $P-Q$ و $P-Q$ والتحذب لجميع المقاييس الثلاثة ظلت ضمن نطاق ± 1 . علاوة على ذلك، لم تكشف الرسوم البيانية والرسوم البيانية جوهرياً عن التوزيع الطبيعي. وبالنظر إلى حجم العينة البالغ 300 وحساسية اختبارات التوزيع الطبيعي الرسمية في العينات الكبيرة نسبياً، تم قبول التوزيعات على أنها طبيعية تقريباً، واعتُبرت التحليلات البارامترية مناسبة.

أظهرت تحليلات الصحة والموثوقية أن جميع أدوات القياس الثلاثة تتمتع بخصائص سيكومترية مرضية. احتفظ مقياس رأس المال النفسي بهيكله المكون من أربعة عوامل وأسفر عن معامل ألفا كرونباخ قدره 0.849. وحافظ مقياس مرونة الموظف على هيكله المكون من ثلاثة عوامل وأسفر عن معامل ألفا كرونباخ قدره 0.863. احتفظ مقياس الإدارة الاستراتيجية بهيكله أحادي العوامل وأظهر معامل ألفا كرونباخ للمقاييس بين 0.89 و 0.91 تقريباً، مما يشير إلى أن العينة كانت مناسبة للتحليل العاملي. كما دعمت أحمال KMO قدره 0.903. تراوحت قيم العوامل، ونسب التباين المفسرة، وقيم الموثوقية المركبة، ومتوسط قيم التباين المستخرج، صحة البناء وصحة التقارب لأدوات القياس.

كشف تحليل الارتباط عن علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة جميعها. ارتبط رأس المال النفسي ارتباطاً مما يشير إلى أن المستويات الأعلى من الموارد النفسية الإيجابية للموظفين ($r = 0.425$, $p < 0.01$) إيجابياً بممارسات الإدارة الاستراتيجية ترتبط بممارسات إدارة استراتيجية أكثر فعالية. كما ارتبطت مرونة الموظفين ارتباطاً إيجابياً بممارسات الإدارة الاستراتيجية تشير هذه ($r = 0.514$, $p < 0.01$) بالإضافة إلى ذلك، لوحظت أقوى علاقة في النموذج بين رأس المال النفسي ومرونة الموظفين ($p < 0.01$). النتيجة إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والقوة النفسية يميلون أيضاً إلى إظهار قدرة أكبر على التكيف وقدرة أقوى على التعامل مع تحديات مكان العمل.

فحص تحليل الانحدار الأول تأثير رأس المال النفسي على ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن رأس المال النفسي وقد فسر رأس المال النفسي ما يقارب 18% من التباين في ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وبناءً على ذلك، كان ($R = 0.425$, $R^2 = 0.180$, $F(1, 298) = 65.587$, $\beta = 0.425$, $p < 0.001$). الموظفون الذين يتمتعون برأس مال نفسي أعلى أكثر احتمالاً للمشاركة بفعالية في العمليات الاستراتيجية، وتبني الأهداف التنظيمية، والمساهمة في صنع القرار الاستراتيجي، ودعم تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية. وقد دعمت هذه النتائج الفرضية الأولى.

فحص تحليل الانحدار الثاني تأثير مرونة الموظفين على ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن مرونة الموظفين أثرت وقد فسرت مرونة الموظفين حوالي 8.1% من التباين في ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وعلى الرغم من أن هذا التأثير كان أضعف ($R = 0.284$, $R^2 = 0.081$, $F(1, 298) = 26.095$, $\beta = 0.284$, $p < 0.001$). من تأثير رأس المال النفسي، إلا أنه ظل ذو دلالة إحصائية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين القادرين على التكيف مع التغيير، والتعافي من الصعوبات، والبحث عن الموارد اللازمة، والحفاظ على أداؤهم الوظيفي أثناء الأزمات، يساهمون في استمرارية وفعالية أنشطة الإدارة الاستراتيجية. وبالتالي، تم تأكيد الفرضية الثانية أيضاً.

بحث تحليل الانحدار الثالث تأثير رأس المال النفسي على مرونة الموظفين. وتبين أن رأس المال النفسي يمثل متنبئاً إيجابياً وذو دلالة وقد فسر رأس المال النفسي حوالي 26.4% من التباين في مرونة الموظفين، وهو ما يمثل أقوى تأثير تم تحديده في نموذج البحث. تشير هذه النتيجة إلى أن الكفاءة الذاتية للموظفين، والأمل، والتفاؤل، والموارد النفسية الإيجابية الأخرى توفر أساساً معرفياً وعاطفياً مهماً للتعامل مع الصعوبات والتكيف مع التغيير التنظيمي. وبالتالي، تم تأكيد الفرضية الثالثة بقوة.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن رأس المال النفسي ومرونة الموظفين هما عاملان محددان مهمان يركزان على العنصر البشري في الإدارة الاستراتيجية الفعالة. يبدو أن رأس المال النفسي له تأثير مباشر على ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتأثير جوهري على مرونة الموظفين وتساهم مرونة الموظفين، بدورها، بشكل إيجابي في ممارسات الإدارة الاستراتيجية من خلال دعم التكيف والاستمرارية والأداء الفعال في ظل الظروف الصعبة. وتدعم النتائج افتراضات السلوك التنظيمي الإيجابي وتُظهر أن الموارد النفسية للموظفين لا ينبغي النظر إليها كمجرد خصائص فردية أو مؤشرات للرفاهية. بل ينبغي اعتبارها قدرات تنظيمية استراتيجية تؤثر على تنفيذ استراتيجيات المنظمة واستدامتها.

من منظور نظري، تسهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دمج رأس المال النفسي ومرونة الموظفين والإدارة الاستراتيجية ضمن نموذج تجريبي واحد. وقد تناولت معظم الدراسات السابقة رأس المال النفسي والمرونة في سياق النتائج الفردية مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام أو الأداء. وتوسع الدراسة الحالية هذه المنظور من خلال إثبات أن هذه المتغيرات ترتبط أيضاً بعملية إدارية على المستوى التنظيمي. ومن خلال تقديم أدلة كمية مستمدة من موظفي الوظائف الإدارية في القطاعين العام والخاص في تركيا، تعزز الدراسة الصلة بين السلوك التنظيمي الإيجابي وأبحاث الإدارة الاستراتيجية. كما تسلط الضوء على أهمية دمج الموارد النفسية والسلوكية في تفسيرات الفعالية الاستراتيجية.

من منظور إداري، تشير النتائج إلى أنه ينبغي على المنظمات التعامل مع تنمية رأس المال النفسي كأولوية استراتيجية. يمكن استخدام برامج التدريب، والإرشاد، والتوجيه، والتغذية الراجعة القائمة على نقاط القوة، والدعم النفسي لتعزيز الكفاءة الذاتية لدى الموظفين، وأملهم وتفاؤلهم، ومرونتهم. كما ينبغي على المنظمات تهيئة مناخ داعم قائم على الثقة، والانفتاح، والأمان النفسي. يمكن لمثل هذه البيئة أن تقلل من الخوف من الفشل، وتشجع على التعلم من الأخطاء، وتجعل الموظفين أكثر استعداداً للمشاركة في صنع القرار الاستراتيجي.

لا ينبغي اعتبار الموظفين مجرد منفذين للقرارات الاستراتيجية؛ بل يجب إشراكهم أيضاً في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف وتحليل البيئة، وتقييم الأداء. ويمكن لمشاركة الموظفين بشكل أكبر أن تعزز الشعور بالملكية الاستراتيجية وتسهل تنفيذ قرارات المنظمة. كما يمكن دمج رأس المال النفسي والمرونة النفسية في أنظمة إدارة الأداء وتطوير الموظفين جنباً إلى جنب مع مؤشرات الأداء الكمية التقليدية وينبغي أن تركز سياسات القيادة على الممارسات الداعمة والأخلاقية والشاملة والموجهة نحو التطوير التي تعزز الرفاه النفسي للموظفين وقدرة التكيف.

في الختام، تُظهر الدراسة أن فعالية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات لا تعتمد فقط على الخطط الرسمية، أو الموارد المالية، أو القدرات التكنولوجية، أو التحليلات التنافسية، بل تعتمد أيضاً على القدرات النفسية لموظفيها. فالموظفون الذين يتمتعون برأس مال نفسي مرتفع هم أكثر قدرة على تبني الأهداف الاستراتيجية، وتوليد الحلول، والحفاظ على دوافعهم، والتكيف مع حالة عدم اليقين. يمكن للموظفين المرنين الحفاظ على فعاليتهم أثناء الأزمات والمساهمة في استمرارية الأنشطة الاستراتيجية. ولذلك، ينبغي النظر إلى الاستثمار في رأس المال النفسي ومرونة الموظفين ليس كمبادرة هامشية لرفاهية الموظفين، بل كاستثمار استراتيجي في قدرة المنظمة على التكيف واستدامتها ونجاحها على المدى الطويل. وقد توسع الدراسات المستقبلية نطاق نموذج البحث من خلال دمج متغيرات مثل الدعم التنظيمي المتصور، وأسلوب القيادة، والالتزام التنظيمي، والأمان النفسي، ومناخ الابتكار كمتغيرات وسيطة أو مُعدِّلة. كما قد توفر الدراسات الطولية والقطاعية والمقارنة أدلة أقوى بشأن العلاقة السببية وتحسن قابلية تعميم النتائج.

الكلمات المفتاحية: رأس المال النفسي، مرونة الموظفين، الإدارة الاستراتيجية، السلوك التنظيمي الإيجابي، الأداء التنظيمي.

Résumé Structuré

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les effets du capital psychologique et de la résilience des salariés sur les pratiques de gestion stratégique, ainsi que de déterminer la relation entre le capital psychologique et la résilience des salariés. Dans le contexte économique actuel en constante évolution, les organisations doivent réagir efficacement aux fluctuations économiques, aux transformations technologiques, aux crises et à l'incertitude croissante. Dans ces conditions, la réussite durable d'une organisation dépend non seulement de ses ressources financières, matérielles et technologiques, mais aussi des forces psychologiques et des capacités d'adaptation de ses salariés. Les pratiques de gestion stratégique ne peuvent atteindre les résultats escomptés que lorsque les salariés adhèrent aux objectifs organisationnels, participent aux processus stratégiques, s'adaptent à l'évolution des conditions et maintiennent leur performance face aux difficultés. En conséquence, cette étude considère le capital psychologique et la résilience des salariés comme des ressources importantes centrées sur l'humain, susceptibles de contribuer à la mise en œuvre efficace et à la pérennité des stratégies organisationnelles.

Une revue de la littérature indique que le capital psychologique a souvent été étudié en relation avec la performance des salariés, la satisfaction professionnelle, l'engagement organisationnel, le comportement innovant et l'efficacité organisationnelle. De même, la résilience des salariés a été associée à l'adaptation au changement, à la gestion de crise, à l'engagement au travail, à l'engagement organisationnel et à la performance durable. Des études antérieures ont également souligné l'importance des ressources humaines dans la mise en œuvre des décisions stratégiques. Cependant, les effets directs du capital psychologique et de la résilience des salariés sur les pratiques de gestion stratégique n'ont fait l'objet que d'une attention relativement limitée, en particulier dans les études menées auprès de cols blancs en Turquie. De plus, bien que le capital psychologique et la résilience des salariés soient conceptuellement liés, il reste nécessaire de mener des recherches empiriques examinant leur relation ainsi que leurs effets sur les pratiques de gestion stratégique au sein d'un modèle de recherche intégré. Par conséquent, cette étude vise à contribuer à la littérature en établissant un lien entre le comportement organisationnel positif et la gestion stratégique, et en démontrant comment les ressources psychologiques des salariés peuvent soutenir la formulation et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle.

Le fondement théorique de l'étude repose principalement sur l'approche du comportement organisationnel positif. Le capital psychologique représente un état psychologique positif susceptible d'être développé, composé d'auto-efficacité, d'espoir, d'optimisme et de résilience. L'auto-efficacité fait référence à la confiance des employés en leur capacité à entreprendre et à mener à bien des tâches difficiles. L'espoir implique à la fois la motivation à atteindre des objectifs et la capacité à élaborer des solutions alternatives lorsque des obstacles se présentent. L'optimisme reflète des attentes positives concernant les résultats présents et futurs, tandis que la résilience désigne la capacité à se remettre et à continuer à fonctionner après une épreuve, un échec ou une crise. Combinées, ces ressources peuvent permettre aux salariés de participer plus activement à la prise de décision stratégique, de rester engagés envers les objectifs organisationnels à long terme, d'élaborer des solutions dans des conditions d'incertitude et d'aborder le changement comme une opportunité plutôt que comme une menace.

La résilience des salariés, qui constitue une autre variable centrale de l'étude, désigne la capacité des salariés à s'adapter à des conditions changeantes, à obtenir les ressources dont ils ont besoin, à faire face aux difficultés sur le lieu de travail et à maintenir leur efficacité en période de crise. Bien que la résilience soit l'une des composantes du capital psychologique, la résilience des salariés est abordée dans cette étude comme une capacité professionnelle plus large impliquant un développement continu, une adaptation, une ouverture au changement, la recherche de ressources et la gestion de crise. On attend des salariés résilients qu'ils préservent leur motivation et leur concentration pendant les périodes d'incertitude et qu'ils contribuent à la continuité des activités stratégiques. Dans cette perspective, le capital psychologique peut fournir le fondement cognitif et émotionnel de la résilience des salariés, tandis que la résilience peut aider à transformer les ressources psychologiques positives des salariés en comportements adaptatifs sur le lieu de travail.

Sur la base de ce cadre théorique, la recherche examine trois relations principales. La première concerne l'effet du capital psychologique des salariés sur les pratiques de gestion stratégique. Les salariés dotés d'un capital psychologique élevé sont censés s'approprier les objectifs organisationnels, participer plus activement à la planification stratégique et contribuer à la mise en œuvre efficace des décisions stratégiques. La deuxième concerne l'effet de la résilience des salariés sur les pratiques de gestion stratégique. On s'attend

à ce que les salariés capables de s'adapter au changement et de se remettre des difficultés favorisent la continuité et l'efficacité des processus stratégiques, en particulier dans des situations de crise et d'incertitude. La troisième porte sur l'effet du capital psychologique sur la résilience des salariés. On s'attend à ce que les salariés faisant preuve d'une plus grande auto-efficacité, d'espoir, d'optimisme et de force psychologique démontrent une plus grande capacité à faire face aux difficultés et à s'adapter à l'évolution du contexte organisationnel. En conséquence, trois hypothèses ont été formulées : le capital psychologique a un effet positif et significatif sur les pratiques de gestion stratégique ; la résilience des salariés a un effet positif et significatif sur les pratiques de gestion stratégique ; et le capital psychologique a un effet positif et significatif sur la résilience des salariés.

L'étude a été conçue comme une recherche quantitative et a utilisé un modèle d'enquête corrélacionnelle afin de déterminer la direction et la force des relations entre les variables. La population étudiée était constituée de cols blancs travaillant dans des organisations des secteurs public et privé en Turquie. Une méthode d'échantillonnage aléatoire simple a été utilisée en raison de la nature vaste et hétérogène de la population cible. La taille minimale de l'échantillon a été calculée à 284 participants, avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %. Afin de réduire les problèmes potentiels liés aux données manquantes et d'améliorer la fiabilité des analyses, l'échantillon cible a été porté à 300 participants. En conséquence, des données valides ont été obtenues auprès de 300 cols blancs en activité.

La participation à l'étude était volontaire. Les participants ont été informés de l'objectif de la recherche, des principes de confidentialité et de la sécurité des données avant de remplir le questionnaire, et leur consentement éclairé a été obtenu. L'autorisation éthique a été accordée par le comité d'éthique de l'université Gedik d'Istanbul sous le numéro de décision E-25155520-050.04-2025.173337. Parmi les participants, 53,3 % étaient des femmes et 46,7 % des hommes. La tranche d'âge la plus représentée était celle des 25-34 ans, représentant 42,3 % de l'échantillon, suivie par celle des 35-44 ans, qui constituait 34,3 %. En ce qui concerne la situation matrimoniale, 54,7 % des participants étaient célibataires et 45,3 % mariés. La plupart des participants avaient entre un et six ans d'expérience professionnelle, ce qui indique que l'échantillon était principalement composé de salariés en début ou en milieu de carrière.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré composé de quatre sections. La première section comprenait des questions sur les caractéristiques démographiques des participants, telles que le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'études et l'ancienneté dans l'organisation. La deuxième section contenait la version abrégée en 12 items de l'Échelle du capital psychologique, adaptée en turc par Oruç (2018). Cette échelle mesure quatre dimensions du capital psychologique : l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience. Les participants ont répondu aux items à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

La troisième section du questionnaire comprenait l'échelle de résilience des employés, initialement développée par Näswall et al. (2015) et adaptée en turc par Karakuş (2025). Cette échelle se compose de 9 items regroupés en trois dimensions : développement et adaptation continus, recherche de ressources et ouverture au changement, et gestion des défis et des crises. La quatrième section contenait l'échelle de gestion stratégique à 10 items utilisée par Karayaman (2023). Cette échelle évalue les pratiques de gestion stratégique en termes de planification stratégique, d'analyse de l'environnement, de mission et de vision, d'alignement sur les objectifs stratégiques, de suivi de la mise en œuvre et d'avantage concurrentiel. Afin d'adapter l'échelle à la présente recherche, les expressions faisant initialement référence aux universités ont été révisées pour faire référence aux organisations commerciales.

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS version 25.0. Des fréquences et des pourcentages ont été calculés pour décrire les caractéristiques démographiques des participants. La cohérence interne des instruments de mesure a été évaluée à l'aide des coefficients alpha de Cronbach. Une analyse factorielle exploratoire a été menée pour examiner les structures conceptuelles des échelles, tandis que la fiabilité composite et les valeurs de variance moyenne extraite ont été évaluées afin de déterminer la validité convergente. Une analyse de corrélation de Pearson a été utilisée pour identifier la direction et la force des relations entre le capital psychologique, la résilience des salariés et les pratiques de gestion stratégique. Des analyses de régression ont ensuite été menées pour tester les trois hypothèses de recherche. Le seuil de signification statistique a été fixé à $p < 0,05$.

La normalité des données a été évaluée à l'aide des tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk, ainsi que des coefficients d'asymétrie et de kurtosis et d'examens graphiques. Bien que les tests de normalité formels aient donné des résultats statistiquement significatifs, les coefficients d'asymétrie et de kurtosis pour les trois échelles sont restés dans la fourchette de ± 1 . De plus, les histogrammes et les graphiques Q-Q et P-P n'ont pas révélé d'écarts substantiels par rapport à la normalité. Compte tenu de la taille de l'échantillon (300) et de la sensibilité des tests de normalité formels sur des échantillons relativement importants, les distributions ont été considérées comme approximativement normales, et les analyses paramétriques ont été jugées appropriées.

Les analyses de validité et de fiabilité ont démontré que les trois instruments de mesure présentaient des propriétés psychométriques satisfaisantes. L'Échelle du capital psychologique a conservé sa structure à quatre facteurs et a produit un coefficient alpha de Cronbach de 0,849. L'Échelle de résilience des employés a conservé sa structure à trois facteurs et a donné un coefficient alpha de Cronbach de 0,863. L'échelle de gestion stratégique a conservé sa structure à facteur unique et a présenté un coefficient alpha de Cronbach de 0,903. Les valeurs KMO des échelles variaient entre environ 0,89 et 0,91, indiquant que l'échantillon se prêtait à l'analyse factorielle. Les chargements factoriels, les taux de variance expliquée, les valeurs de fiabilité composite et les valeurs moyennes de variance extraite ont également confirmé la validité conceptuelle et convergente des instruments de mesure.

L'analyse de corrélation a révélé des relations positives et statistiquement significatives entre les trois variables. Le capital psychologique était positivement associé aux pratiques de gestion stratégique ($r = 0,425$, $p < 0,01$), ce qui indique que des niveaux plus élevés de ressources psychologiques positives chez les salariés étaient liés à des pratiques de gestion stratégique plus efficaces. La résilience des salariés était également positivement associée aux pratiques de gestion stratégique ($r = 0,284$, $p < 0,01$). De plus, la relation la plus forte au sein du modèle a été observée entre le capital psychologique et la résilience des salariés ($r = 0,514$, $p < 0,01$). Ce résultat indique que les salariés présentant des niveaux plus élevés d'auto-efficacité, d'espoir, d'optimisme et de force psychologique ont également tendance à faire preuve d'une plus grande adaptabilité et d'une capacité accrue à faire face aux défis du lieu de travail.

La première analyse de régression a examiné l'effet du capital psychologique sur les pratiques de gestion stratégique. Les résultats ont démontré que le capital psychologique avait un effet positif et statistiquement significatif sur les pratiques de gestion stratégique ($R = 0,425$, $R^2 = 0,180$, $F(1, 298) = 65,587$, $\beta = 0,425$, $p < 0,001$). Le capital psychologique expliquait environ 18 % de la variance observée dans les pratiques de gestion stratégique. En conséquence, les salariés disposant d'un capital psychologique plus élevé étaient plus susceptibles de participer efficacement aux processus stratégiques, d'intérioriser les objectifs organisationnels, de contribuer à la prise de décision stratégique et de soutenir la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Ces résultats ont confirmé la première hypothèse.

La deuxième analyse de régression a examiné l'effet de la résilience des salariés sur les pratiques de gestion stratégique. Les résultats ont montré que la résilience des salariés avait une influence positive et significative sur les pratiques de gestion stratégique ($R = 0,284$, $R^2 = 0,081$, $F(1, 298) = 26,095$, $\beta = 0,284$, $p < 0,001$). La résilience des salariés expliquait environ 8,1 % de la variance des pratiques de gestion stratégique. Bien que cet effet ait été plus faible que celui du capital psychologique, il restait statistiquement significatif. Ce résultat suggère que les salariés capables de s'adapter au changement, de se remettre des difficultés, de rechercher les ressources nécessaires et de rester opérationnels en période de crise contribuent à la continuité et à l'efficacité des activités de gestion stratégique. Par conséquent, la deuxième hypothèse a également été confirmée.

La troisième analyse de régression a examiné l'effet du capital psychologique sur la résilience des salariés. Il a été constaté que le capital psychologique était un prédicteur positif et statistiquement significatif de la résilience des salariés ($R = 0,514$, $R^2 = 0,264$, $F(1, 298) = 106,852$, $\beta = 0,514$, $p < 0,001$). Le capital psychologique expliquait environ 26,4 % de la variance de la résilience des salariés, ce qui représente l'effet le plus fort identifié dans le modèle de recherche. Ce résultat indique que l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et d'autres ressources psychologiques positives des salariés constituent un fondement cognitif et émotionnel important pour faire face aux difficultés et s'adapter au changement organisationnel. Ainsi, la troisième hypothèse a été fortement confirmée.

Dans l'ensemble, les résultats démontrent que le capital psychologique et la résilience des salariés sont des déterminants importants, centrés sur l'humain, d'une gestion stratégique efficace. Le capital psychologique semble avoir à la fois un effet direct sur les pratiques de gestion stratégique et un effet substantiel sur la résilience des salariés. La résilience des salariés, à son tour, contribue positivement aux pratiques de gestion stratégique en favorisant l'adaptation, la continuité et l'efficacité des performances dans des conditions difficiles. Les résultats corroborent les hypothèses relatives au comportement organisationnel positif et démontrent que les ressources psychologiques des salariés ne doivent pas être considérées simplement comme des caractéristiques individuelles ou des indicateurs de bien-être. Elles doivent au contraire être considérées comme des capacités organisationnelles stratégiques qui influencent la mise en œuvre et la pérennité des stratégies organisationnelles.

D'un point de vue théorique, cette étude apporte une contribution à la littérature en intégrant le capital psychologique, la résilience des salariés et la gestion stratégique au sein d'un modèle empirique unique. La plupart des études antérieures ont examiné le capital psychologique et la résilience en relation avec des résultats individuels tels que la satisfaction au travail, l'engagement ou la performance. La présente étude élargit cette perspective en démontrant que ces variables sont également associées à un processus de gestion au niveau organisationnel. En fournissant des données quantitatives issues d'un échantillon d'employés de bureau des secteurs public et privé en Turquie, l'étude renforce le lien entre la recherche sur le comportement organisationnel positif et celle sur la gestion stratégique. Elle souligne également l'importance d'intégrer les ressources psychologiques et comportementales dans les explications de l'efficacité stratégique.

D'un point de vue managérial, les résultats suggèrent que les organisations devraient considérer le développement du capital psychologique comme une priorité stratégique. La formation, le mentorat, le coaching, le retour d'information axé sur les points forts et les programmes de soutien psychologique peuvent être utilisés pour renforcer l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience des employés. Les organisations devraient également instaurer un climat de soutien fondé sur la confiance, l'ouverture et la sécurité psychologique. Un tel environnement peut réduire la peur de l'échec, encourager l'apprentissage à partir des erreurs et rendre les employés plus disposés à participer à la prise de décision stratégique.

Les employés ne doivent pas être considérés comme de simples exécutants des décisions stratégiques ; ils doivent également être impliqués dans la planification stratégique, la définition des objectifs, l'analyse de l'environnement et l'évaluation des performances. Une plus grande participation des employés peut renforcer l'appropriation des stratégies et faciliter la mise en œuvre des décisions organisationnelles. Le capital psychologique et la résilience peuvent également être intégrés dans les systèmes de gestion des performances et de développement des employés, parallèlement aux indicateurs de performance quantitatifs conventionnels. Les politiques de direction doivent mettre l'accent sur des pratiques solidaires, éthiques, inclusives et axées sur le développement, qui améliorent le bien-être psychologique et les capacités d'adaptation des employés.

En conclusion, l'étude montre que l'efficacité de la gestion stratégique des organisations dépend non seulement des plans formels, des ressources financières, des capacités technologiques ou des analyses concurrentielles, mais aussi des capacités psychologiques de leurs collaborateurs. Les collaborateurs dotés d'un capital psychologique élevé sont plus à même d'adhérer aux objectifs stratégiques, d'élaborer des solutions, de maintenir leur motivation et de s'adapter à l'incertitude. Les employés résilients peuvent maintenir leur efficacité en période de crise et contribuer à la continuité des activités stratégiques. Par conséquent, investir dans le capital psychologique et la résilience des employés ne doit pas être considéré comme une initiative périphérique en faveur du bien-être des employés, mais comme un investissement stratégique dans l'adaptabilité, la durabilité et la réussite à long terme de l'organisation. De futures études pourraient élargir le modèle de recherche en intégrant des variables telles que le soutien organisationnel perçu, le style de leadership, l'engagement organisationnel, la sécurité psychologique et le climat d'innovation en tant que médiateurs ou modérateurs. Des études longitudinales, sectorielles et comparatives pourraient également fournir des preuves plus solides concernant la causalité et améliorer la généralisation des résultats.

Mots-clés : Capital psychologique, Résilience des employés, Gestion stratégique, Comportement organisationnel positif, Performance organisationnelle.

Resumen Estructurado

El objetivo principal de este estudio es examinar los efectos del capital psicológico y la resiliencia de los empleados sobre las prácticas de gestión estratégica, así como determinar la relación entre el capital psicológico y la resiliencia de los empleados. En el entorno empresarial actual, que cambia rápidamente, las organizaciones deben responder de forma eficaz a las fluctuaciones económicas, la transformación tecnológica, las crisis y la creciente incertidumbre. En estas condiciones, el éxito organizativo sostenible depende no solo de los recursos financieros, físicos y tecnológicos, sino también de las fortalezas psicológicas y la capacidad de adaptación de los empleados. Las prácticas de gestión estratégica solo pueden alcanzar los resultados previstos cuando los empleados asumen los objetivos de la organización, participan en los procesos estratégicos, se adaptan a las condiciones cambiantes y mantienen su rendimiento ante las dificultades. En consecuencia, este estudio considera el capital psicológico y la resiliencia de los empleados como importantes recursos centrados en las personas que pueden contribuir a la implementación eficaz y a la sostenibilidad de las estrategias organizativas.

Una revisión de la literatura indica que el capital psicológico se ha examinado con frecuencia en relación con el rendimiento de los empleados, la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, el comportamiento innovador y la eficacia organizativa. Del mismo modo, la resiliencia de los empleados se ha asociado con la adaptación al cambio, la gestión de crisis, el compromiso laboral, el compromiso organizativo y el rendimiento sostenible. Estudios anteriores también han destacado la importancia de los recursos humanos en la implementación de decisiones estratégicas. Sin embargo, los efectos directos del capital psicológico y la resiliencia de los empleados sobre las prácticas de gestión estratégica han recibido una atención relativamente limitada, especialmente en estudios realizados con empleados de oficina en Turquía. Además, aunque el capital psicológico y la resiliencia de los empleados están relacionados conceptualmente, sigue existiendo la necesidad de una investigación empírica que examine su relación, junto con sus efectos sobre las prácticas de gestión estratégica, dentro de un modelo de investigación integrado. Por lo tanto, este estudio pretende contribuir a la literatura conectando el comportamiento organizacional positivo con la gestión estratégica y demostrando cómo los recursos psicológicos de los empleados pueden apoyar la formulación y la implementación de la estrategia organizacional.

La base teórica del estudio se fundamenta principalmente en el enfoque del comportamiento organizacional positivo. El capital psicológico representa un estado psicológico positivo que puede desarrollarse y que consiste en la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. La autoeficacia se refiere a la confianza de los empleados en su capacidad para emprender y completar con éxito tareas exigentes. La esperanza implica tanto la motivación para alcanzar objetivos como la capacidad de desarrollar vías alternativas cuando surgen obstáculos. El optimismo refleja expectativas positivas respecto a los resultados presentes y futuros, mientras que la resiliencia se refiere a la capacidad de recuperarse y seguir funcionando tras la adversidad, el fracaso o una crisis. Cuando se combinan, estos recursos pueden permitir a los empleados participar más activamente en la toma de decisiones estratégicas, mantener su compromiso con los objetivos organizativos a largo plazo, desarrollar soluciones en condiciones de incertidumbre y abordar el cambio como una oportunidad en lugar de como una amenaza.

La resiliencia de los empleados, que constituye otra variable central del estudio, se refiere a la capacidad de los empleados para adaptarse a condiciones cambiantes, obtener los recursos que necesitan, hacer frente a las dificultades del lugar de trabajo y mantener su eficacia durante las crisis. Aunque la resiliencia es uno de los componentes del capital psicológico, en este estudio se aborda la resiliencia de los empleados como una capacidad más amplia relacionada con el trabajo que implica el desarrollo continuo, la adaptación, la apertura al cambio, la búsqueda de recursos y la gestión de crisis. Se espera que los empleados resilientes mantengan su motivación y concentración durante los períodos de incertidumbre y contribuyan a la continuidad de las actividades estratégicas. Desde esta perspectiva, el capital psicológico puede proporcionar la base cognitiva y emocional de la resiliencia de los empleados, mientras que la resiliencia puede ayudar a transformar los recursos psicológicos positivos de los empleados en un comportamiento adaptativo en el lugar de trabajo.

Partiendo de este marco teórico, la investigación examina tres relaciones principales. La primera se refiere al efecto del capital psicológico de los empleados sobre las prácticas de gestión estratégica. Se espera que los empleados con un alto capital psicológico interioricen los objetivos de la organización, participen más activamente en la planificación estratégica y contribuyan a la implementación eficaz de las decisiones estratégicas. La segunda se refiere al efecto de la resiliencia de los empleados sobre las prácticas de gestión

estratégica. Se espera que los empleados capaces de adaptarse al cambio y recuperarse de las dificultades respalden la continuidad y la eficacia de los procesos estratégicos, especialmente en situaciones de crisis e incertidumbre. La tercera se refiere al efecto del capital psicológico sobre la resiliencia de los empleados. Se espera que los empleados con mayor autoeficacia, esperanza, optimismo y fortaleza psicológica demuestren una mayor capacidad para afrontar las dificultades y adaptarse a las circunstancias organizativas cambiantes. En consecuencia, se formularon tres hipótesis: el capital psicológico influye de forma positiva y significativa en las prácticas de gestión estratégica; la resiliencia de los empleados influye de forma positiva y significativa en las prácticas de gestión estratégica; y el capital psicológico influye de forma positiva y significativa en la resiliencia de los empleados.

El estudio se diseñó como una investigación cuantitativa y empleó un modelo de encuesta correlacional para determinar la dirección y la fuerza de las relaciones entre las variables. La población del estudio estuvo formada por empleados de oficina que trabajaban en organizaciones de los sectores público y privado en Turquía. Se utilizó un método de muestreo aleatorio simple debido a la amplia y heterogénea naturaleza de la población objetivo. El tamaño mínimo de la muestra se calculó en 284, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Para reducir los posibles problemas asociados a la falta de datos y mejorar la fiabilidad de los análisis, la muestra objetivo se amplió a 300 participantes. En consecuencia, se obtuvieron datos válidos de 300 trabajadores de oficina en activo.

La participación en el estudio fue voluntaria. Antes de completar el cuestionario, se informó a los participantes sobre el objetivo de la investigación, los principios de confidencialidad y la seguridad de los datos, y se obtuvo su consentimiento informado. La aprobación ética fue concedida por el Comité de Ética de la Universidad Gedik de Estambul mediante la decisión n.º E-25155520-050.04-2025.173337. De los participantes, el 53,3 % eran mujeres y el 46,7 % hombres. El grupo de edad más numeroso estaba formado por participantes de entre 25 y 34 años, que representaban el 42,3 % de la muestra, seguidos por los de entre 35 y 44 años, que constituían el 34,3 %. En cuanto al estado civil, el 54,7 % de los participantes eran solteros y el 45,3 % estaban casados. La mayoría de los participantes contaban con entre uno y seis años de experiencia profesional, lo que indica que la muestra estaba compuesta en gran medida por empleados en las etapas inicial y media de sus carreras.

Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado compuesto por cuatro secciones. La primera sección incluía preguntas sobre las características demográficas de los participantes, como el género, la edad, el estado civil, el nivel educativo y la antigüedad en la organización. La segunda sección contenía la versión abreviada de 12 ítems de la Escala de Capital Psicológico, adaptada al turco por Oruç (2018). La escala mide cuatro dimensiones del capital psicológico: autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. Los participantes respondieron a los ítems utilizando una escala de Likert de cinco puntos que iba desde «totalmente en desacuerdo» hasta «totalmente de acuerdo».

La tercera sección del cuestionario incluía la Escala de Resiliencia de los Empleados, desarrollada originalmente por Näswall et al. (2015) y adaptada al turco por Karakuş (2025). La escala consta de 9 ítems organizados en tres dimensiones: desarrollo y adaptación continuos, búsqueda de recursos y apertura al cambio, y afrontamiento de retos y gestión de crisis. La cuarta sección contenía la Escala de Gestión Estratégica de 10 ítems utilizada por Karayaman (2023). Esta escala evalúa las prácticas de gestión estratégica en términos de planificación estratégica, análisis del entorno, misión y visión, alineación con los objetivos estratégicos, seguimiento de la implementación y ventaja competitiva. Para adaptar la escala a la presente investigación, se revisaron las expresiones que originalmente se referían a universidades para que se refirieran a organizaciones empresariales.

Los datos se analizaron utilizando el programa SPSS versión 25.0. Se calcularon frecuencias y porcentajes para describir las características demográficas de los participantes. La consistencia interna de los instrumentos de medición se evaluó mediante los coeficientes alfa de Cronbach. Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio para examinar las estructuras de los constructos de las escalas, mientras que se evaluaron la fiabilidad compuesta y los valores de varianza media extraída para determinar la validez convergente. Se empleó el análisis de correlación de Pearson para identificar la dirección y la intensidad de las relaciones entre el capital psicológico, la resiliencia de los empleados y las prácticas de gestión estratégica. Posteriormente, se llevaron a cabo análisis de regresión para comprobar las tres hipótesis de investigación. Se aceptó como nivel de significación estadística $p < 0,05$.

La normalidad de los datos se evaluó mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, junto con los coeficientes de asimetría y curtosis y exámenes gráficos. Aunque las pruebas formales de normalidad arrojaron resultados estadísticamente significativos, los coeficientes de asimetría y curtosis de las tres escalas se mantuvieron dentro del intervalo de ± 1 . Además, los histogramas y los gráficos Q-Q y P-P no revelaron desviaciones sustanciales de la normalidad. Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra de 300 y la sensibilidad de las pruebas formales de normalidad en muestras relativamente grandes, se aceptó que las distribuciones eran aproximadamente normales y se consideró adecuado realizar análisis paramétricos.

Los análisis de validez y fiabilidad demostraron que los tres instrumentos de medición presentaban propiedades psicométricas satisfactorias. La Escala de Capital Psicológico conservó su estructura de cuatro factores y arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,849. La Escala de Resiliencia del Empleado mantuvo su estructura de tres factores y arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,863. La Escala de Gestión Estratégica conservó su estructura de un único factor y presentó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,903. Los valores KMO de las escalas oscilaron entre aproximadamente 0,89 y 0,91, lo que indica que la muestra era adecuada para el análisis factorial. Las cargas factoriales, los índices de varianza explicada, los valores de fiabilidad compuesta y los valores medios de varianza extraída también respaldaron la validez de constructo y la validez convergente de los instrumentos de medición.

El análisis de correlación reveló relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las tres variables. El capital psicológico se asoció positivamente con las prácticas de gestión estratégica ($r = 0,425$; $p < 0,01$), lo que indica que unos niveles más elevados de recursos psicológicos positivos de los empleados se relacionaban con prácticas de gestión estratégica más eficaces. La resiliencia de los empleados también se asoció positivamente con las prácticas de gestión estratégica ($r = 0,284$; $p < 0,01$). Además, la relación más fuerte del modelo se observó entre el capital psicológico y la resiliencia de los empleados ($r = 0,514$; $p < 0,01$). Este resultado indica que los empleados con mayores niveles de autoeficacia, esperanza, optimismo y fortaleza psicológica también tienden a mostrar una mayor adaptabilidad y una mayor capacidad para hacer frente a los retos del lugar de trabajo.

El primer análisis de regresión examinó el efecto del capital psicológico sobre las prácticas de gestión estratégica. Los resultados demostraron que el capital psicológico tenía un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre las prácticas de gestión estratégica ($R = 0,425$; $R^2 = 0,180$; $F(1, 298) = 65,587$; $\beta = 0,425$; $p < 0,001$). El capital psicológico explicaba aproximadamente el 18 % de la varianza en las prácticas de gestión estratégica. En consecuencia, los empleados con un mayor capital psicológico eran más propensos a participar de forma eficaz en los procesos estratégicos, a interiorizar los objetivos de la organización, a contribuir a la toma de decisiones estratégicas y a apoyar la implementación de las estrategias organizativas. Estos resultados respaldaron la primera hipótesis.

El segundo análisis de regresión examinó el efecto de la resiliencia de los empleados en las prácticas de gestión estratégica. Los resultados mostraron que la resiliencia de los empleados influía de forma positiva y significativa en las prácticas de gestión estratégica ($R = 0,284$; $R^2 = 0,081$; $F(1, 298) = 26,095$; $\beta = 0,284$; $p < 0,001$). La resiliencia de los empleados explicaba aproximadamente el 8,1 % de la varianza en las prácticas de gestión estratégica. Aunque este efecto fue más débil que el del capital psicológico, siguió siendo estadísticamente significativo. Este hallazgo sugiere que los empleados capaces de adaptarse al cambio, recuperarse de las dificultades, buscar los recursos necesarios y mantener su funcionalidad durante las crisis contribuyen a la continuidad y la eficacia de las actividades de gestión estratégica. Por lo tanto, también se confirmó la segunda hipótesis.

El tercer análisis de regresión investigó el efecto del capital psicológico sobre la resiliencia de los empleados. Se observó que el capital psicológico era un predictor positivo y estadísticamente significativo de la resiliencia de los empleados ($R = 0,514$; $R^2 = 0,264$; $F(1, 298) = 106,852$; $\beta = 0,514$; $p < 0,001$). El capital psicológico explicaba aproximadamente el 26,4 % de la varianza en la resiliencia de los empleados, lo que representa el efecto más fuerte identificado en el modelo de investigación. Este resultado indica que la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y otros recursos psicológicos positivos de los empleados proporcionan una base cognitiva y emocional importante para afrontar las dificultades y adaptarse al cambio organizativo. Por lo tanto, la tercera hipótesis quedó firmemente confirmada.

En general, los resultados demuestran que el capital psicológico y la resiliencia de los empleados son determinantes importantes, centrados en las personas, de una gestión estratégica eficaz. El capital psicológico

parece tener tanto un efecto directo sobre las prácticas de gestión estratégica como un efecto sustancial sobre la resiliencia de los empleados. La resiliencia de los empleados, a su vez, contribuye positivamente a las prácticas de gestión estratégica al favorecer la adaptación, la continuidad y el rendimiento eficaz en condiciones difíciles. Los resultados respaldan los supuestos del comportamiento organizacional positivo y demuestran que los recursos psicológicos de los empleados no deben considerarse meramente como características individuales o indicadores de bienestar. Por el contrario, deben considerarse capacidades organizativas estratégicas que influyen en la implementación y la sostenibilidad de las estrategias organizativas.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a la literatura al integrar el capital psicológico, la resiliencia de los empleados y la gestión estratégica en un único modelo empírico. La mayoría de los estudios anteriores han examinado el capital psicológico y la resiliencia en relación con resultados individuales, como la satisfacción laboral, el compromiso o el rendimiento. El presente estudio amplía esta perspectiva al demostrar que estas variables también están asociadas a un proceso de gestión a nivel organizativo. Al aportar evidencia cuantitativa procedente de empleados de oficina de los sectores público y privado en Turquía, el estudio refuerza la conexión entre el comportamiento organizativo positivo y la investigación sobre gestión estratégica. Asimismo, destaca la importancia de incorporar los recursos psicológicos y conductuales en las explicaciones sobre la eficacia estratégica.

Desde una perspectiva de gestión, los resultados sugieren que las organizaciones deberían considerar el desarrollo del capital psicológico como una prioridad estratégica. La formación, la tutoría, el coaching, la retroalimentación basada en los puntos fuertes y los programas de apoyo psicológico pueden utilizarse para reforzar la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia de los empleados. Las organizaciones también deberían establecer un clima de apoyo basado en la confianza, la apertura y la seguridad psicológica. Un entorno de este tipo puede reducir el miedo al fracaso, fomentar el aprendizaje a partir de los errores y hacer que los empleados se muestren más dispuestos a participar en la toma de decisiones estratégicas.

No se debe considerar a los empleados meros ejecutores de decisiones estratégicas; también deben participar en la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos, el análisis del entorno y la evaluación del rendimiento. Una mayor participación de los empleados puede reforzar el sentido de pertenencia a la estrategia y facilitar la implementación de las decisiones organizativas. El capital psicológico y la resiliencia también pueden incorporarse a los sistemas de gestión del rendimiento y de desarrollo de los empleados, junto con los indicadores cuantitativos convencionales de rendimiento. Las políticas de liderazgo deben hacer hincapié en prácticas de apoyo, éticas, inclusivas y orientadas al desarrollo que mejoren el bienestar psicológico y las capacidades de adaptación de los empleados.

En conclusión, el estudio muestra que la eficacia de la gestión estratégica de las organizaciones no solo depende de los planes formales, los recursos financieros, las capacidades tecnológicas o los análisis competitivos, sino también de las capacidades psicológicas de sus empleados. Los empleados con un alto capital psicológico son más capaces de asumir objetivos estratégicos, generar soluciones, mantener su motivación y adaptarse a la incertidumbre. Los empleados resilientes pueden mantener su eficacia durante las crisis y contribuir a la continuidad de las actividades estratégicas. Por lo tanto, la inversión en capital psicológico y en la resiliencia de los empleados no debe considerarse una iniciativa periférica de bienestar laboral, sino una inversión estratégica en la adaptabilidad, la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. Estudios futuros podrían ampliar el modelo de investigación incorporando variables como el apoyo organizativo percibido, el estilo de liderazgo, el compromiso organizativo, la seguridad psicológica y el clima de innovación como mediadores o moderadores. Los estudios longitudinales, específicos de cada sector y comparativos también podrían aportar pruebas más sólidas sobre la causalidad y mejorar la generalizabilidad de los resultados.

Palabras clave: Capital psicológico, resiliencia de los empleados, gestión estratégica, comportamiento organizativo positivo, rendimiento organizativo.

结构化摘要

本研究的主要目的是探讨员工心理资本和韧性对战略管理实践的影响，并确定心理资本与员工韧性之间的关系。在当今瞬息万变的商业环境中，组织必须有效应对经济波动、技术变革、危机以及日益加剧的不确定性。在这种情况下，组织的可持续成功不仅取决于财务、物质和技术资源，

还取决于员工的心理优势和适应能力。只有当员工认同组织目标、参与战略制定过程、适应不断变化的环境，并在面临困难时保持工作表现时，战略管理实践才能实现预期成果。因此，本研究将心理资本和员工韧性视为以人为本的重要资源，这些资源有助于组织战略的有效实施和可持续性。

文献综述表明，心理资本常被用于研究员工绩效、工作满意度、组织承诺、创新行为及组织效能等议题。同样，员工韧性也与适应变化、危机管理、工作投入、组织承诺及可持续绩效相关。先前的研究也强调了人力资源在战略决策实施中的重要性。然而，心理资本和员工韧性对战略管理实践的直接影响尚未受到充分关注，特别是在针对土耳其白领员工开展的研究中。此外，尽管心理资本与员工韧性在概念上相关，但仍需要通过综合研究模型，对二者之间的关系及其对战略管理实践的影响进行实证研究。因此，本研究旨在通过将积极组织行为与战略管理相结合，并阐明员工的心理资源如何支持组织战略的制定与实施，从而为相关文献做出贡献。

本研究的理论基础主要基于积极组织行为理论。心理资本是一种可培养的积极心理状态，由自我效能感、希望、乐观和韧性构成。自我效能感指员工对自己能够承担并成功完成具有挑战性任务的信心。希望既包括实现目标的动机，也包括在遇到障碍时开辟替代路径的能力。乐观反映了对当前和未来结果的积极预期，而韧性则指在遭遇逆境、失败或危机后恢复并继续正常运作的能力。这些资源相结合，可使员工更积极地参与战略决策，始终致力于实现组织的长期目标，在不确定条件下制定解决方案，并将变革视为机遇而非威胁。

员工韧性作为本研究的另一个核心变量，指员工适应变化环境、获取所需资源、应对职场困难以及在危机中保持工作效能的能力。尽管韧性是心理资本的组成部分之一，但本研究将员工韧性视为一种更广泛的工作相关能力，涉及持续发展、适应、对变革的开放态度、资源寻求以及危机管理。具有韧性的员工有望在不确定时期保持其动机和专注力，并为战略活动的持续性做出贡献。从这一角度来看，心理资本可以为员工韧性提供认知和情感基础，而韧性则有助于将员工的积极心理资源转化为适应性工作行为。

基于这一理论框架，本研究考察了三项主要关系。第一项关系涉及员工心理资本对战略管理实践的影响。预期心理资本较高的员工能够内化组织目标，更积极地参与战略规划，并促进战略决策的有效实施。第二项关系涉及员工韧性对战略管理实践的影响。能够适应变化并从困难中恢复过来的员工，预计将支持战略流程的连续性和有效性，特别是在危机和不确定条件下。第三个关系涉及心理资本对员工韧性的影响。自我效能感、希望、乐观和心理强度更高的员工，预计将表现出更强的应对困难和适应组织环境变化的能力。据此，提出了三项假设：心理资本对战略管理实践具有显著的正向影响；员工韧性对战略管理实践具有显著的正向影响；心理资本对员工韧性具有显著的正向影响。

本研究采用定量研究设计，运用相关性调查模型来确定各变量之间关系的方向和强度。研究对象为在土耳其公共和私营部门组织中工作的白领员工。鉴于目标人群范围广泛且异质性强，本研究采用了简单随机抽样方法。在95%的置信水平和5%的误差范围内，计算得出的最小样本量为284。为减少与数据缺失相关的潜在问题并提高分析的可靠性，目标样本量增加至300名参与者。最终，从300名在职白领员工中获得了有效数据。

本研究采用自愿参与原则。在填写问卷前，已向参与者说明了研究目的、保密原则及数据安全措施，并获得了他们的知情同意。本研究已获得伊斯坦布尔格迪克大学伦理委员会的伦理批准，批准编号为E-25155520-050.04-2025.173337。在参与者中，53.3%为女性，46.7%为男性。年龄最大的群体是25-34岁的参与者，占样本的42.3%，其次是35-44岁的参与者，占34.3%。就婚姻状况而言，54.7%的参与者为单身，45.3%已婚。大多数参与者的专业工作经验在1至6年之间，这表明样本主要由处于职业生涯早期和中期阶段的员工组成。

数据通过一份由四个部分组成的结构化问卷收集。第一部分包含关于参与者人口统计特征的问题，如性别、年龄、婚姻状况、教育程度和在职年限。第二部分包含由Oruç (2018) 改编为土耳其语的“心理资本量表”简版（共12个项目）。该量表测量心理资本的四个维度：自我效能感、希望、乐观和韧性。参与者使用从“极不赞同”到“极赞同”的五点李克特量表对各项目进行作答。

问卷的第三部分包含“员工韧性量表”，该量表最初由Näswall等人（2015）开发，并由Karakuş（2025）改编为土耳其语版本。该量表由9个项目组成，分为三个维度：持续发展与适应、资源寻求与对变革的开放态度，以及应对挑战与危机管理。第四部分包含由Karayaman（2023）使用的10项“战略管理量表”。该量表从战略规划、环境分析、使命与愿景、与战略目标的一致性、实施监控以及竞争优势等方面评估战略管理实践。为使该量表适用于本研究，将原本指代大学的表述修改为指代商业组织。

数据采用SPSS 25.0版进行分析。通过计算频数和百分比来描述参与者的人口统计特征。测量工具的内部一致性采用克隆巴赫 α 系数进行评估。进行了探索性因子分析以考察量表的构念结构，同时评估了复合信度和平均提取方差值以确定收敛效度。采用皮尔逊相关分析法，以确定心理资本、员工韧性与战略管理实践之间的关系方向及强度。随后进行了回归分析，以检验三个研究假设。统计显著性水平设定为 $p < .05$ 。

通过柯尔莫哥洛夫-斯米尔诺夫检验和夏皮罗-威尔克检验，结合偏度和峰度系数以及图形检查，评估了数据的正态性。尽管正式的正态性检验得出了具有统计学意义的结果，但三个量表的偏度和峰度系数均保持在 ± 1 的范围内。此外，直方图以及Q-Q图和P-P图均未显示出与正态分布有显著偏离。考虑到样本量为300，且正式正态性检验在相对较大的样本中较为敏感，因此认为这些分布近似于正态分布，并认为采用参数分析是合适的。

效度与信度分析表明，这三种测量工具均具有令人满意的心理测量学特性。心理资本量表保持了其四因子结构，克隆巴赫 α 系数为0.849。员工韧性量表保持了其三因子结构，克隆巴赫 α 系数为0.863。“战略管理量表”保留了其单因子结构，克隆巴赫 α 系数为0.903。各量表的KMO值约为0.89至0.91，表明样本适合进行因子分析。因子载荷、解释方差比率、复合信度值和平均提取方差值也支持了这些测量工具的构念效度和收敛效度。

相关性分析显示，这三个变量之间均存在正相关且具有统计学意义。心理资本与战略管理实践呈正相关（ $r = 0.425$, $p < 0.01$ ），表明员工积极心理资源水平越高，其战略管理实践越有效。员工韧性与战略管理实践之间也呈正相关（ $r = .284$, $p < .01$ ）。此外，模型中关系最密切的是心理资本与员工韧性之间的关联（ $r = .514$, $p < .01$ ）。这一结果表明，自我效能感、希望、乐观和心理强度水平较高的员工，往往也表现出更强的适应性和应对职场挑战的能力。

首次回归分析考察了心理资本对战略管理实践的影响。结果表明，心理资本对战略管理实践具有正向且具有统计学意义的影响（ $R = .425$, $R^2 = .180$, $F(1, 298) = 65.587$, $\beta = .425$, $p < .001$ ）。心理资本解释了战略管理实践变异量的约18%。因此，心理资本较高的员工更可能有效参与战略流程、内化组织目标、为战略决策做出贡献，并支持组织战略的实施。这些发现支持了第一项假设。

第二次回归分析考察了员工韧性对战略管理实践的影响。结果表明，员工韧性对战略管理实践具有显著的正向影响（ $R = 0.284$, $R^2 = 0.081$, $F(1, 298) = 26.095$, $\beta = 0.284$, $p < 0.001$ ）。员工韧性解释了战略管理实践变异量的约8.1%。尽管这一效应弱于心理资本的影响，但仍具有统计学意义。这一发现表明，能够适应变化、从困难中恢复、寻求必要资源并在危机期间保持正常运作的员工，有助于战略管理活动的连续性和有效性。因此，第二个假设也得到了支持。

第三项回归分析考察了心理资本对员工韧性的影响。结果发现，心理资本是员工韧性的正向且具有统计学意义的预测变量（ $R = .514$, $R^2 = .264$, $F(1, 298) = 106.852$, $\beta = .514$, $p < .001$ ）。心理资本解释了员工韧性变异量的约26.4%，这是研究模型中识别出的最强效应。这一结果表明，员工的自我效能感、希望、乐观以及其他积极心理资源，为应对困难和适应组织变革提供了重要的认知和情感基础。因此，第三个假设得到了强有力的支持。

总体而言，研究结果表明，心理资本和员工韧性是有效战略管理中以人为本的重要决定因素。心理资本似乎既对战略管理实践产生直接影响，又对员工韧性产生显著影响。而员工韧性则通过在困难条件下支持适应、连续性和有效绩效，从而对战略管理实践产生积极贡献。研究结果支持了

积极组织行为学的假设，并表明员工的心理资源不应仅被视为个人特征或幸福感指标，而应被视为影响组织战略实施与可持续性的战略性组织能力。

从理论角度来看，本研究通过将心理资本、员工韧性与战略管理整合到一个实证模型中，为相关文献做出了贡献。此前的大多数研究主要考察了心理资本和韧性与工作满意度、承诺或绩效等个体结果之间的关系。本研究通过证明这些变量还与组织层面的管理过程相关，从而拓展了这一视角。通过提供来自土耳其公共和私营部门白领员工的定量证据，本研究强化了积极组织行为与战略管理研究之间的联系。它还强调了在解释战略有效性时将心理和行为资源纳入考量的重要性。

从管理角度来看，研究结果表明，组织应将心理资本的开发视为战略重点。可以通过培训、指导、辅导、基于优势的反馈以及心理支持计划，来增强员工的自我效能感、希望、乐观和韧性。组织还应建立基于信任、开放和心理安全的支持性氛围。这样的环境可以减轻对失败的恐惧，鼓励从错误中学习，并使员工更愿意参与战略决策。

不应将员工仅视为战略决策的执行者；还应让他们参与战略规划、目标设定、环境分析和绩效评估。提高员工参与度可以增强战略主人翁意识，并促进组织决策的落实。心理资本和韧性也可与传统的定量绩效指标一起纳入绩效管理和员工发展体系。领导层政策应强调支持性、合乎道德、包容性及以发展为导向的实践，从而提升员工的心理健康和适应能力。

综上所述，本研究表明，组织的战略管理效能不仅取决于正式计划、财务资源、技术能力或竞争分析，还取决于其员工的心理能力。拥有高心理资本的员工更善于接受战略目标、提出解决方案、保持工作动力并适应不确定性。具有韧性的员工能在危机期间保持效能，并为战略活动的持续开展做出贡献。因此，对心理资本和员工韧性的投资不应被视为边缘性的员工福祉举措，而应被视为对组织适应力、可持续性和长期成功的战略投资。未来研究可通过将“感知到的组织支持”、“领导风格”、“组织承诺”、“心理安全”和“创新氛围”等变量作为中介变量或调节变量纳入研究模型，从而扩展该研究模型。纵向研究、特定行业研究以及比较研究也可为因果关系提供更强有力的证据，并提高研究结果的普适性。

关键词： 心理资本、员工韧性、战略管理、积极组织行为、组织绩效。

Структурированное Резюме

Основная цель данного исследования заключается в изучении влияния психологического капитала и резильентности сотрудников на практики стратегического управления, а также в определении взаимосвязи между психологическим капиталом и резильентностью сотрудников. В современных условиях стремительно меняющейся бизнес-среды от организаций требуется эффективно реагировать на экономические колебания, технологические преобразования, кризисы и растущую неопределенность. В этих условиях устойчивый успех организации зависит не только от финансовых, материальных и технологических ресурсов, но и от психологических сильных сторон и адаптивных способностей сотрудников. Практики стратегического управления могут привести к желаемым результатам только в том случае, если сотрудники разделяют цели организации, участвуют в стратегических процессах, адаптируются к меняющимся условиям и сохраняют высокую производительность в условиях трудностей. Соответственно, в данном исследовании психологический капитал и резилиентность сотрудников рассматриваются как важные человекоцентричные ресурсы, способные способствовать эффективной реализации и устойчивости организационных стратегий.

Обзор литературы показывает, что психологический капитал часто изучался в контексте производительности сотрудников, удовлетворенности работой, приверженности организации, инновационного поведения и организационной эффективности. Аналогичным образом, резилиентность сотрудников связывают с адаптацией к изменениям, кризисным управлением, вовлеченностью в работу, приверженностью организации и устойчивой производительностью. В предыдущих исследованиях также подчеркивалась важность человеческих ресурсов в реализации стратегических решений. Однако прямое влияние психологического капитала и резилиентности сотрудников на практики стратегического управления получало относительно ограниченное внимание,

особенно в исследованиях, проводимых с участием служащих в Турции. Кроме того, хотя психологический капитал и резилиентность сотрудников концептуально связаны, по-прежнему существует потребность в эмпирических исследованиях, которые бы рассматривали их взаимосвязь, а также их влияние на практики стратегического управления в рамках интегрированной исследовательской модели. Таким образом, данное исследование призвано внести вклад в научную литературу, увязывая позитивное организационное поведение со стратегическим управлением и демонстрируя, как психологические ресурсы сотрудников могут способствовать формулированию и реализации организационной стратегии.

Теоретическая основа исследования в первую очередь опирается на подход позитивного организационного поведения. Психологический капитал представляет собой развиваемое позитивное психологическое состояние, состоящее из самооффективности, надежды, оптимизма и резильентности. Самоэффективность означает уверенность сотрудников в своей способности браться за сложные задачи и успешно их выполнять. Надежда включает в себя как мотивацию к достижению целей, так и способность разрабатывать альтернативные пути при возникновении препятствий. Оптимизм отражает позитивные ожидания в отношении нынешних и будущих результатов, тогда как резильентность означает способность восстанавливаться и продолжать функционировать после невзгод, неудач или кризисов. В совокупности эти ресурсы могут позволить сотрудникам более активно участвовать в принятии стратегических решений, оставаться приверженными долгосрочным целям организации, разрабатывать решения в условиях неопределенности и воспринимать изменения как возможность, а не как угрозу.

Устойчивость сотрудников, которая является еще одной центральной переменной исследования, означает способность сотрудников адаптироваться к меняющимся условиям, получать необходимые ресурсы, справляться с трудностями на рабочем месте и сохранять свою эффективность во время кризисов. Хотя устойчивость является одним из компонентов психологического капитала, в данном исследовании устойчивость сотрудников рассматривается как более широкая профессиональная способность, включающая непрерывное развитие, адаптацию, открытость к изменениям, поиск ресурсов и управление кризисными ситуациями. Ожидается, что устойчивые сотрудники сохраняют мотивацию и сосредоточенность в периоды неопределенности и способствуют непрерывности стратегической деятельности. С этой точки зрения психологический капитал может служить когнитивной и эмоциональной основой устойчивости сотрудников, в то время как устойчивость может помочь преобразовать положительные психологические ресурсы сотрудников в адаптивное поведение на рабочем месте.

Исходя из этой теоретической основы, в исследовании рассматриваются три основные взаимосвязи. Первая касается влияния психологического капитала сотрудников на практики стратегического управления. Ожидается, что сотрудники с высоким уровнем психологического капитала будут усваивать организационные цели, более активно участвовать в стратегическом планировании и способствовать эффективной реализации стратегических решений. Вторая касается влияния резильентности сотрудников на практики стратегического управления. Ожидается, что сотрудники, способные адаптироваться к изменениям и преодолевать трудности, будут способствовать непрерывности и эффективности стратегических процессов, особенно в условиях кризиса и неопределенности. Третья взаимосвязь касается влияния психологического капитала на резилиентность сотрудников. Ожидается, что сотрудники, обладающие более высокой самооффективностью, надеждой, оптимизмом и психологической стойкостью, продемонстрируют большую способность справляться с трудностями и адаптироваться к меняющимся условиям в организации. Соответственно, были сформулированы три гипотезы: психологический капитал положительно и значимо влияет на практики стратегического управления; резилиентность сотрудников положительно и значимо влияет на практики стратегического управления; и психологический капитал положительно и значимо влияет на резилиентность сотрудников.

Исследование было спланировано как количественное и использовало корреляционную модель опроса для определения направления и силы взаимосвязей между переменными. Выборочная совокупность исследования состояла из служащих, работающих в организациях государственного и частного секторов в Турции. Ввиду обширного и неоднородного характера целевой совокупности был использован метод простой случайной выборки. Минимальный размер выборки был рассчитан как 284

при уровне доверия 95 % и погрешности 5 %. Для снижения потенциальных проблем, связанных с отсутствующими данными, и повышения надежности анализа целевая выборка была увеличена до 300 участников. В результате были получены достоверные данные от 300 активно работающих служащих.

Участие в исследовании было добровольным. Перед заполнением анкеты участники были проинформированы о целях исследования, принципах конфиденциальности и безопасности данных, после чего было получено их информированное согласие. Этическое одобрение было предоставлено Комитетом по этике Стамбульского университета Гедик в соответствии с решением № E-25155520-050.04-2025.173337. Среди участников 53,3 % составляли женщины, а 46,7 % — мужчины. Наиболее многочисленную возрастную группу составили участники в возрасте 25–34 лет, на долю которых пришлось 42,3 % выборки, за ними следовали участники в возрасте 35–44 лет, которые составили 34,3 %. Что касается семейного положения, 54,7 % участников были неженатыми или незамужними, а 45,3 % — состояли в браке. Большинство участников имели профессиональный стаж от одного до шести лет, что указывает на то, что выборка в основном состояла из сотрудников, находящихся на ранних и средних этапах своей карьеры.

Данные собирались с помощью структурированного опросника, состоящего из четырёх разделов. Первый раздел включал вопросы о демографических характеристиках участников, таких как пол, возраст, семейное положение, уровень образования и стаж работы в организации. Второй раздел содержал сокращённую версию Шкалы психологического капитала из 12 пунктов, адаптированную на турецкий язык Оручем (2018). Шкала измеряет четыре измерения психологического капитала: самоэффективность, надежду, оптимизм и резилиентность. Участники отвечали на вопросы, используя пятибалльную шкалу Лайкерта, варьирующуюся от «полностью не согласен» до «полностью согласен».

Третий раздел анкеты включал Шкалу резильентности сотрудников, первоначально разработанную Нэсваллом и др. (2019) и адаптированную на турецкий язык Каракушем (2025). Шкала состоит из 9 пунктов, сгруппированных по трем измерениям: непрерывное развитие и адаптация, поиск ресурсов и открытость к изменениям, а также преодоление вызовов и управление кризисами. Четвертый раздел содержал 10-пунктовую «Шкалу стратегического управления», использованную Караяманом (2023). Эта шкала оценивает практики стратегического управления с точки зрения стратегического планирования, анализа внешней среды, миссии и видения, согласованности со стратегическими целями, мониторинга реализации и конкурентного преимущества. Чтобы адаптировать шкалу к настоящему исследованию, выражения, первоначально относящиеся к университетам, были переработаны с учетом бизнес-организаций.

Анализ данных проводился с использованием программы SPSS версии 25.0. Для описания демографических характеристик участников были рассчитаны частоты и процентные доли. Внутренняя согласованность инструментов измерения оценивалась с помощью коэффициентов альфа Кронбаха. Для изучения конструктивных структур шкал был проведен эксплораторный факторный анализ, а для определения конвергентной валидности оценивались показатели композитной надежности и средней извлеченной дисперсии. Для определения направления и силы взаимосвязей между психологическим капиталом, резильентностью сотрудников и практиками стратегического управления был использован корреляционный анализ Пирсона. Впоследствии были проведены регрессионные анализы для проверки трех исследовательских гипотез. Уровень статистической значимости был принят равным $p < 0,05$.

Нормальность распределения данных оценивалась с помощью критериев Колмогорова–Смирнова и Шапиро–Уилка, а также коэффициентов асимметрии и эксцесса и графического анализа. Хотя формальные тесты нормальности дали статистически значимые результаты, коэффициенты асимметрии и эксцесса для всех трёх шкал оставались в диапазоне ± 1 . Кроме того, гистограммы и графики Q–Q и P–P не выявили существенных отклонений от нормального распределения. Учитывая размер выборки в 300 человек и чувствительность формальных тестов нормальности при работе с относительно большими выборками, распределения были признаны приблизительно нормальными, а параметрический анализ — уместным.

Анализ валидности и надежности показал, что все три инструмента измерения обладали удовлетворительными психометрическими свойствами. Шкала психологического капитала сохранила свою четырехфакторную структуру и продемонстрировала коэффициент альфа Кронбаха, равный

0,849. Шкала резильентности сотрудников сохранила свою трехфакторную структуру и продемонстрировала коэффициент альфа Кронбаха, равный 0,863. Шкала стратегического управления сохранила свою однофакторную структуру и продемонстрировала коэффициент альфа Кронбаха, равный 0,903. Значения КМО для шкал варьировались от примерно 0,89 до 0,91, что указывало на пригодность выборки для факторного анализа. Факторные нагрузки, коэффициенты объясняемой дисперсии, значения композитной надежности и средние значения извлеченной дисперсии также подтвердили конструктивную и конвергентную валидность инструментов измерения.

Корреляционный анализ выявил положительные и статистически значимые связи между всеми тремя переменными. Психологический капитал был положительно связан с практиками стратегического управления ($r = 0,425$, $p < 0,01$), что указывает на то, что более высокие уровни положительных психологических ресурсов сотрудников соотносились с более эффективными практиками стратегического управления. Резилиентность сотрудников также была положительно связана с практиками стратегического управления ($r = 0,284$, $p < 0,01$). Кроме того, самая сильная взаимосвязь в модели наблюдалась между психологическим капиталом и резилиентностью сотрудников ($r = 0,514$, $p < 0,01$). Этот результат указывает на то, что сотрудники с более высоким уровнем самооффективности, надежды, оптимизма и психологической силы, как правило, демонстрируют большую адаптивность и более высокую способность справляться с вызовами на рабочем месте.

В ходе первого регрессионного анализа было изучено влияние психологического капитала на практики стратегического управления. Результаты показали, что психологический капитал оказывал положительное и статистически значимое влияние на практики стратегического управления ($R = 0,425$; $R^2 = 0,180$; $F(1, 298) = 65,587$; $\beta = 0,425$; $p < 0,001$). Психологический капитал объяснял примерно 18 % дисперсии в практиках стратегического управления. Соответственно, сотрудники с более высоким уровнем психологического капитала с большей вероятностью эффективно участвовали в стратегических процессах, усваивали организационные цели, вносили вклад в принятие стратегических решений и поддерживали реализацию организационных стратегий. Эти результаты подтвердили первую гипотезу.

В ходе второго регрессионного анализа изучалось влияние резильентности сотрудников на практики стратегического управления. Результаты показали, что резильентность сотрудников положительно и значимо влияла на практики стратегического управления ($R = 0,284$, $R^2 = 0,081$, $F(1, 298) = 26,095$, $\beta = 0,284$, $p < 0,001$). Резилиентность сотрудников объясняла примерно 8,1 % дисперсии в практиках стратегического управления. Хотя этот эффект был слабее, чем эффект психологического капитала, он оставался статистически значимым. Этот результат свидетельствует о том, что сотрудники, способные адаптироваться к изменениям, преодолевать трудности, изыскивать необходимые ресурсы и сохранять работоспособность в кризисных ситуациях, способствуют непрерывности и эффективности деятельности в области стратегического управления. Таким образом, вторая гипотеза также подтвердилась.

В третьем регрессионном анализе изучалось влияние психологического капитала на резилиентность сотрудников. Было установлено, что психологический капитал является положительным и статистически значимым предиктором резилиентности сотрудников ($R = 0,514$, $R^2 = 0,264$, $F(1, 298) = 106,852$, $\beta = 0,514$, $p < 0,001$). Психологический капитал объяснял примерно 26,4 % дисперсии в резилиентности сотрудников, что представляет собой наиболее сильный эффект, выявленный в исследовательской модели. Этот результат указывает на то, что самооффективность, надежда, оптимизм и другие позитивные психологические ресурсы сотрудников обеспечивают важную когнитивную и эмоциональную основу для преодоления трудностей и адаптации к организационным изменениям. Таким образом, третья гипотеза была убедительно подтверждена.

В целом, полученные результаты демонстрируют, что психологический капитал и резильентность сотрудников являются важными человекоцентрированными детерминантами эффективного стратегического управления. Психологический капитал, по-видимому, оказывает как прямое влияние на практики стратегического управления, так и существенное влияние на резилиентность сотрудников. Резилиентность сотрудников, в свою очередь, положительно влияет на практики стратегического управления, способствуя адаптации, непрерывности деятельности и эффективной работе в сложных условиях. Результаты подтверждают положения теории позитивного

организационного поведения и демонстрируют, что психологические ресурсы сотрудников не следует рассматривать лишь как индивидуальные характеристики или показатели благополучия. Напротив, их следует рассматривать как стратегические организационные способности, влияющие на реализацию и устойчивость организационных стратегий.

С теоретической точки зрения данное исследование вносит вклад в научную литературу, объединяя психологический капитал, устойчивость сотрудников и стратегическое управление в рамках единой эмпирической модели. В большинстве предыдущих исследований психологический капитал и устойчивость рассматривались в связи с индивидуальными результатами, такими как удовлетворенность работой, приверженность делу или эффективность труда. Настоящее исследование расширяет эту перспективу, демонстрируя, что эти переменные также связаны с управленческим процессом на организационном уровне. Представляя количественные данные, полученные на примере служащих государственного и частного секторов в Турции, исследование укрепляет связь между позитивным организационным поведением и исследованиями в области стратегического управления. Оно также подчеркивает важность включения психологических и поведенческих ресурсов в объяснения стратегической эффективности.

С управленческой точки зрения полученные результаты указывают на то, что организациям следует рассматривать развитие психологического капитала в качестве стратегического приоритета. Обучение, наставничество, коучинг, обратная связь, ориентированная на сильные стороны, и программы психологической поддержки могут использоваться для укрепления самоэффективности, надежды, оптимизма и устойчивости сотрудников. Организации также должны создать благоприятную атмосферу, основанную на доверии, открытости и психологической безопасности. Такая среда может снизить страх неудачи, стимулировать извлечение уроков из ошибок и повысить готовность сотрудников участвовать в принятии стратегических решений.

Сотрудников не следует рассматривать лишь как исполнителей стратегических решений; они также должны участвовать в стратегическом планировании, постановке целей, анализе внешней среды и оценке результативности. Более активное участие сотрудников может укрепить их чувство ответственности за стратегию и способствовать реализации организационных решений. Психологический капитал и резилиентность также могут быть включены в системы управления результативностью и развития сотрудников наряду с традиционными количественными показателями эффективности. Политика руководства должна делать акцент на поддерживающих, этических, инклюзивных и ориентированных на развитие практиках, которые укрепляют психологическое благополучие и адаптивные способности сотрудников.

В заключение следует отметить, что результаты исследования показывают: эффективность стратегического управления организациями зависит не только от формальных планов, финансовых ресурсов, технологических возможностей или анализа конкурентной среды, но и от психологических способностей их сотрудников. Сотрудники с высоким уровнем психологического капитала в большей степени способны принимать стратегические цели, предлагать решения, поддерживать свою мотивацию и адаптироваться к неопределенности. Устойчивые сотрудники способны сохранять свою эффективность в кризисных ситуациях и способствовать непрерывности стратегической деятельности. Поэтому инвестиции в психологический капитал и устойчивость сотрудников следует рассматривать не как второстепенную инициативу по обеспечению благополучия сотрудников, а как стратегическую инвестицию в адаптивность, устойчивость и долгосрочный успех организации. В будущих исследованиях можно расширить исследовательскую модель, включив в качестве посреднических или модераторных переменных такие факторы, как воспринимаемая организационная поддержка, стиль лидерства, приверженность организации, психологическая безопасность и инновационный климат. Лонгитюдные, отраслевые и сравнительные исследования также могут предоставить более веские доказательства причинно-следственных связей и повысить обобщаемость полученных результатов.

Ключевые слова: психологический капитал, устойчивость сотрудников, стратегическое управление, позитивное организационное поведение, организационная эффективность.

संरचित सारांश

इस अध्ययन का प्राथमिक उद्देश्य कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक पूंजी और लचीलेपन के रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर पड़ने वाले प्रभावों की जांच करना और मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलेपन के बीच संबंध निर्धारित करना है। आज के तेजी से बदलते व्यावसायिक माहौल में, संगठनों को आर्थिक उतार-चढ़ाव, तकनीकी परिवर्तन, संकटों और बढ़ती अनिश्चितता के प्रति प्रभावी ढंग से प्रतिक्रिया देने की आवश्यकता होती है। इन परिस्थितियों में, स्थायी संगठनात्मक सफलता न केवल वित्तीय, भौतिक और तकनीकी संसाधनों पर, बल्कि कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक शक्तियों और अनुकूलन क्षमता पर भी निर्भर करती है। रणनीतिक प्रबंधन प्रथाएँ अपने इच्छित परिणाम तभी प्राप्त कर सकती हैं जब कर्मचारी संगठनात्मक लक्ष्यों को अपनाते हैं, रणनीतिक प्रक्रियाओं में भाग लेते हैं, बदलती परिस्थितियों के अनुकूल ढलते हैं, और कठिनाइयों का सामना करते हुए अपने प्रदर्शन को बनाए रखते हैं। तदनुसार, यह अध्ययन संगठनात्मक रणनीतियों के प्रभावी कार्यान्वयन और स्थिरता में योगदान करने वाले महत्वपूर्ण मानव-केंद्रित संसाधनों के रूप में मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलेपन पर विचार करता है।

साहित्य की समीक्षा से पता चलता है कि मनोवैज्ञानिक पूंजी की अक्सर कर्मचारी प्रदर्शन, नौकरी की संतुष्टि, संगठनात्मक प्रतिबद्धता, नवीन व्यवहार और संगठनात्मक प्रभावशीलता के संबंध में जाँच की गई है।

इसी तरह, कर्मचारी लचीलेपन को परिवर्तन के अनुकूल ढलने, संकट प्रबंधन, कार्य में संलग्नता, संगठनात्मक प्रतिबद्धता और सतत प्रदर्शन से जोड़ा गया है। पिछले अध्ययनों ने रणनीतिक निर्णयों के कार्यान्वयन में मानवीय संसाधनों के महत्व पर भी जोर दिया है। हालांकि, रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलेपन के प्रत्यक्ष प्रभावों पर अपेक्षाकृत कम ध्यान दिया गया है, विशेष रूप से तुर्की में सफेदपोश कर्मचारियों के साथ किए गए अध्ययनों में।

इसके अलावा, यद्यपि मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलापन वैचारिक रूप से संबंधित हैं, फिर भी एक एकीकृत अनुसंधान मॉडल के भीतर रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर उनके प्रभावों के साथ-साथ उनके संबंध की जांच करने के लिए अनुभवजन्य अनुसंधान की आवश्यकता बनी हुई है। इसलिए, यह अध्ययन सकारात्मक संगठनात्मक व्यवहार को रणनीतिक प्रबंधन से जोड़कर और यह प्रदर्शित करके कि कैसे कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक संसाधन संगठनात्मक रणनीति के निर्माण और कार्यान्वयन में सहायता कर सकते हैं, साहित्य में योगदान करने का प्रयास करता है।

अध्ययन का सैद्धांतिक आधार मुख्य रूप से सकारात्मक संगठनात्मक व्यवहार दृष्टिकोण पर आधारित है।

मनोवैज्ञानिक पूंजी आत्म-कुशलता, आशा, आशावाद और लचीलेपन से मिलकर बनी एक विकसित की जा सकने वाली सकारात्मक मनोवैज्ञानिक स्थिति को दर्शाती है। आत्म-कुशलता का अर्थ है कर्मचारियों का चुनौतीपूर्ण कार्यों को करने और उन्हें सफलतापूर्वक पूरा करने की अपनी क्षमता पर विश्वास। आशा में लक्ष्यों को प्राप्त करने की प्रेरणा और बाधाओं के आने पर वैकल्पिक रास्ते विकसित करने की क्षमता, दोनों शामिल हैं। आशावाद वर्तमान और भविष्य के परिणामों के बारे में सकारात्मक अपेक्षाओं को दर्शाता है, जबकि लचीलापन विपत्ति, असफलता या संकट के बाद उबरने और काम करना जारी रखने की क्षमता को दर्शाता है।

जब संयुक्त होते हैं, तो ये संसाधन कर्मचारियों को रणनीतिक निर्णय लेने में अधिक सक्रिय रूप से भाग लेने, दीर्घकालिक संगठनात्मक लक्ष्यों के प्रति प्रतिबद्ध रहने, अनिश्चित परिस्थितियों में समाधान विकसित करने, और परिवर्तन को खतरे के बजाय एक अवसर के रूप में देखने में सक्षम बना सकते हैं।

कर्मचारी लचीलापन, जो अध्ययन का एक और केंद्रीय चर है, कर्मचारियों की बदलती परिस्थितियों के अनुकूल होने, आवश्यक संसाधन प्राप्त करने, कार्यस्थल की कठिनाइयों से निपटने, और संकट के दौरान अपनी प्रभावशीलता बनाए रखने की क्षमता को संदर्भित करता है।

हालांकि लचीलापन मनोवैज्ञानिक पूंजी के घटकों में से एक है, इस अध्ययन में कर्मचारी लचीलेपन को एक व्यापक कार्य-संबंधी क्षमता के रूप में संबोधित किया गया है जिसमें निरंतर विकास, अनुकूलन, परिवर्तन के प्रति खुलापन, संसाधन खोज, और संकट प्रबंधन शामिल हैं। लचीले कर्मचारियों से यह अपेक्षा की जाती है कि वे अनिश्चितता की अवधि के दौरान अपनी प्रेरणा और ध्यान बनाए रखें और रणनीतिक गतिविधियों की निरंतरता में योगदान दें। इस दृष्टिकोण से, मनोवैज्ञानिक पूंजी कर्मचारी लचीलेपन का संज्ञानात्मक और भावनात्मक आधार प्रदान कर सकती है, जबकि लचीलापन कर्मचारियों के सकारात्मक मनोवैज्ञानिक संसाधनों को अनुकूल कार्यस्थल व्यवहार में बदलने में मदद कर सकता है।

इस सैद्धांतिक ढांचे के आधार पर, यह शोध तीन प्रमुख संबंधों की जांच करता है। पहला कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक पूंजी का रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर प्रभाव से संबंधित है। उच्च मनोवैज्ञानिक पूंजी वाले कर्मचारियों से अपेक्षा की जाती है कि वे संगठनात्मक लक्ष्यों को आत्मसात करें, रणनीतिक योजना में अधिक सक्रिय रूप से भाग लें, और रणनीतिक निर्णयों के प्रभावी कार्यान्वयन में योगदान दें। दूसरा कर्मचारी लचीलेपन का रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर प्रभाव से संबंधित है। जिन कर्मचारियों में बदलाव के अनुकूल ढलने और कठिनाइयों से उबरने की क्षमता होती है, उनसे यह अपेक्षा की जाती है कि वे रणनीतिक प्रक्रियाओं की निरंतरता और प्रभावशीलता का समर्थन करेंगे, विशेष रूप से संकट और अनिश्चितता की स्थितियों में। तीसरा, मनोवैज्ञानिक पूंजी के कर्मचारी लचीलेपन पर प्रभाव से संबंधित है। अधिक आत्म-प्रभावशीलता, आशा, आशावाद और मनोवैज्ञानिक शक्ति वाले कर्मचारियों से यह अपेक्षा की जाती है कि वे कठिनाइयों का सामना करने और बदलती संगठनात्मक परिस्थितियों के अनुकूल ढलने की अधिक क्षमता प्रदर्शित करेंगे।

तदनुसार, तीन परिकल्पनाएँ विकसित की गईं: मनोवैज्ञानिक पूंजी रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं को सकारात्मक और महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती है; कर्मचारी लचीलापन रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं को सकारात्मक और महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करता है; और मनोवैज्ञानिक पूंजी कर्मचारी लचीलेपन को सकारात्मक और महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती है।

अध्ययन को मात्रात्मक अनुसंधान के रूप में डिज़ाइन किया गया था और चरों के बीच संबंधों की दिशा और ताकत निर्धारित करने के लिए एक सहसंबंधात्मक सर्वेक्षण मॉडल का उपयोग किया गया था। अध्ययन की जनसंख्या में तुर्की में सार्वजनिक और निजी क्षेत्र के संगठनों में काम करने वाले श्वेतपोश कर्मचारी शामिल थे।

लक्षित जनसंख्या की व्यापक और विषम प्रकृति के कारण एक सरल यादृच्छिक नमूना विधि का उपयोग किया गया। 95% विश्वास स्तर और 5% त्रुटि मार्जिन पर न्यूनतम नमूना आकार 284 की गणना की गई। गुम डेटा से जुड़ी संभावित समस्याओं को कम करने और विश्लेषण की विश्वसनीयता में सुधार करने के लिए, लक्ष्य नमूने को बढ़ाकर 300 प्रतिभागी कर दिया गया। परिणामस्वरूप, 300 सक्रिय रूप से कार्यरत श्वेतपोश कर्मचारियों से मान्य डेटा प्राप्त किया गया।

अध्ययन में भागीदारी स्वैच्छिक थी। प्रश्नावली भरने से पहले प्रतिभागियों को शोध के उद्देश्य, गोपनीयता सिद्धांतों और डेटा सुरक्षा के बारे में सूचित किया गया, और उनकी सूचित सहमति प्राप्त की गई। नैतिक अनुमोदन इस्तांबुल गेदिक विश्वविद्यालय की नैतिकता समिति द्वारा निर्णय संख्या E-25155520-050.04-2025.173337 के तहत प्रदान किया गया था। प्रतिभागियों में से, 53.3% महिलाएँ और 46.7% पुरुष थे। सबसे बड़े आयु वर्ग में 25-34 वर्ष के प्रतिभागी शामिल थे, जो नमूने का 42.3% हिस्सा थे, और उसके बाद 35-44 वर्ष के प्रतिभागी थे, जिनकी संख्या 34.3% थी।

वैवाहिक स्थिति के मामले में, 54.7% प्रतिभागी अविवाहित थे और 45.3% विवाहित थे। अधिकांश प्रतिभागियों के पास एक से छह साल का पेशेवर अनुभव था, जिससे यह पता चलता है कि नमूने में मुख्य रूप से अपने करियर के शुरुआती और मध्य चरण में कर्मचारी शामिल थे।

चार खंडों वाले एक संरचित प्रश्नावली के माध्यम से डेटा एकत्र किया गया था। पहले खंड में प्रतिभागियों की जनसांख्यिकीय विशेषताओं के बारे में प्रश्न शामिल थे, जैसे कि लिंग, आयु, वैवाहिक स्थिति, शिक्षा स्तर और संगठनात्मक कार्यकाल।

दूसरे खंड में मनोवैज्ञानिक पूंजी पैमाने का 12-आइटम वाला लघु रूप शामिल था, जिसे ओरुच (2018) द्वारा तुर्की में अनुकूलित किया गया था। यह पैमाना मनोवैज्ञानिक पूंजी के चार आयामों को मापता है: आत्म-प्रभावशीलता, आशा, आशावाद और लचीलापन। प्रतिभागियों ने "बिल्कुल असहमत" से लेकर "बिल्कुल सहमत" तक के पांच-बिंदु लिकर्ट पैमाने का उपयोग करके आइटमों का उत्तर दिया।

प्रश्नावली के तीसरे खंड में कर्मचारी लचीलापन पैमाना (Employee Resilience Scale) शामिल था, जिसे मूल रूप से Näswall et al. (2015) द्वारा विकसित किया गया था और Karakuş (2025) द्वारा तुर्की में अनुकूलित किया गया था। यह पैमाना 9 मदों से बना है जो तीन आयामों के अंतर्गत व्यवस्थित हैं: निरंतर विकास और अनुकूलन, संसाधन खोज और परिवर्तन के प्रति खुलापन, और चुनौतियों से निपटना और संकट प्रबंधन। चौथे खंड में करयामान (2023) द्वारा उपयोग किया गया 10-आइटम वाला रणनीतिक प्रबंधन पैमाना शामिल था। यह पैमाना रणनीतिक योजना, पर्यावरणीय विश्लेषण, मिशन और दृष्टिकोण, रणनीतिक उद्देश्यों के साथ संरेखण, कार्यान्वयन की निगरानी और प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के संदर्भ में रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं का मूल्यांकन करता है। पैमाने को वर्तमान शोध के लिए उपयुक्त बनाने के लिए, मूल रूप से विश्वविद्यालयों को संदर्भित करने वाले अभिव्यक्तियों को संशोधित करके व्यावसायिक संगठनों को संदर्भित किया गया।

डेटा का विश्लेषण SPSS संस्करण 25.0 का उपयोग करके किया गया। प्रतिभागियों की जनसांख्यिकीय विशेषताओं का वर्णन करने के लिए आवृत्तियों और प्रतिशत की गणना की गई। मापन उपकरणों की आंतरिक स्थिरता का मूल्यांकन क्रोनेबैक के अल्फा गुणांकों का उपयोग करके किया गया। पैमानों की संरचनात्मक संरचनाओं की जांच करने के लिए अन्वेषणात्मक घटक विश्लेषण किया गया, जबकि अभिसरण वैधता निर्धारित करने के लिए समग्र विश्वसनीयता और औसत विचरण निकाला गया मान का मूल्यांकन किया गया।

मनोवैज्ञानिक पूंजी, कर्मचारी लचीलेपन और रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं के बीच संबंधों की दिशा और ताकत की पहचान करने के लिए पियरसन सहसंबंध विश्लेषण का उपयोग किया गया। इसके बाद तीन अनुसंधान परिकल्पनाओं का परीक्षण करने के लिए प्रतिगमन विश्लेषण किए गए। सांख्यिकीय महत्व स्तर को $p < .05$ के रूप में स्वीकार किया गया।

डेटा की सामान्यता का मूल्यांकन कोल्मोगोरोव-स्मिरनोव और शैपिरो-विल्क परीक्षणों के साथ-साथ स्कीवनेस और कर्टोसिस गुणांकों और ग्राफिकल परीक्षाओं का उपयोग करके किया गया।

हालाँकि औपचारिक सामान्यता परीक्षणों ने सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण परिणाम दिए, तीनों पैमानों के लिए विचरण (skewness) और कर्टोसिस (kurtosis) गुणांक ± 1 की सीमा के भीतर रहे। इसके अलावा, हिस्टोग्राम और Q-Q तथा P-P प्लॉट्स ने सामान्यता से पर्याप्त विचलन नहीं दिखाया। 300 के नमूना आकार और अपेक्षाकृत बड़े नमूनों में औपचारिक सामान्यता परीक्षणों की संवेदनशीलता को देखते हुए, वितरणों को लगभग सामान्य के रूप में स्वीकार किया गया, और पैरामीट्रिक विश्लेषणों को उपयुक्त माना गया।

वैधता और विश्वसनीयता विश्लेषणों ने प्रदर्शित किया कि तीनों मापन उपकरणों में संतोषजनक मनोमितीय गुण थे। मनोवैज्ञानिक पूंजी पैमाने ने अपनी चार-कारक संरचना बनाए रखी और क्रोनेबैक का अल्फा गुणांक .849 प्राप्त किया। कर्मचारी लचीलापन पैमाने ने अपनी तीन-कारक संरचना बनाए रखी और क्रोनेबैक का अल्फा गुणांक .863 प्राप्त किया। रणनीतिक प्रबंधन पैमाने ने अपनी एकल-कारक संरचना बनाए रखी और क्रोनेबैक का अल्फा गुणांक .903 प्रदर्शित किया। पैमानों के KMO मान लगभग .89 से .91 तक थे, जो यह दर्शाता है कि नमूना कारक विश्लेषण के लिए उपयुक्त था। कारक भार, व्याख्या की गई विचरण अनुपात, समग्र विश्वसनीयता मान, और औसत विचरण निकाला गया मान भी मापन उपकरणों के संरचनात्मक और अभिसरण वैधता का समर्थन करते थे।

सहसंबंध विश्लेषण से तीनों चरों के बीच सकारात्मक और सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण संबंध सामने आए। मनोवैज्ञानिक पूंजी का रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं से सकारात्मक संबंध था ($r = .425, p < .01$), जो यह दर्शाता है कि कर्मचारियों के सकारात्मक मनोवैज्ञानिक संसाधनों का उच्च स्तर अधिक प्रभावी रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं से संबंधित था। कर्मचारी लचीलापन भी रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं के साथ सकारात्मक रूप से जुड़ा हुआ था ($r = .284, p < .01$)। इसके अलावा, मॉडल में सबसे मजबूत संबंध मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलापन के बीच देखा गया ($r = .514, p < .01$)। यह परिणाम इंगित करता है कि आत्म-प्रभावशीलता, आशा, आशावाद और मनोवैज्ञानिक शक्ति के उच्च स्तर वाले कर्मचारी अधिक अनुकूलनशीलता और कार्यस्थल की चुनौतियों से निपटने की मजबूत क्षमता प्रदर्शित करते हैं।

पहले प्रतिगमन विश्लेषण में रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर मनोवैज्ञानिक पूंजी के प्रभाव की जांच की गई। परिणामों ने प्रदर्शित किया कि मनोवैज्ञानिक पूंजी का रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर सकारात्मक और सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा ($R = .425, R^2 = .180, F(1, 298) = 65.587, \beta = .425, p < .001$)। मनोवैज्ञानिक पूंजी ने रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं में लगभग 18% परिवर्तनशीलता (वैरियंस) की व्याख्या की। तदनुसार, उच्च मनोवैज्ञानिक पूंजी वाले कर्मचारियों के रणनीतिक प्रक्रियाओं में प्रभावी ढंग से भाग लेने, संगठनात्मक उद्देश्यों को आत्मसात करने, रणनीतिक निर्णय लेने में योगदान करने, और संगठनात्मक रणनीतियों के कार्यान्वयन का समर्थन करने की अधिक संभावना थी। इन निष्कर्षों ने पहले अनुमान का समर्थन किया।

दूसरे प्रतिगमन विश्लेषण में कर्मचारी लचीलेपन के रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर प्रभाव की जांच की गई। परिणामों से पता चला कि कर्मचारी लचीलेपन ने रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं को सकारात्मक और महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित किया ($R = .284, R^2 = .081, F(1, 298) = 26.095, \beta = .284, p < .001$)। कर्मचारी लचीलेपन ने रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं में लगभग 8.1% परिवर्तनशीलता (वैरियंस) की व्याख्या की। यद्यपि यह प्रभाव मनोवैज्ञानिक पूंजी के प्रभाव से कमजोर था, फिर भी यह सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण रहा। यह निष्कर्ष बताता है कि जो कर्मचारी बदलाव के अनुकूल हो सकते हैं, कठिनाइयों से उबर सकते हैं, आवश्यक संसाधन जुटा सकते हैं, और संकट के दौरान कार्यशील बने रहते हैं, वे रणनीतिक प्रबंधन गतिविधियों की निरंतरता और प्रभावशीलता में योगदान करते हैं। इसलिए, दूसरे अनुमान को भी समर्थन मिला।

तीसरे प्रतिगमन विश्लेषण में कर्मचारी लचीलेपन पर मनोवैज्ञानिक पूंजी के प्रभाव की जाँच की गई। मनोवैज्ञानिक पूंजी को कर्मचारी लचीलेपन का एक सकारात्मक और सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण पूर्वानुमानक पाया गया ($R = .514$, $R^2 = .264$, $F(1, 298) = 106.852$, $\beta = .514$, $p < .001$)।

मनोवैज्ञानिक पूंजी ने कर्मचारी लचीलेपन में लगभग 26.4% परिवर्तनशीलता (वैरिएन्स) की व्याख्या की, जो शोध मॉडल में पहचाने गए सबसे मजबूत प्रभाव का प्रतिनिधित्व करता है। यह परिणाम दर्शाता है कि कर्मचारियों की आत्म-प्रभावशीलता, आशा, आशावाद और अन्य सकारात्मक मनोवैज्ञानिक संसाधन कठिनाइयों से निपटने और संगठनात्मक परिवर्तन के अनुकूल ढलने के लिए एक महत्वपूर्ण संज्ञानात्मक और भावनात्मक आधार प्रदान करते हैं। इस प्रकार, तीसरी परिकल्पना का दृढ़ता से समर्थन किया गया।

कुल मिलाकर, निष्कर्ष यह प्रदर्शित करते हैं कि मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलापन प्रभावी रणनीतिक प्रबंधन के महत्वपूर्ण मानव-केंद्रित निर्धारक हैं।

मनोवैज्ञानिक पूंजी का रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं पर प्रत्यक्ष प्रभाव और कर्मचारी लचीलेपन पर पर्याप्त प्रभाव, दोनों प्रतीत होता है। बदले में, कर्मचारी लचीलापन कठिन परिस्थितियों में अनुकूलन, निरंतरता और प्रभावी प्रदर्शन का समर्थन करके रणनीतिक प्रबंधन प्रथाओं में सकारात्मक योगदान देता है। परिणाम सकारात्मक संगठनात्मक व्यवहार की मान्यताओं का समर्थन करते हैं और यह प्रदर्शित करते हैं कि कर्मचारियों के मनोवैज्ञानिक संसाधनों को केवल व्यक्तिगत विशेषताएं या कल्याण के संकेतक के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए। इसके बजाय, उन्हें रणनीतिक संगठनात्मक क्षमताएं माना जाना चाहिए जो संगठनात्मक रणनीतियों के कार्यान्वयन और स्थिरता को प्रभावित करती हैं।

सैद्धांतिक दृष्टिकोण से, यह अध्ययन एक ही अनुभवजन्य मॉडल के भीतर मनोवैज्ञानिक पूंजी, कर्मचारी लचीलापन और रणनीतिक प्रबंधन को एकीकृत करके साहित्य में योगदान देता है। अधिकांश पिछले अध्ययनों ने नौकरी की संतुष्टि, प्रतिबद्धता या प्रदर्शन जैसे व्यक्तिगत परिणामों के संबंध में मनोवैज्ञानिक पूंजी और लचीलेपन की जांच की है।

यह वर्तमान अध्ययन यह प्रदर्शित करके इस दृष्टिकोण का विस्तार करता है कि ये चर संगठनात्मक-स्तर की प्रबंधकीय प्रक्रिया से भी संबंधित हैं। तुर्की में सार्वजनिक और निजी क्षेत्र के व्हाइट-कॉलर कर्मचारियों से मात्रात्मक साक्ष्य प्रदान करके, यह अध्ययन सकारात्मक संगठनात्मक व्यवहार और रणनीतिक प्रबंधन अनुसंधान के बीच संबंध को मजबूत करता है। यह रणनीतिक प्रभावशीलता की व्याख्याओं में मनोवैज्ञानिक और व्यवहारिक संसाधनों को शामिल करने के महत्व पर भी प्रकाश डालता है।

प्रबंधकीय दृष्टिकोण से, निष्कर्ष यह सुझाव देते हैं कि संगठनों को मनोवैज्ञानिक पूंजी के विकास को एक रणनीतिक प्राथमिकता के रूप में मानना चाहिए।

कर्मचारियों की आत्म-प्रभावशीलता, आशा, आशावाद और लचीलेपन को मजबूत करने के लिए प्रशिक्षण, मेंटरिंग, कोचिंग, ताकत-आधारित प्रतिक्रिया और मनोवैज्ञानिक सहायता कार्यक्रमों का उपयोग किया जा सकता है। संगठनों को विश्वास, खुलापन और मनोवैज्ञानिक सुरक्षा पर आधारित एक सहायक माहौल भी स्थापित करना चाहिए। ऐसा वातावरण असफलता के डर को कम कर सकता है, गलतियों से सीखने को प्रोत्साहित कर सकता है, और कर्मचारियों को रणनीतिक निर्णय लेने में भाग लेने के लिए अधिक इच्छुक बना सकता है।

कर्मचारियों को केवल रणनीतिक निर्णयों के कार्यान्वयनकर्ता के रूप में नहीं देखा जाना चाहिए; उन्हें रणनीतिक योजना, लक्ष्य निर्धारण, पर्यावरणीय विश्लेषण और प्रदर्शन मूल्यांकन में भी शामिल किया जाना चाहिए। अधिक कर्मचारी भागीदारी रणनीतिक स्वामित्व को मजबूत कर सकती है और संगठनात्मक निर्णयों के कार्यान्वयन को सुगम बना सकती है। पारंपरिक मात्रात्मक प्रदर्शन संकेतकों के साथ-साथ मनोवैज्ञानिक पूंजी और लचीलेपन को भी प्रदर्शन प्रबंधन और कर्मचारी विकास प्रणालियों में शामिल किया जा सकता है। नेतृत्व नीतियों को सहायक, नैतिक, समावेशी और विकास-उन्मुख प्रथाओं पर जोर देना चाहिए जो कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक भलाई और अनुकूलन क्षमता को बढ़ाती हैं।

निष्कर्षतः, अध्ययन से पता चलता है कि संगठनों की रणनीतिक प्रबंधन प्रभावशीलता न केवल औपचारिक योजनाओं, वित्तीय संसाधनों, तकनीकी क्षमताओं, या प्रतिस्पर्धी विश्लेषणों पर, बल्कि उनके कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक क्षमताओं पर भी निर्भर करती है। उच्च मनोवैज्ञानिक पूंजी वाले कर्मचारी रणनीतिक उद्देश्यों को अपनाने, समाधान निकालने, अपनी प्रेरणा बनाए रखने और अनिश्चितता के अनुकूल ढलने में अधिक सक्षम होते हैं। लचीले कर्मचारी संकट के दौरान अपनी प्रभावशीलता बनाए रख सकते हैं और रणनीतिक गतिविधियों की निरंतरता में योगदान दे सकते हैं। इसलिए, मनोवैज्ञानिक पूंजी और कर्मचारी लचीलेपन में निवेश को कर्मचारी कल्याण की एक परिधीय पहल के रूप में नहीं, बल्कि संगठनात्मक अनुकूलनशीलता, स्थिरता और दीर्घकालिक सफलता में एक रणनीतिक निवेश के रूप में देखा

जाना चाहिए। भविष्य के अध्ययन मध्यस्थ या नियंत्रक के रूप में धारित संगठनात्मक समर्थन, नेतृत्व की शैली, संगठनात्मक प्रतिबद्धता, मनोवैज्ञानिक सुरक्षा और नवाचार के माहौल जैसे चरों को शामिल करके अनुसंधान मॉडल का विस्तार कर सकते हैं।

दीर्घकालिक, क्षेत्र-विशिष्ट, और तुलनात्मक अध्ययन भी कारण-प्रभाव के संबंध में अधिक ठोस साक्ष्य प्रदान कर सकते हैं और निष्कर्षों की सामान्यीकरण क्षमता में सुधार कर सकते हैं।

कीवर्ड: मनोवैज्ञानिक पूंजी, कर्मचारी सहनशीलता, रणनीतिक प्रबंधन, सकारात्मक संगठनात्मक व्यवहार, संगठनात्मक प्रदर्शन।

Yapılandırılmış Özet

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığı düzeylerinin işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini incelemek ve psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Günümüz iş dünyası; ekonomik dalgalanmalar, teknolojik dönüşümler, krizler ve sosyo-politik belirsizliklerle şekillenen dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu koşullar altında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi yalnızca finansal, fiziksel ve teknolojik kaynaklarına değil, aynı zamanda çalışanlarının psikolojik ve davranışsal güç kaynaklarına da bağlıdır. Stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması, hazırlanan planların çalışanlar tarafından benimsenmesini, stratejik hedeflere yönelik kararlılığın sürdürülmesini ve değişen çevresel koşullara uyum sağlanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmada psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığı, stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğine katkı sağlayabilecek insan odaklı kaynaklar olarak ele alınmıştır.

Literatür incelendiğinde psikolojik sermayenin iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçilik ve örgütsel performans gibi değişkenlerle ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde çalışan dayanıklılığı; değişime uyum sağlama, kriz yönetimi, örgütsel bağlılık, iş tatmini, stratejik çeviklik ve sürdürülebilir performansla ilişkilendirilmiştir. Stratejik yönetim literatüründe ise insan kaynağının stratejik kararların benimsenmesi ve uygulanmasındaki önemine dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki doğrudan etkilerini birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bu üç değişkenin bütünsel bir araştırma modeli kapsamında incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu araştırma, psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığı ve stratejik yönetim uygulamaları arasındaki ilişkileri aynı model içerisinde inceleyerek pozitif örgütsel davranış ile stratejik yönetim literatürünü bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın kuramsal temelinde Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı yer almaktadır. Psikolojik sermaye; öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört bileşenden oluşan, ölçülebilen ve geliştirilebilen pozitif bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Öz-yeterlilik, bireyin karşılaştığı güçlüklerin üstesinden gelebileceğine ve belirli görevleri başarıyla tamamlayabileceğine yönelik inancını ifade etmektedir. Umut, bireyin hedeflerine ulaşmak için gerekli motivasyona sahip olması ve karşılaştığı engeller karşısında alternatif yollar geliştirebilmesidir. İyimserlik, bireyin şimdiye ve geleceğe ilişkin olumlu beklentilerini ifade ederken dayanıklılık, zorluklar, başarısızlıklar ve krizler sonrasında yeniden toparlanabilme kapasitesini temsil etmektedir. Bu bileşenler bir araya geldiğinde çalışanların değişen koşullara uyum sağlama, stratejik hedeflere bağlı kalma, sorunlar karşısında çözüm üretme ve stratejik karar alma süreçlerine katkı sunma eğilimleri güçlenmektedir.

Çalışan dayanıklılığı ise çalışanların örgütsel zorluklar, krizler ve beklenmedik değişimler karşısında psikolojik esneklik gösterme, değişen koşullara uyum sağlama ve yeniden toparlanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu araştırmada çalışan dayanıklılığı; “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” boyutlarından oluşan işle ilgili bir kapasite olarak ele alınmıştır. Dayanıklılığı yüksek çalışanların belirsizlik ve stres koşullarında stratejik hedeflere odaklanmayı sürdürmesi, değişime daha hızlı uyum sağlaması ve stratejik kararların uygulanmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı kavramsal olarak birbirleriyle yakından ilişkilidir. Psikolojik sermayenin bileşenlerinden biri dayanıklılık olmakla birlikte, çalışan dayanıklılığı bu araştırmada örgütsel koşullara uyum sağlamayı, gerekli kaynakları aramayı ve krizleri yönetmeyi içeren daha kapsamlı bir çalışan kapasitesi olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda üç temel ilişki incelenmiştir. İlk olarak çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların örgütün vizyonunu ve stratejik hedeflerini daha kolay benimseyeceği, stratejik planlama ve karar alma süreçlerine daha aktif katılacağı ve stratejik kararların uygulanmasına olumlu katkı sağlayacağı öngörülmüştür. İkinci olarak çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dayanıklılığı yüksek çalışanların özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde stratejik hedeflerden sapmadan faaliyetlerini sürdürebileceği ve stratejik yönetim süreçlerinin sürekliliğini destekleyeceği düşünülmüştür. Üçüncü olarak psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışanların öz-yeterlilik, umut ve iyimserlik düzeyleri yükseldikçe zorluklarla başa çıkma ve değişime uyum sağlama kapasitelerinin de artacağı öngörülmüştür.

Bu doğrultuda üç hipotez geliştirilmiştir. Birinci hipotez, çalışanların psikolojik sermayelerinin firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini öne sürmektedir. İkinci hipotez, çalışanların dayanıklılıklarının firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmektedir. Üçüncü hipotez ise çalışanların psikolojik sermayelerinin çalışanların dayanıklılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini ileri sürmektedir. Araştırma modeli, psikolojik sermayenin hem stratejik yönetim uygulamaları hem de çalışan dayanıklılığı üzerindeki doğrudan etkisini ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak oluşturulmuştur.

Araştırma nicel bir yaklaşımla yürütülmüş ve değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü ortaya koymak amacıyla ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin geniş ve heterojen bir yapıya sahip olması nedeniyle basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün değerlendirilmesinde, faktör analizi için madde başına en az beş katılımcı öneren yaklaşım esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan 31 ölçek maddesi için bu ölçüte göre belirlenen 155 kişilik alt sınır, kayıp veri olasılıklarını minimize etmek ve alt grup analizlerinin güvenilirliğini artırmak amacıyla hedef örneklem büyüklüğü 300 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kamu ve özel sektörde aktif olarak görev yapan toplam 300 beyaz yakalı çalışandan geçerli veri elde edilmiştir.

Katılımcıların araştırmaya gönüllülük esasına göre dâhil edilmesi sağlanmış ve katılım koşulu olarak aktif şekilde çalışan beyaz yakalı olma ölçütü aranmıştır. Anket formunun başlangıcında katılımcılara araştırmanın amacı, gizlilik ilkeleri ve veri güvenliği hakkında bilgi verilmiş ve katılımcıların onayı alınmıştır. Araştırma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 02.10.2025 tarih ve 2025/6 sayılı toplantısında alınan E-25155520-050.04-2025.173337.87 sayılı karar ile etik kurul onayı verilmiştir.

Örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %53,3’ünün kadın, %46,7’sinin erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımında en geniş grubu %42,3 ile 25–34 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmakta, bu grubu %34,3 ile 35–44 yaş aralığındaki çalışanlar izlemektedir. Katılımcıların %54,7’si bekâr, %45,3’ü ise evlidir. Kıdem açısından katılımcıların çoğunluğunun 1–3 yıl ile 4–6 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, örneklemin büyük ölçüde çalışma hayatının aktif döneminde ve kariyerlerinin erken veya orta aşamalarında bulunan çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem yılı gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu kullanılmıştır. Ölçek; öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Maddeler, “1=Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5=Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen beşli Likert tipi derecelendirmeye yanıtlanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların dayanıklılık düzeylerini belirlemek amacıyla Näswall ve arkadaşları (2015) tarafından geliştirilen ve Karakuş (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” olmak üzere üç boyuttan ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarını ölçmek amacıyla Karayaman (2023) tarafından kullanılan Stratejik Yönetim Ölçeğine yer verilmiştir. On maddeden oluşan ölçek; stratejik planlama, çevre analizi, misyon ve vizyon tanımları, stratejik hedef uyumu, uygulama takibi ve

rekabet avantajı gibi stratejik yönetim uygulamalarını ölçmektedir. Ölçek maddeleri iş dünyası bağlamına uyarlanmış ve “üniversite” ifadeleri “işletme” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerini değerlendirmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmış; yakınsama geçerliliği ve bileşik güvenirlik değerlendirmelerinde açıklanan ortalama varyans ve bileşik güvenirlik değerleri dikkate alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın üç hipotezini test etmek amacıyla regresyon analizleri uygulanmış ve tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Verilerin normal dağılım varsayımı Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleriyle birlikte çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testlerinin üç ölçek için de anlamlı sonuç vermesi, verilerin istatistiksel olarak normal dağılımdan saptığını göstermiştir. Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün 300 olması nedeniyle bu testlerin küçük sapmalara karşı duyarlılığının arttığı göz önünde bulundurulmuştur. Üç ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında bulunması ve histogram, Q–Q ve P–P grafiklerinde ciddi sapmaların görülmemesi sonucunda verilerin yaklaşık normal dağıldığı kabul edilmiştir. Bu doğrultuda korelasyon ve regresyon gibi parametrik analizlerin uygulanması uygun bulunmuştur.

Geçerlilik ve güvenirlik analizleri, üç ölçeğin aracının da araştırma örnekleminde kullanılabilir olduğunu göstermiştir. Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan dört faktörlü yapısını koruduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısının .849 olması, yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği’nin üç boyutlu yapısını koruduğu ve Cronbach Alpha katsayısının .863 olduğu tespit edilmiştir. Stratejik Yönetim Ölçeği ise tek faktörlü yapısını korumuş ve .903 Cronbach Alpha katsayısıyla yüksek düzeyde güvenirlik göstermiştir. Ölçeklerin KMO değerlerinin .89 ile .91 aralığında olması örneklemin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. Faktör yükleri, açıklanan toplam varyans oranları, bileşik güvenirlik ve açıklanan ortalama varyans değerleri de ölçeğin araçlarının yapı ve yakınsama geçerliliklerini desteklemiştir.

Korelasyon analizi sonuçları, psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığı ve stratejik yönetim uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Psikolojik sermaye ile stratejik yönetim uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .425$, $p < .01$). Çalışan dayanıklılığı ile stratejik yönetim uygulamaları arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .284$, $p < .01$). Psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişki ise $r = .514$ ($p < .01$) olarak belirlenmiştir. Araştırma modelindeki en güçlü ilişkinin psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe çalışan dayanıklılığı düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

Birinci hipotezi test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerinin firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir ($R = .425$, $R^2 = .180$, $F(1,298) = 65.587$, $\beta = .425$, $p < .001$). Psikolojik sermaye, stratejik yönetim uygulamalarındaki değişimin yaklaşık %18’ini açıklamaktadır. Buna göre çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça stratejik yönetim uygulamalarına katılım ve stratejik karar süreçlerinin etkinliği de artmaktadır. Öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kaynaklara sahip çalışanların örgütsel vizyonu daha kolay benimsediği, stratejik hedeflere ulaşma konusunda daha yüksek kararlılık gösterdiği ve değişim süreçlerini tehdit yerine fırsat olarak değerlendirdiği söylenebilir. Bu sonuç araştırmanın birinci hipotezini desteklemektedir.

İkinci hipoteze ilişkin analiz sonucunda çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir ($R = .284$, $R^2 = .081$, $F(1,298) = 26.095$, $\beta = .284$, $p < .001$). Çalışan dayanıklılığı, stratejik yönetim uygulamalarındaki değişimin %8,1’ini açıklamaktadır. Psikolojik sermayenin etkisine kıyasla daha düşük olmakla birlikte bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışanların dayanıklılık düzeyleri arttıkça işletmelerdeki stratejik yönetim faaliyetlerinin etkinliği de artmaktadır. Dayanıklılığı yüksek çalışanlar krizler, belirsizlikler ve beklenmedik değişimler karşısında daha hızlı uyum sağlamak ve stratejik hedeflere yönelik faaliyetlerini daha istikrarlı biçimde sürdürmektedir. Bu bulgu, çalışan dayanıklılığının stratejik kararların uygulanabilirliğini ve stratejik yönetim

süreçlerinin sürekliliğini güçlendiren bir unsur olduğunu göstermekte ve araştırmanın ikinci hipotezini desteklemektedir.

Üçüncü hipoteze ilişkin regresyon analizi sonucunda psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği belirlenmiştir ($R = .514$, $R^2 = .264$, $F(1,298) = 106.852$, $\beta = .514$, $p < .001$). Psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığındaki değişimin %26,4'ünü açıklamaktadır. Araştırma modelindeki en güçlü etkinin psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe zorluklarla başa çıkma, değişime uyum sağlama, gerekli kaynakları arama ve krizleri yönetme kapasiteleri de anlamlı biçimde artmaktadır. Bu bulgu, psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığının bilişsel ve duygusal altyapısını oluşturduğunu göstermekte ve araştırmanın üçüncü hipotezini güçlü biçimde desteklemektedir.

Araştırma sonucunda üç hipotezin de desteklendiği belirlenmiştir. Bulgular, çalışanların psikolojik sermayesi ve çalışan dayanıklılığının işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği üzerinde doğrudan ve anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığının önemli bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, pozitif psikolojik kaynakların yalnızca bireysel iş sonuçlarıyla sınırlı kalmadığını, örgütlerin stratejik yönetim kapasitelerine de katkı sunduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim bu açıdan yalnızca teknik, yapısal ve yönetsel süreçlerden oluşmamakta; çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal kaynaklarıyla desteklenen bütüncül bir sistem niteliği taşımaktadır.

Kuramsal açıdan araştırma, psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığı ve stratejik yönetim uygulamalarını tek bir araştırma modeli içerisinde bir araya getirerek literatüre katkı sağlamaktadır. Psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığına ilişkin önceki çalışmalar ağırlıklı olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve yenilikçilik gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara odaklanmıştır. Bu araştırma ise söz konusu değişkenlerin stratejik yönetim uygulamalarındaki rolünü inceleyerek Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımının stratejik yönetim alanındaki açıklayıcılığını ortaya koymaktadır. Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan elde edilen nicel veriler, çalışanların psikolojik kaynaklarının stratejik hedeflerin benimsenmesi, uygulanması ve sürdürülmesinde önemli olduğunu göstermektedir.

Uygulama açısından elde edilen sonuçlar, psikolojik sermayenin geliştirilmesinin kurumsal bir öncelik olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Kurumlarda psikolojik sermaye yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, geliştirilebilir bir örgütsel kapasite olarak değerlendirilmelidir. Eğitim programları, mentorluk süreçleri ve psikolojik destek uygulamaları aracılığıyla çalışanların umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri sistematik biçimde geliştirilebilir. Bu uygulamalar, çalışanların stratejik süreçlerde sorumluluk alma ve stratejik hedeflere katkı sunma düzeylerini artırabilir.

Stratejik yönetim süreçlerine çalışan katılımının teşvik edilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların yalnızca stratejik kararların uygulayıcısı olarak değil, stratejik planlama, hedef belirleme ve performans değerlendirme süreçlerine katkı sağlayan katılımcılar olarak konumlandırılması gerekmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların stratejik hedefleri benimsemesini ve örgütsel sahiplenme düzeylerini güçlendirebilir. Bunun yanında, güven, destek ve açıklık temelli bir örgüt ikliminin oluşturulması çalışan dayanıklılığını artırabilir. Psikolojik güven ortamı, çalışanların hata yapma korkusunu azaltarak hatalardan öğrenmeyi ve değişim karşısında yeni çözümler geliştirmeyi kolaylaştırabilir.

Psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının performans yönetimi sistemlerine dâhil edilmesi de önerilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde yalnızca nicel sonuçların değil, çalışanların stratejik hedeflere katkı sunma, değişime uyum sağlama ve krizlerle başa çıkma kapasitelerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Eğitim ve gelişim programlarının pozitif psikoloji, stres yönetimi, esneklik, öz farkındalık ve umut temelli uygulamalarla desteklenmesi çalışanların değişim süreçlerine daha hazırlıklı olmasını sağlayabilir. Yöneticilerin destekleyici, etik ve kapsayıcı liderlik davranışları sergilemesi de çalışanların psikolojik sermaye ve dayanıklılık düzeylerini güçlendirerek stratejik yönetim uygulamalarının başarısına katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak bu araştırma, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğinin yalnızca finansal kaynaklara, teknolojik kapasiteye, çevre analizlerine ve biçimsel stratejik planlara bağlı olmadığını göstermektedir. Çalışanların psikolojik sermayeleri ve çalışan dayanıklılıkları, stratejik kararların benimsenmesi, uygulanması ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici unsurlardır. Bu nedenle psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığına yönelik uygulamalar, yalnızca çalışanların psikolojik refahını geliştiren

faaliyetler olarak değil, örgütlerin stratejik yönetim kapasitelerini, değişime uyum düzeylerini ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güçlendiren yatırımlar olarak değerlendirilmelidir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda örgütsel destek, liderlik tarzı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, psikolojik güven ve inovasyon kültürü gibi değişkenler araştırma modeline aracı veya düzenleyici değişkenler olarak dâhil edilebilir. Psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini zaman içerisinde incelemek amacıyla boylamsal araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklı sektörlerde ve çalışan gruplarında karşılaştırmalı araştırmalar yürütülerek elde edilen sonuçların genellenebilirliği test edilebilir. Böylece çalışanların psikolojik ve davranışsal kaynaklarının stratejik yönetim süreçlerine nasıl yansıdığı daha kapsamlı biçimde açıklanabilir..

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, Çalışan Dayanıklılığı, Stratejik Yönetim, Pozitif Örgütsel Davranış, Örgütsel Performans.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

The Impact of Psychological Capital and Employee Resilience on Strategic Management Practices

Introduction

Today's business world operates in an era in which globalization has accelerated, digitalization has transformed business processes, and crises continuously test organizational balances. In this complex and dynamic environment, sustaining competitive advantage has come to depend not only on material and technological resources but also on the psychological and cognitive capacity of human resources. In particular, the effectiveness of strategic management practices is closely associated not so much with the physical capital organizations possess as with the psychological capital and resilience levels of their employees. In this context, the positive organizational behavior approach has become an important paradigm in explaining organizational success in recent years (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). Positive psychological capital is regarded as a resource composed of developable characteristics such as hope, optimism, self-efficacy, and resilience, which reveal individuals' potential. This resource serves as an important psychological infrastructure in enabling organizations to realize their strategic visions (Oruç, 2018).

Strategic management is a form of management that determines the long-term orientations of businesses and aims to achieve sustainable competitive advantage by adapting to environmental changes (Saruhan, 1994; Kahveci, 2008). However, the success of the strategic management process is not limited solely to the preparation and implementation of plans; it is possible through employees' adoption, support, and maintenance of these strategies. At this point, the psychological strengths of organizations' human resources emerge as a critical factor in terms of the applicability and sustainability of strategic management (Karayaman, 2023). Since the 1980s, the concept of strategic management has ceased to be merely a field related to managers' decision-making processes and has transformed into a shared organizational consciousness and mode of behavior throughout the organization (Ergin & Elmacı, 1999). This transformation is directly related to employees' psychological capital because individuals with positive psychological capital adopt strategic goals not merely as tasks but as organizational purposes.

In the theoretical background of this study, Social Exchange Theory (Blau, 1964), which explains individuals' intrinsic motivations toward organizational goals, and the positive organizational behavior approach are included. According to Social Exchange Theory, individuals exert higher levels of effort in return for the support, value, and trust they perceive from the organization. In this context, psychological capital, as an internalized reflection of organizational support mechanisms, strengthens employees' orientation toward strategic goals (Mert & Şen, 2019). In the model of Luthans and colleagues (2006), psychological capital is defined as a form of psychological capital that affects the long-term performance of organizations. This capital increases not only employees' individual performance but also the applicability of organizational strategies.

The concept of psychological capital is primarily nourished by psychological foundations such as Bandura's (1997) self-efficacy theory and Snyder's (2000) hope theory. Self-efficacy represents the individual's belief that they can overcome the difficulties they encounter, while hope reflects the individual's capacity to develop alternative pathways to achieve their goals. Optimism expresses positive expectations for the future; resilience represents the power to recover during periods of stress and crisis (Luthans et al., 2006). When these components come together, employees' tendencies to cope with uncertainties within the organization, remain open to innovation, and stay committed to strategic goals are strengthened. In a study conducted in the banking sector by Yeşil, Yetiş, and Telli (2016), it was determined that employees' levels of psychological capital positively affected their organizational commitment and innovativeness tendencies. Similarly, in a study conducted by Şen (2019), it was found that employees' levels of psychological capital increased job performance independently of demographic factors.

When psychological capital is integrated into organizations' strategic management processes, it creates transformation not only at the individual level but also at the institutional level. Avey and Holley (2024) emphasize that human resource management systems should be structured through psychological capital. This approach increases employees' participation in organizational strategies and strengthens the success of strategic processes. In the study by Grözinger and colleagues (2022), which examined the effect of psychological capital on business performance during periods of crisis, it was demonstrated that organizations with high psychological capital were able to sustain their strategic goals even under crisis conditions. These findings show that psychological capital is not merely an individual characteristic but also a source of organizational resilience.

Resilience, on the other hand, refers to individuals' capacities to maintain their functionality under conditions of stress, change, and uncertainty (Karakuş, 2025). Employee resilience represents not only the individual's psychological resistance but also organizational adaptation and learning capacity. Onan (2021) states that employees with high levels of resilience have stronger organizational commitment and job satisfaction and therefore adapt more easily to strategic goals. The Employee Resilience Scale, adapted into Turkish by Karakuş (2025), addresses this concept comprehensively by measuring individuals' continuous development, resource-seeking, and crisis management skills. In this context, resilience is evaluated as a form of organizational behavior that ensures continuity and flexibility in strategic management processes.

The interaction between psychological capital and resilience creates a synergistic effect on organizations' strategic performance. Luthans, Vogelgesang, and Lester (2006) state that these two concepts function in an integrated manner. Psychological capital nourishes individuals' resilience, while resilience ensures the sustainability of psychological capital. In Akçay's (2018) study examining the moderating effect of personal values on the relationship between psychological capital and job satisfaction, it was also determined that employees with high levels of psychological capital coped with stress more effectively and maintained their motivation for a longer period. These findings support the determining effect of psychological capital on resilience.

Research has shown that the sustainability of strategic management depends to a large extent on the effective use of employees' psychological resources. Mert and Şen (2019) determined that perceptions of organizational support and justice strengthen psychological capital, and that this, in turn, creates significant effects on organizational commitment and performance. This situation demonstrates that psychological capital and resilience function as internal driving forces in strategic management processes.

Organizations' success in strategic management processes is directly related to employees' psychological capital and resilience. Psychological capital facilitates participation in strategic planning processes by increasing individuals' levels of hope, optimism, self-efficacy, and resilience; resilience, in turn, strengthens the applicability and sustainability of these plans. Through the synergy

of these two variables, strategic management is transformed into an institutional resilience, enabling organizations to preserve their strategic integrity in the face of crises. Therefore, by examining the effect of psychological capital and employee resilience on strategic management, this research both contributes to the theoretical literature and offers a guiding perspective for practitioner managers in the context of strategic human resource management. In this respect, the study positions human psychological capacity as a central element in the success of organizational strategies and provides contemporary management science with a human-centered vision.

Literature Review

Psychological Capital

Psychological capital is a holistic construct developed within the framework of the positive organizational behavior approach and refers to employees' developable positive psychological resources (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). The concept consists of four core components—self-efficacy, hope, optimism, and resilience—and, unlike the traditional understanding of human capital, focuses not on the knowledge and skills individuals possess, but rather on how they mobilize these resources under conditions of uncertainty and difficulty (Erkmen & Esen, 2013; Luthans et al., 2006). In this respect, psychological capital constitutes a behavioral meta-resource that strengthens the strategic capacity of organizations.

The theoretical foundations of psychological capital are based on Bandura's (1997) self-efficacy theory, Snyder's (2000) hope theory, and Seligman's (1998) learned optimism approach. While self-efficacy refers to the individual's belief that they can successfully perform specific tasks, hope represents the capacity to develop alternative pathways to reach a goal and to sustain those pathways. Optimism reflects positive expectations for the future, whereas resilience reflects the capacity to recover and adapt under conditions of stress and crisis (Luthans et al., 2006). The integrated structure of these four components represents a dynamic psychological capacity that determines not only the individual's current performance but also their potential future contribution. Self-efficacy refers to the belief that difficult tasks can be overcome through sufficient effort, whereas psychological resilience refers to the capacity to persevere despite difficulties and adversity and ultimately achieve success (Bozgeyikli et al., 2017, p. 109).

The international literature has demonstrated that psychological capital has significant and positive effects on job performance, organizational commitment, job satisfaction, and innovativeness (Avey and Holley, 2024; Luthans et al., 2006). Studies conducted during periods of crisis indicate that organizations with employees and leaders who possess high levels of psychological capital develop more flexible and rational responses in strategic decision-making processes (Grözinger et al., 2022; Grözinger et al., 2025). These findings reveal that psychological capital is associated not only with individual performance outcomes but also with strategic flexibility and organizational resilience capacity.

Studies conducted in the Turkish context also point to similar results. The effects of psychological capital on job satisfaction and performance have been confirmed by Polatçı (2014), Akçay and Bilgin (2016), and Andıç and Karaca (2023). In their study conducted in the banking sector, Yeşil, Yetiş, and Telli (2016) showed that psychological capital produced positive effects on organizational commitment and innovativeness tendencies. The studies of Taştan (2016) and Erkmen and Esen (2013) emphasize that psychological capital increases the capacity to adapt to organizational change processes. Mert and Şen (2019), by revealing that perceptions of organizational support and justice strengthen psychological capital, draw attention to the determining role of organizational climate on this structure.

Evaluating psychological capital from the perspective of strategic management makes it possible to interpret the concept, within the framework of the Resource-Based View, as a rare,

valuable, and difficult-to-imitate organizational resource. In today's competitive environment, in which material and technological resources can be rapidly copied, employees' psychological strengths have become one of the primary determinants of sustainable competitive advantage. Karayaman (2023) demonstrates that the success of strategic management practices is closely associated with employees' levels of innovativeness, self-efficacy, and resilience. Similarly, Sati and Işık (2011) state that positive psychological resources play a critical role in the behavioral infrastructure of strategic innovation processes. Psychological capital is also directly related to organizational culture and leadership processes. Eşki (2009) emphasizes that employees' value and belief systems are determining factors in the interaction between strategic management and organizational culture. Topaloğlu and Süral Özer (2014), on the other hand, demonstrated that authentic leadership strengthens the positive effects on performance by increasing levels of psychological capital. These findings reveal that psychological capital, beyond being an individual characteristic, is a strategic resource that can be developed through organizational systems and leadership practices. It is also stated that psychological capital is related to digital transformation and ethical decision-making processes. İyigün (2021) states that, in the digitalization process in which artificial intelligence-based management systems have become widespread, human psychological capacity plays a critical role in preserving the ethical dimension of strategic decisions. In this context, psychological capital is regarded as one of the fundamental pillars of human-centered strategic management in the age of technological transformation.

In conclusion, psychological capital should be positioned as a fundamental behavioral mechanism that, through the integrated structure of self-efficacy, hope, optimism, and resilience, enables employees to adopt strategic goals, display determination during periods of crisis, and contribute to the implementation of long-term vision (Luthans et al., 2006; Oruç, 2018). Its developable nature (Luthans & Youssef, 2007) makes it not only a measured psychological variable but also a strategic human resources investment. For this reason, psychological capital should be addressed in the contemporary strategic management literature as a human-based form of capital that supports organizations' sustainable competitive advantage.

Employee Resilience

Employee resilience is a dynamic psychological resource that refers to individuals' capacity to maintain their functioning, adapt, and recover under conditions of stress, uncertainty, crisis, and organizational change. Within the positive organizational behavior approach, resilience encompasses not only resistance to adversity but also the potential to learn from challenging experiences, develop, and sustain performance (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006; Luthans & Youssef, 2007). In this respect, employee resilience is regarded as a fundamental behavioral element that supports organizations' capacity for strategic adaptation to changing environmental conditions.

The concept of resilience refers to an active process of adaptation and transformation rather than a passive protection mechanism. The Employee Resilience Scale, adapted into Turkish by Karakuş (2025), addresses resilience under three main dimensions: continuous development and adaptation, resource seeking and openness to change, and coping with difficulties and crisis management. These dimensions strengthen not only employees' ability to preserve psychological balance but also their participation in organizational change processes and their problem-solving capacity. Näswall and colleagues (2015) position resilience as one of the core components of organizational renewal and sustainability processes and suggest that individual resilience may evolve into organizational resilience over time.

Empirical findings indicate that resilience creates significant effects on organizational commitment, job satisfaction, and performance. Onan (2021) revealed that employees with high resilience have stronger organizational commitment and lower levels of burnout. Akçay and Bilgin (2016) state that resilience supports performance management processes in public institutions. These

results demonstrate that resilience is not limited to individual psychological health but is also determinative of organizational outcomes.

Recent studies emphasize the effect of resilience on strategic decision-making processes, particularly during periods of crisis and uncertainty. Grözinger and colleagues (2022) demonstrated that organizations with employees who possess high psychological resilience preserve performance continuity more effectively during times of crisis. Grözinger et.al. (2025) revealed that, in small and medium-sized enterprises, leaders' levels of psychological capital and resilience have a direct effect on strategic responses. These findings indicate that individual resilience is transformed into organizational strategic agility and adaptation capacity.

The relationship between resilience and strategic management is also explained through the concepts of business continuity and strategic agility. Yurt and Şentürk (2022) state that business continuity management systems increase organizations' strategic agility and that employee resilience plays a critical mediating role in this process. Similarly, Sati and Işık (2011) emphasize that strategic innovation is indispensable for organizational sustainability and that resilience constitutes the behavioral infrastructure of this process. Karayaman (2023), in turn, demonstrates that the success of strategic management practices is closely related to employees' levels of psychological resilience.

In the organizational context, resilience is directly related to leadership and organizational climate. Mert and Şen (2019) reveal that perceptions of organizational support and justice strengthen employees' psychological resources. Topaloğlu and Süral Özer (2014) demonstrated that authentic leadership indirectly strengthens resilience by increasing employees' psychological capital. Ergin and Elmacı (2001) state that resilience enables employees to behave more flexibly and rationally in the evaluation of strategic alternatives. Yılmaz and Altaş (2018) emphasize that interdepartmental coordination in strategic decision-making processes is related to the level of resilience. İyigün (2021), in the context of digital transformation and artificial intelligence-based management systems, states that employees' psychological resilience is one of the fundamental determinants of strategic adaptation capacity.

Within this framework, employee resilience is a fundamental psychological resource that, beyond individual recovery capacity, supports strategic agility, strengthens organizational sustainability, and increases the applicability of strategic decisions during periods of crisis (Luthans et al., 2006; Karakuş, 2025). Functioning in interaction with psychological capital, this structure constitutes the behavioral infrastructure that ensures the continuity of strategic management practices. Employee resilience is positioned in the strategic management literature as one of the central components of human-based organizational resilience

Strategic Management Practices

Strategic management practices constitute a holistic managerial framework encompassing the processes of determining organizations' long-term goals, analyzing environmental opportunities and threats, evaluating internal resources, and making and implementing decisions aimed at achieving sustainable competitive advantage (Saruhan, 1994). Strategic management is not merely a planning activity; it is also a dynamic management system that includes implementation, control, learning, and continuous adaptation processes (Kahveci, 2008).

When the historical development of strategic management is examined, it becomes evident that the concept has evolved from planning-based approaches toward more flexible and agile management systems. Ergin and Elmacı (1999, 2000, 2001) emphasize that strategic management does not consist solely of top management decisions, but rather constitutes a managerial coordination process that encompasses all units of the organization. Within this framework, tools such as strategic management accounting, cost analysis, performance measurement, and the evaluation of alternative strategies increase the effectiveness of strategic decisions (Yılmaz & Altaş, 2018).

The Resource-Based View occupies an important place in the strategic management literature and explains organizations' sustainable competitive advantage through the value, rarity, and inimitability characteristics of the resources they possess. Papatya and Papatya (2018) state that strategic success depends not only on resource ownership but also on the ability to reconfigure these resources according to changing environmental conditions. This perspective makes it necessary to associate strategic management not with static planning, but with dynamic capabilities and organizational learning processes.

The main components of strategic management practices include the determination of vision and mission, environmental analysis (internal and external analysis), the development of strategic alternatives, strategy selection, implementation, and performance control (İşcan, 2010). Bay and Akpınar (2016) emphasize that the integration of information systems into strategic planning processes enhances decision quality and reduces strategic uncertainties through data-based analyses. This indicates that strategic management has evolved into a more analytical and technology-supported structure together with the process of digital transformation.

Digitalization and artificial intelligence-based systems are among the important factors transforming strategic management processes. İyigün (2021) states that artificial intelligence-supported decision systems make strategic planning processes more predictive and provide managers with more comprehensive data analysis opportunities. Odabaş (2004), on the other hand, argues that e-government applications strengthen the understanding of strategic governance in public administration and increase transparency and accountability. Yılmaz (2019) demonstrates that developing strategic management capacity in public institutions is determinative for performance and institutional effectiveness.

Strategic management practices are also closely related to innovation processes. Sati and Işık (2011) argue that strategic innovation lies at the center of organizations' sustainable growth strategies and that the synergy between innovativeness and strategic management increases organizational flexibility. Yüzbaşıoğlu (2004) states that integrating strategic cost management with target costing approaches improves business performance. These findings show that strategic management is not only a managerial decision-making process, but also a holistic structure encompassing cost control, resource allocation, and operational alignment mechanisms. Strategic management practices are also directly related to organizational culture and institutional structure. Eşki (2009) emphasizes that the alignment between strategic management and organizational culture enhances organizational performance.

Çavuş (2005) states that, in family businesses, strategic management processes are shaped by founding values and family dynamics. Gençtürk (2013), in turn, argues that strategic management practices in capital companies should be carried out in compliance with the legal and institutional framework. Tools such as strategic management accounting and benchmarking strengthen strategic decision-making processes by enabling organizations to compare their performance with sector averages and competitors (Saraç, 2005). Such analyses support the learning-based nature of strategic management and contribute to organizations' faster adaptation to environmental changes. The success of strategic management practices depends not only on rational analyses but also on the human factor within the organization. Karayaman (2023) demonstrates that the effectiveness of strategic management practices is related to employees' levels of innovativeness, self-efficacy, and resilience. Mert and Şen (2019) state that perceptions of organizational support and justice indirectly strengthen strategic orientation. These findings indicate that strategic management should be addressed not only through structural and financial mechanisms, but also in an integrated manner with psychological and cultural factors. Strategy implementation is evaluated in terms of analysis, formulation, execution, and development within the new competitive context (Ağın, 2026; s. 2008)

In today's environment of uncertainty and crisis, strategic management is regarded as an agile, learning-oriented, and adaptive management approach rather than one based on static plans (Kahveci, 2008; Papatya & Papatya, 2018). In this context, strategic management practices require the integrated management of human resources' psychological capacity, organizational culture, digital infrastructure, and financial resources while determining organizations' long-term orientations. This holistic approach is positioned as one of the fundamental factors determining the sustainability of strategic success.

Studies Conducted on the Variables

Although psychological capital, employee resilience, and strategic management practices have been extensively examined in the literature, it appears that studies addressing these three constructs within a holistic and interactional framework are limited. The studies forming the basis of the positive organizational behavior literature have defined psychological capital as a developable psychological capacity consisting of the components of self-efficacy (Bandura, 1997), hope (Snyder, 2000), optimism (Seligman, 1998), and resilience, and have demonstrated the effect of this construct on organizational performance (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006; Luthans & Youssef, 2007). While Oruç (2018) supports the measurement validity of psychological capital in the Turkish context, Erkmén and Esen (2013) emphasized that this construct represents behavioral potential, unlike the classical understanding of human capital.

Empirical studies conducted on psychological capital have predominantly focused on job performance and job attitudes. Polatçı (2014) demonstrated the positive effect of psychological capital on performance; Yeşil, Yetiş, and Telli (2016) showed that this construct is related to innovativeness tendency. While Taştan (2016) stated that psychological capital increases adaptive capacity in the context of organizational change, Akçay (2018) demonstrated that personal values play a moderating role in the relationship between psychological capital and job satisfaction. Akçay and Bilgin (2016) revealed the effect of psychological capital on organizational performance in the context of public performance management; Andıç and Karaca (2023) confirmed its significant relationship with job satisfaction. These studies show that psychological capital is strongly associated with individual and organizational outcome variables.

The resilience literature, on the other hand, has focused on employees' adaptive capacity under conditions of stress and crisis. Karakuş (2025) addressed employee resilience through the dimensions of continuous development, openness to change, and crisis management; Onan (2021) revealed the relationship of resilience with organizational commitment and burnout. Näswall and colleagues (2015) stated that resilience may evolve from the individual level into organizational resilience. Grözinger and colleagues (2022) and Grözinger et.al. (2025) showed that resilience increases the quality of strategic responses during periods of crisis. Yurt and Şentürk (2022) revealed the mediating role of resilience in the context of business continuity and strategic agility. Zhai and colleagues (2023), on the other hand, emphasized the relationship between resilience and strategic human resource management practices.

When the strategic management literature is examined, it is seen that studies have mostly focused on structural and managerial processes. Saruhan (1994) and Kahveci (2008) emphasized the processes of environmental analysis and long-term planning in strategic management; Papatya and Papatya (2018) stated, from the perspective of dynamic capabilities, that strategic success depends on the reconfiguration of resources. While Hıdroğlu (2020) stated that digital transformation has transformed strategic management processes, Bay and Akpınar (2016) emphasized the importance of integrating information systems into strategic planning processes. İşcan (2010) drew attention to the role of human resources training in strategic management.

In the context of strategic innovation and cost management, Sati and Işık (2011) and Yüzbaşıoğlu (2004) examined the financial and innovative dimensions of strategic decisions. While

Yılmaz and Altaş (2018) revealed the role of strategic management accounting in competitive advantage, Ergin and Elmacı (1999; 2000; 2001) stated that accounting systems are determinative in the analysis of strategic alternatives. Saraç (2005) showed that benchmarking practices support strategic learning processes. Çavuş (2005) examined strategic management practices in family businesses; Gençtürk (2013), on the other hand, examined the institutional dimension of strategic management within the framework of legal regulations. Yılmaz (2019) and Odabaş (2004) emphasized the effects of strategic management on governance and performance in the context of public administration.

The organizational culture and leadership literature also reveals the indirect connections among these three variables. Eşki (2009) emphasized the alignment between strategic management and organizational culture; Mert and Şen (2019) showed the effect of perceptions of organizational support and justice on psychological capital. Topaloğlu and Süral Özer (2014) stated that authentic leadership strengthens psychological capital; İyigün (2021) drew attention to the importance of the human factor in terms of strategic decision quality during the digitalization process.

When this literature is evaluated together, it is seen that psychological capital and resilience are strongly associated with variables such as performance, commitment, and innovativeness, while the strategic management literature focuses on structural and managerial dimensions. However, it is understood that studies examining the integrated effect of employees' levels of psychological capital and resilience on the effectiveness of strategic management practices are limited. This situation reveals the need for holistic models that position human psychological capacity within the context of strategic management.

Research Method

Purpose of the Study

The main purpose of this study is to examine the reflections of the reciprocal interaction between employees' psychological capital levels and employee resilience on strategic management practices in businesses. Today's organizations are confronted with increasingly intense competition, economic fluctuations, and processes of technological transformation; this situation directly affects the success of strategic decision-making processes. Strategic management is regarded as a dynamic process aimed at enabling institutions to gain competitive advantage by adapting to environmental changes (Saruhan, 1994; Yılmaz, 2019). In this context, for organizations to achieve sustainable success, they need to manage not only their financial resources but also the psychological and behavioral capacity of their human resources effectively (Akçay & Bilgin, 2016; Sünkür Çakmak & Arabacı, 2017). At the center of the research is how the components of positive psychological capital possessed by employees, such as hope, self-efficacy, optimism, and resilience, are reflected in strategic management processes. At the same time, the extent to which employee resilience supports the applicability of strategic decisions during periods of crisis, change, and uncertainty is questioned. Thus, this study aims both to explain the interaction between psychological factors at the individual level and strategic practices at the organizational level and to provide a holistic contribution to the management sciences literature.

Research Questions

This study aims to examine the relationships among employees' psychological capital levels, their resilience, and strategic management practices in businesses. Accordingly, the following main questions will be addressed within the scope of the study:

1. What kind of relationship exists between employees' psychological capital levels and strategic management practices in businesses?

2. What is the nature of the relationship between employee resilience and the effectiveness of strategic management practices?

3. What kind of relationship exists between employees' psychological capital levels and their resilience levels?

These questions determine the direction and theoretical foundations of the three hypotheses developed in the study.

Hypothesis Development

The concept of psychological capital explains the behavioral and cognitive contributions of the elements of hope, optimism, resilience, and self-efficacy possessed by employees in the process of achieving organizational goals (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006; Oruç, 2018). These positive psychological resources shape not only individuals' own performance but also the ways in which they participate in the organization's strategic decision-making processes. Employees with high levels of positive psychological capital adopt the organization's vision and behave in a more creative and solution-oriented manner in goal-setting and strategic planning processes (Yeşil, Yetiş, & Telli, 2016; Akçay & Bilgin, 2016). Indeed, studies conducted by Grözinger and colleagues (2022, 2025) in different sectors reveal that employees with high psychological capital strengthen organizational resilience by providing strategic flexibility during periods of crisis. Similarly, Avey and Holley (2024) show that psychological capital increases the effectiveness of strategic decisions when integrated with human resource systems. The strategic management literature also emphasizes that employees' cognitive and emotional resources are among the most critical factors supporting long-term strategic success (Sati & Işık, 2011; Bay & Akpınar, 2016). In light of these findings, it is anticipated that employees with high psychological capital participate more actively in strategic management processes and make a positive contribution to the success of these processes. Therefore, **H1:** Employees' psychological capital positively and significantly affects the firm's strategic management practices.

Resilience refers to employees' capacity to demonstrate psychological flexibility, adapt, and recover in the face of organizational difficulties, crises, or unexpected changes (Karakuş, 2025). Employees with high resilience contribute to decision-making processes by remaining focused on strategic goals even under conditions of uncertainty and stress. According to the model of Näswall and colleagues (2015), individual resilience is not only an element of psychological strength, but also constitutes the foundation of organizational renewal and sustainability mechanisms. In their research examining the concept of strategic agility, Yurt and Şentürk (2022) found that business continuity and resilience positively affect strategic decision-making processes. Similarly, Akçay and Bilgin (2016) demonstrate that psychological resilience strengthens performance management and strategic orientation in public institutions. In this regard, employee resilience functions as an intermediary mechanism that supports the continuity of strategic management and facilitates adaptation to changing environmental conditions. Especially during periods of crisis, employees with high resilience are observed to assume more effective roles in strategic planning and implementation processes (Eşki, 2009; Kahveci, 2008). Therefore, **H2:** Employees' resilience positively and significantly affects the firm's strategic management practices.

There is a strong structural relationship between psychological capital and resilience. According to Luthans and colleagues (2006), resilience is already one of the four dimensions of psychological capital; however, this concept represents not only the individual's internal endurance but also the capacity to adapt to environmental challenges. Individuals with high psychological capital are able to make more rational decisions in stressful situations and develop stronger coping mechanisms against adversity (Onan, 2021; Akçay, 2018). This shows that resilience is not merely an innate characteristic; on the contrary, it is a competency that can be developed through the organizational environment, leadership support, and positive psychological resources (Topaloğlu &

Süral Özer, 2014). As employees' levels of self-efficacy and hope increase, their resilience also increases; the literature frequently emphasizes that this increase facilitates orientation toward organizational goals (Sünkür Çakmak & Arabacı, 2017; Mert & Şen, 2019). Grözinger et al. (2022) also demonstrate that psychological capital strengthens strategic resilience mechanisms in organizations and that resilience is determinative in creating sustainability at both the individual and organizational levels. Therefore, **H3**: Employees' psychological capital positively and significantly affects employees' resilience.

Research Model

This study is a quantitative research design intended to examine the effects of the variables of employees' psychological capital and employee resilience on strategic management practices in businesses. In the study, a correlational design was adopted. This model is used to reveal the level and direction of the relationship between variables. In the study, the independent variables are psychological capital and employee resilience, while the dependent variable is strategic management practices.

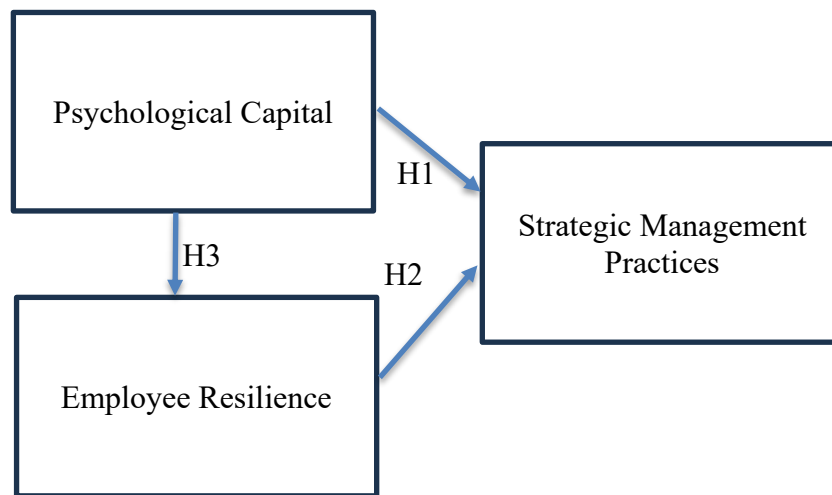


Figure 1. Research Model.

Source: Developed by the author.

Within the scope of the study, three main hypotheses were tested:

H1: Employees' psychological capital positively and significantly affects the firm's strategic management practices.

H2: Employees' resilience positively and significantly affects the firm's strategic management practices.

H3: Employees' psychological capital positively and significantly affects employees' resilience.

In line with these hypotheses, the research model aims to explain the direct effect of psychological capital on both strategic management practices and employee resilience, as well as the effect of resilience on strategic management. The model is based on positive organizational behavior theory and strategic management theory.

Population and Sample

The population of the study consists of white-collar employees working in the public and private sectors in Türkiye. Due to the breadth and heterogeneous structure of the population, the simple random sampling method was used in the selection of the sample. This approach is a method in which each individual has an equal probability of being selected and which increases the representational power of the sample with respect to the population.

Sample size was assessed using the guideline recommending at least five participants per item for factor analysis (Gorsuch, 1983). For the 31 scale items included in the study, this criterion yielded a minimum sample size of 155 participants. The target sample size was increased to 300 to accommodate potential missing data and enhance the reliability of subgroup analyses (Krejcie & Morgan, 1970; Hair et al., 2019).

Participants were included in the study on a voluntary basis, and the criterion of “being an actively employed white-collar worker” was sought as a condition for participation. At the beginning of the questionnaire form, participants were informed about the purpose of the study, confidentiality, and data security, and their consent was obtained

Data Collection Tools

Ethics committee approval for the study was granted by the Istanbul Gedik University Ethics Committee with decision number E-25155520-050.04-2025.173337.87. In the study, the questionnaire technique was used as the data collection method. The questionnaire form consists of four main sections:

Demographic Data This section includes the participants’ descriptive characteristics, such as gender, age, marital status, level of education, and years of tenure. It was prepared to enable the analysis of the sample structure and the conduct of difference tests according to demographic variables.

In order to measure the participants’ levels of psychological capital, the Psychological Capital Scale Short Form (PCS-12), adapted into Turkish by Oruç (2018), was used. The scale consists of four subdimensions—self-efficacy, hope, resilience, and optimism—and is composed of a total of 12 items. Participants responded using a five-point Likert-type scale (1 = Strongly Disagree – 5 = Strongly Agree). In the Turkish adaptation of the scale, the internal consistency coefficient was found to be high (Cronbach’s $\alpha > .80$).

To determine employees’ levels of resilience, the Employee Resilience Scale, developed by Näswall et al. (2015) and adapted into Turkish by Karakuş (2025), was used. The scale consists of three dimensions “Continuous Development and Adaptation,” “Resource Seeking and Openness to Change,” and “Coping with Difficulties and Crisis Management” and a total of 9 items. In the validity and reliability analyses of the Turkish form, the Cronbach’s α value of the scale was reported as .85.

In order to measure strategic management practices in businesses, the Strategic Management Scale developed by Karayaman (2023) was used. The scale consists of 10 items and measures dimensions such as businesses’ strategic planning, environmental analysis, mission-vision definitions, strategic goal alignment, implementation monitoring, and competitive advantage. The scale was designed in a 5-point Likert-type format (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree). Within the scope of the study, the scale was adapted from the university context to the business context; contextual expressions were revised from “university” to “business.”

Authorized and openly published versions of all scales were used, and the final form of the data collection instruments was submitted as an attachment to the ethics committee application.

Data Analysis Method

The data collected within the scope of the study were analyzed using SPSS 25 (Statistical Package for the Social Sciences) software. The data analysis process was carried out in four stages: frequency and percentage distributions regarding the participants' demographic characteristics were calculated. The internal consistency levels of the scales were tested using Cronbach's Alpha coefficient. The direction and strength of the relationships between the variables were examined through Pearson correlation analysis. Separate simple linear regression analyses were conducted to test hypotheses H1, H2, and H3. For H1, the effect of psychological capital on strategic management practices was examined. For H2, the effect of employee resilience on strategic management practices was examined. For H3, the effect of psychological capital on employee resilience was analyzed. In all analyses, the significance level was accepted as $p < 0.05$. The normality of the data was assessed through the Kolmogorov–Smirnov test, while the multicollinearity assumptions in the multiple regression analysis were evaluated based on VIF and Tolerance values.

Findings

Findings Related to Demographic Structure

Table 1. Distribution of Participants According to Socio-Demographic Variables

Variable	Groups	f	%
Gender	Female	160	53,3
	Male	140	46,7
Age	18–24	33	11,0
	25–34	127	42,3
	35–44	103	34,3
	45–54	31	10,3
	55 ve üzeri	6	2,0
Marital Status	Single	164	54,7
	Married	136	45,3
Experience	Less than 1 year	50	16,7
	1–3 years	104	34,7
	4–6 years	99	33,0
	7–10 years	29	9,7
	10 years or more	18	6,0
Total		300	100,0

According to Table 1, 53.3% of the participants in the study are female and 46.7% are male. When the age distribution of the participants is examined, it is observed that the largest group falls within the 25–34 age range (42.3%), followed by the 35–44 age group (34.3%). This indicates that the sample largely consists of adult employees who are in the active period of their working lives.

In terms of marital status, more than half of the participants are single (54.7%), while the remaining portion are married (45.3%). According to the tenure variable, the majority of the participants have between 1–3 years (34.7%) and 4–6 years (33.0%) of experience; this finding indicates that a large part of the sample is at the early or middle stages of their careers.

Validity and Reliability**Normality****Table 2.** Results of the Normality Tests for the Scales

Scale	Test	Kolmogorov–Smirnov	p (K–S)	Shapiro–Wilk	p (S–W)	Results
Psychological Capital Scale	K–S & S–W	0.361 – 0.473	.000	0.552 – 0.634	.000	The data show a slight deviation from normal distribution; however, due to the large sample size (n = 300), they were accepted as approximately normally distributed.
Employee Resilience Scale	K–S & S–W	0.357 – 0.367	.000	0.634 – 0.635	.000	Although significance in the tests was < .05, the distribution was assumed to be normal because the sample size was large.
Strategic Management Scale	K–S & S–W	0.348 – 0.363	.000 – .007	0.634 – 0.664	.000 – .001	The test results are statistically significant; however, since the graphical and skewness–kurtosis values are within the ± 1 limits, the assumption of normal distribution is considered to be satisfied

As shown in Table 2, the Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk tests were significant at the $p < .05$ level for all three scales. This indicates, statistically, a slight deviation from normal distribution. However, since the sample size is $n = 300$ as stated in the literature (Hair et al., 2019), in large samples ($n > 200$), the assessment of normality should be based not only on p values but also on skewness and kurtosis values.

In this study, the skewness and kurtosis values for all three scales were found to be within the ± 1 range; no serious deviation was observed in the histogram, Q–Q, and P–P plots. Therefore, the distribution of the data was accepted as approximately normal, and the application of parametric analyses (correlation, regression, t-test, and ANOVA) was considered appropriate

Validity and Reliability Analyses**Table 3.** Exploratory Factor Analysis Suitability and Reliability Statistics for the Psychological Capital Scale

	Value	Interpretation
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.901	Sample adequacy is at a very good level (Kaiser, 1974).
Bartlett’s Test of Sphericity	$\chi^2(66) = 1453.21, p < .001$	There are significant correlations among the variables; the data are suitable for factor analysis.
Total Variance Explained (%)	72.34	The four factors explain 72% of the total variance; this is a strong ratio for the social sciences (Hair et al., 2019).
Lower Bound of Factor Loadings	≥ 0.55	All item loadings are above the acceptable level.
Cronbach’s Alpha (α)	.849	The scale has high internal consistency.

As shown in Table 3, the Psychological Capital Scale was suitable for exploratory factor analysis, with a very good KMO value of .901 and a significant Bartlett's test, $\chi^2(66) = 1453.21$, $p < .001$. The four-factor structure explained 72.34% of the total variance, while all factor loadings were at least .55. In addition, the Cronbach's alpha coefficient of .849 indicated high internal consistency.

Table 4. Exploratory Factor Analysis Results for the Psychological Capital Scale

Factors	Number of Items	Range of Factor Loadings	Total Variance Explained (%)	Cronbach's α	Explanation
Self-Efficacy	3	0.61 – 0.84	18.72	.81	The level of belief that employees can successfully perform their tasks.
Hope	3	0.59 – 0.85	17.36	.83	The capacity of individuals to develop pathways toward achieving their goals and to sustain their motivation.
Optimism	3	0.63 – 0.82	18.11	.85	The tendency of employees to maintain positive expectations despite adverse conditions.
Resilience	3	0.64 – 0.88	18.15	.86	The ability to recover and adapt in situations of crisis and stress.

As shown in Table 4, the Psychological Capital Scale demonstrated a four-factor structure comprising self-efficacy, hope, optimism, and resilience, with three items in each dimension. Factor loadings ranged from .59 to .88, and the four dimensions collectively explained 72.34% of the total variance. Cronbach's alpha coefficients ranged from .81 to .86, indicating that all dimensions had high internal consistency.

Table 5. Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE) Values for the Psychological Capital Scale

Sub dimension	Number of Items	Factor Loading Range	CR	AVE	Evaluation
Self-Efficacy	3	0.61–0.84	0.772	0.534	Convergent validity is at an acceptable level.
Hope	4	0.59–0.85	0.815	0.528	High composite reliability; construct validity has been established.
Optimism	2	0.63–0.82	0.693	0.535	The factor structure is homogeneous; validity is adequate.
Resilience	3	0.64–0.88	0.808	0.587	High explained variance ratio and reliable structure.

As shown in Table 5, all dimensions of the Psychological Capital Scale demonstrated satisfactory composite reliability, with CR values ranging from .693 to .815. The AVE values ranged from .52 to .58, exceeding the recommended threshold of .50. These findings indicate that the four dimensions possess adequate composite reliability and convergent validity.

Table 6. Exploratory Factor Analysis (EFA) Suitability and Reliability Statistics for the Employee Resilience Scale

	Value	Interpretation
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.894	Sample adequacy is quite good.
Bartlett’s Test of Sphericity	$\chi^2(36) = 1287.54, p < .001$	The data are suitable for factor analysis.
Total Variance Explained (%)	69.52	The three factors explain approximately 70% of the total variance.
Lower Bound of Factor Loadings	≥ 0.57	All loadings are at a significant level.
Cronbach’s Alpha (α)	.863	The scale has a high level of reliability.

As shown in Table 6, the Employee Resilience Scale was suitable for exploratory factor analysis, with a high KMO value of .894 and a significant Bartlett’s test, $\chi^2(36) = 1287.54, p < .001$. The three-factor structure explained 69.52% of the total variance, and all factor loadings were at least .57. Furthermore, the Cronbach’s alpha coefficient of .863 indicated high internal consistency.

Table 7. Exploratory Factor Analysis (EFA) Results for the Employee Resilience Scale

Factors	Number of Items	Range of Factor Loadings	Total Variance Explained (%)	Cronbach’s α	Explanation
Continuous Development and Adaptation	3	0.60 – 0.83	23.21	.84	The capacity to participate actively in processes of change and to learn.
Resource Seeking and Openness to Change	3	0.58 – 0.81	23.06	.85	The ability to find new solutions to problems and to remain open to innovation.
Coping with Difficulties and Crisis Management	3	0.62 – 0.86	23.25	.86	The capacity to solve problems calmly under crisis conditions.

As shown in Table 7, the Employee Resilience Scale demonstrated a three-factor structure comprising continuous development and adaptation, resource seeking and openness to change, and coping with difficulties and crisis management. Factor loadings ranged from .58 to .86, and the three factors collectively explained 69.52% of the total variance. Cronbach’s alpha coefficients ranged from .84 to .86, indicating high internal consistency across all dimensions.

Table 8. Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE) Values for the Employee Resilience Scale

Sub dimension	Number of Items	Factor Loading Range	CR	AVE	Evaluation
Continuous Development and Adaptation	3	0.60–0.83	0.762	0.520	Convergent validity is adequate.
Resource Seeking and Openness to Change	3	0.58–0.81	0.740	0.510	Composite reliability is at an acceptable level.
Coping with Difficulties and Crisis Management	3	0.62–0.86	0.788	0.557	Construct consistency is strong.

As shown in Table 8, all dimensions of the Employee Resilience Scale demonstrated satisfactory composite reliability, with CR values ranging from .74 to .78. The AVE values ranged from .510 to .557, exceeding the recommended threshold of .50. These results indicate that all three dimensions possess adequate composite reliability and convergent validity.

Table 9. Exploratory Factor Analysis (EFA) Suitability and Reliability Statistics for the Strategic Management Scale

	Value	Interpretation
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.912	Sample adequacy is at an excellent level.
Bartlett’s Test of Sphericity	$\chi^2(45) = 1615.36, p < .001$	Factor analysis is applicable.
Total Variance Explained (%)	71.14	The unidimensional structure explains 71% of the total variance.
Lower Bound of Factor Loadings	≥ 0.60	High factor loadings support structural integrity.
Cronbach’s Alpha (α)	.903	The internal consistency of the scale is at an excellent level.

As shown in Table 9, the Strategic Management Scale was suitable for exploratory factor analysis, with an excellent KMO value of .912 and a significant Bartlett’s test, $\chi^2(45) = 1615.36, p < .001$. Its unidimensional structure explained 71.14% of the total variance, and all factor loadings were at least .60. Moreover, the Cronbach’s alpha coefficient of .903 indicated excellent internal consistency.

Table 10. Exploratory Factor Analysis (EFA) Results for the Strategic Management Scale

Factors	Number of Items	Range of Factor Loadings	Total Variance Explained (%)	Cronbach’s α	Explanation
Strategic Management Practices	10	0.60 – 0.88	71.14	.903	A unidimensional structure measuring the holistic effectiveness of strategic planning, implementation, and control processes in businesses.

As shown in Table 10, the Strategic Management Scale exhibited a unidimensional structure consisting of 10 items, with factor loadings ranging from .60 to .88. This single factor explained 71.14% of the total variance, while the Cronbach’s alpha coefficient of .903 indicated excellent internal consistency. These findings support the scale’s reliability and structural validity.

Table 11. Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE) Values for the Strategic Management Scale

Sub dimension	Number of Items	Factor Loading Range	CR	AVE	Evaluation
Strategic Management Practices	10	0.60–0.88	0.925	0.556	High composite reliability and validity level.

As shown in Table 11, the Strategic Management Scale demonstrated high composite reliability, with a CR value of .925. The AVE value of .556 exceeded the recommended threshold of .50, indicating that the scale possessed adequate convergent validity. Overall, these findings support the reliability and validity of its unidimensional structure.

Correlation Analysis

Table 12. Correlations Among the Variables, Means, and Standard Deviations

Variables	1	2	3	Avg.	SS	n
1. Psychological Capital	1			3.45	0.41	300
2. Employee Resilience	.514**	1		3.51	0.48	300
3. Strategic Management Practices	.425**	.284**	1	3.62	0.46	300

Note: $p < .01$, two-tailed.

Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationships among the scales used in the study. According to the results, positive and statistically significant relationships were identified between psychological capital and employee resilience ($r = .514$, $p < .01$), between psychological capital and strategic management practices ($r = .425$, $p < .01$), and between employee resilience and strategic management practices ($r = .284$, $p < .01$). The strongest relationship was found between psychological capital and employee resilience. These findings indicate that employees with higher levels of psychological capital tend to exhibit greater resilience and that both psychological capital and employee resilience may contribute to more effective strategic management practices.

Hypothesis Testing

Effect Analysis

Table 13. Effects of Psychological Capital and Employee Resilience on Strategic Management Practices

Effect	B	Standard Error	β	t	p	R	R ²	Adjusted R ²	F(1, 298)
Psychological Capital → Strategic Management Practices	.477	.059	.425	8.099	< .001	.425	.180	.178	65.692
Employee Resilience → Strategic Management Practices	.272	.053	.284	5.108	< .001	.284	.081	.077	26.144
Psychological Capital → Employee Resilience	.602	.058	.514	10.337	< .001	.514	.264	.261	106.699

Table 13 presents the results of three simple linear regression analyses conducted to test the research hypotheses. All three regression models were statistically significant at the $p < .001$ level. Therefore, psychological capital and employee resilience were significant predictors of the relevant dependent variables, and all three hypotheses were accepted.

For H1, psychological capital had a positive and statistically significant effect on strategic management practices ($B = .477$, $\beta = .425$, $t = 8.099$, $p < .001$). The unstandardized coefficient indicates that a one-unit increase in psychological capital was associated with a .477 unit increase in strategic management practices. The model produced an R value of .425 and an R² value of .180, indicating that psychological capital explained 18% of the variance in strategic management

practices. The overall regression model was statistically significant, $F(1, 298) = 65.587, p < .001$. These results suggest that employees with higher levels of psychological capital—characterized by self-efficacy, hope, optimism, and resilience—report more effective strategic management practices. Thus, H1 was accepted.

For H2, employee resilience also had a positive and statistically significant effect on strategic management practices ($B = .272, \beta = .284, t = 5.108, p < .001$). A one-unit increase in employee resilience was associated with a .272 unit increase in strategic management practices. The model's R value was .284, while the R^2 value was .081. Accordingly, employee resilience explained 8.1% of the variance in strategic management practices. The model was statistically significant, $F(1, 298) = 26.095, p < .001$. This finding indicates that employees who are better able to adapt to change, seek resources, and cope with difficulties and crises tend to perceive their organizations' strategic management practices as more effective. Therefore, H2 was accepted.

For H3, psychological capital had a positive and statistically significant effect on employee resilience ($B = .602, \beta = .514, t = 10.337, p < .001$). The unstandardized coefficient shows that a one-unit increase in psychological capital was associated with a .602 unit increase in employee resilience. The model yielded an R value of .514 and an R^2 value of .264, indicating that psychological capital explained 26.4% of the variance in employee resilience. The overall model was statistically significant, $F(1, 298) = 106.852, p < .001$. This was the strongest relationship among the three tested models, as indicated by the highest standardized coefficient and explained variance. The result demonstrates that employees with stronger positive psychological resources have a greater capacity to cope with difficulties and adapt to organizational change. Accordingly, H3 was accepted.

When the three models are compared, psychological capital was a stronger predictor of strategic management practices ($\beta = .425$) than employee resilience ($\beta = .284$). The strongest overall effect was observed between psychological capital and employee resilience ($\beta = .514$). In terms of explained variance, the H3 model had the greatest explanatory power at 26.4%, followed by H1 at 18% and H2 at 8.1%. Overall, the findings demonstrate that psychological capital plays an important role in both strategic management practices and employee resilience, while employee resilience also makes a significant contribution to strategic management practices.

Discussion and Conclusion

The findings of this study clearly reveal the determining role of psychological capital and employee resilience on strategic management practices. The finding that psychological capital significantly and positively affects strategic management practices is consistent with the fundamental assumptions of the positive organizational behavior literature (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). The dimensions of psychological capital—self-efficacy, hope, optimism, and resilience—facilitate employees' ability to remain goal-oriented under conditions of uncertainty, develop alternative solution pathways, and adapt to strategic decisions. In this context, the finding obtained indicates that psychological resources are not limited solely to individual performance outcomes; they also strengthen strategic orientation and implementation capacity at the organizational level.

The effect of employee resilience on strategic management practices reveals that resilience should be regarded as the psychological foundation of organizational sustainability. Näswall (2015) and Karakuş (2025) define resilience as a dynamic structure through which individual capacity may, over time, transform into organizational resilience. This perspective shows that resilience is not merely an individual ability to cope with stress; rather, it is a mechanism that preserves the applicability of strategic plans in the face of crises, uncertainty, and environmental shocks. The findings of Yurt and Şentürk (2022) regarding the relationship between business continuity and strategic agility also support the view that resilience is a psychological balancing factor that reduces deviation from strategic goals. The classical approach emphasizing the environmental analysis and

resource allocation dimensions of strategic management (Saruhan, 1994) should, in light of the results of this study, be evaluated together with human psychological capacity.

The strong relationship between psychological capital and employee resilience is explained in the literature through the mutual reinforcement approach (Luthans et al., 2006). It is seen that employees with high psychological capital are able to make more rational decisions under stressful conditions and maintain their commitment to organizational goals. Onan (2021) revealed that psychological resilience reduces burnout and shows a positive relationship with job satisfaction. Similarly, while Akçay (2018) emphasizes the effect of psychological capital on job satisfaction, Sünkür Çakmak and Arabacı (2017) and Mert and Şen (2019) have shown that organizational support and positive psychological resources increase employees' levels of resilience. These results indicate that psychological capital strengthens the cognitive and emotional infrastructure of resilience and that this strengthening makes an indirect contribution to strategic management practices. The findings on authentic leadership presented by Topaloğlu and Süral Özer (2014) also show that leadership processes indirectly support strategic orientation by strengthening psychological capital.

The findings of Grözinger and colleagues (2022) that organizational psychological capital supports firm performance during periods of crisis are consistent with the results of the present study. This indicates that strategic management processes become more dependent on psychological resources, especially in environments of uncertainty and crisis. The findings of the study reveal that resilience creates strategic resistance not only at the individual level but also at the organizational level and, in this context, increases organizational flexibility capacity.

Recent literature addresses organizational resilience as a competency and emphasizes that this competency is a multi-stage process that includes the dimensions of preparedness, coping, and adaptation (Duchek, 2020). This model is important in explaining how psychological capital and resilience may be integrated into strategic management practices. In addition, findings suggesting that employee resilience can be developed through human resource policies and leadership practices (Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan, 2020) support the managerial recommendations of this study. Research examining the role of psychological resources in organizational change processes also shows that psychological resilience increases positive attitudes and behaviors toward change (Shin, Taylor, & Seo, 2021).

Within this framework, the findings obtained show that the success of strategic management practices does not depend solely on technical analyses and planning processes; rather, it is directly related to employees' psychological capital and resilience. The human-centered dimension, which is mostly neglected in the strategic management literature, becomes more visible through the results of this study. Psychological capital and employee resilience may be regarded as integrated psychological resources that increase the effectiveness of strategic management practices and support sustainable competitive advantage.

In this study, the relationships between employees' psychological capital levels and employee resilience, as well as the effects of these variables on strategic management practices in businesses, were examined. The three hypotheses developed in line with the purpose of the study were statistically supported as a result of quantitative data analysis. Overall, the findings reveal that employees' psychological and behavioral strength resources strengthen institutions' strategic management capacities and make positive contributions to organizational decision-making processes.

The results of the analysis show that as employees' levels of psychological capital increase, the effectiveness of strategic management practices increases significantly. In other words, employees who possess positive psychological characteristics such as self-efficacy, hope, optimism, and resilience participate more actively in strategic thinking processes, adapt more easily to changing environmental conditions, and increase the applicability of strategic decisions. This result is

consistent with the psychological capital theory of Luthans and colleagues (2006), since it is emphasized that the sustainable success of organizations depends not only on material resources but also on the psychological strength of employees. Therefore, psychological capital is regarded as an important internal resource that supports businesses' strategic flexibility and innovation capacity.

The second finding of the study concerns the effect of employee resilience on strategic management practices. The results obtained show that employees with high resilience are able to recover more quickly in the face of organizational crises, uncertainties, and external shocks and behave more consistently in directing themselves toward strategic goals. This finding supports the employee resilience model put forward by Karakuş (2025). Resilience increases organizations' level of strategic sustainability and contributes to strategic plans remaining applicable even under crisis conditions. Especially in today's work environments, which are full of economic fluctuations, technological transformations, and socio-political uncertainties, employee resilience stands out as a determining factor in enabling strategic management systems to gain resilience.

The third finding concerns the relationship between psychological capital and employee resilience. The results obtained reveal that the resilience levels of employees with high psychological capital also increase significantly. This finding shows that psychological capital is effective not only on performance outcomes but also on individuals' abilities to cope with difficulties. This situation confirms the "mutual reinforcement" approach in the positive organizational behavior literature, because as employees' psychological resources increase, their capacities to resist organizational stress factors are also strengthened. In other words, psychological capital constitutes the cognitive and emotional infrastructure of resilience.

When evaluated in general, the results of this study show that employees' psychological capital and resilience are of critical importance for strategic management success at the organizational level. This result reveals that businesses' human resources policies should focus not only on technical competencies but also on improving employees' psychological well-being and positive cognitive resources. Each organization should manage, tailor, and develop its psychological capital in accordance with its own realities and circumstances to gain a competitive advantage (Altan & Özpehlivan, 2018, p. 163). The understanding of strategic management is not sustainable unless it is supported, beyond classical planning and competitive analyses, by employees' levels of intrinsic motivation and resilience. Therefore, the human factor is the determining element of strategic success.

In light of the results obtained, the following recommendations have been developed so that institutions may achieve more effective outcomes in their strategic management processes:

The development of psychological capital should be a corporate priority. In institutions, psychological capital should be addressed not merely as an individual characteristic, but as an organizational capacity. Through training programs, mentoring processes, and psychological support practices, employees' dimensions of hope, self-efficacy, optimism, and resilience will be systematically developed. Through this approach, employees' levels of taking responsibility in strategic processes will be increased. Employee participation in strategic management processes should be encouraged. Employees should be positioned not only as implementers of strategic decisions, but also as designers of the process. By adopting a participative management approach, employees' views will be sought in strategic planning, goal-setting, and performance evaluation processes. This method will strengthen organizational ownership. An organizational climate that enhances resilience should be established. In order to strengthen employees' resilience against crises, an organizational climate based on trust, support, and openness will be created. An environment of psychological safety facilitates learning from mistakes and encourages innovative behaviors. Within this scope, managers should adopt leadership styles that reduce the fear of making mistakes and encourage experimentation and learning. Psychological capital and resilience should be integrated

into performance management systems. In performance evaluation processes, not only quantitative targets but also employees' positive psychological skills should be taken into consideration. In this way, institutions will be able to measure more holistically their employees' potential to achieve strategic goals. Positive psychology-based approaches should be used in corporate training. In training and development programs, the principles of positive psychology will be supported by practices based on stress management, flexibility, self-awareness, and hope. In this way, employees will feel stronger and more prepared during processes of change. Leadership policies should be structured in a way that supports psychological resilience. Managers should adopt supportive, ethical, and inclusive leadership styles that will enhance employees' psychological well-being. Such leadership practices will increase both the development of psychological capital components and the success of strategic management practices.

The model should be expanded in future research. In this study, psychological capital and resilience were addressed in terms of their direct effects on strategic management. In future studies, more comprehensive analyses should be conducted by including mediating or moderating variables such as organizational support, leadership style, organizational commitment, and innovation culture in the model. In addition, the generalizability of the model should be tested by conducting comparative studies in different sectors



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625



ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY

Psikolojik Sermaye ve Çalışan Dayanıklılığının Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkisi

Giriş

Günümüz iş dünyası, küreselleşmenin hız kazandığı, dijitalleşmenin işletme süreçlerini dönüştürdüğü ve krizlerin örgütsel dengeleri sürekli olarak test ettiği bir dönemde faaliyet göstermektedir. Bu karmaşık ve dinamik çevrede, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmesi, yalnızca maddi ve teknolojik kaynaklara değil, aynı zamanda insan kaynağının psikolojik ve bilişsel kapasitesine bağlı hale gelmektedir. Özellikle stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği, örgütlerin sahip oldukları fiziksel sermayeden çok, çalışanlarının psikolojik sermayeleri ve dayanıklılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda pozitif örgütsel davranış yaklaşımı, son yıllarda örgütsel başarıyı açıklamada önemli bir paradigma haline gelmiştir (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin potansiyellerini açığa çıkaran, umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık gibi geliştirilebilir özelliklerden oluşan bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynak, örgütlerin stratejik vizyonlarını hayata geçirmelerinde önemli bir psikolojik altyapı işlevi görmektedir (Oruç, 2018).

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli yönelimlerini belirleyen, çevresel değişimlere uyum sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen bir yönetim biçimidir (Saruhan, 1994; Kahveci, 2008). Ancak stratejik yönetim sürecinin başarısı, yalnızca planların hazırlanması ve uygulanmasıyla sınırlı değildir; çalışanların bu stratejileri benimsemesi, desteklemesi ve sürdürmesiyle mümkündür. Bu noktada, örgütlerin insan kaynağının psikolojik güçleri, stratejik yönetimin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Karayaman, 2023). Stratejik yönetim kavramı, 1980'lerden itibaren yalnızca yöneticilerin karar süreçlerine ilişkin bir alan olmaktan çıkmış, örgüt genelinde paylaşılan bir bilinç ve davranış biçimine dönüşmüştür (Ergin & Elmacı, 1999). Bu dönüşüm, çalışanların psikolojik sermayesiyle doğrudan ilişkilidir çünkü pozitif psikolojik sermayeye sahip bireyler, stratejik hedefleri yalnızca görev olarak değil, örgütsel bir amaç olarak benimsemektedir.

Bu çalışmanın kuramsal arka planında, bireylerin örgütsel hedeflere yönelik içsel motivasyonlarını açıklayan Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Pozitif Örgütsel Davranış yaklaşımı yer almaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, bireyler örgütten algıladıkları destek, değer ve güvenin karşılığında daha yüksek düzeyde çaba göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgütsel destek mekanizmalarının içselleştirilmiş bir yansıması olarak çalışanların stratejik hedeflere yönelimini güçlendirmektedir (Mert & Şen, 2019). Luthans ve arkadaşlarının (2006) modelinde psikolojik sermaye, örgütlerin uzun vadeli performansını etkileyen bir psikolojik sermaye formu olarak tanımlanmaktadır. Bu sermaye, çalışanların sadece bireysel performanslarını değil, aynı zamanda örgütsel stratejilerin uygulanabilirliğini de artırmaktadır.

Psikolojik sermaye kavramı, ilk olarak Bandura'nın (1997) öz-yeterlilik kuramı ve Snyder'in (2000) umut kuramı gibi psikolojik temellerden beslenmektedir. Öz-yeterlilik, bireyin karşılaştığı

güçlükleri aşabileceğine olan inancı temsil etmekte, umut bireyin hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar geliştirme kapasitesini yansıtmaktadır. İyimserlik, geleceğe yönelik pozitif beklentileri ifade ederken; dayanıklılık, stres ve kriz dönemlerinde toparlanma gücünü temsil etmektedir (Luthans vd., 2006). Bu bileşenler bir araya geldiğinde, çalışanların örgüt içindeki belirsizliklerle baş etme, yeniliğe açık olma ve stratejik hedeflere bağlı kalma eğilimleri güçlenmektedir. Yeşil, Yetiş ve Telli (2016) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını ve yenilikçilik eğilimlerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Benzer biçimde, Şen (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin demografik faktörlerden bağımsız olarak iş performansını artırdığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sermaye, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerine entegre edildiğinde, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de dönüşüm yaratmaktadır. Avey ve Holley (2024), insan kaynakları yönetimi sistemlerinin psikolojik sermayeyle yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların örgüt stratejilerine katılımını artırmakta ve stratejik süreçlerin başarısını güçlendirmektedir. Grözinger ve arkadaşlarının (2022) kriz dönemlerinde psikolojik sermayenin işletme performansına etkisini incelediği çalışmada, yüksek psikolojik sermayeye sahip örgütlerin kriz koşullarında dahi stratejik hedeflerini sürdürebildiği ortaya konulmuştur. Bu bulgular, psikolojik sermayenin yalnızca bireysel bir özellik değil, örgütsel bir dayanıklılık kaynağı olduğunu göstermektedir.

Dayanıklılık ise, bireylerin stres, değişim ve belirsizlik koşullarında işlevselliıklarını sürdürülebilmek kapasitelerini ifade etmektedir (Karakuş, 2025). Çalışan dayanıklılığı, yalnızca bireyin psikolojik direncini değil, aynı zamanda örgütsel uyum ve öğrenme kapasitesini de temsil etmektedir. Onan (2021), dayanıklılık düzeyi yüksek çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin daha güçlü olduğunu, dolayısıyla stratejik hedeflere daha kolay uyum sağladıklarını belirtmektedir. Karakuş (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği, bireylerin sürekli gelişim, kaynak arama ve kriz yönetimi becerilerini ölçerek bu kavramı kapsamlı biçimde ele almaktadır. Bu bağlamda dayanıklılık, stratejik yönetim süreçlerinde sürekliliği ve esnekliği sağlayan bir örgütsel davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Psikolojik sermaye ile dayanıklılık arasındaki etkileşim, örgütlerin stratejik performansında sinerjik bir etki yaratmaktadır. Luthans, Vogelgesang ve Lester (2006) bu iki kavramın birbiriyle bütünleşik işlediğini belirtmektedir. Psikolojik sermaye, bireylerin dayanıklılığını beslemekte, dayanıklılık ise psikolojik sermayenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Akçay'ın (2018) kişisel değerlerin psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisindeki moderatör etkisini incelediği araştırmada da, psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların stresle daha etkin başa çıktığı ve motivasyonlarını daha uzun süre korudukları belirlenmiştir. Bu bulgular, psikolojik sermayenin dayanıklılık üzerindeki belirleyici etkisini desteklemektedir.

Yapılan araştırmalar, stratejik yönetimin sürdürülebilirliğinin büyük ölçüde çalışanların psikolojik kaynaklarının etkin kullanımına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Mert ve Şen (2019), örgütsel destek ve adalet algısının psikolojik sermayeyi güçlendirdiğini, bunun da örgütsel bağlılık ve performans üzerinde anlamlı etkiler yarattığını belirlemiştir. Bu durum, psikolojik sermaye ve dayanıklılığın stratejik yönetim süreçlerinde birer içsel itici güç olarak işlev gördüğünü göstermektedir.

Örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde başarı elde etmesi, çalışanların psikolojik sermayesi ve dayanıklılığıyla doğrudan ilişkilidir. Psikolojik sermaye, bireylerin umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerini artırarak stratejik planlama süreçlerine katılımı kolaylaştırmakta; dayanıklılık ise bu planların uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir. Stratejik yönetim, bu iki değişkenin sinerjisiyle kurumsal bir dirence dönüşmekte, örgütlerin krizler karşısında stratejik bütünlüğünü korumasına olanak sağlamaktadır.

Dolayısıyla bu araştırma, psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim üzerindeki etkisini inceleyerek, hem teorik literatüre katkı sağlamakta hem de uygulayıcı yöneticiler için stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yol gösterici bir perspektif sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, insanın psikolojik kapasitesini örgütsel stratejilerin başarısında merkezî bir unsur olarak konumlandırmakta ve çağdaş yönetim bilimine insan temelli bir vizyon kazandırmaktadır.

Literatür Araştırması

Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye kavramı, örgütlerde insan unsurunun yalnızca fiziksel bir üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda stratejik bir değer yaratma kaynağı olarak görülmeye başlandığı dönemde ortaya çıkmıştır. Modern yönetim anlayışının temel varsayımı, örgütsel başarının yalnızca maddi sermayeye değil, aynı zamanda çalışanların sahip olduğu bilişsel, duygusal ve psikolojik sermayeye bağlı olduğudur. Bu bağlamda psikolojik sermaye, bireyin örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan pozitif psikolojik durumları temsil eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Kavramın temelleri pozitif psikoloji hareketine dayanmaktadır ve insanın güçlü yönlerine, potansiyellerine ve gelişebilir özelliklerine vurgu yapmaktadır. Luthans ve arkadaşlarının (2006) geliştirdiği bu model, örgütsel davranış alanında bir dönüm noktası oluşturmuş ve çalışanların performans, bağlılık, yenilikçilik ve dayanıklılık düzeylerini açıklamada yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır.

Psikolojik sermaye kavramı öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler bir araya geldiğinde, bireyin pozitif psikolojik kapasitesini tanımlamakta ve örgütsel davranışın açıklanmasında yeni bir paradigma sunmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin yalnızca sahip olduğu bilgi ve becerilerden ziyade, bu kaynakları zorlu koşullar altında nasıl kullandığına odaklanması bakımından klasik insan sermayesi anlayışından ayrılmaktadır (Erkmen & Esen, 2013). Psikolojik sermaye bu yönüyle geliştirilebilir, ölçülebilir ve yönetilebilir bir örgütsel kaynak olarak ele alınmaktadır. Yeterli çabayla zor işlerin üstesinden geleceğine dair kendine güvenme özyeterlilik olarak ifade edilirken, zorluklara ve sıkıntılara rağmen ayakta kalıp sonunda başarıya ulaşma gücü ise psikolojik dayanıklılık olarak ifade edilmektedir (Bozgeyikli vd., 2017; s.109).

Öz-yeterlilik, bireyin belirli görevleri başarıyla yerine getirebileceğine ilişkin inancını temsil etmektedir. Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel kuramına dayanan bu kavram, bireyin zorluklarla karşılaştığında gösterdiği çaba düzeyini, kararlılığını ve motivasyonunu belirlemektedir. Yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmada daha ısrarlı davranmakta ve karşılaştıkları engelleri öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedir. Bu durum, özellikle stratejik yönetim uygulamalarında çalışanların daha yaratıcı, kararlı ve stratejik düşünme becerisine sahip olmasını sağlamaktadır (Avey, Luthans & Youssef, 2024). Benzer biçimde yapılan ampirik çalışmalarda öz-yeterliliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, görev bilinci ve sorumluluk alma davranışlarını güçlendirdiği ortaya konulmuştur (Polatçı, 2014).

Hedefe ulaşma sürecinde bir diğer önemli bileşen olan umut, bireyin hedeflerine ulaşma yollarını planlama ve alternatif stratejiler geliştirme kapasitesiyle ilgilidir. Snyder'in (2000) umut kuramına dayanan bu bileşen, çalışanların zor koşullar altında bile hedefe odaklanmalarını ve stratejik amaçlardan sapmadan ilerlemelerini sağlamaktadır. Umut düzeyi yüksek bireyler, örgütlerinde yenilikçi düşünceleri desteklemekte ve stratejik planlamanın uygulama aşamasında karşılaşılan engellere karşı direnç göstermektedir (Yeşil, Yetiş & Telli, 2016). Umut bileşeninin, özellikle belirsizlik ve değişim dönemlerinde çalışanların psikolojik devamlılığını koruyarak örgütsel hedeflerle uyumlu davranışları sürdürmelerine katkı sağladığı belirtilmektedir (Taştan, 2016). Bu yönüyle umut, yalnızca bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen bir psikolojik güç olarak değerlendirilmektedir.

İyimserlik, psikolojik sermayenin geleceğe yönelik olumlu beklentileri ifade eden bileşenidir. Seligman'ın (1998) öğrenilmiş iyimserlik yaklaşımına dayanan bu kavram, bireylerin olayları kalıcı, içsel ve yaygın nedenlerle açıklama biçimlerini yansıtmaktadır. İyimser çalışanlar, başarısızlıkları geçici ve değiştirilebilir olarak görerek yeniden deneme eğiliminde olmaktadır. Bu durum, stratejik yönetim süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır çünkü örgütlerin stratejik hedefleri genellikle uzun vadeli, belirsizlik içeren ve riskli süreçlerdir. Bu nedenle, iyimserlik düzeyi yüksek çalışanlar stratejik kararların uygulanmasında daha yüksek psikolojik dayanıklılık göstermektedir (Akçay & Bilgin, 2016).

Dayanıklılık ise bireylerin olumsuzluklar karşısında yeniden toparlanabilme gücünü ifade etmektedir. Bu bileşen, psikolojik sermayenin hem bileşeni hem de sonucu olarak değerlendirilmektedir. Luthans ve arkadaşları (2006) dayanıklılığı, bireyin travmatik veya stresli olaylar karşısında uyum sağlayarak performansını sürdürebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Araştırmalar, dayanıklılığı yüksek çalışanların örgütsel krizlerde daha hızlı toparlandıklarını ve stratejik karar süreçlerinde daha esnek davrandıklarını göstermektedir (Karakuş, 2025; Onan, 2021). Bu bağlamda dayanıklılık, psikolojik sermayenin stratejik yönetim performansına katkı sağlayan en kritik bileşenlerinden biridir.

Psikolojik sermaye kavramı, geleneksel beşerî sermaye anlayışından farklı olarak bireylerin mevcut bilgi ve becerilerinden ziyade potansiyellerine odaklanmaktadır (Luthans vd., 2006). Beşerî sermaye, bireylerin bilgi ve yeteneklerini temsil ederken, psikolojik sermaye bu yeteneklerin kullanımını kolaylaştıran bilişsel ve duygusal mekanizmaları içermektedir. Bu nedenle psikolojik sermaye, örgütsel başarıda “nasıl yapılır” sorusuna yanıt veren bir güç olarak tanımlanmaktadır. Andıç ve Karaca (2023) psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında, psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların yalnızca işlerinden daha fazla tatmin olmadıklarını, aynı zamanda örgütsel performansa da daha fazla katkı sunduklarını bulgulamıştır.

Psikolojik sermayenin örgütlerde gelişebilir bir nitelik taşıması, onu yönetsel açıdan stratejik bir unsur haline getirmektedir. Luthans ve Youssef (2007), psikolojik sermayenin eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle örgütlerin psikolojik sermayeyi yalnızca ölçülen bir özellik olarak değil, stratejik bir yatırım alanı olarak görmeleri gerekmektedir. Avey ve Holley (2024) araştırmalarında, psikolojik sermaye temelli insan kaynakları sistemlerinin çalışanların performansını, bağlılığını ve yenilikçiliğini artırdığı gösterilmiştir. Bu sonuç, psikolojik sermayenin örgütsel sistemlere entegre edilmesinin stratejik avantaj yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

Grözinger ve arkadaşlarının (2022) çalışmasında, psikolojik sermayenin kriz dönemlerinde örgüt performansını sürdürmede belirleyici bir faktör olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgütlerin krizlere dayanıklılığını artıran bir kaynak olarak değerlendirilmekte, çalışanların belirsizlik ve stres altında dahi stratejik hedeflere odaklanmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde, Grözinger vd. (2025) tarafından yapılan bir araştırmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde liderlerin psikolojik sermaye düzeylerinin stratejik tepkiler üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, psikolojik sermayenin yalnızca çalışanlar için değil, liderlik davranışları ve stratejik karar alma süreçleri açısından da önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sermaye örgütsel kültürün şekillenmesinde de önemli bir role sahiptir. Eşki'nin (2009) araştırmasına göre, örgüt kültürü ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, çalışanların değer ve inanç sistemleriyle doğrudan ilişkilidir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt kültürünü daha kolay içselleştirmekte ve stratejik değişim süreçlerine uyum göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgüt kültürünün yenilikçiliği destekleyen bir yapıya dönüşmesini kolaylaştırmaktadır.

Akçay (2018), kişisel değerlerin psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu, psikolojik sermayenin bireysel değer

sistemleriyle uyumlu bir şekilde işlev gördüğünü göstermektedir. Çalışanlar kendi değerleriyle örtüşen bir örgüt kültüründe psikolojik sermayelerini daha etkin kullanmakta, bu durum örgütsel bağlılık ve stratejik hedeflere katkı düzeyini artırmaktadır.

Psikolojik sermaye yalnızca bireysel değil, kolektif düzeyde de örgütsel çıktılar üzerinde etkili olmaktadır. Karayaman (2023) tarafından yapılan çalışmada, üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel yaratıcılığa etkisi incelenmiş ve yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip örgütlerde stratejik planların daha yaratıcı biçimlerde uygulandığı belirlenmiştir. Bu sonuç, psikolojik sermayenin örgütlerde yenilikçi düşüncüyü besleyen bir güç olduğunu göstermektedir. Sati ve Işık (2011) ise inovasyon ve stratejik yönetim arasındaki sinerjinin örgütsel büyüme ve sürdürülebilirlik için temel bir gereklilik olduğunu savunmaktadır. Psikolojik sermaye, bu sinerjinin davranışsal zeminini oluşturarak örgütlerin yenilikçi düşüncüyü stratejik kararlara dönüştürmesine katkı sağlamaktadır.

Psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, bu kavramın örgütsel verimlilik üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Topaloğlu ve Süral Özer (2014), otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların daha yüksek iş performansı gösterdiklerini ve liderlik desteği aldıklarında bu ilişkinin güçlendiğini belirtmektedir. Akçay ve Bilgin (2016) kamu performans yönetimi bağlamında yürüttükleri çalışmada, psikolojik sermayenin örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, psikolojik sermayenin örgütsel davranış modellerinde artık bağımsız bir değişken olarak değil, performansın temel belirleyicilerinden biri olarak konumlandığını göstermektedir.

Psikolojik sermaye, örgütlerde etik karar alma süreçlerini de etkilemektedir. İyigün (2021) yapay zekâ ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi tartışırken, gelecekte insan-makine etkileşiminin ahlaki karar süreçlerini yeniden şekillendireceğini öngörmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, dijitalleşen iş dünyasında etik farkındalık ve insani değerlerin korunması açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan Dayanıklılığı

Çalışan dayanıklılığı kavramı, modern örgüt literatüründe pozitif psikoloji hareketiyle birlikte önem kazanan ve bireylerin stres, kriz, belirsizlik veya değişim koşullarında işlevselliklerini sürdürebilme kapasitesine odaklanan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde örgütlerin karşı karşıya kaldığı ani çevresel değişimler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik dönüşümler ve krizler, yalnızca kurumsal sistemleri değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik uyum süreçlerini de derinden etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir başarısı, çalışanların yalnızca teknik yeterlilikleriyle değil, aynı zamanda psikolojik dayanıklılık düzeyleriyle yakından ilişkilidir (Karakuş, 2025). Çalışan dayanıklılığı, bireylerin stresli ve zorlu durumlara verdikleri tepkilerde gösterdikleri esneklik, öğrenme isteği, yeniden toparlanma gücü ve hedefe bağlılık gibi psikolojik ve davranışsal unsurların bileşimini ifade etmektedir.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı içerisinde dayanıklılık, bireylerin olumsuz olaylar karşısında yıkılmadan, hatta bu olaylardan güçlenerek çıkma potansiyelini temsil etmektedir (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006). Luthans ve meslektaşları, dayanıklılığı psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden biri olarak ele almakta ve çalışanların örgütsel performanslarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu bağlamda dayanıklılık, yalnızca bireysel bir özellik değil, örgüt içinde yaygınlaştırılabilen ve geliştirilebilen bir beceri olarak değerlendirilmektedir. Onan (2021), dayanıklılığı yüksek bireylerin örgütsel bağlılıklarının daha güçlü, iş tatminlerinin daha yüksek ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, dayanıklılığın çalışan performansını doğrudan etkileyen bir psikolojik kaynak olduğunu göstermektedir.

Çalışan dayanıklılığı kavramı, geleneksel anlamda stres yönetimi kavramından farklı olarak yalnızca stresle başa çıkma değil, aynı zamanda stresli koşullarda gelişme, öğrenme ve uyum sağlama becerisini kapsamaktadır. Yani dayanıklılık, bireyin krizleri bir tehditten çok bir öğrenme fırsatı olarak görebilme yeteneğini temsil etmektedir (Karakuş, 2025). Bu bağlamda çalışan dayanıklılığı, örgütlerin değişim süreçlerine uyum sağlama kapasitesini de artırmaktadır. Nitekim Yurt ve Şentürk (2022), iş sürekliliği yönetim sistemlerinin örgütlerin stratejik çeviklik düzeyini artırdığını, bu süreçte çalışanların dayanıklılık becerilerinin kritik bir aracı rol üstlendiğini belirtmektedir.

Çalışan dayanıklılığı kavramı, literatürde farklı boyutlar altında incelenmektedir. Karakuş'un (2025) Türkçeye uyarladığı Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği'nde üç temel boyut tanımlanmaktadır: sürekli gelişim ve uyum sağlama, kaynak arama ve değişime açıklık ile zorluklarla başa çıkma ve kriz yönetimi. Bu boyutların her biri, çalışanların değişim süreçlerine aktif katılımını, belirsizlikleri yönetme becerilerini ve problem çözme kapasitelerini güçlendirmektedir. Sürekli gelişim ve uyum sağlama boyutu, bireyin yaşam boyu öğrenmeye ve profesyonel gelişime açık olma düzeyini temsil etmektedir. Bu özellik, çalışanların teknolojik yeniliklere, örgütsel yeniden yapılanmalara veya stratejik dönüşümlere daha hızlı uyum göstermelerini sağlamaktadır. Kaynak arama ve değişime açıklık boyutu, çalışanların problem çözme süreçlerinde alternatif kaynaklar bulma ve yeni yaklaşımlar geliştirme yetenekleriyle ilgilidir. Bu beceri, özellikle kriz dönemlerinde örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Zorluklarla başa çıkma ve kriz yönetimi boyutu ise bireyin stresli durumlarda duygusal kontrolünü koruyarak rasyonel karar verebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde, çalışan dayanıklılığı örgütlerde yalnızca bireysel değil, sistematik bir uyum mekanizması olarak işlev görmektedir.

Çalışan dayanıklılığı, örgütlerin kriz dönemlerinde ayakta kalabilme gücünü doğrudan etkilemektedir. Grözinger ve arkadaşlarının (2022) çalışmasında, kriz dönemlerinde psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanlara sahip işletmelerin performans düşüşü yaşamadıkları, aksine stratejik hedeflerine daha sıkı bağlandıkları ortaya konulmuştur. Benzer biçimde Luthans, Vogelgesang ve Lester (2006), dayanıklılığın örgütlerin uzun vadeli performansında sürdürülebilirlik unsuru olarak işlev gördüğünü vurgulamaktadır. Bu bağlamda dayanıklılık, stratejik yönetim uygulamalarının kriz koşullarında dahi devamlılığını sağlayan psikolojik bir tampon mekanizması işlevi görmektedir.

Çalışan dayanıklılığı, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bireysel düzeyde öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve benlik saygısı gibi psikolojik faktörler, dayanıklılığın gelişimini desteklemektedir (Luthans vd, 2006). Örgütsel düzeyde ise liderlik tarzı, örgütsel destek, iş arkadaşları arasındaki güven, açık iletişim ve öğrenme kültürü dayanıklılığı artıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Mert & Şen, 2019). Nitekim Karakuş (2025), örgüt içinde psikolojik güvenliğin sağlanmasının dayanıklılığı artırdığını, çalışanların hatalardan korkmak yerine öğrenme fırsatları yarattığını belirtmektedir. Bu bulgular, dayanıklılığın yalnızca bireysel bir özellik olmadığını, aynı zamanda örgüt kültürüyle beslenen bir dinamik olduğunu göstermektedir.

Dayanıklılık düzeyi yüksek çalışanlar, örgüt içindeki değişim süreçlerinde daha az direnç göstermekte ve yeniliklere daha kolay uyum sağlamaktadır. Sati ve Işık (2011) inovasyon ve stratejik yönetim sinerjisinin örgütsel büyüme için temel bir faktör olduğunu vurgulamakta, dayanıklılığın bu sinerjiyi destekleyen davranışsal bir altyapı oluşturduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde Karayaman (2023), stratejik yönetim uygulamalarının başarısının büyük ölçüde çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Stratejik yönetim, sürekli değişen çevresel koşullara uyum gerektirdiği için, dayanıklılığı yüksek çalışanlar stratejik planların uygulanmasında karşılaşılan belirsizlikleri fırsata dönüştürmekte ve örgütün vizyonuna bağlılıklarını sürdürmektedir.

Çalışan dayanıklılığı kavramı, aynı zamanda örgütlerde sürdürülebilir performansın da temel belirleyicilerinden biridir. Akçay ve Bilgin (2016), kamu performans yönetimi bağlamında dayanıklılığın çalışanların hedefe yönelik tutarlılığını ve örgütsel aidiyetini artırdığını belirtmektedir. Bu bulgular, dayanıklılığın bireysel performansla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel düzeyde stratejik bütünlüğü de güçlendirdiğini göstermektedir. Nitekim Yılmaz ve Altaş (2018), dayanıklılığın stratejik kararların uygulanmasında departmanlar arası uyumu kolaylaştırdığını ve örgütsel koordinasyonu güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Dayanıklılığın gelişimi, örgütlerin yönetim anlayışıyla da doğrudan ilişkilidir. Destekleyici liderlik davranışları, psikolojik güvenlik ortamı ve açık iletişim kültürü, çalışan dayanıklılığını artıran en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Topaloğlu ve Süral Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada, otantik liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini ve dolayısıyla dayanıklılıklarını anlamlı biçimde artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, liderlerin çalışan dayanıklılığının gelişiminde kilit rol oynadığını göstermektedir. Otantik ve etik liderlik, çalışanların örgütsel aidiyetlerini güçlendirmekte, bu da dayanıklılığın sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Çalışan dayanıklılığı yalnızca kriz dönemlerinde değil, günlük örgütsel yaşamda da performans ve yenilikçiliği artırmaktadır. Ergin ve Elmacı (2001) dayanıklılığın stratejik alternatiflerin analizinde çalışanların karar verme süreçlerinde daha esnek ve objektif davranmalarını sağladığını belirtmektedir. Bu esneklik, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde beklenmedik değişimlere hızlı tepki vermesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca dayanıklılık, örgüt içinde öğrenen organizasyon kültürünün yerleşmesini desteklemekte ve hatalardan ders çıkarma kapasitesini artırmaktadır.

Dayanıklılık aynı zamanda duygusal denge ve stres yönetimi becerilerini de kapsamaktadır. Onan (2021) dayanıklılığı yüksek çalışanların iş stresine karşı daha dayanıklı olduklarını, tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Akçay (2018), kişisel değerlerle uyumlu bir örgüt ortamında çalışanların daha yüksek dayanıklılık gösterdiklerini ve bu durumun iş tatmini ile performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını ifade etmektedir.

Karakuş (2025), çalışan dayanıklılığı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasında dayanıklılığın üç temel psikolojik mekanizma aracılığıyla şekillendiğini belirtmektedir: bilişsel esneklik, duygusal düzenleme ve problem çözme yetkinliği. Bu üç mekanizma birlikte değerlendirildiğinde, dayanıklılığın bireyin yalnızca dış koşullara tepkisini değil, aynı zamanda içsel dengeyi koruma becerisini de kapsadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla dayanıklılık, bireyin duygusal dengeyi koruyarak bilişsel süreçleri etkili biçimde yönlendirmesini sağlayan bir üst düzey kapasite olarak değerlendirilmektedir.

Dayanıklılık kavramı örgütsel düzeyde ele alındığında, örgütlerin toplu olarak krizlere nasıl tepki verdiğini de açıklamaktadır. Grözinger vd. (2025), küçük ve orta ölçekli işletmelerde liderlerin psikolojik sermaye ve dayanıklılık düzeylerinin stratejik tepkiler üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgu, bireysel dayanıklılığın örgütsel dayanıklılığa evrilebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışan dayanıklılığı yalnızca bireysel bir nitelik değil, örgütsel direncin temel taşlarından biridir.

İş sürekliliği ve stratejik çeviklik arasındaki ilişki, dayanıklılığın stratejik yönetim süreçlerine katkısını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Yurt ve Şentürk (2022) iş sürekliliği yönetim sistemlerinin örgütlerin kriz yönetim kapasitesini artırdığını ve çalışan dayanıklılığıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışan dayanıklılığı yüksek örgütler, beklenmedik durumlarda operasyonel faaliyetlerini sürdürebilmekte ve stratejik hedeflerinden sapmadan yoluna devam etmektedir. Bu durum, dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirliğin psikolojik bileşeni olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Dayanıklılığın gelişimi örgütlerde sistematik olarak desteklenmelidir. Luthans ve arkadaşları (2006), dayanıklılığın eğitim, mentorluk, deneyim paylaşımı ve destekleyici geri bildirim mekanizmalarıyla geliştirilebileceğini öne sürmektedir. Örgütlerin çalışan dayanıklılığını artırmak için liderlik gelişim programları, stres yönetimi atölyeleri, pozitif psikoloji temelli eğitimler ve esnek çalışma modelleri uygulamaları önerilmektedir. Bu uygulamalar çalışanların bilişsel esnekliklerini, problem çözme becerilerini ve duygusal dayanıklılıklarını güçlendirmektedir.

Stratejik Yönetim Uygulamaları

Stratejik yönetim uygulamaları, çağdaş yönetim biliminin en kapsamlı ve çok boyutlu süreçlerinden biri olarak örgütlerin uzun vadeli başarılarını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi, yalnızca kaynaklara sahip olmakla değil, bu kaynakları etkin ve stratejik biçimde yönetebilmekle mümkündür. Stratejik yönetim, işletmelerin çevresel fırsat ve tehditleri analiz ederek, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte bütüncül bir şekilde değerlendirip geleceğe yönelik yön belirlemelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Saruhan, 1994). Bu süreç, yalnızca planlama ve karar alma faaliyetlerinden ibaret değildir; aynı zamanda örgütsel kültürün, liderlik tarzlarının ve insan kaynaklarının yönetsel kararlara entegre edilmesini gerektiren dinamik bir yönetim felsefesi niteliği taşımaktadır.

Stratejik yönetim kavramının temelinde, örgütlerin uzun vadeli hedeflere ulaşmak için mevcut durumlarını analiz etmesi, bu hedeflere yönelik stratejik planlar geliştirmesi, uygulama süreçlerini organize etmesi ve performans sonuçlarını izleyerek sürekli iyileştirme döngüsü oluşturması yer almaktadır. Bu açıdan stratejik yönetim, hem rasyonel hem de davranışsal bir süreçtir. Stratejik yönetim yalnızca planlama faaliyetlerini değil; çevresel belirsizliklerin algılanması, örgütsel kaynakların yeniden yapılandırılması ve değişime uyum kapasitesinin geliştirilmesini de içeren bütüncül bir yönetsel yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Papatya & Papatya, 2018).

Saruhan (1994), stratejinin iş dünyasında ilk olarak matematiksel oyun teorisiyle ilişkilendirildiğini ve Neumann ile Morgenstern'in çalışmalarında ekonomik karar verme davranışlarının stratejik mantıkla açıklanmaya başlandığını belirtmektedir. Bu dönemden itibaren strateji kavramı, askeri kökenlerinden sıyrılarak işletmecilik literatüründe karar bilimi ve yönetsel davranış alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Zamanla stratejik yönetim, yalnızca üst yönetim kararlarıyla sınırlı bir süreç olmaktan çıkarak, örgütün tüm birimlerini kapsayan dinamik bir yönetim sistemi hâline gelmiştir.

Bu dönüşüm sürecinde özellikle kaynak temelli yaklaşım ve dinamik yetenekler perspektifi, stratejik yönetim teorik altyapısını güçlendirmiştir. Papatya ve Papatya'ya (2018) göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, sahip oldukları kaynakların niteliğinden çok bu kaynakları değişen çevre koşullarına göre yeniden yapılandırabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu bağlamda stratejik yönetim, durağan bir planlama anlayışından ziyade, öğrenen, uyum sağlayan ve kendini sürekli yenileyen bir yönetim mantığını ifade etmektedir.

Günümüz örgütlerinde stratejik yönetim anlayışı, belirsizlik, kriz ve dijital dönüşüm gibi faktörlerin etkisiyle daha esnek ve teknoloji temelli bir yapıya evrilmiştir. Özellikle dijitalleşmenin hız kazandığı dönemlerde, yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde bilgi sistemlerinden ve dijital altyapılardan yararlanması stratejik başarının belirleyici unsurlarından biri hâline gelmiştir (Hıdıroğlu, 2020). Bu durum, stratejik yönetimin yalnızca analitik düşünmeye değil, aynı zamanda teknolojik uyum ve örgütsel iletişim kapasitesine de dayandığını göstermektedir.

Bu çerçevede stratejik yönetim, örgütlerin yalnızca bugünkü performanslarını değil, gelecekteki varlıklarını sürdürebilmeleri açısından da kritik bir yönetsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Stratejik kararların etkinliği; örgütsel kaynakların doğru yapılandırılması,

insan sermayesinin güçlendirilmesi ve dijital sistemlerle bütünleşik bir yönetim anlayışının benimsenmesiyle doğrudan ilişkilidir (Papatya & Papatya, 2018; Hıdıroğlu, 2020).

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminde planlama anlayışından yönetim temelli sistemlere geçiş önemli bir evrimsel değişimi ifade etmektedir. Kahveci (2008), stratejik yönetim anlayışının planlamadan farkının, çevresel değişkenlere uyum sağlama ve örgütsel öğrenmeyi yönetebilme kapasitesi olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik planlama, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi sürecini kapsarken, stratejik yönetim bu hedeflerin nasıl uygulanacağını, kimler tarafından yürütüleceğini ve hangi koşullar altında sürdürüleceğini belirlemektedir. Bu nedenle stratejik yönetim, sürekli değişen çevresel koşullara yanıt verebilen, çevik ve yenilikçi bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Bay & Akpınar, 2016).

Bay ve Akpınar (2016), stratejik planlama sürecinde bilgi sistemlerinin ve dijital dönüşüm araçlarının önemine dikkat çekmektedir. Onlara göre, stratejik yönetim bilgi sistemleri, örgütlerin iç ve dış çevre analizlerini sistematik biçimde yapabilmelerini sağlamakta ve karar vericilere veri temelli içgörüler sunmaktadır. Bu durum, stratejik yönetimin yalnızca yönetim bilimi değil, aynı zamanda bilgi yönetimiyle de bütünleşen bir disiplin olduğunu göstermektedir. İşletmeler, stratejik kararlarını desteklemek için bilgi sistemlerinden faydalanarak, stratejik analizlerin doğruluk ve hız düzeyini artırabilmektedir. Böylece stratejik yönetim süreçleri daha esnek, öğrenen ve yenilikçi hale gelmektedir.

Stratejik yönetimin temel bileşenleri arasında vizyon, misyon, stratejik hedefler, çevre analizi, stratejik alternatiflerin seçimi, uygulama ve kontrol süreçleri yer almaktadır. Bu bileşenlerin her biri, örgütlerin stratejik yönelimlerini belirlemekte ve yönetim uygulamalarına yön vermektedir (İşcan, 2010). İşcan (2010), stratejik yönetim sürecinde işgören eğitiminin önemine dikkat çekmekte ve stratejik hedeflere ulaşmanın ancak çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının bu hedeflerle uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Stratejik yönetim anlayışında çalışanlar yalnızca stratejileri uygulayan değil, aynı zamanda stratejik karar süreçlerinin aktif aktörleri olarak değerlendirilmektedir.

Eşki (2009), stratejik yönetim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgütlerin sürdürülebilir başarıları açısından belirleyici olduğunu belirtmektedir. Ona göre, örgütlerin stratejik hedefleri, kültürel değerlerle uyumlu olduğunda daha kolay benimsenmekte ve uygulama sürecinde daha az dirençle karşılaşmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim uygulamaları, örgütsel kültürün değer, inanç ve normlarıyla bütünleştğinde etkinliğini artırmaktadır. Örgüt kültürü stratejik kararlara yön verirken, stratejik yönetim kültürel değişimi destekleyen bir araç haline gelmektedir. Bu çift yönlü ilişki, örgütlerde yenilikçilik, dayanıklılık ve uzun vadeli öğrenme kapasitesinin oluşmasını sağlamaktadır.

Yılmaz ve Altaş (2018) stratejik yönetim muhasebesinin işletmelerin rekabet stratejilerinde oynadığı role dikkat çekmekte, maliyet ve fiyatlandırma kararlarının stratejik yönetim sürecinde entegre bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, stratejik yönetim uygulamalarında finansal performansın yanı sıra bilgi akışı, maliyet kontrolü ve kaynak tahsisi gibi süreçlerin de yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. Benzer şekilde Ergin ve Elmacı (2000; 1999; 2001), stratejik yönetim muhasebesinin stratejik alternatiflerin analizinde, uygun stratejilerin seçilmesinde ve yönetim kararlarının etkinliğinin sağlanmasında kilit bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu çalışmalar, stratejik yönetim sürecinin yalnızca üst yönetimin kararıyla sınırlı kalmadığını, tüm departmanların katılımını gerektiren çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Sati ve Işık (2011), inovasyon ile stratejik yönetim arasındaki sinerjinin örgütsel büyüme ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Inovasyonun, stratejik yönetim süreçlerine entegre edilmesi, örgütlerin yeni ürün, süreç ve hizmet geliştirme kapasitelerini

artırmakta ve rekabet avantajını kalıcı hale getirmektedir. Bu noktada stratejik inovasyon kavramı öne çıkmaktadır. Stratejik inovasyon, örgütlerin mevcut stratejik kalıplarını sorgulayarak yeni iş modelleri ve değer önerileri geliştirmelerini ifade etmektedir (Sati & Işık, 2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi, örgütlerin çevresel belirsizliklere daha hızlı yanıt vermesini sağlamakta ve uzun vadeli rekabet gücünü artırmaktadır.

Yüzbaşıoğlu (2004), stratejik maliyet yönetiminin stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçleriyle ilişkisini açıklamakta ve hedef maliyet yöntemlerinin stratejik hedeflerle bütünleştirildiğinde işletmelerin performansını artırdığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, stratejik yönetimin yalnızca makro hedeflerin belirlenmesiyle değil, operasyonel süreçlerin maliyet etkin biçimde yönetilmesiyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle stratejik yönetim, tüm işlevsel alanların (finans, muhasebe, üretim, pazarlama, insan kaynakları vb.) koordinasyonunu gerektiren bütünsel bir yönetim yaklaşımıdır.

Yılmaz (2019), belediyelerde stratejik yönetim kapasitesinin geliştirilmesi üzerine yaptığı çalışmada, stratejik yönetim uygulamalarının kamu kurumlarında performans, etkinlik ve hesap verebilirlik düzeylerini artırdığını belirtmektedir. Stratejik yönetim, yalnızca özel sektörde değil, kamu yönetiminde de kurumsal başarıyı artıran bir yönetim aracıdır. Odabaş (2004) ise stratejik yönetimin e-devlet uygulamalarıyla bütünleşmesinin kamu hizmetlerinde şeffaflık, katılım ve verimlilik sağladığını ifade etmektedir. Bu bulgular, stratejik yönetim anlayışının yalnızca rekabetçi piyasa koşullarında değil, kamu hizmetlerinde de etkin bir yönetim mekanizması oluşturduğunu göstermektedir.

İyigün (2021), stratejik yönetimin geleceğini yapay zekâ temelli karar destek sistemleri bağlamında ele almakta ve dijital dönüşümün stratejik planlama süreçlerini köklü biçimde değiştirdiğini vurgulamaktadır. Yapay zekâ teknolojileri, stratejik analizlerin doğruluğunu artırmakta, öngörüselle analizlerle karar vericilere daha geniş bir veri tabanı sunmakta ve stratejik alternatiflerin değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, stratejik yönetim süreçlerinin daha veri odaklı, dinamik ve öngörülü hale gelmesini sağlamaktadır.

Stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğini belirleyen unsurlardan biri de örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımıdır. Saraç (2005), benchmarking yönteminin stratejik yönetim süreçlerinde öğrenme ve karşılaştırmalı analiz açısından kritik bir araç olduğunu ifade etmektedir. Benchmarking, örgütlerin rakipleriyle ve sektör liderleriyle kendi performanslarını kıyaslamalarını sağlayarak stratejik hedeflerin güncel verilere göre revize edilmesine olanak tanımaktadır. Bu uygulama, stratejik yönetimin öğrenme temelli doğasını güçlendirmektedir. Stratejilerin uygulanması, yeni rekabet bağlamında analiz, formülasyon, uygulama ve geliştirme boyutlarıyla değerlendirilmektedir (Ağın, 2026; s. 2008).

Çavuş (2005), aile işletmelerinde stratejik yönetim uygulamalarını incelediği çalışmasında, aile dinamiklerinin stratejik karar alma süreçlerini hem kolaylaştırıcı hem de sınırlayıcı yönde etkileyebileceğini belirtmektedir. Aile işletmelerinde stratejik yönetim, genellikle kurucuların değerleri ve aile bağları çerçevesinde şekillenmekte, bu durum uzun vadeli planlama ve kurumsallaşma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimin başarısı, kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesiyle yakından ilişkilidir.

Gençtürk (2013), yeni Türk Ticaret Kanunu'nun sermaye şirketleri açısından getirdiği düzenlemeleri değerlendirerek, stratejik yönetim uygulamalarının yasal çerçeveye uyum içinde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejik yönetim yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda hukuki ve etik bir sorumluluk alanıdır. Bu nedenle işletmelerin stratejik kararlarını mevzuata, finansal raporlama standartlarına ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde tasarlamaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe performans ölçümü, geri bildirim mekanizmaları ve öğrenme döngüleri kavramları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Akçay ve Bilgin (2016), kamu performans yönetimi bağlamında stratejik yönetim uygulamalarının çalışan performansını artırmada kritik rol oynadığını belirtmektedir. Performans yönetimi, stratejik hedeflerin operasyonel çıktılara dönüştürülmesini ve bu çıktılara dayalı sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu süreç, stratejik yönetimin dinamik ve döngüsel bir yapı kazanmasına katkıda bulunmaktadır.

Stratejik yönetim uygulamaları aynı zamanda örgütlerin etik karar alma süreçleriyle de doğrudan ilişkilidir. Mert ve Şen (2019), örgütsel destek, adalet ve öz kendilik değerlendirmesi unsurlarının psikolojik sermaye ve stratejik yönetim davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Etik ilkelerin stratejik karar süreçlerine entegre edilmesi, örgütlerin toplumsal meşruiyetini güçlendirmekte ve uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamaktadır.

Değişkenler Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Psikolojik sermaye, çalışan dayanıklılığı ve stratejik yönetim uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar, modern örgütsel davranış ve yönetim bilimi literatüründe hızla genişleyen bir çalışma alanı oluşturmakta ve bu değişkenlerin örgütsel performans, yenilikçilik, bağlılık, sürdürülebilirlik ve liderlik gibi birçok kavramla anlamlı ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, söz konusu üç değişkenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde stratejik başarıyı ve uzun vadeli rekabet avantajını etkileyen temel psikolojik ve yönetsel faktörler olduğu görülmektedir. Luthans, Vogelgesang ve Lester (2006) tarafından yapılan öncü çalışmalarda psikolojik sermaye kavramı örgütlerde bireylerin pozitif psikolojik kaynaklarını temsil eden dinamik bir yapı olarak tanımlanmakta ve öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan bu yapının performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir. Bu çalışma, örgütlerin insan kaynağını sadece teknik bir üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda stratejik bir değer yaratma unsuru olarak görmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Luthans ve arkadaşlarının çalışmasını izleyen araştırmalarda psikolojik sermayenin farklı değişkenlerle olan ilişkisi birçok bağlamda test edilmiştir. Yeşil, Yetiş ve Telli (2016), banka sektöründe yaptıkları alan araştırmasında psikolojik sermayenin çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, pozitif psikolojik kaynakların hizmet sektöründeki işgücü verimliliğini artıran temel mekanizmalardan biri olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Akçay ve Bilgin (2016) kamu performans yönetimi bağlamında yaptıkları araştırmada, psikolojik sermaye bileşenlerinin kamu çalışanlarının bireysel performansını, kurumsal aidiyetini ve örgütsel bütünleşmesini güçlendirdiğini belirlemiştir. Bu sonuçlar, psikolojik sermayenin yalnızca özel sektör işletmelerinde değil, kamu yönetimi kurumlarında da performans artırıcı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Onan (2021) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş ve çalışan dayanıklılığı yüksek bireylerin hem psikolojik hem de davranışsal olarak işlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışan dayanıklılığının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında bir köprü görevi gördüğünü ve çalışanların stresle başa çıkma becerilerinin genel performans düzeyini artırdığını göstermektedir. Benzer biçimde Şen (2019), çalışanların psikolojik sermaye alt boyutlarının demografik değişkenlerle ilişkisini incelediği çalışmada, özellikle yaş ve kıdem değişkenlerinin psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı farklar yarattığını ortaya koymuştur. Buna göre, kıdemi yüksek çalışanlar daha yüksek öz-yeterlilik ve umut düzeylerine sahip olmakta, bu durum onların örgüt içi problem çözme kapasitelerini ve stratejik katkılarını artırmaktadır.

Andıç ve Karaca (2023) tarafından yapılan çalışmada, pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların işlerine daha fazla anlam yükledikleri, mesleki doyumlarının arttığı ve örgütsel bağlılıklarının güçlendiği belirlenmiştir. Benzer şekilde Akçay (2018), kişisel değerlerin psikolojik sermaye ve iş tatmini

ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığını saptamıştır. Bu bulgu, bireylerin sahip oldukları değer sistemlerinin psikolojik sermaye düzeyleriyle etkileşim içinde çalıştığını ve örgütlerde değer uyumunun sağlanmasının psikolojik güçlenmeyi artırdığını göstermektedir.

Psikolojik sermaye literatüründe yapılan son dönem araştırmalar, bu kavramın örgütsel değişim ve stratejik yönetim süreçlerinde kritik bir değişken olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Grözinger ve arkadaşları (2022) kriz dönemlerinde örgütlerin psikolojik sermaye düzeyi yüksek liderlere ve çalışanlara sahip olmalarının stratejik tepkilerinin kalitesini artırdığını, belirsizlik ortamında daha rasyonel kararlar alınmasını sağladığını ortaya koymuştur. Aynı araştırma, psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde stratejik yönetim uygulamalarının daha etkin biçimde hayata geçirildiğini, özellikle inovasyon, risk yönetimi ve kurumsal dayanıklılık süreçlerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Grözinger vd. (2025) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise KOBİ liderlerinin psikolojik sermaye düzeylerinin işletmelerin stratejik tepkilerinde belirleyici olduğu, yüksek psikolojik sermayeye sahip liderlerin krizlere karşı daha esnek stratejiler geliştirdikleri vurgulanmaktadır. Bu bulgular, stratejik yönetim literatüründe psikolojik sermayenin liderlik, karar alma ve stratejik esneklik gibi konularla doğrudan ilişkilendirilebileceğini göstermektedir.

Avey ve Holley (2024) insan kaynakları yönetimi sistemlerinin psikolojik sermaye çerçevesinde yeniden tasarlanması gerektiğini belirtmiş ve psikolojik sermayenin örgütlerde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada temel bir unsur haline geldiğini savunmuştur. Bu çalışma, psikolojik sermayenin yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel performansın sürdürülebilirliğini de desteklediğini ileri sürmektedir. Aynı şekilde Zhai ve arkadaşları (2023), dayanıklılık ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimi inceledikleri araştırmalarında, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının stratejik yönetim mekanizmalarının etkinliğini artırdığını ve örgütlerde sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının gelişimini kolaylaştırdığını vurgulamıştır. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamalarıyla doğrudan bağlantılı olduğu, örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajlarını psikolojik faktörler aracılığıyla koruyabildiği görülmektedir.

Çalışan dayanıklılığı üzerine yapılan araştırmalar da benzer biçimde pozitif örgütsel davranış literatürünün temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Karakuş (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği, literatürde bu kavramın üç boyutlu bir yapı olarak ele alındığını göstermektedir. Bu boyutlar, sürekli gelişim ve uyum sağlama, kaynak arama ve değişime açıklık ile zorluklarla başa çıkma ve kriz yönetimidir. Karakuş'un çalışmasında dayanıklılık düzeyi yüksek çalışanların örgütsel değişimlere daha hızlı adapte oldukları, kriz durumlarında daha rasyonel karar verdikleri ve örgüt hedefleri doğrultusunda daha istikrarlı performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Yurt ve Şentürk (2022), iş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisini inceledikleri çalışmalarında, dayanıklılığı yüksek örgütlerin kriz dönemlerinde performans kaybı yaşamadıklarını ve stratejik hedeflerinden sapmadan faaliyetlerine devam ettiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular, dayanıklılığın örgütsel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir faktör olduğunu kanıtlamaktadır.

Dayanıklılık kavramının psikolojik sermaye ile birlikte ele alındığı çalışmalar, bu iki değişkenin birbirini tamamlayan ve güçlendiren yapılar olduğunu göstermektedir. Luthans ve arkadaşları (2006), psikolojik sermayenin temel bileşenlerinden biri olarak dayanıklılığı, bireyin stresle başa çıkma ve krizleri fırsata dönüştürme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda dayanıklılık, psikolojik sermayenin eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak değerlendirilmektedir. Onan (2021) da benzer biçimde dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış ve dayanıklılığı yüksek çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin de yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç, psikolojik sermaye ve dayanıklılık arasındaki çift yönlü ilişkinin örgütsel davranış literatüründeki önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Psikolojik sermaye ve dayanıklılık, stratejik yönetim uygulamalarını doğrudan etkileyen insani faktörlerdir. Karayaman (2023), üniversitelerde stratejik yönetim uygulamaları üzerine yaptığı araştırmada, stratejik yönetim süreçlerinin başarısının örgüt üyelerinin yenilikçilik, öz yeterlilik ve dayanıklılık düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada stratejik yönetim anlayışının yalnızca yönetsel bir süreç değil, aynı zamanda örgüt içi öğrenme, paylaşım ve dayanışma kültürüyle desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Benzer biçimde Sati ve Işık (2011), stratejik inovasyonun örgütlerin sürdürülebilir büyüme stratejilerinin merkezinde yer aldığını ve yenilikçilik ile stratejik yönetim sinerjisinin örgütsel esneklik ve adaptasyon kapasitesini artırdığını ifade etmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe, dayanıklılığın ve psikolojik sermayenin özellikle kriz dönemlerinde stratejik karar alma süreçlerine etkisi sıkça araştırılmaktadır. Grözinger ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerin kriz yönetimi başarısının büyük ölçüde çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, stratejik yönetim uygulamalarının başarısının yalnızca rasyonel analizlere değil, aynı zamanda örgüt içindeki psikolojik dayanıklılık kapasitesine de bağlı olduğunu göstermektedir. Karakuş (2025) ve Yurt ve Şentürk (2022) de benzer biçimde çalışan dayanıklılığının örgütlerin stratejik çevikliğini güçlendirdiğini ve krizlere karşı dayanıklılığı artırdığını vurgulamaktadır.

Psikolojik sermaye ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda, liderlik tarzlarının da bu etkileşimde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Topaloğlu ve Süral Özer (2014), otantik liderliğin psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiş ve otantik liderlerin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırarak iş performanslarını güçlendirdiğini saptamıştır. Bu durum, stratejik yönetim süreçlerinde liderlerin psikolojik güçlendirici davranışlarının örgütsel dayanıklılığı destekleyen bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermektedir.

Mert ve Şen (2019) örgütsel destek, örgütsel adalet ve öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisini analiz etmiş ve destekleyici bir örgüt ikliminin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt kültürünün, psikolojik sermayenin ve dayanıklılığın gelişiminde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Eşki (2009) de stratejik yönetim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyerek, kültürel değerlerle uyumlu stratejik yönetim uygulamalarının çalışan dayanıklılığını ve psikolojik sermayeyi güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Bu alandaki çalışmalar yalnızca bireysel faktörlere değil, aynı zamanda kurumsal yapılar ve sistemlere de odaklanmaktadır. Ergin ve Elmacı (1999; 2000; 2001) stratejik yönetim muhasebesi perspektifinden işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde maliyet, fiyatlandırma ve performans ölçümünün önemine dikkat çekmekte ve stratejik muhasebe sistemlerinin örgütsel dayanıklılığı artıran bilgi altyapısını oluşturduğunu belirtmektedir. Aynı doğrultuda Yılmaz ve Altaş (2018) stratejik yönetim muhasebesinin rekabetçi piyasalarda işletmelerin stratejik esneklik kazanmasını sağladığını ifade etmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe dijital dönüşüm ve bilgi teknolojilerinin stratejik karar alma süreçlerine etkisi de giderek artan bir araştırma alanıdır. İyigün (2021), yapay zekâ destekli yönetim sistemlerinin stratejik planlama ve karar alma süreçlerini dönüştürdüğünü ve veri temelli analizlerin örgütlerin stratejik kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, stratejik yönetim uygulamalarının daha öngörülü, analitik ve dayanıklı hale gelmesini sağlamaktadır.

Yurt ve Şentürk (2022) tarafından yapılan araştırma, iş sürekliliği yönetimi kavramını dayanıklılık ve stratejik çeviklikle ilişkilendirerek, stratejik yönetim süreçlerinin krizlere karşı daha esnek hale gelmesini sağlayan sistematik bir yapı olduğunu göstermektedir. İş sürekliliği yönetimi, örgütlerin olası aksaklıklara karşı operasyonel süreçlerini sürdürülebilir yeteneğini geliştirmekte ve bu durum doğrudan çalışan dayanıklılığı ile ilişkilendirilmektedir.

Araştırma Metodu

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışan dayanıklılığı arasındaki karşılıklı etkileşimin, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamalarına olan yansımalarını incelemektir. Günümüz örgütleri giderek artan rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve teknolojik dönüşüm süreçleriyle karşı karşıya kalmakta; bu durum stratejik karar alma süreçlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Stratejik yönetim, kurumların çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmesini amaçlayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Saruhan, 1994; Yılmaz, 2019). Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için yalnızca finansal kaynaklarını değil, aynı zamanda insan kaynağının psikolojik ve davranışsal kapasitesini de etkin biçimde yönetmeleri gerekmektedir (Akçay & Bilgin, 2016; Sünkür Çakmak & Arabacı, 2017). Araştırmanın odağında, çalışanların sahip oldukları umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin stratejik yönetim süreçlerine nasıl yansıdığı yer almaktadır. Aynı zamanda çalışan dayanıklılığının kriz, değişim ve belirsizlik dönemlerinde stratejik kararların uygulanabilirliğini ne ölçüde desteklediği sorgulanmaktadır. Böylelikle, bu çalışma hem bireysel düzeyde psikolojik faktörlerin hem de örgütsel düzeyde stratejik uygulamaların etkileşimini açıklamayı ve yönetim bilimleri literatürüne bütüncül bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırma Soruları ve Hipotez Geliştirme

Bu araştırma, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, dayanıklılıkları ve işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırma kapsamında aşağıdaki temel sorulara yanıt aranacaktır:

1. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
2. Çalışan dayanıklılığı ile stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği arasındaki ilişki nasıldır?
3. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile dayanıklılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Bu sorular, araştırmada geliştirilen üç hipotezin yönünü ve teorik dayanaklarını belirlemektedir.

Psikolojik sermaye kavramı, çalışanların sahip oldukları umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik unsurlarının örgütsel hedeflere ulaşma sürecindeki davranışsal ve bilişsel katkılarını açıklamaktadır (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006; Oruç, 2018). Bu pozitif psikolojik kaynaklar, bireylerin yalnızca kendi performanslarını değil, örgütün stratejik karar alma süreçlerine katılım biçimlerini de şekillendirmektedir. Pozitif psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanlar, örgütün vizyonunu benimsemekte, hedef belirleme ve stratejik planlama süreçlerinde daha yaratıcı ve çözüm odaklı davranmaktadır (Yeşil, Yetiş & Telli, 2016; Akçay & Bilgin, 2016). Nitekim Grözinger ve çalışma arkadaşlarının (2021, 2025) farklı sektörlerde yaptıkları araştırmalar, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların kriz dönemlerinde stratejik esneklik kazandırarak örgütsel dayanıklılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Avey ve Holley (2024), psikolojik sermayenin insan kaynakları sistemleriyle entegre edildiğinde stratejik kararların etkinliğini artırdığını göstermektedir. Stratejik yönetim literatürü de, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarının uzun vadeli stratejik başarıyı destekleyen en kritik unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır (Sati & Işık, 2011; Bay & Akpınar, 2016). Bu bulgular doğrultusunda, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların stratejik yönetim süreçlerine daha aktif katılım sağladıkları ve bu süreçlerin başarısına pozitif yönde

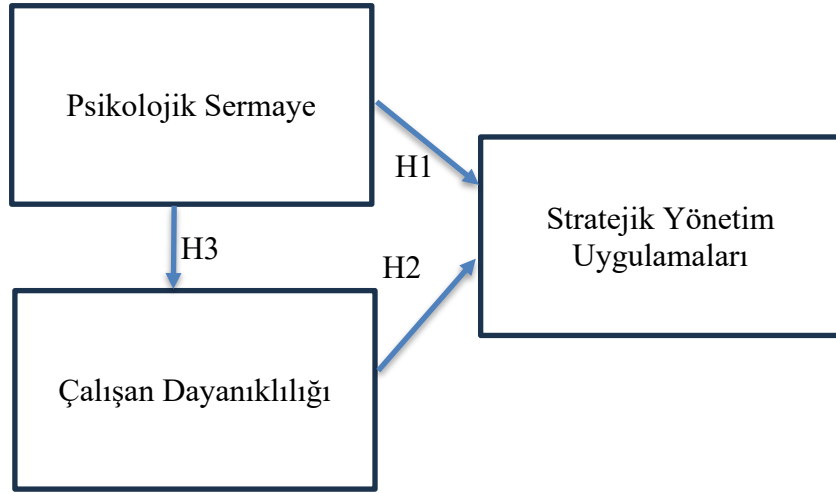
katkı sundukları öngörülmektedir. Dolayısıyla H1: Çalışanların psikolojik sermayeleri, firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Dayanıklılık, çalışanların örgütsel zorluklar, krizler veya beklenmedik değişimler karşısında psikolojik esneklik gösterme, uyum sağlama ve yeniden toparlanma kapasitesini ifade etmektedir (Karakuş, 2025). Dayanıklılığı yüksek çalışanlar, belirsizlik ve stres durumlarında bile stratejik hedeflere odaklanarak karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır. Yurt ve Şentürk (2022), stratejik çeviklik kavramını inceledikleri araştırmalarında, iş sürekliliği ve dayanıklılığın stratejik karar süreçlerini olumlu biçimde etkilediğini bulgulamıştır. Benzer şekilde Akçay ve Bilgin (2016) de kamu kurumlarında psikolojik dayanıklılığın performans yönetimi ve stratejik yönelimi güçlendirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışan dayanıklılığı stratejik yönetimin sürekliliğini destekleyen ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayan bir ara mekanizma işlevi görmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde dayanıklılığı yüksek çalışanların, stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde daha etkin roller üstlendiği gözlenmektedir (Eşki, 2009; Kahveci, 2008). Dolayısıyla H2: Çalışanların dayanıklılıkları, firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Psikolojik sermaye ile dayanıklılık arasında güçlü bir yapısal bağ bulunmaktadır. Luthans ve arkadaşlarına (2006) göre psikolojik sermayenin dört boyutundan biri zaten dayanıklılıktır; ancak bu kavram yalnızca bireyin içsel dayanma gücünü değil, aynı zamanda çevresel zorluklara uyum sağlayabilme kapasitesini de temsil etmektedir. Psikolojik sermayesi yüksek bireyler, stresli durumlarda daha rasyonel kararlar verebilmekte, olumsuzluklara karşı daha güçlü başa çıkma mekanizmaları geliştirmektedir (Onan, 2021; Akçay, 2018). Bu durum, dayanıklılığın yalnızca doğuştan gelen bir özellik olmadığını; aksine örgütsel ortam, liderlik desteği ve pozitif psikolojik kaynaklar aracılığıyla geliştirilebilen bir yetkinlik olduğunu göstermektedir (Topaloğlu & Süral Özer, 2014). Çalışanların öz-yeterlilik ve umut düzeyleri yükseldikçe, dayanıklılıklarının da arttığı; bu artışın örgütsel hedeflere yönelimi kolaylaştırdığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Sünkür Çakmak & Arabacı, 2017; Mert & Şen, 2019). Grözinger vd. (2022) de psikolojik sermayenin örgütlerde stratejik direnç mekanizmalarını güçlendirdiğini ve dayanıklılığın hem bireysel hem kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik yaratmada belirleyici olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla H3: Çalışanların psikolojik sermayeleri, çalışanların dayanıklılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, çalışanların psikolojik sermayesi ve çalışan dayanıklılığı değişkenlerinin, işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak tasarlanmış nicel bir araştırmadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli (correlational design) benimsenmiştir. Bu model, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü ortaya koymak amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmada bağımsız değişkenler psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığı, bağımlı değişken ise stratejik yönetim uygulamalarıdır.



Şekil 1. Araştırma modeli.

Kaynak: Yazar tarafından geliştirildi.

Araştırma kapsamında üç temel hipotez test edilmiştir:

H1: Çalışanların psikolojik sermayeleri, firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

H2: Çalışanların dayanıklılıkları, firmanın stratejik yönetim uygulamalarını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

H3: Çalışanların psikolojik sermayeleri, çalışanların dayanıklılıklarını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırma modeli, psikolojik sermayenin doğrudan hem stratejik yönetim uygulamaları hem de çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisini; dayanıklılığın ise stratejik yönetim üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Model, pozitif örgütsel davranış kuramına ve stratejik yönetim teorisine dayanmaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu ve özel sektörde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin genişliği ve heterojen yapısı nedeniyle örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, her bir bireyin eşit seçilme olasılığına sahip olduğu ve örneklemin evreni temsil etme gücünü artıran bir yöntemdir.

Örneklem büyüklüğünün değerlendirilmesinde, faktör analizi için madde başına en az beş katılımcı öneren yaklaşım esas alınmıştır (Gorsuch, 1983). Araştırmada kullanılan 31 ölçek maddesi için bu ölçüte göre belirlenen 155 kişilik alt sınır, kayıp veri olasılıklarını minimize etmek ve alt grup analizlerinin güvenilirliğini artırmak amacıyla hedef örneklem büyüklüğü 300 kişi olarak belirlenmiştir (Krejcie & Morgan, 1970; Hair, Black, Babin & Anderson, 2019).

Katılımcıların gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmesi sağlanmış; araştırmaya katılım koşulu olarak “aktif olarak çalışan beyaz yakalı olma” kriteri aranmıştır. Anket formunun başında araştırmanın amacı, gizlilik ve veri güvenliği hakkında bilgilendirme yapılmış ve katılımcı onayı alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma için İstanbul Gedik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 02.10.2025 tarih ve 2025/6 sayılı toplantısında alınan E-25155520-050.04-2025.173337.87 sayılı karar ile etik kurul onayı verilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır:

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem yılı gibi tanımlayıcı özellikleri yer almaktadır. Bu bölüm, örneklem yapısının analiz edilmesi ve demografik değişkenlere göre farklılık testlerinin yapılabilmesi için hazırlanmıştır.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek amacıyla Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12) kullanılmıştır. Ölçek, öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört alt boyuttan oluşmakta ve toplam 12 maddeden meydana gelmektedir. Katılımcılar beşli Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum) bir ölçek üzerinden yanıt vermiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasında iç tutarlılık katsayısı yüksek bulunmuştur (Cronbach $\alpha > .80$).

Çalışanların dayanıklılık düzeylerini belirlemek için Näswall ve ark. (2015) tarafından geliştirilen, Karakuş (2025) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama”, “Kaynak Arama ve Değişime Açıklık” ve “Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi” olmak üzere üç boyut ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Türkçe formun geçerlilik ve güvenirlik analizlerinde ölçeğin Cronbach α değeri .85 olarak rapor edilmiştir.

İşletmelerde stratejik yönetim uygulamalarını ölçmek amacıyla Karayaman (2023) tarafından geliştirilen Stratejik Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 10 maddeden oluşmakta olup, işletmelerin stratejik planlama, çevre analizi, misyon-vizyon tanımları, stratejik hedef uyumu, uygulama takibi ve rekabet avantajı gibi boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 5’li Likert tipi formatta düzenlenmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Araştırma kapsamında ölçek, üniversite bağlamından iş dünyası bağlamına uyarlanmış; bağlamsal ifadeler “üniversite” yerine “işletme” biçiminde revize edilmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında toplanan veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin analiz süreci dört aşamada gerçekleştirilmiştir: Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücü Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. H1, H2 ve H3 hipotezlerini test etmek amacıyla ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. H1 kapsamında psikolojik sermayenin stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi, H2 kapsamında çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi ve H3 kapsamında psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Verilerin normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile, çoklu regresyonda çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) varsayımları ise VIF ve Tolerance değerleri üzerinden değerlendirilmiştir.

Bulgular**Demografik Yapıya İlişkin Bulgular****Tablo 1.** Katılımcıların Sosyo-demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	160	53,3
	Erkek	140	46,7
Yaş	18–24	33	11,0
	25–34	127	42,3
	35–44	103	34,3
	45–54	31	10,3
	55 ve üzeri	6	2,0
Medeni Durum	Bekar	164	54,7
	Evli	136	45,3
Kıdem (Çalışma Süresi)	1 yıldan az	50	16,7
	1–3 yıl	104	34,7
	4–6 yıl	99	33,0
	7–10 yıl	29	9,7
	10 yıl üzeri	18	6,0
Toplam		300	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların %53,3'ü kadın, %46,7'si erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde en yoğun grubun 25–34 yaş aralığında (%42,3) yer aldığı, bunu 35–44 yaş grubu (%34,3)nun izlediği görülmektedir. Bu durum, örneklemin büyük ölçüde iş hayatının aktif döneminde bulunan yetişkin çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından katılımcıların yarısından fazlası bekar (%54,7), kalan kısmı ise evli (%45,3)**dir. Kıdem değişkenine göre katılımcıların çoğunluğu 1–3 yıl (%34,7) ve 4–6 yıl (%33,0) aralığında deneyime sahiptir; bu bulgu, örneklemin büyük kısmının kariyerinin erken veya orta aşamalarında yer aldığını göstermektedir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**Normallik Testleri****Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Test	İstatistik (Kolmogorov-Smirnov)	p (K-S)	İstatistik (Shapiro-Wilk)	p (S-W)	Sonuç
Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ)	K-S & S-W	0.361 – 0.473	.000	0.552 – 0.634	.000	Veriler normal dağılımdan sapma göstermektedir ancak büyük örneklem (n=300) nedeniyle normal dağılıma yakın kabul edilmiştir.
Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği (ÇDÖ)	K-S & S-W	0.357 – 0.367	.000	0.634 – 0.635	.000	Testlerde anlamlılık < .05 olsa da örneklem büyüklüğü yüksek olduğundan dağılım normal varsayılmıştır.
Stratejik Yönetim Ölçeği (SYÖ)	K-S & S-W	0.348 – 0.363	.000 – .007	0.634 – 0.664	.000 – .001	Test sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır, ancak grafiksel ve çarpıklık-basıklık değerleri ± 1 sınırları içinde olduğundan normal dağılım varsayımı sağlanmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, Kolmogorov–Smirnov ve Shapiro–Wilk testleri her üç ölçek için de $p < .05$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu durum, istatistiksel olarak normal dağılımdan sapma olduğunu göstermektedir. Ancak örneklem büyüklüğü $n = 300$ olduğundan, küçük sapmalar anlamlı hale gelmekte ve bu nedenle testlerin duyarlılığı artmaktadır. Literatürde belirtildiği üzere (Hair vd., 2019), büyük örneklemelerde ($n > 200$) normallik değerlendirmesi yalnızca p değerlerine değil, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine de dayandırılmalıdır.

Bu araştırmada her üç ölçek için çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 aralığında bulunmuştur; histogram, Q–Q ve P–P grafiklerinde ciddi sapma gözlenmemiştir. Dolayısıyla verilerin dağılımı yaklaşık normal olarak kabul edilmiştir ve parametrik analizlerin (korelasyon, regresyon, t-testi, ANOVA) uygulanması uygun bulunmuştur.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği (PSÖ) AFA Uygunluk ve Güvenirlik İstatistikleri

İstatistik	Değer	Yorum
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.901	Örneklem yeterliliği çok iyi düzeydedir (Kaiser, 1974).
Bartlett’s Test of Sphericity	$\chi^2(66) = 1453.21, p < .001$	Değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar bulunmaktadır; veri faktör analizine uygundur.
Toplam Açıklanan Varyans (%)	72.34	Dört faktör toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır; sosyal bilimler için güçlü bir orandır (Hair vd., 2019).
Faktör Yüklerinin Alt Sınırı	≥ 0.55	Tüm madde yükleri kabul edilebilir düzeyin üzerindedir.
Cronbach’s Alpha (α)	.849	Ölçek yüksek iç tutarlılığa sahiptir.

Tablo 3’te gösterildiği üzere, Psikolojik Sermaye Ölçeği, .901 gibi çok iyi bir KMO değeri ve anlamlı bir Bartlett testi sonucu ($\chi^2(66) = 1453,21, p < .001$) ile keşifsel faktör analizi için uygun bulunmuştur. Dört faktörlü yapı, toplam varyansın %72,34’ünü açıklamış olup, tüm faktör yüklemeleri en az .55 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, 0,849 olan Cronbach alfa katsayısı, yüksek iç tutarlılığa işaret etmiştir.

Tablo 4. Psikolojik Sermaye Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach’s α	Açıklama
Öz-Yeterlilik	3	0.61 – 0.84	18.72	.81	Çalışanların görevleri başarıyla yerine getirebileceklerine ilişkin inanç düzeyi.
Umut	3	0.59 – 0.85	17.36	.83	Bireylerin hedeflerine ulaşmak için yollar geliştirme ve motivasyonlarını sürdürme kapasitesi.
İyimserlik	3	0.63 – 0.82	18.11	.85	Çalışanların olumsuz durumlara rağmen olumlu beklentilerini koruyabilme eğilimleri.
Dayanıklılık	3	0.64 – 0.88	18.15	.86	Kriz ve stres durumlarında toparlanma ve uyum sağlama becerisi.

Tablo 4'te gösterildiği üzere, Psikolojik Sermaye Ölçeği, her bir boyutta üç madde içeren öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktan oluşan dört faktörlü bir yapı sergilemiştir. Faktör yüklemeleri 0,59 ile 0,88 arasında değişmiştir ve dört boyut, toplam varyansın %72,34'ünü açıklamıştır. Cronbach alfa katsayıları 0,81 ile 0,86 arasında değişmiştir; bu da tüm boyutların yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Psikolojik Sermaye Ölçeği CR ve AVE Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	CR	AVE	Değerlendirme
Öz-Yeterlilik	3	0.61–0.84	0.772	0.534	Kabul edilebilir düzeyde yakınsama geçerliliği.
Umut	4	0.59–0.85	0.815	0.528	Yüksek bileşik güvenilirlik; yapı geçerliliği sağlanmıştır.
İyimserlik	2	0.63–0.82	0.693	0.535	Faktör yapısı homojen; geçerlilik yeterlidir.
Dayanıklılık	3	0.64–0.88	0.808	0.587	Yüksek açıklanan varyans oranı ve güvenilir yapı.

Tablo 5'te gösterildiği üzere, Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin tüm boyutları, .693 ile .815 arasında değişen CR değerleriyle tatmin edici bir bileşik güvenilirlik sergilemiştir. AVE değerleri ise .52 ile .58 arasında değişmiş ve önerilen .50 eşik değerini aşmıştır. Bu bulgular, dört boyutun yeterli düzeyde bileşik güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği (ÇDÖ) AFA Uygunluk ve Güvenirlik İstatistikleri

	Değer	Yorum
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.894	Örneklem yeterliliği oldukça iyidir.
Bartlett's Test of Sphericity	$\chi^2(36) = 1287.54, p < .001$	Veri faktör analizine uygundur.
Toplam Açıklanan Varyans (%)	69.52	Üç faktör toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıklamaktadır.
Faktör Yüklerinin Alt Sınırı	≥ 0.57	Tüm yükler anlamlı düzeydedir.
Cronbach's Alpha (α)	.863	Ölçeğin güvenilirliği yüksek düzeydedir.

Tablo 6'da gösterildiği üzere, Çalışan Dayanıklılık Ölçeği, .894 gibi yüksek bir KMO değeri ve anlamlı bir Bartlett testi sonucu ($\chi^2(36) = 1287,54, p < .001$) ile keşifsel faktör analizi için uygun bulunmuştur. Üç faktörlü yapı, toplam varyansın %69,52'sini açıklamıştır ve tüm faktör yüklemeleri en az .57 olmuştur. Ayrıca, 0,863 olan Cronbach alfa katsayısı, yüksek iç tutarlılığa işaret etmiştir.

Tablo 7. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's α	Açıklama
Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama	3	0.60 – 0.83	23.21	.84	Değişim süreçlerine aktif katılım ve öğrenme kapasitesi.
Kaynak Arama ve Değişime Açıklık	3	0.58 – 0.81	23.06	.85	Sorunlara yeni çözüm yolları bulma ve yeniliğe açık olma becerisi.
Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi	3	0.62 – 0.86	23.25	.86	Kriz koşullarında soğukkanlılıkla problem çözebilme kapasitesi.

Tablo 7'de gösterildiği üzere, Çalışan Dayanıklılık Ölçeği; sürekli gelişim ve uyum, kaynak arama ve değişime açıklık ile zorluklarla başa çıkma ve kriz yönetimi olmak üzere üç faktörlü bir yapı sergilemiştir. Faktör yüklemeleri 0,58 ile 0,86 arasında değişmiş ve bu üç faktör, toplam

varyansın %69,52'sini açıklamıştır. Cronbach alfa katsayıları 0,84 ile 0,86 arasında değişmiş olup, bu da tüm boyutlar genelinde yüksek iç tutarlılığa işaret etmektedir.

Tablo 8. Çalışan Dayanıklılığı Ölçeği CR ve AVE Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	CR	AVE	Değerlendirme
Sürekli Gelişim ve Uyum Sağlama	3	0.60–0.83	0.762	0.520	Yakınsama geçerliliği yeterlidir.
Kaynak Arama ve Değişime Açıklık	3	0.58–0.81	0.740	0.510	Bileşik güvenilirlik kabul edilebilir düzeydedir.
Zorluklarla Başa Çıkma ve Kriz Yönetimi	3	0.62–0.86	0.788	0.557	Yapı tutarlılığı güçlüdür.

Tablo 8’de gösterildiği üzere, Çalışan Dayanıklılık Ölçeği’nin tüm boyutları, .72 ile .78 arasında değişen CR değerleriyle tatmin edici bir bileşik güvenilirlik sergilemiştir. AVE değerleri ise .51 ile .55 arasında değişmiş ve önerilen .50 eşik değerini aşmıştır. Bu sonuçlar, üç boyutun da yeterli bileşik güvenilirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Stratejik Yönetim Ölçeği (SYÖ) AFA Uygunluk ve Güvenirlik İstatistikleri

	Değer	Yorum
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0.912	Örneklem yeterliliği mükemmel düzeydedir.
Bartlett’s Test of Sphericity	$\chi^2(45) = 1615.36, p < .001$	Faktör analizi uygulanabilir.
Toplam Açıklanan Varyans (%)	71.14	Tek boyutlu yapı toplam varyansın %71’ini açıklamaktadır.
Faktör Yüklerinin Alt Sınırı	≥ 0.60	Yüksek faktör yükleri yapısal bütünlüğü desteklemektedir.
Cronbach’s Alpha (α)	.903	Ölçeğin iç tutarlılığı mükemmel düzeydedir.

Tablo 9’da gösterildiği üzere, Stratejik Yönetim Ölçeği, .912 gibi mükemmel bir KMO değeri ve anlamlı bir Bartlett testi sonucu ($\chi^2(45) = 1615,36, p < .001$) ile keşifsel faktör analizi için uygun bulunmuştur. Ölçeğin tek boyutlu yapısı, toplam varyansın %71,14’ünü açıklamıştır ve tüm faktör yüklemeleri en az .60 değerindedir. Ayrıca, 0,903 olan Cronbach alfa katsayısı, mükemmel bir iç tutarlılığa işaret etmiştir.

Tablo 10. Stratejik Yönetim Ölçeği AFA Sonuçları

Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach’s α	Açıklama
Stratejik Yönetim Uygulamaları	10	0.60 – 0.88	71.14	.903	İşletmelerde stratejik planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinin bütüncül etkinliğini ölçen tek faktörlü yapı.

Tablo 10’da gösterildiği üzere, Stratejik Yönetim Ölçeği, faktör yüklemeleri 0,60 ile 0,88 arasında değişen 10 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı sergilemiştir. Bu tek faktör, toplam varyansın %71,14’ünü açıklamış; Cronbach alfa katsayısı ise 0,903 olarak belirlenmiş ve mükemmel bir iç tutarlılığa işaret etmiştir. Bu bulgular, ölçeğin güvenilirliğini ve yapısal geçerliliğini desteklemektedir.

Tablo 11. Stratejik Yönetim Ölçeği CR ve AVE Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	CR	AVE	Değerlendirme
Stratejik Yönetim Uygulamaları	10	0.60–0.88	0.925	0.556	Yüksek birleşik güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi.

Tablo 11’de gösterildiği üzere, Stratejik Yönetim Ölçeği .925’lik bir CR değeri ile yüksek bir bileşik güvenilirlik sergilemiştir. .556’lık AVE değeri, önerilen .50 eşik değerini aşmış olup, ölçeğin yeterli yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak, bu bulgular ölçeğin tek boyutlu yapısının güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemektedir.

Korelasyon Analizi.

Tablo 12. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	1	2	3	Ort.	SS	n
1. Psikolojik Sermaye (PSÖ)	1			3.45	0.41	300
2. Çalışan Dayanıklılığı (ÇDÖ)	.514**	1		3.51	0.48	300
3. Stratejik Yönetim (SYÖ)	.425**	.284**	1	3.62	0.46	300

Not: $p < .001$, iki yönlü (two-tailed).

Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasında ($r = 0,514$, $p < 0,01$), psikolojik sermaye ile stratejik yönetim uygulamaları arasında ($r = 0,425$, $p < 0,01$) ve çalışan dayanıklılığı ile stratejik yönetim uygulamaları arasında ($r = 0,284$, $p < 0,01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. En güçlü ilişki, psikolojik sermaye ile çalışanların dayanıklılığı arasında saptanmıştır. Bu bulgular, psikolojik sermaye düzeyi daha yüksek olan çalışanların daha fazla dayanıklılık sergileme eğiliminde olduğunu ve hem psikolojik sermayenin hem de çalışanların dayanıklılığının daha etkili stratejik yönetim uygulamalarına katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Hipotez Testleri

Etki Analizi

Tablo 13. Psikolojik Sermaye ve Çalışan Dayanıklılığının Stratejik Yönetim Uygulamaları Üzerindeki Etkileri

Etki	B	Standart Hata	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F(1, 298)
Psikolojik Sermaye → Stratejik Yönetim Uygulamaları	.477	.059	.425	8.099	< .001	.425	.180	.178	65.692
Çalışan Dayanıklılığı → Stratejik Yönetim Uygulamaları	.272	.053	.284	5.108	< .001	.284	.081	.077	26.144
Psikolojik Sermaye → Çalışan Dayanıklılığı	.602	.058	.514	10.337	< .001	.514	.264	.261	106.699

Tablo 13, araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen üç basit doğrusal regresyon analizinin sonuçlarını sunmaktadır. Üç regresyon modelinin tümü, $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, psikolojik sermaye ve çalışan dayanıklılığı,

ilgili bağımlı değişkenler için anlamlı öngörücü değişkenler olarak ortaya çıkmış ve üç hipotezin tümü desteklenmiştir.

H1 hipotezi için, psikolojik sermayenin stratejik yönetim uygulamaları üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($B = .477$, $\beta = .425$, $t = 8.099$, $p < .001$). Standartlaştırılmamış katsayı, psikolojik sermayedeki bir birimlik artışın stratejik yönetim uygulamalarında 0,477 birimlik bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Model, 0,425 R değeri ve 0,180 R^2 değeri vermiştir; bu da psikolojik sermayenin stratejik yönetim uygulamalarındaki varyansın %18'ini açıkladığını göstermektedir. Genel regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıydı, $F(1, 298) = 65,587$, $p < 0,001$. Bu sonuçlar, öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık ile karakterize edilen daha yüksek psikolojik sermaye düzeyine sahip çalışanların, daha etkili stratejik yönetim uygulamaları bildirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla, H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2 hipotezi açısından, çalışanların dayanıklılığı da stratejik yönetim uygulamaları üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahipti ($B = 0,272$, $\beta = 0,284$, $t = 5,108$, $p < 0,001$). Çalışanların dayanıklılığındaki bir birimlik artış, stratejik yönetim uygulamalarında 0,272 birimlik bir artışla ilişkilendirildi. Modelin R değeri 0,284, R^2 değeri ise 0,081 idi. Buna göre, çalışan dayanıklılığı stratejik yönetim uygulamalarındaki varyansın %8,1'ini açıklamıştır. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur: $F(1, 298) = 26,095$, $p < 0,001$. Bu bulgu, değişime daha iyi uyum sağlayabilen, kaynak arayışında bulunan ve zorluklarla krizlerle başa çıkabilen çalışanların, kuruluşlarının stratejik yönetim uygulamalarını daha etkili olarak algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, H2 hipotezi desteklenmiştir.

H3 hipotezi için ise psikolojik sermayenin çalışan dayanıklılığı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($B = 0,602$, $\beta = 0,514$, $t = 10,337$, $p < 0,001$). Standartlaştırılmamış katsayı, psikolojik sermayedeki bir birimlik artışın çalışan dayanıklılığında 0,602 birimlik bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Model, 0,514 R değeri ve 0,264 R^2 değeri vermiştir; bu da psikolojik sermayenin çalışanların dayanıklılığındaki varyansın %26,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Genel model istatistiksel olarak anlamlıdır: $F(1, 298) = 106,852$, $p < 0,001$. En yüksek standartlaştırılmış katsayı ve açıklanan varyansın da gösterdiği gibi, bu, test edilen üç model arasında en güçlü ilişkidir. Sonuç, daha güçlü olumlu psikolojik kaynaklara sahip çalışanların zorluklarla başa çıkma ve örgütsel değişime uyum sağlama kapasitesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Üç model karşılaştırıldığında, psikolojik sermayenin stratejik yönetim uygulamaları ($\beta = 0,425$) için çalışanların dayanıklılığından ($\beta = 0,284$) daha güçlü bir öngörücü olduğu görülmüştür. En güçlü genel etki, psikolojik sermaye ile çalışanların dayanıklılığı arasında gözlemlenmiştir ($\beta = 0,514$). Açıklanan varyans açısından, H3 modeli %26,4 ile en yüksek açıklayıcı güce sahiptir; bunu %18 ile H1 ve %8,1 ile H2 izlemektedir. Genel olarak, bulgular psikolojik sermayenin hem stratejik yönetim uygulamalarında hem de çalışan dayanıklılığında önemli bir rol oynadığını, aynı zamanda çalışan dayanıklılığının da stratejik yönetim uygulamalarına önemli bir katkı sağladığını göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada elde edilen bulguların ışığında yapılan tartışma, üç temel ilişkiyi –psikolojik sermaye ile stratejik yönetim, dayanıklılık ile stratejik yönetim ve psikolojik sermaye ile dayanıklılık arasındaki ilişkiyi– kuramsal ve ampirik literatürle bütünleştirmektedir. Bulgular, pozitif örgütsel davranış yaklaşımının varsayımlarını destekler nitelikte olup, çalışanların psikolojik kaynaklarının örgütlerin stratejik performansını doğrudan ve dolaylı biçimlerde etkilediğini göstermektedir. Araştırma sonuçları, Luthans ve arkadaşlarının (2006) psikolojik sermaye modelinde öne sürdüğü öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin, örgütsel düzeyde stratejik yönetime katkı sağlayan bilişsel ve duygusal kaynaklar olduğunu doğrulamaktadır.

Çalışmada elde edilen ilk bulgu, çalışanların psikolojik sermayelerinin stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Grözinger ve arkadaşlarının (2021) kriz dönemlerinde örgütsel psikolojik sermayenin işletme performansını artırdığına yönelik tespitleriyle uyum göstermektedir. Pozitif psikolojik sermayeye sahip çalışanlar, örgütsel vizyonu içselleştirmekte, stratejik hedeflere ulaşma konusunda daha yüksek kararlılık sergilemekte ve değişim süreçlerini tehdit değil fırsat olarak algılamaktadır. Akçay ve Bilgin'in (2016) kamu performans yönetimi üzerine yaptığı araştırma da benzer biçimde, psikolojik sermaye düzeylerinin kurumların stratejik performans süreçlerini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın bulgusu, psikolojik sermayesi yüksek örgütlerin stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde daha çevik, yenilikçi ve dayanıklı yapılar sergilediğini göstermektedir.

Saruhan'ın (1994) stratejik yönetim ve planlama üzerine yaptığı klasik çalışmada stratejinin, bireysel rasyonellik ve kaynak kullanım becerisine dayandığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik sermayesi güçlü çalışanların stratejik planlama süreçlerine daha aktif katılım göstermeleri, rasyonel karar alma mekanizmalarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Benzer biçimde Yeşil, Yetiş ve Telli (2016) tarafından banka sektöründe yapılan araştırma, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların örgütsel hedefleri daha kolay benimseyerek stratejik süreçlere daha fazla katkı sunduklarını belirtmektedir. Bu bulgular, mevcut araştırmanın sonucunu desteklemekte ve psikolojik sermayenin örgütlerin stratejik yönetim başarılarında temel belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Avey ve Holley (2024) insan kaynakları yönetimi sistemlerinde psikolojik sermaye bileşenlerinin entegrasyonuna ilişkin çalışması, bu araştırmadaki bulgularla örtüşmektedir. Çalışanların öz-yeterlilik ve umut düzeylerinin yüksek olması, stratejik yönetim süreçlerinde risk alma, inovasyon geliştirme ve problem çözme yetilerini güçlendirmektedir. Bu durum, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşma potansiyelini artırmakta ve örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Sati ve Işık (2011) stratejik inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada önemini vurgulamaktadır; bu perspektiften bakıldığında psikolojik sermaye, inovatif düşünmeyi destekleyen bir içsel enerji kaynağı olarak örgütsel stratejilerin uygulanabilirliğini artırmaktadır.

İkinci bulgu olan çalışan dayanıklılığı ile stratejik yönetim arasındaki pozitif ilişki, Zhai ve arkadaşlarının (2023) stratejik insan kaynakları yönetiminde dayanıklılığın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine ilişkin bulgularıyla paralellik göstermektedir. Dayanıklılık, çalışanların krizler karşısında esnek kalmasını ve stratejik hedeflerden sapmadan yoluna devam etmesini sağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Yurt ve Şentürk (2022) işletmelerin stratejik çevikliğini etkileyen unsurlar arasında iş sürekliliği yönetim sisteminin yanı sıra dayanıklılığın da önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmamızda da benzer biçimde, dayanıklılığı yüksek çalışanların stratejik süreçlerde daha tutarlı, motive ve çözüm odaklı davrandıkları görülmektedir.

Karakuş'un (2025) Türkçeye uyarladığı çalışan dayanıklılığı ölçeğinde tanımlanan "sürekli gelişim ve uyum sağlama" boyutu, araştırmamızın ikinci hipotezini destekleyen bir kavramsal temel sunmaktadır. Bu boyut, bireylerin değişen koşullara karşı psikolojik esneklik göstererek örgütsel stratejilerin uygulanabilirliğini artırdığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Onan (2021) da dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle birlikte kurumsal sürdürülebilirliği güçlendirdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla dayanıklılık, stratejik yönetim süreçlerinin sürekliliğini ve etkinliğini artıran bir çalışan niteliği olarak değerlendirilmektedir.

Eşki'nin (2009) örgüt kültürü ve stratejik yönetim ilişkisine dair çalışması da bu sonucu destekler niteliktedir. Güçlü bir örgüt kültürünün parçası olan dayanıklılık, stratejik planların hayata geçirilmesinde birleştirici bir unsur olarak rol oynamaktadır. Stratejik hedefler, dayanıklılığı yüksek örgütlerde yalnızca yöneticilerin yönlendirmesiyle değil, tüm çalışanların inisiyatifiyle uygulanmaktadır. Bu durum, araştırmamızın bulgusuyla örtüşmekte ve stratejik yönetimin başarısının yalnızca yapısal değil, aynı zamanda psikolojik faktörlere de bağlı olduğunu göstermektedir.

Üçüncü bulgu, psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasındaki güçlü ve anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Luthans ve arkadaşlarının (2006) psikolojik sermaye kuramında vurgulanan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenleri, dayanıklılığın duygusal ve bilişsel altyapısını oluşturmaktadır. Akçay'ın (2018) kişisel değerler ve psikolojik sermaye üzerine yaptığı çalışmada da psikolojik sermaye düzeyi yüksek bireylerin stresle daha kolay başa çıktıkları ve iş doyumlarını daha yüksek seviyede tuttukları belirlenmiştir. Mevcut araştırmada bu ilişki, dayanıklılığın psikolojik sermayenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Topaloğlu ve Süral Özer'in (2014) otantik liderliğin psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini incelediği çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Otantik liderlik ortamında çalışan bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça dayanıklılık ve performans düzeyleri de yükselmektedir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, dayanıklılığı besleyen temel bir öncül olarak değerlendirilmektedir. Şen'in (2019) öğretmenlerin psikolojik sermaye alt boyutlarını incelediği araştırmasında da benzer biçimde, psikolojik sermaye bileşenlerinin demografik değişkenlerden bağımsız olarak çalışan dayanıklılığını artırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, mevcut araştırmanın üçüncü hipotezini destekler niteliktedir.

Araştırmanın bütünsel değerlendirmesinde, psikolojik sermaye ve dayanıklılığın stratejik yönetim üzerindeki etkilerinin karşılıklı olarak birbirini beslediği görülmektedir. Dayanıklılığı yüksek çalışanlar, psikolojik sermayenin üretken biçimde kullanılmasına zemin hazırlamakta; psikolojik sermayesi yüksek bireyler ise örgüt içinde dayanıklılık kültürünün yayılmasını sağlamaktadır. Bu döngü, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşma potansiyelini artıran bir sinerji yaratmaktadır. Bu durum, Sati ve Işık'ın (2011) stratejik inovasyon ve yönetim sinerjisi çalışmasında vurgulanan "yapısal ve bilişsel bütünleşme" kavramıyla örtüşmektedir.

Bulgular, yönetim bilgi sistemlerinin stratejik planlama üzerindeki etkisini inceleyen Bay ve Akpınar'ın (2016) çalışmasıyla da dolaylı biçimde ilişkilendirilebilmektedir. Bu çalışma, stratejik planlama sürecinin bilgi yönetimiyle desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır; mevcut araştırmada ise bu sürecin psikolojik sermaye ve dayanıklılık gibi insani faktörlerle desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Her iki durumda da stratejik yönetim, yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda bilişsel ve duygusal kaynakların bütüncül biçimde yönetildiği bir sistem olarak değerlendirilmektedir.

Ergin ve Elmacı'nın (1999, 2000, 2001) stratejik yönetim muhasebesi üzerine yaptığı çalışmalar, stratejik kararların etkinliğinde finansal analizlerin yanında örgütsel kültür ve çalışan davranışlarının da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Mevcut araştırmada psikolojik sermaye ve dayanıklılığın stratejik kararlara etkisi, bu yaklaşımı insan odaklı bir perspektifle tamamlamaktadır. Kahveci'nin (2008) stratejik yönetim modeli üzerine geliştirdiği kuramsal çerçeve de bu doğrultuda, işletmelerin kaynaklarını çevresel değişimlere uyum sağlayacak biçimde dönüştürme kapasitesine odaklanmaktadır; psikolojik sermaye bu kapasitenin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

İyigün'ün (2021) yapay zekâ ve stratejik yönetim üzerine yaptığı değerlendirmede, stratejik kararların gelecekte bilişsel ve duygusal bileşenleri birleştiren hibrit modeller üzerinden yürütüleceği öngörülmektedir. Mevcut araştırmanın sonuçları bu yaklaşımı desteklemekte ve geleceğin stratejik yönetim modellerinde psikolojik sermaye ile dayanıklılığın kurumsal zekânın ayrılmaz bir parçası haline geleceğini göstermektedir. Ayrıca, Çavuş'un (2005) aile işletmelerinde stratejik yönetim süreçlerine dair bulguları, insan unsurunun yönetim süreçlerindeki ağırlığını açıkça ortaya koymaktadır. Aile işletmelerinde stratejik başarının sürdürülebilirliği, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu güven ilişkisi ve psikolojik bağlılık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir; bu durum araştırmamızın psikolojik sermaye bulgusunu desteklemektedir.

Araştırma bulguları ayrıca, örgüt kültürünün psikolojik sermaye ile stratejik yönetim arasındaki aracı rolünü de ima etmektedir. Mert ve Şen'in (2019) örgütsel adalet, destek ve öz

değerlendirme değişkenleriyle psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, destekleyici bir örgüt ikliminin psikolojik sermayeyi güçlendirdiği belirlenmiştir. Bu tespit, araştırmamızın sonucuyla uyumludur; zira çalışanların destek ve güven ortamında geliştirdikleri psikolojik sermaye, stratejik süreçlere daha etkin biçimde yansımaktadır.

Araştırmanın üç hipotezine ilişkin elde edilen bulgular literatürle tutarlıdır ve örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde psikolojik sermaye ve dayanıklılığın belirleyici faktörler olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Luthans ve Vogelgesang (2006) tarafından geliştirilen pozitif psikolojik sermaye modelinin, Karakuş'un (2025) çalışan dayanıklılığı modeliyle birleştiğinde stratejik yönetim kapasitesini güçlendiren bütüncül bir çerçeve sunduğu söylenebilmektedir. Bu araştırma, psikolojik sermaye, dayanıklılık ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi Türkiye bağlamında nicel verilerle doğrularak literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar, gelecekteki araştırmalar için örgüt iklimi, liderlik tarzı, örgütsel adalet ve inovasyon kültürü gibi değişkenlerin modele dahil edilmesiyle bu ilişkilerin daha derinlemesine incelenebileceğini göstermektedir.

Bu doğrultuda, stratejik yönetimin yalnızca planlama ve kontrol süreçlerinden ibaret olmadığı; çalışanların psikolojik dayanıklılığı, öz-yeterlilikleri ve iyimserlikleriyle desteklendiğinde kalıcı bir rekabet avantajına dönüştüğü sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir başarısı, çalışanların psikolojik güçlerinin örgütsel stratejilere entegrasyonu ile sağlanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermaye ve dayanıklılık, günümüz stratejik yönetim anlayışında hem insan kaynakları hem de genel yönetim politikalarının merkezine yerleştirilmesi gereken temel kavramlar arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiler ve bu değişkenlerin işletmelerdeki stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan üç hipotez, nicel veri analizi sonucunda istatistiksel olarak desteklenmiştir. Bulgular genel olarak, çalışanların psikolojik ve davranışsal güç kaynaklarının, kurumların stratejik yönetim kapasitelerini güçlendirdiğini ve örgütsel karar süreçlerine olumlu katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçları göstermektedir ki, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri yükseldikçe stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği anlamlı biçimde artmaktadır. Başka bir ifadeyle, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi pozitif psikolojik özelliklere sahip çalışanlar, stratejik düşünme süreçlerine daha aktif biçimde katılım göstermekte, değişen çevresel koşullara daha kolay uyum sağlayabilmekte ve stratejik kararların uygulanabilirliğini artırmaktadır. Bu sonuç, Luthans ve arkadaşlarının (2006) psikolojik sermaye kuramıyla örtüşmektedir; zira örgütlerin sürdürülebilir başarısının yalnızca maddi kaynaklara değil, çalışanların psikolojik gücüne de dayandığı vurgulanmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermaye, işletmelerin stratejik esneklik ve yenilik kapasitesini destekleyen önemli bir içsel kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın ikinci bulgusu, çalışan dayanıklılığının stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkisine ilişkindir. Elde edilen sonuçlar, dayanıklılığı yüksek çalışanların örgütsel krizler, belirsizlikler ve dışsal şoklar karşısında daha hızlı toparlanabildiklerini ve stratejik hedeflere yönelme konusunda daha istikrarlı davrandıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Näswall vd. (2015) ve Karakuş'un (2025) ortaya koyduğu çalışan dayanıklılığı modelini desteklemektedir. Dayanıklılık, örgütlerin stratejik sürdürülebilirlik düzeyini artırmakta, stratejik planların kriz koşullarında dahi uygulanabilir kalmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle günümüzün ekonomik dalgalanmalar, teknolojik dönüşümler ve sosyo-politik belirsizliklerle dolu iş ortamlarında, çalışan dayanıklılığı stratejik yönetim sistemlerinin direnç kazanmasında belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Üçüncü bulgu, psikolojik sermaye ile çalışan dayanıklılığı arasındaki ilişkiye yöneliktir. Elde edilen sonuçlar, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların dayanıklılık düzeylerinin de anlamlı biçimde arttığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, psikolojik sermayenin yalnızca performans çıktıları

üzerinde değil, aynı zamanda bireylerin zorluklarla başa çıkma yetenekleri üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, pozitif örgütsel davranış literatüründe yer alan “karşılıklı güçlenme” yaklaşımını doğrulamaktadır; çünkü çalışanların psikolojik kaynakları arttıkça, örgütsel stres faktörlerine karşı direnç kapasiteleri de güçlenmektedir. Başka bir ifadeyle, psikolojik sermaye, dayanıklılığın bilişsel ve duygusal alt yapısını oluşturmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmanın sonuçları çalışanların psikolojik sermayesinin ve dayanıklılığının örgütsel düzeyde stratejik yönetim başarısı için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, işletmelerin insan kaynakları politikalarının yalnızca teknik yetkinliklere değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik refahını ve pozitif bilişsel kaynaklarını geliştirmeye odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Her örgüt rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına sahip olduğu gerçekleri ve durumuna göre psikolojik sermayesini yönetmeli, örgütüne özgü hale getirmeli ve geliştirmelidir (Altan ve Özpehlivan, 2018; s. 163). Stratejik yönetim anlayışı, klasik planlama ve rekabet analizlerinin ötesinde, çalışanların içsel motivasyon ve dayanıklılık düzeyleriyle desteklenmedikçe sürdürülebilir olmamaktadır. Dolayısıyla insan faktörü, stratejik başarının belirleyici unsurudur.

Elde edilen sonuçlar ışığında, kurumların stratejik yönetim süreçlerinde daha etkin sonuçlar elde edebilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Psikolojik sermayenin geliştirilmesi kurumsal öncelik olmalıdır. Kurumlarda psikolojik sermaye, yalnızca bireysel bir özellik değil, örgütsel bir kapasite olarak ele alınmalıdır. Eğitim programları, mentorluk süreçleri ve psikolojik destek uygulamalarıyla çalışanların umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları sistematik biçimde geliştirilecektir. Bu yaklaşımla, çalışanların stratejik süreçlerdeki sorumluluk alma düzeyleri artırılacaktır. Stratejik yönetim süreçlerine çalışan katılımı teşvik edilmelidir. Çalışanlar yalnızca stratejik kararların uygulayıcısı değil, aynı zamanda sürecin tasarımcısı konumuna getirilmelidir. Katılımcı yönetim anlayışı benimsenerek stratejik planlama, hedef belirleme ve performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların görüşleri alınacaktır. Bu yöntem, örgütsel sahiplenmeyi güçlendirecektir. Dayanıklılığı artırıcı örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Çalışanların krizlere karşı dayanıklılıklarını güçlendirmek için güven, destek ve açıklık temelli bir örgüt iklimi oluşturulacaktır. Psikolojik güven ortamı, hatalardan öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve yenilikçi davranışları teşvik etmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, hata yapma korkusunu azaltan, deneme ve öğrenmeyi teşvik eden liderlik tarzları benimsemelidir. Psikolojik sermaye ve dayanıklılık, performans yönetimi sistemlerine entegre edilmelidir. Performans değerlendirme süreçlerinde yalnızca nicel hedefler değil, çalışanların pozitif psikolojik becerileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sayede kurumlar, çalışanlarının stratejik hedeflere ulaşma potansiyelini daha bütüncül biçimde ölçebilecektir. Kurumsal eğitimlerde pozitif psikoloji temelli yaklaşımlar kullanılmalıdır. Eğitim ve gelişim programlarında pozitif psikoloji ilkeleri, stres yönetimi, esneklik, öz farkındalık ve umut temelli uygulamalarla desteklenecektir. Bu sayede çalışanlar, değişim süreçlerinde kendilerini daha güçlü ve hazır hissedeceklerdir. Liderlik politikaları psikolojik dayanıklılığı destekleyici biçimde yapılandırılmalıdır. Yöneticiler, çalışanların psikolojik refahını artıracak biçimde destekleyici, etik ve kapsayıcı liderlik tarzları benimsemelidir. Bu tür liderlik uygulamaları, hem psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişimini hem de stratejik yönetim uygulamalarının başarısını artıracaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda modelin genişletilmesi önerilmektedir. Bu çalışmada psikolojik sermaye ve dayanıklılığın stratejik yönetim üzerindeki doğrudan etkileri ele alınmıştır. İlerleyen çalışmalarda örgütsel destek, liderlik tarzı, örgütsel bağlılık ve inovasyon kültürü gibi aracı veya düzenleyici değişkenler modele dahil edilerek daha kapsamlı analizler yapılmalıdır. Ayrıca farklı sektörlerde karşılaştırmalı araştırmalar yürütülerek modelin genellenebilirliği test edilebilir.

References

- Ağın, K. (2026). Stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından liderliğin etkin rolü. *Journal of Turkish Studies*, 21(2), 1991–2019. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.90469>
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2018). Örgüt kültürü, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki etkileşim: Bilişim sektöründe uygulama. *Turkish Studies*, 13(18), 159–178. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.14107>
- Akçay, V. H. (2018). Kişisel değerlerin psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisinde moderatör etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257–276.
- Akçay, V. H., & Bilgin, K. U. (2016). Kamu performans yönetimine etkisi açısından psikolojik sermaye. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 154–174.
- Avey, J. B., & Holley, E. (2024). Architecting human resource management systems with positive psychological capital. *Organizational Dynamics*, 53(4), Article 101082. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101082>
- Bay, M., & Akpınar, S. (2016). Yönetim bilgi sistemlerinin stratejik planlamaya etkisi ve bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357–364.
- Bozgeyikli, H., Avcı, A., & Navruz, B. (2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Turkish Studies*, 12(6), 103–122. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11574>
- Coşgun Andıç, F., & Karaca, A. (2023). Çalışma hayatında pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 751–768. <https://doi.org/10.33712/mana.1342432>
- Çavuş, M. F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152–166.
- Ergin, H., & Elmacı, O. (1999). Maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni açılımlar: Stratejik yönetim muhasebesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 17–50.
- Ergin, H., & Elmacı, O. (2000). Stratejik yönetim sisteminin etkinliğinin sağlanmasında yönetim muhasebesinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 87–120.
- Ergin, H., & Elmacı, O. (2001). Maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni yaklaşımlar 2: Stratejik alternatiflerin analizi ve uygun stratejinin seçiminde stratejik yönetim muhasebesinin rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 195–216.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Öneri Dergisi*, 10(39), 23–30. <https://doi.org/10.14783/od.v10i39.1012000304>
- Eşki, H. (2009). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 165–173.
- Gençtürk, M. (2013). Yeni Türk Ticaret Kanununun sermaye şirketleri açısından incelenmesi ve muhasebe uygulamalarına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 45–60.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Grözinger, A.-C., Wolff, S., Ruf, P. J., & Moog, P. (2022). The power of shared positivity: Organizational psychological capital and firm performance during exogenous crises. *Small Business Economics*, 58(2), 689–716. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00506-4>
- Grözinger, A.-C., Wolff, S., Ruf, P. J., Audretsch, D. B., & Moog, P. (2025). The impact of SME leader's psychological capital on strategic responses during crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 265–287. <https://doi.org/10.1177/23409444231184481>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hıdıroğlu, D. (2020). The contribution of groupware systems to organizational communication and strategic management in COVID-19 epidemic period. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 169–177. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1280>
- İşcan, Ö. F. (2010). Stratejik yönetim ve işgören eğitimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 231–242.
- İyigün, N. Ö. (2021). Yapay zekâ ve stratejik yönetim. *TRT Akademi*, 6(13), 675–679. <https://doi.org/10.37679/trta.1002518>
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7–30.
- Karakuş, G. (2025). Çalışan dayanıklılığı ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 1276–1295. <https://doi.org/10.17755/esosder.1664916>
- Karayaman, S. (2023). Üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel yaratıcılığa etkileri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 925–940. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1627>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Mert, İ. S., & Şen, C. (2019). Örgütsel destek, örgütsel adalet ve öz kendilik değerlendirmesinin psikolojik sermaye üzerindeki etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 213–231. <https://doi.org/10.30794/pausbed.533963>
- Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes): Technical report* (Resilient Organisations Research Report 2015/04). Resilient Organisations. https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient_Organisations_2015-04_Employee_Resilience_Scale.pdf
- Odabaş, Ç. (2004). Stratejik yönetim ve e-devlet. *Sayıştay Dergisi*, (55), 83–93.
- 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. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1322>
- Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Turkish Studies*, 13(14), 141–151. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.13618>
- Papatya, N., Papatya, G., & Hamşioğlu, A. B. (2018). Dinamik kaynak tabanlı yeteneklerin sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etkisi: Ankara ili imalat işletmelerinde bir

- uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1354–1378. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.286>
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115–124.
- Pomak, İ., Çizmeci, B., & Yayla, E. N. (2021). Tıbbi ilaç mümessili olarak çalışan satış elemanlarının psikolojik sermaye ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Ahi Evran Akademik*, 2(2), 29–52.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve stratejik yönetim. *Sayıştay Dergisi*, (56), 53–77.
- Saruhan, Ş. C. (1994). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Öneri Dergisi*, 1(1), 18–21. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.698446>
- Ecevit Satı, Z., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538–559.
- Sünkür Çakmak, M., & Arabacı, İ. B. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 890–909. <https://doi.org/10.17755/esosder.282130>
- Şen, C., Mert, İ. S., & Eroğlu, K. (2019). Çalışanların psikolojik sermaye alt boyutlarının demografik özellikler bağlamında değişkenliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1171–1192. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.475957>
- Bal Taştan, S. (2016). Psychological capital: A positive psychological resource and its relationship with creative performance behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 101–118. <https://doi.org/10.18037/ausbd.389199>
- Topaloğlu, T., & Özer, P. S. (2014). Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 156–171.
- Yeşil, S., Yetiş, E., & Telli, S. (2016). Psikolojik sermaye ve çalışanlar üzerinde etkisi: Banka sektöründe bir alan çalışması. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(2), 25–40.
- Yılmaz, O. K. (2019). Belediyelerde stratejik yönetim kapasitesinin geliştirilmesi: Müdürlükler bünyesinde kullanılabilecek stratejik yönetim uygulamaları. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 11(21), 507–529. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.531887>
- Yılmaz, R., & Altaş, M. (2018). Stratejik yönetim muhasebesinde fiyatlandırma kararlarının rekabete etkisi. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 27–42.
- Yurt, İ., & Şentürk, B. N. (2022). İş sürekliliği yönetim sisteminin işletmelerin stratejik çevikliğine etkisi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 12(3), 468–485. <https://doi.org/10.14230/johut1284>
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 387–410.
- Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915–936. <https://doi.org/10.1111/apps.12411>

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The author(s) declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere. All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The author(s) confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The author(s) declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the author(s). Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the author(s).

Copyright and Permissions

The author(s) confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazar(lar), bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Yazar(lar), çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazar(lar) tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazar(lar), telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.