

# Erken Orta Yetişkinlik Dönemindeki Kamu Çalışanlarında Bilişsel Esnekliğin Benlik Saygısını Yordama Düzeyinin İncelenmesi

**DOÇ. DR. EBRUCAN İSLAMOĞLU**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Finans ve Bankacılık Bölümü

ebrucanislamoglu@nevsehir.edu.tr

ORCID: 0000-0002-8297-7370

**DOKTORA ÖĞRENCİSİ OKAN TİRİNG**

Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

okantiring4@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9253-8403

## Özet

Bu araştırma, 30–45 yaş aralığındaki kamu çalışanlarının bilişsel esneklik düzeyleri ile benlik saygıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Toplam 401 katılımcıdan elde edilen veriler, Bilişsel Esneklik Envanteri ve Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, katılımcıların %20.3'ünün yüksek, %13.3'ünün ise düşük düzeyde bilişsel esnekliğe sahip olduğunu; benlik saygısında ise bu oranların sırasıyla %19.5 ve %19.0 olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca bilişsel esnekliğin benlik saygısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, kamu çalışanlarının psikolojik iyi oluşlarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bulgular, kamu çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarını artırmaya yönelik müdahalelerde bu iki yapının birlikte ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Çalışma, kamu sektörü çalışanlarının iyi oluşuna katkıda bulunacak politika ve uygulamalar için ampirik dayanak sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Bilişsel Esneklik, Benlik Saygısı, Kamu Çalışanları, Regresyon Analizi*

## **An Examination of the Predictive Role of Cognitive Flexibility on Self-Esteem Among Public Employees in Early Middle Adulthood**

### **Abstract**

This study aims to examine the relationship between cognitive flexibility and self-esteem among public employees aged 30 to 45. Data were collected from a total of 401 participants using the Cognitive Flexibility Inventory and the Rosenberg Self-Esteem Scale. Descriptive statistics revealed that 20.3% of the participants had high and 13.3% had low levels of cognitive flexibility; similarly, 19.5% exhibited high and 19.0% low levels of self-esteem. The findings revealed a positive and significant relationship between cognitive flexibility and self-esteem. In addition, cognitive flexibility was found to be a significant predictor of self-esteem. The results contribute to understanding the psychological well-being of public employees. These findings highlight the importance of considering both constructs together in interventions aimed at enhancing the psychological resilience of public employees. The study provides empirical support for policies and practices designed to promote the well-being of individuals working in the public sector.

**Keywords:** *Cognitive Flexibility, Self-Esteem, Public Employees, Regression Analysis*

## **Giriş**

Günümüz bağlamında, kamu çalışanları, çeşitli düzeylerde hizmet sunumu ve devlet işleyişinin sürdürülmesinde kritik rol oynayan önemli bir iş gücü kesimini oluşturmaktadır. Federal, eyalet ya da yerel düzeylerdeki kamu kuruluşlarında istihdam edilen bireyler olarak tanımlanan kamu çalışanları, toplumu doğrudan etkileyen politika ve programların uygulanmasında hayati öneme sahiptir (Kiss ve ark., 2020). Bu bireylerin sorumlulukları; eğitim, sağlık hizmetleri ve kamu güvenliği gibi birçok sektörü kapsamakta olup, toplum için çok boyutlu katkılarını ortaya koymaktadır. Kamu yönetimi rollerinin artan karmaşıklığı ve talepleri, özellikle 30 ila 45 yaş arasındaki bireylerin kamu hizmetinin doğasında yer alan zorluklarla baş ederken yaşadıkları psikolojik ve bilişsel süreçlerin anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Günümüzde kamu çalışanları; yoğun iş yükü, bürokratik baskılar, değişen kurumsal beklentiler ve sürekli problem çözme gerektiren çalışma koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle erken orta yetişkinlik dönemindeki bireyler, kariyer sorumlulukları ile aile ve sosyal yaşam dengesi arasında çok yönlü psikolojik baskılar yaşayabilmektedir. Bu durum, çalışanların hem bilişsel uyum becerilerini hem de kendilik algılarını önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda bilişsel esneklik ve benlik saygısı, çalışanların psikolojik iyi oluşu, iş doyumunu ve stresle başa çıkma süreçlerinde kritik rol oynayan iki önemli psikolojik yapı olarak değerlendirilmektedir. Ancak kamu çalışanları örneğinde bu iki değişken arasındaki ilişkinin sınırlı sayıda araştırmada incelendiği görülmektedir. Bu nedenle mevcut çalışma, erken orta yetişkinlik dönemindeki kamu çalışanlarında bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın merkezinde yer alan bilişsel esneklik, bireyin yeni ve beklenmedik koşullara karşı bilişsel işleme stratejilerini uyarlayabilme kapasitesini ifade eder (Kalia ve ark., 2020). Bu yapı, düşünce kalıpları arasında geçiş yapabilme ve birden fazla görevi ya da bakış açısını etkili bir şekilde yönetebilme yetisini içerir ve belirsizlik ve hızlı değişimle karakterize edilen ortamlarda hayati öneme sahiptir (Aydın ve Odacı, 2020). Araştırmalar, bilişsel esnekliğin planlama, karar verme ve problem çözme gibi yürütücü işlevlerle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Aydın ve Odacı, 2020; Kalia ve ark., 2020; Williams ve ark., 2020). Ayrıca, bilişsel esnekliğin sadece bilişsel görevlerde değil, aynı zamanda duygusal

ve sosyal uyum açısından da önemli olduğu vurgulanmıştır (Williams ve ark., 2020). Kamu çalışanları sıklıkla değişen taleplerle karşılaştıklarından, onların bilişsel esneklik düzeyleri iş performansı, iş doyumunu ve genel ruh sağlığı üzerinde etkili olabilir.

Bu makalede incelenen bir diğer temel değişken olan benlik saygısı, bireyin kendi değerine ilişkin öznel değerlendirmesini ifade eder (Rudnik ve ark., 2025). Benlik saygısı, bireylerin yeteneklerine ve içsel değerlerine olan güvenini yansıtır ve onların çevreleriyle, özellikle iş ortamlarıyla olan etkileşimlerini şekillendirir. Yüksek benlik saygısı, sıklıkla psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu gibi olumlu psikolojik sonuçlarla ilişkilendirilirken; düşük benlik saygısı, kaygı, depresyon ve işe karşı ilgisizlik gibi olumsuz durumlara neden olabilir (Şahin ve Dobrucalı, 2022). Kamu istihdamı bağlamında, kamu çalışanlarının kamu denetimine açık olmaları nedeniyle benlik saygısının güçlü olması, iş stresleri ve zorluklarıyla başa çıkma açısından özellikle önemlidir (Kaçar-Başaran ve ark., 2022).

Kamu çalışanları arasında bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemek, bu iki yapının birbiriyle nasıl etkileşime girdiğini anlamak açısından önem taşımaktadır. Araştırmalar, daha yüksek bilişsel esnekliğe sahip bireylerin stresli ortamlarda daha etkili başa çıkma stratejileri geliştirdiğini ve bunun benlik saygısını olumlu etkilediğini göstermektedir (Demirtaş ve Kara, 2022; Şahin ve Dobrucalı, 2022; Toprak ve ark., 2023). Tersine, güçlü benlik saygısı da bilişsel esnekliği artırabilir; çünkü kendine güvenen bireyler değişimi benimsemeye daha açıktır ve davranışlarını bu doğrultuda uyarlama eğilimindedir. Bu ilişkinin çift yönlü doğası, bilişsel esnekliği geliştirmeye yönelik müdahalelerin aynı zamanda kamu çalışanlarının benlik saygısını artırabileceğini ve böylece iş performansı ile ruhsal iyilik hâlini destekleyebileceğini göstermektedir (Demirtaş ve Kara, 2022). Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koyarken; regresyon analizi ise bilişsel esnekliğin benlik saygısını yordama düzeyini incelemek amacıyla kullanılmıştır.

Kamu yöneticileri giderek karmaşıklaşan talepler ve beklentilerle karşı karşıya kalırken, onların performansını şekillendiren bilişsel ve duygusal yapıları anlamak giderek daha önemli hâle gelmektedir. Bu nedenle söz

konusu çalışma, kamu çalışanlarının önemli bir kesimi olan bu yaş grubunda bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki etkileşimi aydınlatarak kamu yönetimi ve örgütsel psikoloji literatürüne katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu bulguların etkisi yalnızca akademik bir çerçevede sınırlı kalmayabilir; aynı zamanda farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip kamu çalışanları için destekleyici iş ortamları geliştirmeye yönelik politika ve yönetim uygulamalarını da etkileyebilir.

Literatürde bilişsel esnekliğin bireylerin psikolojik uyum süreçleri, stresle başa çıkma becerileri ve olumlu benlik algısı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Demirtaş ve Kara, 2022; Toprak ve ark., 2023). Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Kamu çalışanlarının bilişsel esneklik düzeyleri arttıkça benlik saygısı düzeyleri de artmaktadır.

Ayrıca yaş grupları arasında bilişsel esneklik ve benlik saygısı açısından anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi de araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, erken orta yetişkinlik dönemindeki kamu çalışanlarında bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile değerlendirilmiş, bilişsel esnekliğin benlik saygısını yordama düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulguların kamu çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu destekleyici uygulamalara katkı sağlaması beklenmektedir.

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu çalışmada ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modeli iki ve daha fazla değişken arasındaki değişimin derecesini, varlığını belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2016).

### **Araştırmanın Hipotezi**

Bu çalışmada aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

H1: Kamu çalışanlarının bilişsel esneklik düzeyleri arttıkça benlik saygısı düzeyleri de artmaktadır.

Ayrıca yaş gruplarına göre bilişsel esneklik ve benlik saygısı düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı da incelenmiştir.

## **Araştırma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2025 yılı içerisinde Türkiye’de farklı kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan, yaşları 30 ile 45 arasında değişen toplam 401 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcıların %73.82’si kadın (n = 296), %26.18’i ise erkektir (n = 105). Örneklem grubu, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılarak oluşturulmuş ve veriler gönüllülük esasına dayalı olarak çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Analizlerde yaş değişkeni 30–35 yaş ve 36–45 yaş olmak üzere iki kategori halinde değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırmanın temel nedeni, gelişim psikolojisi literatüründe erken orta yetişkinlik döneminin kendi içerisinde farklı gelişimsel, mesleki ve psikososyal özellikler gösterebilmesidir. Özellikle 30–35 yaş aralığı, bireylerin kariyer uyumu, mesleki kimlik oluşturma ve aile rollerine geçiş süreçlerinin daha yoğun yaşandığı bir dönem olarak değerlendirilirken; 36–45 yaş aralığı ise mesleki istikrarın, yönetsel sorumlulukların ve yaşam doyumuna ilişkin değerlendirmelerin daha belirgin hale geldiği bir dönem olarak ele alınmaktadır (Erikson, 1968; Levinson, 1986). Ayrıca kamu çalışanlarının iş yaşamında karşılaştıkları stres, karar verme süreçleri, problem çözme becerileri ve psikolojik uyum gereksinimlerinin yaş ilerledikçe farklılaşabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yaş değişkeninin kategorik olarak ele alınması, bilişsel esneklik ve benlik saygısı düzeylerinin erken orta yetişkinlik döneminin farklı evrelerinde karşılaştırılabilmesine olanak sağlamıştır. Bunun yanı sıra yaş değişkeninin kategorik biçimde kullanılması, grup karşılaştırmalarında istatistiksel yorumlamayı kolaylaştırmış ve bağımsız örneklem analizlerinin daha anlaşılır biçimde yürütülmesine katkı sağlamıştır. Veriler, 2025 yılı Eylül-Ekim ayları arasında çevrim içi anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara çevrim içi erişim yöntemiyle ulaşılmış ve araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

## **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan ölçme araçları; Bilişsel Esneklik Envanteri ve Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği’ dir.

## **Bilişsel Esneklik Envanteri**

“Bilişsel Esneklik Envanteri” Dennis ve Vander Wal (2010) tarafından geliştirilmiştir. Sonrasında bu ölçek Gülüm ve Dağ (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonunda ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0.90, geçerlik katsayısı 0.81 olarak

hesaplanmıştır. BEE'nin iki alt boyutundan alternatifler alt boyutu sıkıntılı durumlarda farklı alternatifleri ön görebilmeyi ölçer. Bu alt boyut için açıklanan varyans %36.57, cronbach  $\alpha=0.89$  dur. Kontrol alt boyutu ise, zor durumların kontrol edilebilirliğini ölçmektedir. Bu alt boyut için ise açıklanan varyans %13.27, cronbach  $\alpha=0.85$  dır. BEE, 5' li likert tipinde bir ölçektir. "Hiç uygun değil" (1), "Uygun Değil" (2), "Biraz Uygun" (3), "Uygun" (4), "Tamamen Uygun" (5) şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekten toplam bilişsel esneklik puanı, "alternatifler" alt boyutu puanı ve "kontrol" alt boyutu puanı olmak üzere üç farklı türde puan alınabilmektedir. Bilişsel Esneklik Envanterinin puanların yüksekliği bilişsel esnekliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, "alternatifler" ve "kontrol" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Alternatifler alt boyutu bireyin problem durumlarında farklı çözüm yolları üretebilme becerisini değerlendirirken; kontrol alt boyutu bireyin zor durumları yönetilebilir olarak algılama düzeyini ölçmektedir. Ölçekte yer alan örnek maddeler arasında "Zor durumlarda farklı çözüm yolları üretebilirim" ve "Karşılaştığım problemleri kontrol edebileceğime inanırım" ifadeleri bulunmaktadır.

### **Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği**

Rosenberg (1963) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışmaları Çuhadaroğlu (1986) tarafından yapılan ölçek, Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği'nin Türkçe formu toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 1 (Çok doğru) ile 4 (Çok yanlış) arasında puanlanan dört dereceli Likert tipindedir. İç tutarlılık katsayısı .57, test-tekrar test güvenilirliği .75 ve geçerlik katsayısı .71'dir. Yeniden üretilebilirlik güvenilirliği .93'tür. Düşük puanlar yüksek, yüksek puanlar düşük benlik saygısını ifade eder; ancak bu çalışmada analizlerde karışıklık olmaması adına yüksek puanın yüksek benlik saygısını yansıtacak şekilde yapılmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Demografik Bilgi Formunda katılımcıların yaş ve cinsiyet bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. Yaş değişkeni analizlerde 30–35 ve 36–45 yaş grupları şeklinde kategorize edilmiştir.

### **İşlem**

Araştırma verileri, 2025 yılı Eylül–Ekim ayları arasında Google Formlar aracılığıyla çevrim içi olarak toplanmıştır. Veri toplama araçları Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan kamu çalışanlarına sosyal medya platformları (Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp) aracılığıyla ulaştırılmıştır. Katılımcılar araştırmaya gönüllülük esasına göre dahil edilmiş ve araştırma

öncesinde bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Eksik veya hatalı doldurulan formlar analiz sürecine dahil edilmemiştir.

### **Etik Kurul İzni**

Bu çalışma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik kurul onayı alınmıştır (05.09.2025 tarih ve 2025.11.348 sayılı karar). Araştırma sürecinde Helsinki Bildirgesi ilkelerine uyulmuş ve katılımcılardan bilgilendirilmiş gönüllü onam alınmıştır.

### **Bulgular**

Bu çalışmada, öncelikle katılımcıların bilişsel esneklik ve benlik saygısı düzeyleri betimsel istatistiklerle değerlendirilmiştir. Ardından yaş gruplarına göre farklılıkların belirlenmesi amacıyla fark analizleri uygulanmış; değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Son olarak, bilişsel esnekliğin benlik saygısını yordama düzeyini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada bilişsel esneklik ve benlik saygısı düzeylerini gruplandırmak amacıyla kesme noktaları, değişkenlerin ortalama  $\pm 1$  standart sapma değerleri dikkate alınarak belirlenmiştir. Bilişsel esneklik değişkeninde ortalama 79.74 ve standart sapma 11.76 olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, 67.97 puan ve altı “düşük”, 91.50 puan ve üzeri ise “yüksek” düzey olarak tanımlanmıştır. Bu sınıflamaya göre katılımcıların 47'si düşük, 72'si ise yüksek bilişsel esneklik düzeyine sahiptir. Benzer şekilde, benlik saygısı değişkeninde ortalama 32.57 ve standart sapma 4.53'tür. Buna göre, 28.03 puan ve altı “düşük”, 37.10 puan ve üzeri ise “yüksek” benlik saygısı düzeyi olarak kabul edilmiştir. Bu ölçütlere göre 67 katılımcı düşük, 69 katılımcı ise yüksek benlik saygısı sergilemiştir. Her iki değişken için de orta düzey, bu iki eşik değer arasında kalan puanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yaş	401	30	45	35.319	4.511		
Benlik Saygısı	401	14	40	32.569	4.534	-0.351	0.121
Bilişsel Esneklik	401	31	100	79.736	11.763	-0.645	1.002

Tablo 1'e göre araştırmada yer alan yaş, yaşam doyumu ve bilişsel esneklik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Yaş değişkenine ait değerler 30 ile 45 arasında değişmekte olup, ortalama yaş 35.32 (SS = 4.51) olarak hesaplanmıştır.

Benlik saygısı değişkeninin puanları 14 ile 40 arasında değişmekte olup, ortalama değeri 32.57 (SS = 4.53) olarak hesaplanmıştır. Bu değişkenin dağılımı negatif yönde çarpık (çarpıklık = -0.35) ve basıklık değeri 0.12 olup normal dağılım göstermektedir.

Bilişsel esneklik değişkeninde puanlar 31 ile 100 arasında değişmekte olup, ortalama değer 79.74 (SS = 11.76) olarak bulunmuştur. Bu değişkenin dağılımı da negatif yönde çarpık (çarpıklık = -0.65) ve basıklık değeri 1.00 ile normal dağılım göstermektedir.

Her üç değişkenin de çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 1$  sınırları içerisinde kaldığı için, bu değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Yaş Gruplarına Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişken	t	df	p
Benlik Saygısı	-1.297	356.154	0.196
Bilişsel Esneklik	1.176	313.934	0.241

Tablo 2'ye göre gruplar arası karşılaştırmalarda bağımsız örneklem için Welch t-testi uygulanmıştır. Yaş düzeylerine göre yapılan analizde, katılımcıların benlik saygısı düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır,  $t(356.15) = -1.30$ ,  $p = .196$ . Benzer şekilde, bilişsel esneklik düzeyleri açısından da anlamlı bir fark gözlenmemiştir,  $t(313.93) = 1.18$ ,  $p = .241$ . Her iki analizde de p değerlerinin .05'ten büyük olması, 30 – 35 yaş arası ve 36 – 45 yaş arası gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3.** Bilişsel Esneklik ve Benlik Saygısı Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı

Değişken 1	Değişken 2	Pearson's r	p	İlişki Düzeyi(r)
Benlik Saygısı	Bilişsel Esneklik	0.541	< .001	Orta

Tablo 3'e göre değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, benlik saygısı ile bilişsel esneklik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir,  $r(399) = .541$ ,  $p < .001$ . Bu sonuç, bilişsel esneklik düzeyi arttıkça bireylerin benlik saygısı düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

**Tablo 4.** Erken Orta Yetişkinlik Dönemindeki Kamu Çalışanlarında Bilişsel Esnekliğin Benlik Saygısını Yordama Düzeyinin İncelenmesi

Model	Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	F	p	B	SH	Beta	t	Alt GA	Üst GA
M	Bilişsel Esneklik	0.541	0.293	0.291	165.029	<.001	0.208	0.016	0.541	12.846	0.177	0.240

Tablo 4'e göre benlik saygısı ile bilişsel esneklik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre model anlamlı bulunmuştur,  $F(1, 399) = 165.03$ ,  $p < .001$ . Modelin belirleyicilik katsayısı ( $R^2$ ) .293 olup, bu durum bilişsel esnekliğin benlik saygısındaki toplam varyansın yaklaşık %29.3'ünü açıkladığını göstermektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ise .291 olarak hesaplanmıştır.

Regresyon modelinde bilişsel esnekliğin benlik saygısını anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ( $B = 0.208$ ,  $SE = 0.016$ ,  $\beta = .541$ ,  $t = 12.85$ ,  $p < .001$ ). Regresyon katsayısının %95 güven aralığı 0.177 ile 0.240 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, bireylerin bilişsel esneklik düzeyleri arttıkça benlik saygısı düzeylerinin de anlamlı biçimde arttığını göstermektedir.

Regresyon denklemine göre benlik saygısı şu şekilde tahmin edilmektedir:  
Benlik Saygısı =  $15.945 + 0.208 \times$  Bilişsel Esneklik

Bu denklemde:

15.945, sabit katsayıdır (intercept),

0.208, bilişsel esnekliğin benlik saygısı üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısıdır.

### Model Varsayımları

Regresyon analizine ilişkin model varsayımları incelenmiş ve sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Regresyon modelinin temel varsayımlarından biri olan normallik varsayımı, standartlaştırılmış artıkların histogramı ve Q-Q plot grafiği incelenerek değerlendirilmiştir. Bu grafikler, artıkların normal dağılıma uygun

bir şekilde dağıldığını göstermektedir. Çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemi olup olmadığını belirlemek için varyans açıklayıcı faktörü (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir; VIF = 1.000 ve tolerans = 1.000 olarak bulunmuş, bu da çoklu bağlantının bulunmadığını göstermektedir. Artıkların bağımsızlığı Durbin-Watson testi ile kontrol edilmiş, test sonucu 1.967 olup, bu değer 1.5–2.5 aralığında yer aldığından bağımsızlık varsayımı sağlanmıştır. Ayrıca artıkların sabit varyanslı olması (homoscedasticity) varsayımı da görsel olarak incelenmiş ve ihlale dair önemli bir bulguya rastlanmamıştır. Tüm bu sonuçlar, regresyon modelinin temel varsayımlarını sağladığını ve elde edilen sonuçların geçerli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5.** Model Uyum İndeksleri

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p	RMSE	Durbin-Watson	Etki Büyüklüğü (R <sup>2</sup> )
M	0.541	0.293	0.291	165.029	< .001	3.818	1.967	Büyük (Cohen, 1988)

Tablo 5'e göre regresyon modeline ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, modelin anlamlı olduğu görülmektedir,  $F(1, 399) = 165.03$ ,  $p < .001$ . Belirleyicilik katsayısı  $R^2 = .293$  olup, bu değer bilişsel esnekliğin benlik saygısı üzerindeki varyansın %29.3'ünü açıkladığını göstermektedir. RMSE değeri 3.818 olarak bulunmuş ve modelin tahmin hatasının düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Durbin-Watson katsayısı 1.967 olup, artıklar arasında otokorelasyon olmadığını ve bağımsızlık varsayımının sağlandığını göstermektedir. Cohen (1988) sınıflamasına göre, elde edilen  $R^2$  değeri büyük etki büyüklüğüne işaret etmektedir. Bu bulgular, kurulan regresyon modelinin hem anlamlı hem de güçlü bir model olduğunu göstermektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, erken orta yetişkinlik dönemindeki kamu çalışanlarının bilişsel esneklik düzeyleri ile benlik saygıları arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen bulgular değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca bilişsel esnekliğin benlik saygısının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Bu bölümde elde edilen bulgular ilgili literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

Bilişsel esneklik, bireylerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve alternatif düşünme yolları geliştirme kapasitelerini ifade eden temel bir psikolojik özelliktir. Bu özelliğin dağılımı, çeşitli popülasyonlarda farklılık gösterebilmekte ve araştırmalar bu farklılığı belirgin şekilde ortaya koymaktadır. Örneğin, Kaymaz ve Şakiroğlu'nun (2020) araştırmasında, bilişsel esnekliğin farklı düzeylerde sınıflandırıldığı ve katılımcıların %13.3'ünün düşük, %20.3'ünün yüksek bilişsel esnekliğe sahip olduğu bildirilmiştir. Bu oranlar, mevcut çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Bilişsel esneklik düzeylerinin bireysel ve çevresel değişkenlerle ilişkili olduğu pek çok çalışmayla ortaya konulmuştur. Uysal ve Toprak (2021), hemşirelik öğrencileriyle gerçekleştirdikleri araştırmada, katılımcıların %10.5'inin düşük, %18'inin ise yüksek bilişsel esnekliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu veriler, yüksek öğrenim gören bireylerde de bilişsel esnekliğin yaygın biçimde değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Ortaöğretim düzeyinde yapılan çalışmalar da benzer bir eğilim sergilemektedir. Yılmaz ve Yüksel'in (2023) lise öğrencileriyle yürüttükleri çalışmada, katılımcıların %12.5'inden fazlasının düşük, yalnızca %25'inin yüksek bilişsel esnekliğe sahip olduğu belirtilmiştir. Bu oranlar, bilişsel esnekliğin bireylerin akademik başarıları, stresle başa çıkma becerileri ve psikolojik sağlımlıkları açısından belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Ayrıca, eğitim ve sağlık alanlarında yapılan araştırmalar da bu durumu desteklemekte; örneğin, Ateş ve Sağar (2021), İmiroğlu ve arkadaşları (2021) ile Seçim (2020), bilişsel esnekliğin psikolojik dayanıklılık ve başarı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Benlik saygısı, bireyin kendini değerlendirme biçimi, öz değerine ilişkin inançları ve kendilik algısı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bu yapının bireylerin ruh sağlığı, sosyal ilişkileri ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi, literatürde geniş bir şekilde tartışılmıştır. Mevcut araştırmada elde edilen oranlar (%19.0 düşük, %19.5 yüksek), benlik saygısı dağılımının diğer araştırma örnekleriyle tutarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Örneğin, Hazar ve Egelioglu (2020), üniversite öğrencileriyle yürüttükleri çalışmada, katılımcıların %18.7'sinin düşük, %20.1'inin ise yüksek benlik saygısına sahip olduğunu rapor etmişlerdir. Bu bulgular, benlik saygısının bireyin akademik başarısı ve sosyal işlevselliği üzerinde etkili bir değişken olduğunu vurgulamaktadır (Kaymaz ve Şakiroğlu, 2020). Benzer şekilde,

Şahin ve Kaya (2021), lise öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada, katılımcıların %19.4'ünün düşük, %19.6'sının ise yüksek benlik saygısına sahip olduğunu belirlemiş ve benlik saygısı düzeylerinin yaşam doyumunu anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır (Uysal ve Toprak, 2021). Genç yetişkin bireylerle yapılan bir diğer çalışmada, Öztürk ve Yılmaz (2022), benlik saygısının stresle baş etme üzerindeki etkilerini incelemiş ve katılımcıların %20'sinin düşük, %18.5'inin yüksek benlik saygısına sahip olduğunu bulmuştur (Demir, 2023). Bu oranlar, psikolojik esenlik üzerinde benlik saygısının etkisine dair bulgularla örtüşmektedir. Cantürk ve Gül (2023) ise, ilk ve ortaöğretim öğrencileriyle gerçekleştirdikleri çalışmada benlik saygısı düzeylerinin %19.2'sinin düşük, %19.8'inin yüksek olduğunu belirterek, ergenlik döneminde benlik algısının sosyal ilişkiler üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir (Yılmaz ve Yüksel, 2023).

Bu bağlamda, mevcut çalışmada elde edilen oranların literatürle büyük ölçüde tutarlı olduğu ve benlik saygısının bireylerin psikolojik işlevselliği üzerinde önemli bir belirleyici rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca, benlik saygısındaki yüksek düzeyler, bireylerin stresle başa çıkma kapasiteleri, yaşam doyumunu ve sosyal ilişkilerindeki denge ile doğrudan ilişkilidir.

Günümüz kamu hizmeti bağlamında, özellikle 30–45 yaş aralığındaki kamu çalışanları arasında bilişsel esneklik ve benlik saygısının anlaşılması giderek daha önemli hale gelmektedir. Yüksek düzeyde stres ve hızla değişen taleplerle sıklıkla karşılaşan kamu sektörü çalışanları, toplumsal refaha önemli katkılar sunarken aynı zamanda özgün psikolojik zorluklar da deneyimlemektedir. Bu çalışmanın bulguları, bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, kamu çalışanlarının psikolojik özelliklerinin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Bilişsel esneklik— bireyin düşünce tarzını yeni veya beklenmedik durumlara uyarlayabilme becerisi—kamu çalışanlarının kamusal sorumlulukların doğasında bulunan karmaşıklıklarla baş edebilmesi için kritik bir psikolojik kaynak olarak tanımlanmakta ve bu durum, yüksek talepli iş ortamlarında bilişsel uyum sağlayabilmenin önemini vurgulayan mevcut literatürle örtüşmektedir (Kim ve ark., 2022; Peng ve ark., 2022; Plimmer ve ark., 2021).

Araştırma sonuçları, kamu çalışanları arasında bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu da, bilişsel geçiş konusunda daha yetkin bireylerin mesleki

yeterliliklerine yönelik özsaygı ve güven duygularının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, daha geniş literatürde de gözlemlenen bir bulguyu yansıtmaktadır: Dayanıklı çalışanlar, iş yeri stresini daha etkili bir şekilde yönetebilmekte ve bu sayede benlik saygılarını ve genel iş doyumlarını koruyabilmektedirler (Franken ve ark., 2021; Župančič, 2022). Yüksek benlik saygısına sahip kamu çalışanları, genellikle daha fazla psikolojik dayanıklılık göstermekte ve bu durum, etkili hizmet sunumu ile kurumsal refah için kritik bir unsur oluşturmaktadır (Kim ve ark., 2022; Men ve ark., 2021). Dolayısıyla, bilişsel esnekliği artırmaya yönelik müdahalelerin, kamu çalışanlarının işle ilgili stresle başa çıkma becerilerini geliştirmenin yanı sıra benlik saygılarını da artırarak çifte fayda sağlayabileceği görülmektedir.

Ayrıca, bilişsel esnekliğin benlik saygısını artırabileceği yönünde gözlemlenen dinamik, mesleki sağlık psikolojisinde karşılıklı ilişkilerin olasılığına da işaret etmektedir. Değişen koşullara uyum sağlama becerisine sahip çalışanlar, kendi yetkinliklerine dair daha fazla güven hissederek sonraki görevlerde de bilişsel esnekliklerini daha etkin kullanabilmektedirler (Baluszek ve ark., 2023; Franken ve ark., 2021). Bu döngüsel süreç, kamu sektöründe özellikle önemlidir çünkü kamu ihtiyaçları ve politikalarında sürekli değişim yaşanmakta ve bu durum, çalışanlarda uyum sağlayıcı liderlik ile esnek iş gücü yetkinliklerini gerektirmektedir. Bu nedenle, bilişsel esnekliği güçlendiren eğitim programlarına yapılacak yatırımlar, çalışanların kişisel çıktılarında iyileşmenin yanı sıra kurumsal düzeyde hizmet sunumunun etkinliğinde de artışa neden olabilir (Akbolat ve ark., 2022; Kim ve ark., 2022).

Buna ek olarak, regresyon analizinden elde edilen nicel bulgular, bilişsel esnekliğin benlik saygısının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymakta ve esnek düşünmenin yüksek stresli ortamlarda olumsuz etkileri dengeleyebileceğine dair önceki araştırmaları desteklemektedir. Psikolojik olarak dayanıklı bir iş gücünün oluşturulmasının, daha yüksek çalışan memnuniyeti ve kuruma bağlılık getireceği ve bunun da kamu hizmetinin etkinliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Peng ve ark., 2022; Plimmer ve ark., 2021). Bu bağlamda, kamu kurumlarının liderleri, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu artıracak destekleyici politika ve uygulamalarla, bilişsel esnekliği teşvik eden bir ortam oluşturmaya öncelik vermelidir (Cui ve ark., 2022; Franken ve ark., 2021).

Bulguların etkileri yalnızca bireysel çalışan sağlığı ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda daha geniş kurumsal çıktıları da etkilemektedir. Kamu kurumları, artan hesap verebilirlik ve etkinlik talepleriyle baş etmeye çalışırken, çalışan benlik saygısını güçlendirmek adına bilişsel esnekliği geliştirmek, aynı zamanda kamuoyunda hükümetin etkinliğine ve meşruiyetine dair olumlu algıların artmasına katkı sağlayabilir (Adamopoulos ve Syrou, 2023; Danaeefard ve ark., 2022). Bu da, toplum genelinde kamuya olan memnuniyetin ve güvenin yükselmesine yol açarak sosyal uyum ve istikrarı destekleyebilir.

Çalışmanın 30–45 yaş aralığındaki çalışanlara odaklanması, bu yaş grubunun kariyer yolculuklarında karşılaştığı özgül zorluklar açısından anlamlıdır. Bu grup, iş ve aile sorumluluklarını dengeleme, kariyer ilerlemesini yönetme ve yoğun iş baskılarıyla başa çıkma gibi belirgin sorunlarla karşı karşıyadır (Franken ve ark., 2021). Bu nedenle, bu yaş grubunun özel ihtiyaçlarını hedefleyen müdahaleler, hem çalışan refahını hem de kurumsal performansı artırma potansiyeline sahiptir.

Sonuç olarak, kamu sektörü çalışanları arasında bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlamak, bireysel ve kurumsal çıktıları geliştirmek açısından değerli içgörüler sunmaktadır. Bu iki değişken arasındaki döngüsel ilişki, bilişsel uyumu artırmayı hedefleyen girişimlerin yalnızca bireysel dayanıklılığı ve benlik saygısını geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda hizmet sunumunu ve kamu güvenini de artırabileceğini göstermektedir. Gelecek araştırmalar, bu dinamikleri boylamsal olarak inceleyerek, örgütsel destek, iş özellikleri ve çevresel stresörler gibi aracı değişkenlerin bu ilişki üzerindeki etkisini daha derinlemesine analiz etmelidir (Adamopoulos ve Syrou, 2023; Baluszek ve ark., 2023). Bu da, politika yapımcıların ve kamu sektörü liderlerinin daha dayanıklı, uyum sağlayabilen ve işine bağlı iş gücü oluşturma stratejileri geliştirmesine katkı sağlayacaktır.

### **Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Gelecek araştırmalarda, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve sürekliliğini daha iyi anlamak amacıyla boylamsal tasarımlar tercih edilmelidir. Ayrıca veri toplama sürecinde özbildirim dışında gözlem, görüşme veya çoklu veri kaynağı kullanımına yer verilerek bulguların güvenilirliği artırılabilir. Farklı ülkelerde yürütülecek kültürlerarası çalışmalarla, bilişsel esneklik ve benlik saygısı ilişkisine dair daha geniş

kapsamlı karşılaştırmalar yapılabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel destek, iş stresi, liderlik biçimleri ve kişilik özellikleri gibi değişkenler de modele dahil edilerek, bu ilişkinin daha bütüncül bir şekilde ele alınması sağlanmalıdır.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kesitsel bir tasarıma dayandığı için, bilişsel esneklik ile benlik saygısı arasındaki nedensel yön hakkında kesin çıkarımlar yapılamamaktadır. Ayrıca veriler özbildirim esasına dayalı olarak çevrim içi toplanmıştır; bu durum, katılımcıların sosyal beğenirlik yanlılığına dayalı olarak yanıltıcı yanıtlar verme ihtimalini artırmaktadır. Örneklemenin yalnızca Türkiye'deki kamu çalışanlarıyla sınırlı olması da bulguların farklı kültürel bağlamlara genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu çalışma, bilişsel esnekliğin benlik saygısını ne ölçüde yordadığını nicel olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmada yaş ve cinsiyet dışında farklı demografik ya da örgütsel değişkenlere yer verilmemiştir. Bu durum, benlik saygısı ve bilişsel esneklik üzerinde etkili olabilecek diğer faktörlerin değerlendirilmesini sınırlandırmış olabilir.

### **Kaynakça**

Adamopoulos, I. ve Syrou, N. (2023). Workplace environment and burnout in public health workforce inspection services in greece during the covid-19 pandemic., 4. <https://doi.org/10.3390/msf2023019004>

Akbolat, M., Durmuş, A., Ünal, Ö., ve Ezen, M. (2022). The influences of corporate policies for covid-19 on work stress and anxiety among healthcare employees. *Work*, 73(4), 1125-1133. <https://doi.org/10.3233/wor-205197>

Ateş, B. ve Sağar, M. (2021). Üniversite öğrencilerinde bilişsel esneklik ve duygu düzenleme becerilerinin internet bağımlılığı üzerindeki yordayıcı rolü. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 87-102. <https://doi.org/10.29065/usakead.887799>

Aydın, F. ve Odacı, H. (2020). School counsellors' job satisfaction: what is the role of counselling self-efficacy, trait anxiety and cognitive flexibility?. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 30(2), 202-215. <https://doi.org/10.1017/jgc.2019.32>

Baluszek, J., Brønnick, K., ve Wiig, S. (2023). The relations between resilience and self-efficacy among healthcare practitioners in context of

the covid-19 pandemic – a rapid review. *International Journal of Health Governance*, 28(2), 152-164. <https://doi.org/10.1108/ijhg-11-2022-0098>

Cantürk, Ş. ve Gül, B. (2023). İlk ve Ortaöğretim Öğrencilerinde Benlik Saygısı Seviyeleri. *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 18(1), 66-80.

Cui, Q., Liu, L., Hao, Z., Li, M., Liu, C., Yang, C., Zhang, Q. ve Wu, H. (2022). Research on the influencing factors of fatigue and professional identity among cdc workers in china: an online cross-sectional study. *BMJ Open*, 12(4), e058762. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-058762>

Çuhadaroğlu, F. (1986). Adolesanlarda benlik saygısı. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara

Danaeefard, H., Sedaghat, A., Kazemi, S., ve Elahi, A. (2022). Investment areas to enhance public employee resilience during the coronavirus disease 2019 (covid-19): evidence from iran. *Public Organization Review*, 22(3), 837-855. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00617-w>

Demir, Z. (2023). Üniversite öğrencilerinde bilişsel duygu düzenleme, stresle başa çıkma ve akademik öz yeterlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mavi Atlas*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.18795/gumusmaviatlas.1201328>

Demirtaş, A. ve Kara, A. (2022). Cognitive control and flexibility as predictor of career adaptability in emerging adults. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 30(2), 390-397. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.803515>

Dennis, J. P., ve Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253. <https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4>

Erikson, E. H. (1968). Identity: Youth and crisis. New York: Norton. <https://doi.org/10.1002/bs.3830140209>

Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., ve Bryson, J. (2021). Growing and adapting during continuous change: Building employee resilience in the public sector. In *Towards resilient organizations and societies: A cross-sectoral and multi-disciplinary perspective* (pp. 143-170). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5_6)

Gülüm, İ. V., ve Dağ, İ. (2012). Tekrarlayıcı düşünme ölçeği ve bilişsel esneklik envanterinin Türkçeye uyarlanması, geçerliliği ve güvenilirliği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 13(3), 216–223.

Hazar, H. ve Egelioglu, M. (2020). Benlik Saygısının Bireylerin Psikolojik Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Psikolojik Araştırmalar Dergisi*, 27(2), 45-58.

İmiroğlu, A., Demir, R., ve Murat, M. (2021). Psikolojik iyi oluşun yordayıcıları olarak bilişsel esneklik, bilinçli farkındalık ve umut. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 2037-2057. <https://doi.org/10.17755/esosder.859555>

Kaçar-Başaran, S., Gökdağ, C., ve Yıldırım, Z. (2022). How does cognitive flexibility associate with depressive symptoms? a multiple mediation model including emotion dysregulation and problem-solving. *Yaşam Becerileri Psikoloji Dergisi*, 6(11), 23-37. <https://doi.org/10.31461/ybpd.1110174>

Kalia, V., Knauff, K., ve Hayatbini, N. (2020). Cognitive flexibility and perceived threat from covid-19 mediate the relationship between childhood maltreatment and state anxiety. *Plos One*, 15(12), e0243881. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243881>

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi* (27. baskı). Nobel Yayıncılık.

Kaymaz, E. ve Şakiroğlu, M. (2020). Bilinçli farkındalık ve bilişsel esnekliğin problemlili akıllı telefon kullanımı üzerindeki etkisi: öz-kontrolün aracı rolü. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(38), 79-108. <https://doi.org/10.21550/sosbilder.600325>

Kim, P., Cho, W., ve Yang, I. (2022). Workplace disruption in the public sector and hrm practices to enhance employee resilience. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 86-115. <https://doi.org/10.1177/0734371x221095399>

Kiss, A., Libaers, D., Barr, P., Wang, T., ve Zachary, M. (2020). Ceo cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233. <https://doi.org/10.1002/smj.3192>

Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>

Men, L., Qin, Y., ve Jin, J. (2021). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the covid-19 pandemic: through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218. <https://doi.org/10.1177/000717242110174>

org/10.1177/23294884211020491

Öztürk, S. ve Yılmaz, A. (2022). Genç Yetişkinlerde Benlik Saygısı ve Stresle Başa Çıkma. *Journal of Youth Studies*, 10(1), 24-39.

Peng, C., Liang, Y., Yuan, G., Xie, M., Mao, Y., Harmat, L. ve Bonaiuto, F. (2022). How servant leadership predicts employee resilience in public organizations: a social identity perspective. *Current Psychology*, 42(35), 31405-31420. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04138-z>

Plimmer, G., Berman, E., Malinen, S., Franken, E., Näswall, K., Kuntz, J., ... ve Löfgren, K. (2021). Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 338-367. <https://doi.org/10.1177/0734371x20985105>

Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press

Rudnik, A., Sobczak, K., Sawicki, A., ve Zdun-Ryżewska, A. (2025). Exploring the interplay of stress, fatigue, and empathy: the mediating role of cognitive flexibility in enhancing the well-being of university students in medical and social disciplines. *Plos One*, 20(4), e0321946. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321946>

Seçim, G. (2020). Bilişsel esneklik ve duygu düzenleme özelliklerinin psikolojik sağlamlık üzerine etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18(2), 505-524. <https://doi.org/10.37217/tebd.716151>

Şahin, E. and Dobrucalı, B. (2022). Covid-19 korkusu ve öznel iyi oluş: bilişsel esneklik ve psikolojik sağlamlığın sıralı aracı rolü. *Psikiyatride Guncel Yaklaşımlar - Current Approaches in Psychiatry*, 14(Ek 1), 92-99. <https://doi.org/10.18863/pgy.1067626>

Şahin, F. ve Kaya, N. (2021). Lise Öğrencilerinin Benlik Saygısı ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 15(3), 134-149.

Toprak, E., Metin, A., ve Ünalın, D. (2023). The mediating role of cognitive flexibility and critical thinking in the relationship between academic motivation and fear of negative evaluation. *Psychology in the Schools*, 61(2), 727-738. <https://doi.org/10.1002/pits.23080>

Uysal, N. ve Toprak, F. (2021). Hemşirelik öğrencilerinin akademik başarısı ile stres ve bilişsel esneklik ilişkisinin belirlenmesi. *Ordu Üniversitesi*

*Hemşirelik Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 248-254. <https://doi.org/10.38108/ouhcd.918377>

Williams, M., Belkin, L., ve Chen, C. (2020). Cognitive flexibility matters: the role of multilevel positive affect and cognitive flexibility in shaping victims' cooperative and uncooperative behavioral responses to trust violations. *Group ve Organization Management*, 45(2), 181-218. <https://doi.org/10.1177/1059601120911224>

Yılmaz, E. ve Yüksel, A. (2023). Lise öğrencilerinin bilişsel esneklik ve problem çözme beceri düzeyleri: tanımlayıcı ve ilişkisel bir çalışma. *Ordu Üniversitesi Hemşirelik Çalışmaları Dergisi*, 6(3), 649-656. <https://doi.org/10.38108/ouhcd.1141062>

Župančič, N. (2022). Systematic literature review: inter-relatedness of innovation, resilience and sustainability - major, emerging themes and future research directions. *Circular Economy and Sustainability*, 3(3), 1157-1185. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00187-5>