

İşletmelerde Sosyal Cesaretin Mental İyi Oluşa Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Rolü The Effect of Workplace Social Courage on Mental Well-Being: The Role of Psychological Safety

Faruk Kerem ŞENTÜRK  ^a

^a Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Düzce, Türkiye. keremsenturk@duzce.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: İşyerinde Sosyal Cesaret Mental İyi Oluş Psikolojik Güvenlik Çalışan İyi Oluşu</p> <p>Gönderilme Tarihi 30 Eylül 2025 Revizyon Tarihi 5 Haziran 2026 Kabul Tarihi 15 Haziran 2026</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p>	<p>Amaç – Araştırmanın temel amacı, işyerinde sosyal cesaretin çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu etkide psikolojik güvenlik algısının aracılık rolünü belirlemektir.</p> <p>Yöntem –Araştırmada nicel yöntem tercih edilmiş veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma farklı sektörlerde çalışan 420 kişiden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Veriler açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile aracılık analizi yapılarak incelenmiştir.</p> <p>Bulgular – İşyerinde sosyal cesaretin, çalışanların mental iyi oluşunu ve psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca psikolojik güvenliğin, sosyal cesaret ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.</p> <p>Tartışma – Çalışanın işyerinde zorlu ve riskli durumlarda doğru olanı ifade etme cesareti mental sağlığını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, işten alınan tatmini ve işyerindeki ilişkilerin niteliğini artırmaktadır. Ayrıca cesur davranan çalışanlar iş ortamında kendilerini daha güvende hissetmekte, bu güven algısı sosyal cesaretin mental iyi oluş üzerindeki etkisini güçlendirmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Workplace Social Courage Mental Well-Being Psychological Safety Employee Well-Being</p> <p>Received 30 September 2025 Revised 5 June 2026 Accepted 15 June 2026</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – The main purpose of the study is to examine the effect of workplace social courage on employees' mental well-being and to determine the mediating role of psychological safety in this relationship.</p> <p>Design/methodology/approach – The study employed a quantitative method, and data were collected through surveys. The research was conducted with data obtained from 420 employees working in different sectors. The data were analyzed using exploratory and confirmatory factor analyses, followed by mediation analysis.</p> <p>Results – Workplace social courage was found to have a positive effect on employees' mental well-being and their perception of psychological safety. In addition, psychological safety was identified as playing a significant mediating role in the relationship between social courage and mental well-being.</p> <p>Discussion – The courage of employees to express what is right in challenging and risky situations in the workplace positively affects their mental health. This, in turn, increases job satisfaction and improves the quality of workplace relationships. Moreover, employees who act courageously tend to feel safer in the work environment; this sense of safety strengthens the effect of social courage on mental well-being.</p>

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında artan rekabet, belirsizlik ve sürekli değişim baskısı, çalışanların hem psikolojik dayanıklılığını hem de ruhsal denge ve anlam duygusunu tehdit etmektedir (Sharma, 2025). Çalışanların iş ortamında sosyal risk olarak düşüncelerini ifade edebilmesi, yalnızca örgütsel etik ve yenilikçilik açısından değil, aynı zamanda çalışanların mental iyi oluşunu destekleyici bir unsur olarak da önem taşımaktadır. Psikolojik güvenlik algısı, çalışanların cesur davranışlarında kendilerini ne kadar güvende hissettiklerinin belirleyicisi olarak, bu etkileşimde kritik bir rol oynayabilir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, sosyal cesaretin yalnızca örgütsel çıktılarla değil aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşu ile de ilişkili olabileceğini göstermektedir. İşyerinde sosyal cesaret, bireylerin psiko-sosyal

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından 07.08.2025 tarihli ve 2025/390 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Şentürk, F.K. (2026). İşletmelerde Sosyal Cesaretin Mental İyi Oluşa Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 1663-1673.

kaynaklarını güçlendirerek öznel mutluluğu artırmakta (Magnano vd., 2019) ve iş ile yaşam doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Bockorny ve Youssef-Morgan, 2019). Ayrıca sosyal cesaretin stres, kaygı ve depresyon düzeylerini azaltabildiği; çalışanların örgüt içinde daha fazla seslilik göstermesine ve yaşam tatminlerinin artmasına katkı sağladığı da belirtilmektedir (Howard, 2019). Bununla birlikte literatürde sosyal cesaret ile mental iyi oluş arasındaki ilişkinin hangi mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığı ve hangi koşullarda güçlendiği henüz yeterince açıklığa kavuşturulmuş değildir.

Bu noktada psikolojik güvenlik algısı önemli bir bağlamsal faktör olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik güvenlik, çalışanların düşüncelerini ifade ederken olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu duymadan kendilerini güvende hissetmelerini ifade etmektedir. Çalışanların sosyal risk içeren davranışlarda bulunabilmesi büyük ölçüde bu güven algısına bağlıdır. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, sosyal cesaretin bireysel sonuçlara nasıl yansıdığını açıklayan önemli bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın temel amacı, işyerinde sergilenen sosyal cesaret davranışlarının çalışanların mental iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca çalışmada, sosyal cesaret ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü test edilmektedir. Bu yönüyle çalışma, sosyal cesaret literatürünü çalışanların psikolojik sonuçları açısından genişletmeyi ve bu ilişkinin altında yatan mekanizmayı açıklamayı amaçlamaktadır. Böylece sosyal cesaretin çalışanların mental iyi oluşunu hangi koşullar altında desteklediğine ilişkin daha bütüncül bir anlayış sunulması hedeflenmektedir.

2. Teorik Çerçeve

Pozitif psikoloji araştırmacıları iyi olma halini yalnızca hastalığın yokluğu olarak değil, aynı zamanda mental iyi oluş ve mutluluk düzeyi ile açıklamaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Turhan, 2024). Bu yaklaşım, bireylerin yalnızca sorunlarını ve zayıf yönlerini değil, aynı zamanda güçlü yönlerini ve erdemlerini de incelemeye odaklanmaktadır. Pozitif psikolojinin temel amacı, yaşamı anlamlı ve değerli kılan bireysel kaynakları ortaya koyarak hem bireylerin hem de toplumların gelişimini desteklemektir (Froh, 2004; Usman ve Bulut, 2024).

Bu perspektif içerisinde cesaret, bireyin zorlayıcı veya riskli durumlarla karşı karşıya kaldığında doğru olanı savunabilmesini sağlayan önemli bir karakter gücü olarak değerlendirilmektedir. Peterson ve Seligman (2004), cesareti bireyin korku, risk ve belirsizliğe rağmen doğru olanı savunabilmesini mümkün kılan önemli bir erdem olarak tanımlamaktadır. Pozitif psikoloji literatürü, bu tür olumlu kişilik özelliklerinin bireylerin psikolojik dayanıklılığını ve iyi oluş düzeylerini güçlendirdiğini vurgulamaktadır (Peterson, 2000; Demir ve Türk, 2020). Özellikle sosyal bağlamlarda ortaya çıkan sosyal cesaret, bireyin düşüncelerini ifade etme, haksızlığa karşı durma veya sosyal risk içeren durumlarda doğru olanı savunma davranışını ifade etmektedir.

Bu çalışmada sosyal cesaret, bireyin zorlu veya riskli durumlarda doğru olanı savunma gücü olarak ele alınmakta; mental iyi oluş ise öznel mutluluk, yaşam doyumunu ve psikolojik sağlıkla ilişkilendirilmektedir. Pozitif psikoloji yaklaşımı, bireylerin sahip olduğu bu tür olumlu karakter özelliklerinin psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemeye odaklandığı için çalışmanın teorik temelini oluşturmaktadır.

2.1. Hipotezlere Yönelik Kurgular

Cesaret tehditler ve riskler barındıran zorlu koşullarda, ahlaki bir amacı gerçekleştirmek için korkuyu kontrol altına alarak gücün (kaynakların) bilinçli ve kararlı şekilde kullanılması; gerekli olanı cömertçe yapma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Mert, 2021). Sosyal cesaret ise bireylerin başkalarının gözünde saygınlık kazanarak, risk alarak ve gönüllü olarak örgütün yararına gerçekleştirdiği davranışlar olarak ifade edilebilir (Howard ve Holmes, 2019; Holmes ve Howard, 2023).

Cesur davranışlar sergileyen çalışanlar, kendilerini daha yapıcı bir şekilde algılar ve bu sayede hayata karşı olumlu bir bakış açısı geliştirirler (Koerner, 2014). İşyeri sosyal cesareti, öznel mutluluk ve yaşam doyumunu için bir destekleyici unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Mert vd., 2022). Diğer taraftan doğru olanı yapmanın olumsuz bir sonucu olmasa, herkes bu yönde davranış sergileyebilirdi. Ancak, hakikati dile getirmek ve etik doğrultuda hareket etmek, kimi zaman birey için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla işyerinde sosyal cesaret bireyin sosyal ilişkilerine, sosyal imajına zarar verebilecek ve itibar kaybı gibi sosyal maliyetler doğurabilecek cesur bir davranış biçimi olarak da görülebilir (Howard vd., 2017).

“Olumlu zihinsel sağlık” kavramı, sıklıkla “zihinsel iyi oluş” ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Hem duygusal durumu hem de psikolojik işlevselliği içeren bu kavram, mutluluk ve yaşam doyumuna odaklanan hedonik ve kendini gerçekleştirilmeye odaklanan eudaimonik iki temel yaklaşıma dayanır (Ryan ve Deci, 2001). Bu çalışmada mental iyi oluş, bireylerin öznel mutluluk ve yaşam doyumuna ilişkin değerlendirmelerinin yanı sıra psikolojik işlevsellik ve yaşamda anlam bulma gibi eudaimonik iyi oluş göstergelerini de kapsayan çok boyutlu bir yapıyı temsil etmektedir. Mental iyi oluş, yalnızca zihinsel hastalıkların yokluğu değil; aynı zamanda psikolojik işlevsellik, yaşam doyumunu ve karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurma ve sürdürme becerisini de içerir (Tennant vd., 2007). Zihinsel iyi oluş, sağlıklı bir beden ve davranışlarla birlikte yaşamda amaç duymak, keyif aldığımız iş ve aktivitelerde aktif olmak, doyurucu ilişkiler kurmak ve genel olarak kendimizi mutlu hissetmek anlamına gelir (Gautam vd., 2024).

İşyerinde sergilenen sosyal cesaret, stres, depresyon ve kaygıyı azaltırken çalışanların yaşam tatmini ve sesliliğini artırmaktadır (Howard, 2019; Magnano vd., 2019). Çalışanlar, düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri ve olumsuz sonuçlardan korkmadan savunuculuk yapabildikleri psikolojik olarak güvenli bir ortamda, iş tatmini, işe bağlılık ve mental iyi oluş düzeylerini yükseltmektedir (Edmondson, 2018). Sosyal cesaret, çalışanların amaç duygusunu ve öz değer algısını güçlendirerek psikolojik dayanıklılık ve genel iyilik hallerini desteklemekte, işin anlamlılığı ile bireysel iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Haldorai vd., 2023; Deeg ve May, 2022). Bu çerçevede, işyerinde sosyal cesaretin çalışanların mental iyi oluşunu pozitif yönde etkilediği beklenmektedir.

H1. İşyerinde sosyal cesaret çalışanların mental iyi oluşunu olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların, örgüt içinde kendilerine yönelik sosyal destek algısı yüksek olduğunda, risk alıp görüşlerini açıkça ifade etme yani sosyal cesaret gösterme eğilimleri artmaktadır (Bülbül vd., 2022). Sosyal cesaret, psikolojik güvenlik algısını güçlendirir; çünkü çalışanlar düşüncelerini paylaşmanın olumsuz sonuçlar doğurmayacağına inanırlar. Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini rahatça dile getirebildikleri, aynı zamanda bu fikirlerle etki yaratma ve farkındalık oluşturma izni buldukları bir ortamı ifade eder (McCausland, 2023).

Cesaret, doğası gereği risk almayı içerdiğinden, psikolojik olarak güvenli olmayan işyerlerinde sosyal cesarete olan ihtiyaç daha fazladır (Kalttiainen vd., 2024). Güvensiz bir ortamda çalışanlar, hata yapma veya olumsuz sonuç korkusu nedeniyle geri bildirimden kaçınabilir (Moss vd., 2009; Sapra ve Kumar, 2020). Öte yandan yüksek psikolojik güvenlik destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamına bağlı olarak gelişir ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar (Carmeli vd., 2010; Zhu vd., 2018). İşyerinde sosyal cesaretin, bireylerin risk alarak katkıda bulunmalarına ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerine olanak tanınması, psikolojik güvenliğin oluşmasına ve güçlenmesine katkı sağlar; bu nedenle bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönde olması beklenmektedir.

H2. İşyerinde sosyal cesaret çalışanların psikolojik güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanlar yüksek düzeyde psikolojik güvenliğe sahip bir iş ortamında daha güçlü iyilik hali, öznel performans ve iş tatmini deneyimlemektedir (Clarke vd., 2025). Psikolojik güvenlik kaygıyı ve stresi azaltarak bireyin mental iyi oluşunu destekler (Henriksen vd., 2020; Harwood ve Knight, 2009). Ayrıca güvenli bir ortam, bireysel düzeyde mental ve ruhsal iyi oluş artırırken, grup düzeyinde sosyal ilişkilerin güçlenmesine ve takım performansının yükselmesine katkı sağlar (Vella vd., 2024). Bu doğrultuda, psikolojik güvenliğin çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki olumlu etkisine yönelik hipotez geliştirilmiştir.

H3. Psikolojik güvenlik mental iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların düşüncelerini ifade ederken olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu duymadan kendilerini güvende hissetmelerini ifade eden önemli bir örgütsel iklim unsurudur (Edmondson, 2018). Çalışanların sosyal risk içeren durumlarda düşüncelerini dile getirebilmeleri ve etik konularda savunuculuk yapabilmeleri büyük ölçüde bu güven algısına bağlıdır. Sosyal cesaret davranışları sergileyen çalışanlar, örgüt içinde açık iletişim ve karşılıklı güvenin gelişmesine katkı sağlayarak psikolojik güvenlik algısını güçlendirebilirler. Güçlü bir psikolojik güvenlik ortamı ise bireylerin kaygı ve stres düzeylerini azaltarak kendilerini daha değerli ve desteklenmiş hissetmelerine olanak tanımakta ve bu durum mental iyi oluşu olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla sosyal cesaretin çalışanların mental iyi oluşu üzerindeki etkisinin, psikolojik güvenlik aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmesi beklenmektedir.

H4. Psikolojik güvenlik işyerinde sosyal cesaret ile mental iyi oluş arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Bu çalışma, nicel yöntemle yürütülen, değişkenler arasındaki nedensel yönlü ilişkileri test eden ilişkiyel tarama modeline dayalıdır. Tarama araştırmalarında değişkenler arası ilişkilerin açıklanması önemli görülmektedir (Garip, 2023). Veriler herhangi bir deneysel müdahale olmaksızın, tek bir zaman diliminde toplanmış olup araştırma kesitsel niteliktedir. Kesitsel araştırmalar belirli bir tarih aralığında mevcut olayın var olan haliyle betimlenmesine dayanmaktadır (Karasar, 2002).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada, sosyal cesaretin mental iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu etkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü test edilmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada veriler, Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve çeşitli sektörlerde aktif olarak çalışan bireylerden elde edilmiştir. Araştırmada sektör ayrımı gözetilmemiştir; zira çalışmanın bireysel düzeydeki psikolojik süreçlere odaklanması ve sosyal cesaret, psikolojik güvenlik ile mental iyi oluş gibi değişkenlerin sektör bağımsız olarak bireyler arası farklılıklar temelinde değerlendirilebilir olması bu tercihi desteklemektedir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Barlett ve diğerlerinin (2001) önerdiği formül esas alınmış ve minimum örneklem sayısı 384 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara çevrimiçi anket formu ulaştırılmış ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Araştırma verileri 26 Ağustos – 7 Eylül 2025 tarihleri arasında çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmış, toplam 420 katılımcıdan elde edilen veriler analizlere dahil edilmiştir. Katılımcılara anketler çeşitli sosyal medya platformları aracılığıyla ulaştırılmış ve katılımcılardan anketi çevrelerine de yaymaları istenmiştir; bu yöntemle örneklemin farklı demografik ve mesleki grupları kapsamı hedeflenmiştir.

Araştırmaya katılan 420 kişinin %52,9'u erkek ve %59,5'i evli iken katılımcıların eğitim düzeyi lisans (%52,9) ve lisansüstü (%31,4) seviyesindedir. Yaş açısından Y Kuşağı (%65,5) ağırlıklı olmakla birlikte, Z Kuşağı %27,9 ve X Kuşağı %6,7 oranında temsil edilmiştir. İş tecrübesi açısından katılımcıların büyük bir kısmı 1–7 yıl arası deneyime sahip (%68,7) iken sektör dağılımı incelendiğinde katılımcıların %66,7'si özel sektörde çalışmakta olup, pozisyon açısından %74,3'ü çalışan, %25,7'si yönetici konumundadır. Dolayısıyla örneklem, farklı sektörlerde görev yapan, çeşitli yaş gruplarına, kuşaklara, cinsiyetlere ve iş deneyimi seviyelerine sahip çalışanları içermektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanması için literatür taraması sonucunda ulaşılan geçerli ve güvenilir üç adet ölçekten faydalanılmıştır. Ölçeklerin uygulanabilmesi için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 07/08/2025 tarihinde 2025/390 sayılı kararına istinaden uygulanabilirlik belgesi alınmıştır. Aşağıda araştırmada kullanılan üç ölçeğe yönelik bilgiler yer almaktadır.

İşyerinde Sosyal Cesaret Ölçeği: Bu değişkeni ölçmek için Howard ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen Mert ve Köksal (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 11 maddeden oluşmakta ve

bu maddeler tek boyut altında toplanmaktadır. Ölçeğin orjinali .85 Türkçe uyarlaması ise .82 güvenirlik skoruna sahiptir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Bu değişkeni ölçmek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Bülbül ve diğerleri (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmakta ve bu maddeler tek boyut altında toplanmaktadır. Ölçeğin orjinali .82 Türkçe uyarlaması ise .88 güvenirlik skoruna sahiptir.

Mental İyi Oluş Ölçeği: İyi oluşu ölçmek için Tennant ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ve Keldal (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 14 maddeden oluşmakta ve bu maddeler tek boyut altında toplanmaktadır. Ölçeğin orjinali .91 Türkçe uyarlaması ise .92 güvenirlik skoruna sahiptir.

3.4. Verilerin Analizi

Verinin analize hazırlığı aşamasında öncelikle eksik ve aykırı veriler kontrol edilmiş, sonrasında normal dağılıma bakılmıştır. Normal dağılımın sağlanması için tüm maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir (Kim, 2013). Çarpıklık için en düşük ve en yüksek değerler sırasıyla -1.419 ve 0.238, basıklık için ise -0.903 ve 1.818 olduğundan normal dağılım varsayımı sağlanmıştır (Curran vd., 1996).

Ölçeğin faktör yapısı, önce açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile veri temelli olarak keşfedilmiş, ardından aynı veri seti kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile kuramsal model çerçevesinde doğrulanmış; bu yaklaşım, sınırlı örneklem büyüklüğü dikkate alınarak bulguların tutarlılığını değerlendirmeye imkân sağlamaktadır.. Aynı veri seti üzerinde CFA yapılmasının, model uyumunu aşırı iyimser gösterebilme riski bulunsa da, bulguların yorumlanmasında bu durum dikkate alınmıştır.

Değişkenlere yönelik açımlayıcı faktör analizlerinde KMO \geq .60 eşikleri, Bartlett testi için $p < .05$, toplam varyans için %50 ve faktör yükü \geq .50 kabul edilmiştir. Tek boyutlu ölçeklerde toplam açıklanan varyansın ise en az %30 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Değişkenlere yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirilirken χ^2/df , RMSEA, SRMR, CFI ve TLI değerleri raporlanmıştır (Garver ve Mentzer, 1999; Brown, 2006; İlhan ve Çetin, 2014). İç tutarlılık, CR ve Cronbach Alfa değerleriyle değerlendirilmiş; yakınsama geçerliği ise AVE aracılığıyla incelenmiştir. Fornell ve Larcker (1981), yakınsama geçerliğinin sağlanabilmesi için AVE değerinin .50'yi, CR değerinin .70'i aşması ve ayrıca CR'nin AVE'den büyük olması gerektiğini önermektedir. Cronbach alfa değerinin ise .70 eşik değerinin üzerinde olması güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Cortina, 1993).

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Schumacker ve Lomax (2004), YEM'in karmaşık veri yapılarının analizinde uygun bir yöntem olduğunu belirtmektedir. Analizler, verilerin Likert tipi ölçekten elde edilmiş olması, YEM'in ölçüm hatasını dikkate alabilme özelliği ve veri setinin (420 yanıt) yeterli kalitede bulunması nedeniyle AMOS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Tablo 1. Keşfedici Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	KMO	Açıklanan Toplam Varyans	Özdeğerler	Madde Sayısı
İşyerinde Sosyal Cesaret	.59 - .70	.840	39.770	3.182	8
Mental İyi Oluş	.61 - .78	.921	49.342	6.908	14
Psikolojik Güvenlik	.70 - .81	.902	57.512	4.026	7

Analizler sonucunda üç değişkenin KMO değerinin .60 üzerinde olduğu ve Bartlett testinin anlamlı olduğu yani yeterli örnekleme sahip olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik ve mental iyi oluş değişkenlerinin faktör yükleri .50 üzerinde iken sosyal cesarete yönelik 3 madde (1, 4, 10. maddeler) faktör yüklerinin eşik değerin altında kalması sebebiyle çıkarılmıştır ve sonrasında tekrar AFA yapılmıştır. Madde çıkarma işlemi ölçekteki faktör yapısının daha net ve güvenilir olmasını sağlamaktadır ve ölçeğin genel teorik yapısını bozmamaktadır. Toplam açıklanan varyans oranları ise işyerinde sosyal cesaret için %40, mental iyi oluş için

%49 ve psikolojik güvenlik için %57 olup yeterli düzeydedir. Dolayısıyla üç değişkeninde tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 2. Korelasyon, Güvenirlik, Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	CR	AVE	CA
İşyerinde Sosyal Cesaret	3.90	.63	.55			.78	.31	.78
Mental İyi Oluş	3.81	.71	.38*	.64		.91	.41	.91
Psikolojik Güvenlik	3.28	.83	.20*	.48*	.70	.88	.50	.88

* $p < .01$, Yapının \sqrt{AVE} değeri koyu olarak gösterilmektedir.

Ölçeklerin keşfedici yapısı doğrulandıktan sonra, değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş, yakınsak ve iraksak geçerlilik, CR ve Cronbach alfa katsayısı değerleri değerlendirilmiştir (Tablo 2). İşyerinde sosyal cesaret ile mental iyi oluş ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki varken psikolojik güvenlik ile mental iyi oluş arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Schober vd., 2018).

Cronbach alfa skorları ve CR değerleri değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (CR ve CA $> .70$). Yakınsak geçerlilikte ise yalnızca psikolojik güvenlik eşik değerinin üstünde iken (AVE $> .50$) diğer iki değişken altında kalmaktadır. Fornell ve Larcker (1981) AVE değerinin $.50$ 'nin altında olduğu durumlar için varyansın %50'den fazlası hata kaynaklı olsa bile, yalnızca CR değerine dayanarak yapının yakınsama geçerliğinin yeterli olduğu sonucuna varılabileceğini belirtmektedir (Lam, 2012). Ayrıca CR değerlerinin $.70$ 'den büyük olması ve CR $>$ AVE olması da yakınsak geçerliliğinin sağlandığı bulgusunu desteklemektedir.

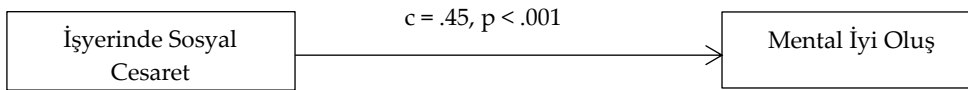
Iraksak geçerlilik, \sqrt{AVE} değerinin korelasyonlarla karşılaştırılmasıyla doğrulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre \sqrt{AVE} değeri yapı çiftleri arasındaki korelasyonlardan anlamlı derecede büyük çıkmış ve buna bağlı olarak Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen iraksak geçerlilik kriteri karşılanmıştır.

4.2. Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçüm modeli AMOS 23 programı kullanılarak CFA ile test edilmiştir. Tüm değişkenlerin yer aldığı modelde her bir değişken AFA'daki çıkan sonuçlara istinaden tek boyutlu olarak modele dahil edilmiştir. İlk yapılan analizler sonucu uyum indislerinin düşük kalması üzerine bazı hata varyansları arasına (MİO 1-3, 6-7) kovaryanslar atanmış ve mental iyi oluş ölçeğinden 10. madde çıkarılmıştır. Bu çıkarma işlemi model uyum indekslerini iyileştirmek ve ölçeğin yapısal geçerliliğini güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir ve ölçeğin kuramsal yapısı bozulmamıştır. Sonrasında gerçekleştirilen analizler sonucunda 3 faktörlü yapıdan elde edilen skorların ($\chi^2 = 779.696$; $p < 0.00$; $df = 345$; $\chi^2/df = 2.260$, CFI = .91; TLI = .90; SRMR = 0.052; RMSEA = 0.055) iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir (Kline, 2011; İlhan ve Çetin, 2014).

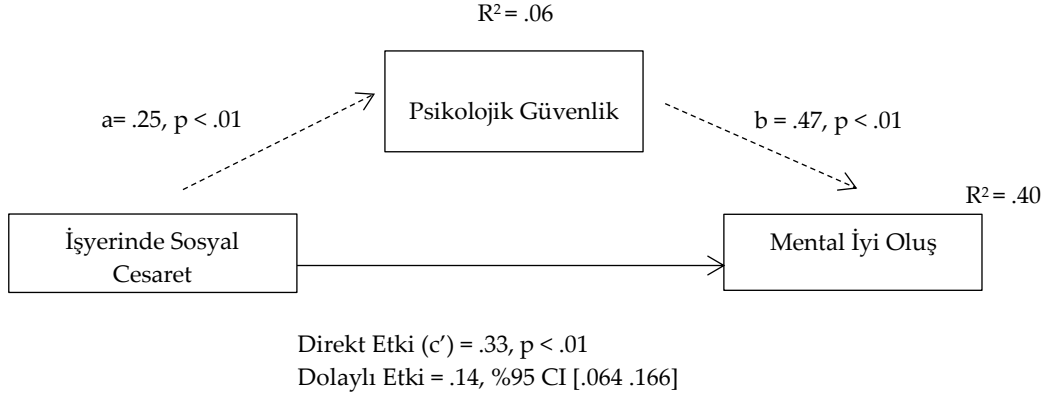
4.3. Yapısal Model

Araştırmanın bu kısmında yapısal model üzerinden hipotez testlerine yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Aracılık analizlerinde genellikle Baron ve Kenny'nin (1986) adımları ön plana çıkmaktadır. Ancak son yıllarda bu adımların aracılık için zaruri olmadığı ve sobel testinin sınırlılıkları olduğu konusu ciddi şekilde eleştirilmektedir (Fritz ve Mackinnon, 2007; Hayes, 2018). Bootstrap tekniğinde ise $R^2 = .20$ orijinal verilerden yeniden örnekleme yapılarak güven aralıkları hesaplanır. Bu yöntem, yanlılık ve çarpıklığı düzelterek daha güvenilir sonuçlar sağladığından aracılık analizlerinde tercih edilmiştir (Gürbüz, 2019).



Şekil 2. Direkt Etki

İlk olarak işyerinde sosyal cesaretin mental iyi oluşa direkt etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işyerinde sosyal cesaretin mental iyi oluştaki değişimi yordadığı ($\beta = .45$, $p < .01$) ve mental iyi oluştaki değişimin %20'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 3. Aracılık Etkisi

Diğer hipotezlerin test edilmesi için psikolojik güvenliğin aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Burada işyerinde sosyal cesaretin, psikolojik güvenliği anlamlı bir şekilde yordadığı ($\beta = .25, p < .01$) görülmüştür. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Aracı değişken olan psikolojik güvenliğin de mental iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta = .47, p < .01$) görülmektedir ($R^2 = .40$). Buna göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Aracı değişken olan psikolojik güvenliğin analize dahil edilmesi ile birlikte işyerinde sosyal cesarettten mental iyi oluşa giden yol katsayısının anlamlı olduğu ($\beta = .32, p < .01$) ve iki değişkenin birlikte mental iyi oluştaki değişimin %40'ını açıkladığı görülmektedir.

5000 yeniden örneklem seçeneği üzerinden gerçekleştirilen bootstrap analizine göre işyerinde sosyal cesaretin mental iyi oluşa etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin anlamlı olduğu teyit edilmiştir ($\beta = .14, \%95$ CI [.064, .166]). Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları, işyerinde sosyal cesaretin çalışanların mental iyi oluşunu ve psikolojik güvenlik algılarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenliğin, sosyal cesaret ile mental iyi oluş arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanın fikir ve eleştirilerini olumsuz sonuçlardan korkmadan dile getirebilmesi için örgüt içindeki destekleyici ve güvenli bir çalışma ortamının kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, mevcut literatürle büyük ölçüde uyumludur. Çalışanın işyerinde düşünce ve eleştirilerini özgürce ve korkusuzca dile getirmesi mental iyi oluşunu (Mert vd., 2022) ve yaşam tatminini (Mert ve Köksal, 2022) olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca adalet algısı ve örgütsel güvenin de bu süreçte önemli olduğu belirtilmektedir (Kılınç, 2018; Elayan, 2024). Sosyal cesaret çalışanın "doğru olanı yapma" yönünde risk almasını içerirken (Magnano vd., 2019) çalışan bu davranışı ancak riskin değerli olduğuna inandığında sergileyebilmektedir. Bu inanç gelişmediğinde sosyal cesaret çalışanın sosyal ilişkilerine, sosyal imajına zarar verebilecek davranış biçimi olarak da görülebilir (Howard vd., 2017). Dolayısıyla sosyal cesaret, risk almayı içeren ve çalışanlarca gönüllü olarak sergilenen bir davranış biçimi olup, başkalarının gözünde saygı kazanmayı sağlamakta ve çalışanların psikolojik dayanıklılığını, öz-değer algısını ve genel iyi oluşunu olumlu yönde etkilemektedir (Howard ve Holmes, 2019; Haldorai vd., 2023; Deeg ve May, 2022).

Bununla birlikte, elde edilen ilişkiler kesitsel bir tasarıma dayanmaktadır; bu nedenle nedensel sonuçlar temkinli biçimde yorumlanmalıdır. Örneğin, sosyal cesaretin mental iyi oluşu artırdığı düşünülebilir, ancak yüksek mental iyi oluş da çalışanların daha cesur davranmasına yol açıyor olabilir; yani ters yönlü veya karşılıklı etkiler de mümkündür. Gelecek araştırmalar, bu ilişkiyi uzunlamasına tasarımlar veya deneysel yöntemlerle inceleyerek nedenselliği daha güvenilir biçimde test edebilir.

Araştırmanın teorik katkısı, sosyal cesaret kavramının pozitif psikoloji ve örgütsel davranış bağlamında mental iyi oluş üzerindeki rolünü sistematik biçimde ele almasıdır. Bu yaklaşım, hem sosyal cesaretin mekanizmasını hem de psikolojik güvenlikle etkileşimini anlamak açısından literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Yönetmel açıdan, bulgular işyerinde destekleyici ve güvenli bir iklim oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. Örneğin, yöneticiler çalışanların fikirlerini korkusuzca ifade edebileceği platformlar oluşturabilir, tartışmaları kişiselleştirmeden ve ayrıştırıcı olmadan yürütebilir ve risk almayı teşvik eden ödüllendirme veya geri bildirim mekanizmaları kurabilir. Bu tür somut uygulamalar, çalışanların mental iyi oluşunu artırmak ve örgütsel performansı iyileştirmek açısından kritik öneme sahiptir.

5.1. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmada verilerin kolayda örnekleme ile farklı sektörlerden ve farklı şehirlerden toplanması sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Teorik çerçevede mental iyi oluşu açıklamaya çalışan iki değişkenin tercih edilmesi diğer bir sınırlılıktır.

Araştırmanın spesifik bir sektörde, spesifik bir şehirde veya kamu-özel sektör karşılaştırması üzerinden yapılması sosyal cesaretin örgüt politikaları ile ilişkili olması nedeniyle farklı sonuçlar verebilir. İyi oluş gibi geniş kapsamda bir değişkeni anlamak için örgütsel adalet, kurumsal kimlik, kurumsal aidiyet gibi değişkenler modele eklenebilir. Sosyal cesaret yapısı itibarıyla birçok unsur barındırdığından yeni geliştirilen ölçeklerle (Witt ve Tanner, 2025) çok boyutlu bir şekilde ele alınabilir.

Kaynaklar

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173–1182.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Entrepreneurs' courage, psychological capital, and life satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10, 789.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, The Guilford Press.
- Bülbül, S., İşıaçık, S., & Aytac, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15-28.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal*, 22(3), 250-260.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2025). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1), 152-176.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98-104.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods*, 1(1), 16-29.
- Deeg, M. D., & May, D. R. (2022). The benefits to the human spirit of acting ethically at work: The effects of professional moral courage on work meaningfulness and life well-being. *Journal of Business Ethics*, 181(2), 397-411.
- Demir, R., & Türk, F. (2020). Pozitif psikoloji: Tarihçe, temel kavramlar, terapötik süreç, eleştiriler ve katkılar. *Humanistic Perspective*, 2(2), 108-125.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey, John Wiley & Sons.

- Elayan, M. B. (2024). Organisational justice and workplace social courage: Impacts on employee wellbeing in Jordan. *Journal of System and Management Sciences*, 14(8), 52-70.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fritz, M. S. & MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Psychological Science*, 18(3), 233-239.
- Froh, J. J. (2004). The history of positive psychology: Truth be told. *NYS psychologist*, 16(3), 18-20.
- Garip, S. (2023). Sosyal bilimlerde nicel araştırma geleneği üzerine kuramsal bir inceleme. *International Journal of Social Science Research*, 12(1), 1-19.
- Garver, M.S., & Mentzer, J.T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Gautam, S., Jain, A., Chaudhary, J., Gautam, M., Gaur, M., & Grover, S. (2024). Concept of mental health and mental well-being, it's determinants and coping strategies. *Indian journal of psychiatry*, 66(Suppl 2), 231-244.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – Felsefe – Yöntem – Analiz*, (5. baskı). Ankara, Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Agmapisarn, C., & Li, J. J. (2023). Fear of COVID-19 and employee mental health in quarantine hotels: The role of self-compassion and psychological resilience at work. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103491
- Harwood, C., & Knight, C. (2009). Understanding parental stressors: An investigation of British tennis-parents. *Journal of sports sciences*, 27(4), 339-351.
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 2nd Edition. New York, Guilford Publications.
- Henriksen, K., Schinke, R., McCann, S., Durand-Bush, N., Moesch, K., Parham, W. D., ... & Hunziker, J. (2020). Athlete mental health in the Olympic/Paralympic quadrennium: a multi-societal consensus statement. *International journal of sport and exercise psychology*, 18(3), 391-408.
- Holmes, P. E., & Howard, M. C. (2023). The duplicitous effect of organizational identification: Applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors. *The Journal of Positive Psychology*, 18(5), 784-797.
- Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734-748.
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2019). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73.
- Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673-690.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- Kaltainen, J., Virtanen, A., & Hakanen, J. J. (2024). Social courage promotes organizational identification via crafting social resources at work: A repeated-measures study. *Human Relations*, 77(1), 53-80.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (11. Baskı). Ankara, Nobel Yayınları.

- Keldal, G. (2015). Warwick-Edinburgh mental iyi oluş ölçeği'nin Türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 103-115.
- Kılınc, E. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 3076-3089.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-55.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, The Guilford Press.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as Identity Work: Accounts of Workplace Courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93.
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328-1334.
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Di Nuovo, S. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability*, 11(3), 764.
- McCausland, T. (2023). Creating psychological safety in the workplace. *Research-Technology Management*, 66(2), 56-58.
- Mert, I. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232.
- Mert, İ. S. (2021). Cesaret ve bileşenlerinin keşfine ilişkin nitel bir araştırma: Eski bir erdemden yeniden keşfi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(April), 19-32.
- Mert, İ. S., & Köksal, K. (2022). The effect of workplace social courage on life satisfaction: A scale adaptation. *Ege Academic Review*, 22(3), 241-252.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., & Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX—performance relationship. *Group & Organization Management*, 34(6), 645-664.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, Oxford University Press.
- Ryan, R.M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Sapra, J., & Kumar, B. (2020). Inter-relation of psychological safety, courage and vulnerability in the workplace. *International Journal of Engineering, Applied Sciences and Technology*, 5(3), 562-567.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York, Routledge Publications.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sharma, D. (2025). The Impact of Employee Mental Health on the Success of the Organization. In *Prioritizing Employee Mental Health and Well-Being for Organizational Success* (pp. 1-28). New York: IGI Global Scientific Publishing.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., ... & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of life Outcomes*, 5(1), 1-13.
- Turhan, Z. (2024). Pozitif Psikoloji ve Sosyal Hizmet Yaklaşımlarıyla Aile İçi Şiddet Müdahaleleri, S. Bulut & A. Kartol (Ed.), *Uygulamada Pozitif Psikoloji*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 1-17.

- Usman, A. C. & Bulut, S. (2024). Pozitif Psikolojide Altruizm, S. Bulut & A. Kartol (Ed.), *Uygulamada Pozitif Psikoloji*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 51-69.
- Vella, S. A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J. T., McEwan, D., & Swann, C. (2024). Psychological safety in sport: A systematic review and concept analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 516-539.
- Witt, N., & Tanner, C. (2025). The Many Facets of Workplace Moral Courage: Development and Validation of a Multidimensional Scale. *Human Resource Development Quarterly*, 0, 1-15.
- Zhu, J., Xu, S., Ouyang, K., Herst, D., & Fardale, E. (2018). Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. *Asian Business & Management*, 17(1), 59-81.