Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi
Third Sector Social Economic Review
58(1) 2023, 840-859
**doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.03.2106**

***Araştırma Makalesi***

# Psikolojik Güvenlik İkliminin İş Tatminine Etkisinde İş Biçimlendirmenin Rolü

*The Role of Job Crafting in the Effect of Psychological Safety on Job Satisfaction*

| Burcu TOSUN | Gamze Güner KİBAROĞLU |
|---|---|
| Öğr. Gör. Dr., Atılım Üniversitesi | Dr., Başkent Üniversitesi |
| İşletme Fakültesi İşletme Bölümü | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| burcu.tosun@atilim.edu.tr | İşletme Bölümü |
| https://orcid.org/0000-0002-8030-7066 | gamzegunerkibaroglu@gmail.com |
| | https://orcid.org/0000-0001-6187-4607 |

| Makale Geliş Tarihi | Makale Kabul Tarihi |
|---|---|
| **18.02.2023** | **11.03.2023** |

***Öz***

*İş dünyasının hızla değişen dinamik çevresel etkenleri nedeniyle, çalışanların güvenli ve istikrarlı bir ortamdan güç alarak, proaktif tutum ve davranışları örgütlerin hayatta kalabilmesi için elzem hale gelmiştir. Psikolojik güvenlik algısı, bireylerin ve iş gruplarının etkileşimlerini artıran ve fikirlerin değişim veya etkileşimine ön ayak olan kaynakların eşit olmayan bir şekilde dağıtılması endişelerini azaltarak, çalışanların psikolojik sağlığına katkıda bulunmaktadır. Psikolojik güvenlik iklimi bireylerin getirilerini en üst düzeye çıkarma veya olası kayıplarını en aza indirme şanslarını yükselten ve dolayısıyla iş tatminlerini arttıran bir çalışma ortamı sunabilmektedir. Uygun kaynaklara sahip bir ortam olmadığında, insanlar proaktif eylemlerde bulunma motivasyonundan yoksun kalmaktadırlar. Bu çalışma, iş talepleri-kaynakları teorisinden yola çıkarak, psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolüne odaklanmaktadır. Ankara'da rulman üretimi yapan firmalarda çalışan 397 katılımcıdan alınan verilerin analiz sonuçlarına göre, psikolojik güvenliğin iş tatmini ve iş biçimlendirmeyi aynı yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca çalışma iş biçimlendirmenin iş tatmini pozitif yönde etkilediği göstermiştir. Bunlara ilave olarak çalışmanın temel sorusu olan iş biçimlendirmenin psikolojik güvenlik ile iş tatmini arasındaki aracı rolü de doğrulanmıştır.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Psikolojik Güvenlik, İş Tatmini, İş Biçimlendirme, İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi, Aracı Model*

***Abstract***

*Due to the rapidly changing and dynamic environmental factors of the business world, proactive attitudes and behaviors of employees, empowered by a safe and stable environment, have become essential for organizations to survive. Psychological safety climate contributes to the psychological health of employees by increasing the interaction of individuals and workgroups and reducing concerns about the unequal distribution of resources that lead to the exchange or interaction of ideas. Psychological safety climate can provide a working environment that increases the chances of individuals maximizing their returns or minimizing their possible losses and thus increasing their job satisfaction. In the absence of appropriate resources, people lack the motivation to take proactive actions. Based on the job demands-resources theory, this study focuses on the mediating role of job crafting in the effect of psychological safety on job satisfaction. According to the results of the analysis of the data*

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**
Nazlıoğlu, B. & Demirci, S., 2023 Psikolojik Güvenlik İkliminin İş Tatminine Etkisinde İş Biçimlendirmenin Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 58(1), 840-859

*obtained from 397 participants working in companies producing bearings in Ankara, it was seen that psychological safety affects job satisfaction and job crafting in the same direction. Besides, the study showed that job crafting positively affects job satisfaction. Also, the mediating role of job crafting between psychological safety and job satisfaction has been confirmed.*

***Key Words:*** *Psychological Safety, Job Satisfaction, Job Crafting, Job Demands – Job Resources Theory, Mediation Model*

## 1. Giriş

Bilindiği üzere, insanlar hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak, iş yaparak geçirmektedir. Doğal olarak, bireylerin iş hayatlarından memnuniyeti genel mutluluklarında büyük bir paya sahiptir. İş tatmini pek çok faktörden etkilenmektedir. Bireysel ve koşulsal faktörlerin yanı sıra örgütsel iklimin niteliği de iş tatmininde büyük rol oynamaktadır. Psikolojik güvenlik, bireylerin kariyer, statü ve kişisel itibarlarının zedeleneceğinden endişe etmeyerek kendilerini toplum içerisinde korkusuzca gösterebilme imkânını sunan bir örgütsel iklim algısıdır (Edmondson, 2002, s.261; Kahn, 1990, s.702). Çalışanların organizasyonlarında kişisel amaçlarına ulaşmalarında engellerle karşılaşmaları psikolojik güvenlik algılarını azaltmakta, engelsiz ve risksiz hissetmeleri ise psikolojik güvenlik algılarını güçlendirmektedir (May, Gilson ve Harter, 2004, s. 13). Psikolojik güvenlik algısı yüksek olan çalışanlar hatalarından ders çıkarabilmekte, yöneticilerinin eleştirilerinden çekinmeden, düşebilecekleri durumdan utanmadan, hata ve başarısızlıklarını rahatlıkla dile getirip düzeltebilmektedirler (Hirak, Peng, Carmeli ve Schaubroeck, 2012, s.109; Edmundson ve Lei, 2014, s.25). Psikolojik güvenlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlara göre, psikolojik güvenlik iklimi algısı yüksek olan çalışanların iş tatminleri de göreceli olarak artmaktadır (örn. Gyekye ve Salminen, 2005, s.808; Hofmann ve Mark, 2006, s.849; Nielsen, Mearns, Matthiesen ve Eid, 2011, s.467).

Öte yandan, yaptığı işin kendi bireysel özelliklerine uygun olmadığına, kendine uygun tasarlanmadığına inanan bireylerin iş tatminleri düşük olmakta ve bu durum onları genel bir mutsuzluğa sürüklemektedir. Geleneksel yaklaşımda işler başlangıçta yöneticiler tarafından tasarlanmakta ve yeniden tasarlanması gerektiğinde de yine yöneticiler tarafından değiştirilmektedir. Günümüzde alışılagelmişten farklı olarak, bazı çalışanların inisiyatifi ele almak suretiyle, kendi özel bilgilerine, becerilerine, yeteneklerine ve motivasyonlarına dayalı olarak iş özelliklerini kendilerinin yeniden tasarladıklarını, işlerini kendilerine göre uyarladıkları görülmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s.180). İş biçimlendirme olarak adlandırılan bu proaktif davranış, işi bireyin kişisel özellikleriyle daha uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yöneticilerin tüm bireyler için iyi olan işler tasarlayabilmeleri mümkün olmadığı için (Grant & Parker, 2009, s.319), iş biçimlendirme işin yeniden tasarımında etkinlik sağlamaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s.180). İş biçimlendirme sayesinde bireyler, işlerini özünü değiştirmeden kendi bireysel özelliklerine daha iyi uyacak şekilde şekillendirirler (Bruning ve Campion, 2018, s.501). İnsanlar işlerinin kendi doğalarına ve ihtiyaçlarına uygun olduğunu hissettiklerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı, profesyonel anlamda mental sağlıklarının da önemli ölçüde iyileştiği gözlemlenmiştir (Kristof 1996, s.3; Verquer, Beehr ve Wagner 2003, s.475). Ancak, kişilerin inisiyatif alıp, proaktif davranışlar sergileyebilmeleri için bu davranışları sebebiyle zarar görmeyeceklerine inanmaları büyük önem taşımaktadır. Proaktif davranışlar riskli olarak değerlendirildiği için, bireyler çaba göstermekten ve fikirlerini dile getirmekten imtina edebilirler. Yapacakları değişimlerin tepki çekeceğini, statülerini olumsuz etkileyeceğini, çatışmaya ve gerginliğe sebep olabileceğini düşünen çalışanlar, iş biçimlendirme yapmak üzere harekete geçmekte çekimser kalabilirler. Tersine, örgütler psikolojik olarak güvenli örgüt iklimleri sağladığında, çalışanlar fikirlerini özgürce paylaşma ve güncel sorunları rahatlıkla dile getirebilme özgürlüğüne sahip olurlar. Çalışanlar iş yerlerini psikolojik olarak güvenli algıladıklarında, kendi istekleriyle gönüllü olarak ve inisiyatif alarak işlerini biçimlendirme eğiliminde olabilirler (Hu, Dollard ve Taris, 2022, s.106).

Tüm bunlar göz önüne alındığında, psikolojik güvenlik ikliminin iş tatminine olan olumlu etkisinde, öncelikli olarak iş biçimlendirmeyi teşvik etmesinin önemli bir katkısı olduğu düşünülebilir. Literatürde psikolojik güvenin iş tatminine etkisi ve iş biçimlendirmeye etkisi belirli çalışmalarla incelenmiş olsa da üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya pek rastlanmamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel araştırma sorusu psikolojik güvenin iş tatminine olan etkisinde iş biçimlendirmenin aracı role sahip olup olmadığıdır. Bu soruyu cevaplandırabilmek için, Ankara'da rulman üretimi yapan 4 firmaya

elektronik ortamda ve yüz yüze iletilen anketler aracılığıyla 397 katılımcıdan elde edilen sonuçlar SPSS 26 ve Smart PLS3 programlarıyla nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, öncelikle psikolojik güvenliğin, iş biçimlendirmenin ve iş tatmininin kavramsal çerçevesine yer verilmekte ve değişkenlerin literatürde yer alan ilişkileri incelenerek araştırma hipotezleri oluşturulmaktadır. Daha sonra çalışmanın uygulama bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler ve gerçekleştirilen analizler açıklanmaktadır. Son olarak elde edilen sonuçlar ortaya konmakta ve tartışılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Güvenlik

İş ortamında hem bireysel hem de grupsal açıdan oldukça önemli olan çevresel yapılardan birisi psikolojik güvenlik iklimidir. Psikolojik güvenlik kavramı, özünde bireylerin belirli bir bağlamda kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin ortak algılarıyla ilgilidir (Edmondson, 1999, s.352; Edmondson ve Lei, 2014, s.26). Psikolojik olarak güvenli bir ortam, bireylerin genellikle kişiler arası riskler içerdiği düşünülen davranışlarda bulunmanın potansiyel olumsuz sonuçlarına maruz kalmayacaklarına dair ortak bir güvenlik algısına sahip oldukları bir ortamı tanımlamaktadır (Newman, Donohue ve Eva, 2017, s.523). Edmondson'ın (1999, s.352) tanımına göre, psikolojik güvenlik iklimi, bireylerin düşünce ve sorunlarını yüksek sesle dile getirmek ve statükoya meydan okumak gibi kişiler arası riskler almak için ortamın güvenli olduğuna dair ortak bir inancı ifade etmektedir. Bu iklim bireylere yöneticileri ve iş arkadaşları ile konuşabilmek ve değişime ön ayak olabilmek için kendilerini güvende hissettikleri ortak bir bilişsel algı sağladığından, görev performansı, bilgi paylaşımı, vatandaşlık davranışları, işe tutulma, takım yaratıcılığı ve öğrenme davranışı gibi çeşitli olumlu sonuçlara sebep olabildiği bilinmektedir. (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ve Vracheva, 2017, s.115; Newman ve ark., 2017, s.523). Başka bir deyişle, psikolojik güvenlik, bireylerin utandırıcı veya tehdit edici potansiyele sahip eylemlerine karşı başkalarının tepkileri hakkındaki öğrenme davranışlarından kaynaklı aşırı endişelerini hafifletebilmektedir (Edmondson, 1999, s.352). Bu tür öğrenme davranışları geri bildirim aramak, bilgi paylaşmak, yardım istemek, hatalar hakkında konuşmak ve deney yapmak gibi davranışları içerir. Bunlar ve diğer öğrenme davranışları, içsel atalet ve değişime karşı direnç gibi yeniliğin önündeki bazı temel örgütsel engellerin aşılmasında tartışmasız kilit öneme sahiptir (Dess ve Picken, 2000, s.21). Psikolojik güvenlik bu davranışları mümkün kılarak, nihayetinde yenilik çabalarının kalitesini artırabilmektedir. Bu görüş, bireylerin yenilik süreçleriyle ilgili araştırma ve deneme faaliyetlerine katılabilmeleri için kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri gerektiği fikriyle tutarlıdır (Un, 2010, s.3). Ayrıca, psikolojik güvenliğin, bireylerin paylaşılan bilgilerin kalitesini artırarak özgürce konuşmak, sorular sormak ve muhalif bakış açıları sunmak gibi doğası gereği psikolojik olarak tehdit edici olduğu bilinen davranışlara olanak tanıdığı için, yeniliğe elverişli bir ortam sunduğunu doğrulayan çeşitli araştırmalar görülmektedir (Edmondson, 2002, s.261; Lee, Swink ve Pandejpong, 2011, s.558; Post, 2012, s.557). Bununla birlikte bazı araştırmacılar psikolojik güvenlik iklimi statükoya meydan okumayı ve endişe duymadan risk almayı teşvik ettiği için, bir takım olumsuz sonuçlar da doğurabileceğini öne sürmektedirler. Örneğin, Pearsall ve Ellis (2011, s.403), faydacılık yönelimi yüksek olan çalışanların, psikolojik güvenlik algısının yol açtığı "risksiz" ortamdan kendi bencil çıkarları için yararlanma olasılıklarının daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Buna göre, kendi çıkarları için olumsuz davranışlarda bulunma eğiliminde olan çalışanların, psikolojik güvenlik ikliminde hilekârlık gibi iş etiğine aykırı davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir.

### 2.2. İş Biçimlendirme

İş biçimlendirme, çalışanların işlerinin özelliklerinde fiziksel ve bilişsel değişiklikler yapmasını içeren proaktif bir iş davranışı şeklidir (Tims & Bakker, 2010, s.3; Wrzesniewski & Dutton, 2001, s.180). Çalışanların kendi kararları ve inisiyatifleriyle başlatıldığı için, organizasyonun başlattığı yukarıdan aşağıya ve standart yaklaşımlardan farklı olarak, iş biçimlendirme, bireyselleştirilmiş, aşağıdan yukarıya ve proaktif bir iş tasarımı yaklaşımı olarak yapılandırılmıştır (Demerouti ve Bakker, 2011, s.3).

İş biçimlendirme iki şekilde gözlemlenebilir: iş görevlerinin biçimlendirilmesi ve iş ilişkilerinin biçimlendirilmesi. İş görevlerinin biçimlendirilmesi, görevlerin eklenmesi, çıkarılması, yeniden yapılandırılması gibi bazı resmi görevlerin ve ihtiyaç duydukları zaman, enerji, dikkat gibi girdilerin

miktarının değiştirilmesini içerir. İş ilişkilerinin biçimlendirilmesi ise, çalışanların ne zaman, nasıl ve kiminle iş birliği yapacaklarını ve iş arkadaşlarıyla ne kadar iyi ve sık etkileşim kuracaklarını değiştirmeyi gerektirir. (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2013, s.84). İş becerikliliğinin temel amacı, koşulları daha anlamlı, motive edici ve kontrol edilebilir hale getirmektir. Bireylerin iş becerikliliğine yönelmelerinin bir diğer önemli nedeni de bilgi, beceri, yetenek, ihtiyaç, istek ve beklentiler açısından işleriyle uyumlu hissetmediklerinde bozulan dengeyi düzeltme çabası gibi görünmektedir (Tims ve Bakker, 2010, s.3; Tims, Derks ve Bakker, 2016, s.46).

İş biçimlendirme, bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel çerçevelerinde yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişikliklerini ifade etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s.180). Wrzesniewski ve Dutton (2001, s.181) iş biçimlendirmeyi üç kavramsal yönden sınıflandırmıştır: görev biçimlendirme, ilişkisel biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirme. Görev biçimlendirme, çalışanların görev sınırlarını genişleterek veya azaltarak yaptıkları değişiklikleri ifade etmektedir. İlişkisel biçimlendirme, işyerinde yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler gibi bireyler ve gruplarla kurulan ilişkilerin niteliğini veya niceliğini değiştirmek anlamına gelmektedir. Bilişsel biçimlendirme ise, çalışanların işlerine kendi bireysel anlamlarını katmasıyla işlerin temelden yeniden kavramsallaştırılmasını belirtmektedir.

Tims ve Bakker (2010, s.3) ile Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001, s.501) iş biçimlendirmeyi kavramsallaştırmak için "iş talepleri- iş kaynakları" teorisini kullanmışlardır. Bu teoriye göre, işe dair tüm özellikler, iş talepleri veya iş kaynakları olarak açıklanabilmektedir. Örneğin iş yükü ve rol belirsizliği gibi iş talepleri, çalışanlardan beklenen fiziksel veya zihinsel çabayı ifade eder. Geri bildirim, özerklik ve destek gibi iş kaynakları da, çalışanların zorlayıcı iş talepleriyle başa çıkmalarına yardımcı olan ve aynı zamanda bireysel gelişim için fırsatlar sağlayan iş özellikleri kapsamına girmektedir. Tims, Bakker ve Derks (2012, s.175) iş talepleri- iş kaynakları teorisine dayanarak, iş biçimlendirmeyi dört boyutla açıklamışlardır:

Birinci boyut, "yapısal iş kaynaklarını arttırmak" olarak isimlendirilmekte ve özerkliği, çeşitliliği ve gelişim fırsatlarını harekete geçirerek iş kaynaklarının toplanması anlamına gelmektedir. İkinci boyut olan "sosyal iş kaynaklarını arttırmak", çalışanların iş arkadaşlarından veya amirlerinden sosyal destek ve geri bildirim arayışını ifade etmektedir. Üçüncü boyut, "zorlu iş taleplerini arttırmak" kişilerin fazladan iş görevlerini yerine getirmeleri veya yeni projeler başlatmaları gibi yollarla işlerini daha teşvik edici hale getirmeleriyle alakalıdır. Dördüncü boyut olan "engelleyici iş taleplerinin azaltılması" ise duygusal veya bilişsel iş gereksinimlerinin azaltılması anlamına gelir (Tims ve ark., 2012, s.175).

### 2.3. İş Tatmini

İşle ilgili bireysel tutumlar arasında en çok çalışılmış, örgütsel davranış literatürünün en eski kavramlarından birisi olan iş tatmini, bir bireyin işinden olan memnuniyetini veya işi hakkında sahip olduğu olumlu duyguları ifade etmektedir (Locke, 1976, s.1304). İş tatmini aynı zamanda işle ilgili görevleri yerine getirmekten kaynaklanan duygusal bir tepki olarak da açıklanmaktadır. Bireylerin işlerinden memnun olmaları, çalışanların işlerine yönelik olumlu ve olumsuz duygusal duygularının yanı sıra işleriyle ilgili bilişsel değerlendirmelerini de kapsamaktadır (Williams ve Podsakoff, 1989, s.252). Kısaca, iş tatmini bireylerin işlerini düşündüklerinde hissettikleri hoş ve olumlu duygusal deneyim yoğunluğuna bağlı olarak işlerini sevme dereceleri olarak açıklanabilir (Millan, Hessels, Thurik ve Aguado ve ark. 2013, s.653; Peng, Wang ve Chen, 2019, s.421).

pector (1985, s.696) iş tatminini çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirerek, ücret, terfi, yönetim, maaş dışı verilen haklar, durumsal ödüller, işletim yöntemleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimi kapsayan çalışan tutumları olarak daha kapsamlı bir şekilde nitelendirmiştir. Hulin ve Judge (2003, s.261) ise, iş tatmininin çalışanların işlerine karşı çok boyutlu psikolojik tepkilerinden meydana geldiğini ve bu tepkilerin toplamının bir tutum niteliğinde olup, bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olduğunu ifade etmişlerdir.

İş tatmini üzerine gerçekleştirilen sayısız araştırma sonucunda, bu tutumun farklı seviyelerde pek çok değişken tarafından olumlu ve olumsuz etkiye maruz kaldığı tespit edilmiştir. Bireysel faktörler olan yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, beceri ve yetenekler, sosyal faktörler kapsamına giren yatay ve dikey iş ilişkileri, grup koşulları ve normları ile iletişim koşulları, örgütsel faktörler kapsamında inanç ve

değerler gibi kültürel faktörler, örgütün yapısı, kural ve politikaları ile teknoloji, ekonomik koşullar ve siyaset gibi dış çevresel faktörler, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Mullins, 1996, s.47).

### 2.4. Psikolojik Güvenlik ile İş Tatmini İlişkisi

İş talepleri- iş kaynakları modeline göre, yüksek düzeyde algılanan risk ve güvenli olmayan çalışma koşulları iş memnuniyetinin azalmasına yol açabilmektedir (Nielsen ve ark., 2011, s.467). Tersi söz konusu olduğunda ise, yani psikolojik güvenlik iklimi algısının yüksek olması durumunda, çevresel stres faktörleri daha çok kontrol edilebilen ve böylece olumsuz etkileri azalan bir kaynak olduğunda, çalışan memnuniyetinin arttırması beklenmektedir. Psikolojik güvenlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar, yüksek düzeyde güvenlik iklimi algılayan çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduklarını belirleyerek bu fikri desteklemektedir (örn. Gyekye ve Salminen, 2005, s.808; Hofmann ve Mark, 2006, s.849; Nielsen ve ark., 2011, s.467).

Güvenlik ikliminin kabul edilebilir düzeyden daha az olduğu yargısına varılması, çalışanlar arasında artan endişeye ve dolayısıyla risk algısının artmasına neden olabilir (Rundmo, 1996, s.199). Ayrıca, güvenlik ikliminin risk algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi düzenlediği belirlenmiştir (Nielsen ve ark., 2011, s.467).

Kahn'ın (1990, s.702) çalışmasında, psikolojik güvenliğin öncelikli motivasyonel ve tutumsal sonuçları olarak özellikle işe tutulma ve iş tatmini gibi önemli iş tutumları tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Hackman ve Oldham da (1976, s.8) işyerinde memnuniyet üzerine yaptıkları araştırmalarında, psikolojik güvenlik algısı kaygıyı azalttığı ve dolayısıyla profesyonel gelişime destek olduğu için, hata yapma konusunda daha düşük risk algılayan çalışanların işlerinden daha fazla memnun olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Frazier ve arkadaşları da (2017, s.115), psikolojik güvenliğin, çalışanın işe tutulması, görev performansı, iş tatmini ve işe bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yukarıda sıralanan teorik bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda ve sözü geçen araştırmaların ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*$H_1$: Psikolojik güvenliğin iş tatminine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

### 2.5. Psikolojik Güvenlik ile İş Biçimlendirme İlişkisi

İşyerinde psikolojik güvenlik, bireysel düzeyde, ekip düzeyinde veya organizasyon düzeyinde etkilere sahiptir. Çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde fikirlerini paylaşırlar, birbirlerine yapıcı geri bildirimde bulunurlar, yeni fikirleri hayata geçirmek için risk alırlar ve hatalarının sorumluluğunu üstlenirler (Edmondson, 1999, s.352; Edmondson ve Lei, 2014, s.25). Yapılan pek çok araştırmada, psikolojik güvenliğin performans (Andersson, Moen ve Brett, 2020, s.7; Singh, Winkel ve Selvarajan, 2013, s.245), öğrenme davranışı (Edmondson, 1999, s.352; Kostopoulos ve Bozionelos, 2011, s.388), yaratıcılık (Chen, Wadei, Bai ve Liu, 2020, s.744; Hu, Erdogan, Jiang, Bauer ve Liu, 2018, s.316), yenilikçi iş davranışı (Javed, Naqvi, Khan, Arjoon ve Tayyeb, 2019, s. 120) ve sesli davranış (Lee ve Dahinten, 2021, s.740; Zhang, Li ve Huang, 2020, s.4) ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Grant ve Ashford (2008, s.6), proaktif davranışların bireysel inisiyatifle başlatıldığı göz önüne alındığında başarısızlığın suçunun dış koşullara yüklenemeyeceğini, bu yüzden de bu eylemlerle ilişkili ego ve imaj riskleri olduğunu savunmuşlardır. Bu durum bireylerin statükoya meydan okumadan önce eylemlerinin beklenen maliyet ve faydalarını dikkatlice hesaba kattığını öne süren beklenti teorisi ile açıklanabilmektedir (Vroom, 1964, 2005, s.243; Morrison ve Phelps, 1999, s.406). Çalışma ortamını değişimi başlatmak için güvenli bir yer olarak algılayan çalışanların iş biçimlendirme yöneliminde olmaları beklenmektedir (Plomp, Tims, Khapova, Jansen ve Bakker, 2019, s.976). Edmondson (2004, s.242), psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlarda seslilik, inisiyatif alma ve proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Yapılan diğer araştırmalar da bunu doğrular nitelikte sonuçlar elde ederek, psikolojik güvenliğin çalışan sesliliğinde (Detert ve Burris, 2007, s. 872) ve işte öğrenme ile yaratıcılıkta kilit bir faktör olduğunu kanıtlamıştır (Kark ve Carmeli, 2009, s. 788). Bu eylemlerin genellikle belirsiz doğası ve olası başarısızlık riskleri nedeniyle, çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan statükoya meydan okumak için kendilerini güvende hissettikleri bir ortam, proaktif iş davranışlarının sergilenmesinde çok önemlidir.

Çalışanlar iş yerlerini psikolojik olarak güvenli algıladıklarında, kendi istekleriyle gönüllü olarak ve inisiyatif alarak işlerini biçimlendirme eğiliminde olmaları muhtemeldir (Hu ve ark., 2022, s. 107). İş biçimlendirme, çalışanların görevlerini, iş ilişkilerini ve işlerinin anlamını proaktif olarak değiştirmek için giriştikleri bir dizi davranışı tanımlamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s.180). Günümüzdeki karmaşık ve belirsiz iş ortamlarında, geleneksel yukarıdan aşağıya yönetim yaklaşımları belirsiz ve sürekli değişikliklerle başa çıkmak için yeterince hızlı ve esnek olmadığından, çalışanların proaktif olması ve işyerinde fazladan çaba harcaması büyük önem taşımaktadır (Lee ve Lee, 2018, s.280). Ancak proaktif davranışlar riskli olarak değerlendirildiği için, bireyler çaba göstermekten ve fikirlerini dile getirmekten çekinebilirler. Bu nedenle, örgütler psikolojik olarak güvenli örgüt iklimleri sağladığında, çalışanlar fikirlerini özgürce paylaşma ve güncel sorunları rahatlıkla dile getirebilme özgürlüğüne sahip olurlar. İş biçimlendirme, iş ortamında özel bir proaktivite örneği olup, işlerini biçimlendiren bireyler, kişisel ihtiyaçları, hedefleri ve tercihleri ile daha iyi bir uyum sağlamak için görevlerini ve/veya iş ilişkilerini değiştirmeyi amaçlayan, kendi başlarına başlattıkları eylemlerde bulunurlar. (Wrzesniewski ve Dutton, 2001, s.180; Tims ve Bakker, 2010, s.3). Ayrıca psikolojik güvenliğin, örgütsel düzeyde yenilikçi yetenekler ile de ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarla saptanmıştır (Subramaniam ve Youndt, 2005, s. 453; Javed ve ark., 2019, s.120). Hu ve arkadaşları (2022, s.107) yaptıkları çalışmada psikososyal güvenlik iklimi teorisinin, iş biçimlendirmenin bireysel ve ekipsel düzeylerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Edmondson (2004, s.242), psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlarda seslilik, inisiyatif alma ve proaktif davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmüştür. Yapılan diğer araştırmalar da bunu doğrular sonuçlar elde ederek, psikolojik güvenliğin çalışan sesliliğinde (Detert ve Burris, 2007, s. 872) ve işte öğrenme ile yaratıcılıkta kilit bir faktör olduğunu kanıtlamıştır (Kark ve Carmeli, 2009, s. 788). Bu eylemlerin genellikle belirsiz doğası ve olası başarısızlık riskleri nedeniyle, çalışanların olumsuz sonuçlardan korkmadan statükoya meydan okumak için kendilerini güvende hissettikleri bir ortam, proaktif iş davranışlarının sergilenmesinde çok önemlidir. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*$H_2$: Psikolojik güvenliğin iş biçimlendirmeye aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

### 2.6. İş Biçimlendirme ile İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini bir çalışanın iş durumuna karşı sahip olduğu genel memnuniyet düzeyini gösteren duygusal bir durum ve tutumdur (Weiss, 2002, s.176). Yapılan araştırmalar, iş biçimlendirmenin çalışanlar üzerinde olumlu bir psikolojik durum yarattığını, işe tutulmalarını, iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını geliştirdiğini ortaya koymaktadır (örn. Tims, Bakker, Derks ve Van Rhenen, 2013, s.429). İş kaynaklarının yeterli ve kişilere uyumlu olması durumunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin geliştiği görülmektedir (Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000, s.520). Örneğin, bir sosyal kaynak olan yöneticilerle etkileşim ilişkisinin kalitesini artırmanın iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı bulunmuştur (Li, Liang & Crant, 2010, s.398). Dolayısıyla iş biçimlendirme eylemi çalışanların iş tatminini de artırabilmektedir (Tims ve ark., 2013, s.429).

Sousa-Poza & Sousa-Poza'nın (2000, s.520) çalışması, iş tatmininin en önemli belirleyicilerinin ilgi çekici iş, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iş kontrolü, sosyal destek, öğrenme fırsatları, performans geri bildirimi ve bağımsız çalışma gibi kaynaklar olduğunu göstermiştir. Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen (2009, s.896) de, sosyal destek, özerklik, öğrenme fırsatları ve performans geri bildirimi gibi iş kaynaklarındaki artışların iş tatminini, işe tutulmayı ve içsel iş motivasyonunu yükselttiği belirlenmiştir.

Bazı araştırmacılara göre, iş biçimlendirme, işinden giderek artan bir memnuniyetsizlik yaşayan ve yaşamının ilerleyen dönemlerinde emekli olacak olan işgücünde iş tatmini ve işe bağlılık geliştirmek için özellikle önemli bir süreçtir (Berg ve ark., 2013, s.84). Leana, Appelbaum ve Shevchuk (2009, s.1172), çalışanların toplu olarak işlerini yeniden tasarlayarak birlikte çalıştıkları işbirlikçi iş biçimlendirmenin özellikle daha az deneyimli çalışanların performans ve iş tatminlerine olumlu bir etkisi olduğunu buldular. Zito, Colombo ve Cortese (2015, s.574) de iş biçimlendirmenin işe tutulma ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermişlerdir. Tüm bu araştırma sonuçlarını dikkate alarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*$H_3$: İş biçimlendirmenin iş tatminine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

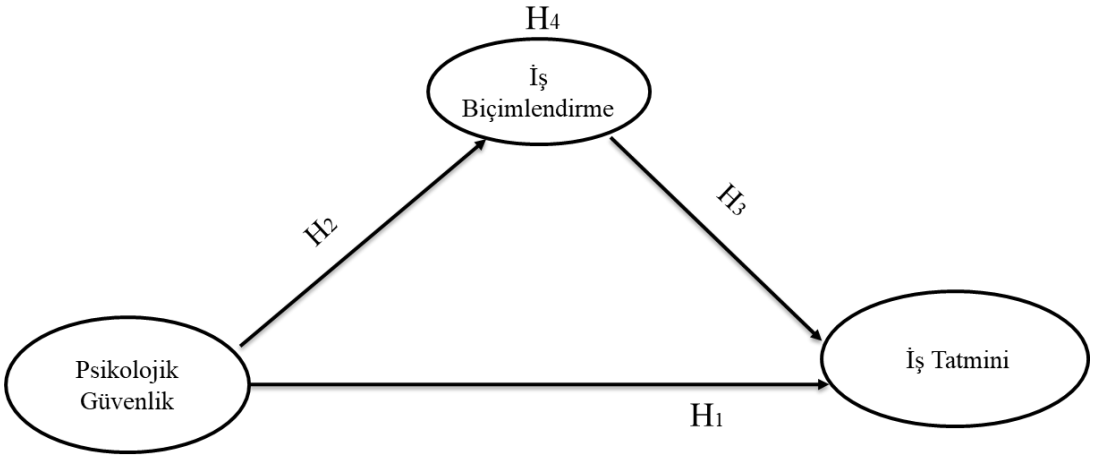
### 2.7. Psikolojik Güvenlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide İş Biçimlendirmenin Rolü

Yukarıda özetlenmiş olan literatür taraması sonucunda, bu çalışma şu şekilde bir akıl yürütmesi üzerine kurgulanmıştır: Psikolojik güvenliğin özgür, huzurlu ve riski düşük bir iş ortam sağlayarak iş tatminine olumlu etkide bulunacağı ve aynı zamanda çalışanların iş biçimlendirme eğilimlerini de uygun bir ortam sağlayarak destekleyeceği ve iş biçimlendirmesi yapan çalışanların da artık kendilerine daha uyumlu olan işlerine karşı memnuniyetlerinin de artacağı varsayımlarından yola çıkarak, bu üç değişkenin ilişkilerini daha detaylı analiz etme ihtiyacı duyulmuştur.

Araştırmacılar psikolojik güvenliğin çalışanların iş tatminine yönelimini artırdığına dair kanıtlar sunmuşlardır (Makikangas, Bakker ve Schaufeli, 2017, s.424; Plomp ve ark., 2019, s.976). Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve farklı görüşlerini paylaşmanın olumsuz sonuçlarından korkmadıklarında, değişikliklere ön ayak olma, inisiyatif alma ve işlerini yeniden tasarlayarak biçimlendirme eğiliminde oldukları bilinmektedir. Ayrıca, pek çok araştırma iş biçimlendirmenin iş tatminini de artırdığını göstermektedir (Tims ve ark., 2013, s.429). Wang, Li ve Chen (2020, s.4) gerçekleştirdikleri meta analizde, sosyal faktörlerin, özellikle çalışanların lider ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin, iş biçimlendirme davranışlarını etkilediğini ve iş biçimlendirmenin de refah ve performans gibi iş çıktılarıyla sosyal faktörler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Tüm bu bilgi ve varsayımların ışığında, literatüre yeni katkılarda bulunmak amacıyla, geçmiş çalışmalarda pek yer almayan bir model olarak, iş biçimlendirmenin psikolojik güvenlik ve iş tatmini arasındaki ilişkideki rolü incelenmeye karar verilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*$H_4$: Psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisinde iş biçimlendirmenin aracı rolü vardır.*

Yazın taraması sonucunda kuramsal gerekçelere dayanarak çalışmanın tüm hipotezleri araştırmanın modelinde gösterilmektedir (Şekil 1).




**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

## 3. Yöntem

### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, endüstri alanında rulman üretimi yapan 4 firmada çalışan katılımcılardan elde edilen 397 veriler incelemiştir. Çalışma kapsamında 01.11.2023- 26.01.2023 tarihleri arasında 425 katılımcıya anketler gönderilmiş olup 397 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Söz konusu veriler nicel yöntem benimsenerek kolayda örneklem yöntemi deseni seçilmiştir.

Çalışmanın evrenini, Ankara'da endüstri alanında rulman üretimi yapan firmalardan oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklemin 384 sayısına eşit ya da üzerinde olması çalışmanın örnekleminin yeterli olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2003: 106). Farklı bir deyişle, çalışmanın örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

Çalışmada elde edilmiş olan katılımcıların %43'ü kadın ve %47si erkektir. Katılımcıların %19'unun ilkokul/ortaokul, %29'u lise, %32'i lisans ve %20'si yüksek lisans mezunudur. Ayrıca, katılımcıların yoğunlukla 25-44 yaş aralığında, evli ve 2-7 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmanın iç tutarlılık, geçerlilik, etki analizleri ve aracı etki analizi Smart PLS 3 programında yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenleri için frekans analizi ve ölçekler arasındaki ilişki için ise korelasyon analizleri SPSS 26 paket programında gerçekleştirilmiştir.

### 3.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada, psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisinde iş biçimlendirmenin rolünü ölçmek için üç ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

İş Tatmini Ölçeği: Çalışanların ne derece işlerinden tatmin olduğunu ölçmek için Hackman ve Oldham (1975) tarafında geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek faktörlü ve 5 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek için 5'li likert tipi yapı kullanılmıştır.

İş Biçimlendirme Ölçeği: Çalışanların iş biçimlendirme seviyelerini ölçmek için Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen ve Çetin, Güner Kibaroğlu ve Basım (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 4 alt boyutlu ve 21 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek için 5'li likert tipi yapı kullanılmıştır.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışanların psikolojik güven algılarını ölçmek için Liang, Farh ve Farh (2012) tarafından geliştirilmiş olan ve Soyalın (2019) tarafından Türkçeye uyarlanman ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tek boyutlu ve 5 maddenden oluşmaktadır. Bu ölçek için 5'li likert tipi yapı kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

Bu çalışmada kullanılan psikolojik güvenlik, iş tatmini ve iş biçimlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda iç tutarlılığı gösteren Cronbach Alfa değerinin %70 ve üzeri olduğu, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin %40 ve üzeri olduğu, veri tutarlılık kat sayısının %70 ve üzeri olduğu ve birleşme geçerliliğinin %70 ve üzeri olduğu görülmüştür. Ancak engelleyici iş taleplerini azaltma ve psikolojik güvenliğin açıklanan ortalama varyans katsayılarının %50'nin altında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle iş biçimlendirmenin engelleyici iş taleplerini azaltma alt boyutunun 6 maddesi "*Bir işe çok uzun zaman ayırmayacak şekilde işlerimi organize ederim.*" ve psikolojik güvenliğin 1 maddesi "*İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.*" ölçeklerden çıkarılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları**

| Değişkenler | | C.A | rho_A | CR | AVE | VIF | SRMR | d_ULS | d_G | NFI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İş Biçimlendirme | Yapısal İş Kaynaklarını Artırma | .807 | .828 | .820 | .581 | 1.087-2.404 | .058 | 1.344 p>0.05 | .609 p>0.05 | .907 |
| | Engelleyici İş Taleplerini Azaltma | .848 | .848 | .848 | .527 | 1.498-2.420 | | | | |
| | Sosyal İş Kaynaklarını Artırma | .811 | .811 | .809 | .509 | 1.485-2.024 | | | | |
| | Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma | .808 | .817 | .808 | .501 | 1.471-1.675 | | | | |
| Psikolojik Güvenlik | | .911 | .913 | .911 | .720 | 2.434-4.176 | | | | |
| İş Tatmini | | .870 | .872 | .871 | .627 | 1.848-2.650 | | | | |

Tablo 1 de görüldüğü gibi söz konusu 2 maddenin ölçekten çıkarılması ile iç tutarlılık kat sayılarının (Cronbach Alfa, Faktör Yükleri, rho-A, AVE ve CR) kabul edilen seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981: 46-47; Hair, Hult, Ringle ve Sarsedt, 2017: 137; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015: 116).Yine Tablo 1'de görüleceği gibi geçerliliği katsayıları için ise, çoklu bağlantı katsayısının 5'ten küçük olduğu, iyi uyum değerinin 0,08'den küçük olduğu, modelin korelasyon katsayıları arasındaki farkın iyi uyum model ve deneysel korelasyon katsayılarının anlamsız olduğu ve normlu uyum indeksinin %90 ve üzeri olduğu görülmüştür. Söz konusu bu değerlerin yazın tarafından kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir (Dijkstra ve Henseler, 2015: 36; Hair vd., 2017: 36).

Çalışma kapsamında iç tutarlılık ve geçerlilik analizi sonuçlarının ardından çalışmada kullanılan ölçeklerin diğer faktörlerden iyi ayrışıp ayrışmadığı analiz edilmiştir Söz konusu bu analizle birlikte ayrıca psikolojik güvenlik, iş tatmini ve iş biçimlendirme ölçeklerinin birbiri ile ilişkilerine bakılmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları**

| Değişkenler | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Geometrik PG | **(.848)** | .598** | .350** | .684** | .255** | .611** |
| Geometrik IT | .598** | **(.791)** | .408** | .654** | .322** | .651** |
| Geometrik YIKA | .350** | .408** | **(.762)** | .589** | .251** | .435** |
| Geometrik EITA | .684** | .654** | .589** | **(.725)** | .230** | .376** |
| Geometrik SIKA | .255** | .322** | .251** | .230** | **(.713)** | .443** |
| Geometrik ZITA | .611** | .651** | .435** | .376** | .443** | **(.707)** |

** Korelasyon İlişkisi p<0,05, *Parantez içinde bulunan değerler AVE karekökü ifade etmektedir. PG: Psikolojik Güvenlik, IT: İş Tatmini, YIKA: Yapısal İş Kaynaklarını Artırma, EITA: Engelleyici İş Taleplerini Azaltma, SIKA: Sosyal İş Kaynaklarını Artırma ve ZITA: Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma

Tablo 2'den görüleceği gibi psikolojik güvenlik, iş tatmini ve iş biçimlendirme ölçeklerinin korelasyon katsayıları ile AVE karekökü katsayıları karşılaştırıldığında söz konusu değişkenlerin diğer değişkenlerden iyi ayrıştığı görülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981;46-47). Yapılan bu karşılaştırmaya göre, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulu sağlanmıştır. Daha açıklayıcı bir ifadeyle, psikolojik güvenlik, iş tatmini ve iş biçimlendirme değişkenlerinin AVE karekökünün diğer faktör değerlerinden çok yüksek olduğu ve diğer faktörlerden iyi ayrıştığı görülmüştür (PG: 0.848, IT: 0.791, YIKA: 0.762, EITA: 0.725, SIKA: 0.713, ZITA: 0.707). Yine Tablo 2'de görüldüğü gibi psikolojik güvenlik, iş tatmini ve iş biçimlendirme değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkiye korelasyon analizi yaparak bakılmıştır. Bu analizde öncelikle değişkenlerin geometrik ortalamaları yapılmıştır. Bunun nedeni kesinlikle katılmıyorum likert yapısının 1 puan alması ile kesinlikle katılıyorum likert yapısın 5 puan alması arasındaki farkın ortaya çıkarılmasıdır. Geleneksel yöntemde değişkenleri içeren maddelerin aritmetik ortalamaları alınmaktadır. Fakat bu durumda söz konusu cevapları ortalaması "3" ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde gelmektedir. Bu çalışmada geometrik ortalama alınarak geleneksel yöntemde aritmetik ortalama alınarak yapılan bu yanlış giderilmiştir. Yapılan bu geometrik ortalamaların korelasyon sonuçlarına göre psikolojik güvenlik ile iş biçimlendirme arasında aynı yönde, yüksek yönde ve anlamlı etki (.598**) bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik güvenliğin iş biçimlendirmeye etkisinde aynı yönde ve anlamlı etki bulunmaktadır. Bu etki engelleyici iş taleplerini azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma için yüksek gözlemlenirken yapısal iş kaynaklarını artırmada orta düzey sosyal iş kaynaklarını artırma için ise düşük düzey anlamlı etki bulunmaktadır. Bunlara ilave olarak, iş biçimlendirme ile iş tatmini arasında aynı yönde ve anlamlı etki bulunmaktadır. Bu etki engelleyici iş taleplerini azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma için yüksek gözlemlenirken yapısal iş kaynaklarını artırmada orta düzey sosyal iş kaynaklarını artırma için ise düşük düzey anlamlı etki bulunmaktadır (Cohen, 1988:63).

Çalışma çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin analizi için (Hair vd., 2017: 215; Ringle, Wende ve Becker, 2015; Yıldız, 2020:21) öncelikle araştırma modelinin katsayılarına bakılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda elde edilen $R^2$, $f^2$ ve $Q^2$ değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3. Araştırma Modeli Katsayıları**

| Değişkenler | $R^2$ | $f^2$ | | | | | | $Q^2$ | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | EITA | PG | SIKA | YIKA | ZITA | IT | SSO | SSE | $Q^2$ (=1-SSE/SSO) |
| EITA | .376 | | | | | | .001 | 1985.000 | 1821.234 | .083 |
| PG | .372 | .313 | | .078 | .224 | .309 | .785 | 1588.000 | 1588.000 | |
| SIKA | | | | | | | | 1985.000 | 1930.817 | .027 |
| YIKA | .483 | | | | | | .017 | 1985.000 | 1832.632 | .077 |
| ZITA | .236 | | | | | | .031 | 1985.000 | 1792.156 | .097 |
| IT | .653 | | | | | | .005 | 1588.000 | 985.949 | .379 |

Çalışma model analizi sonucu elde edilen $R^2$ değerlerine bakıldığında, psikolojik güvenliğin iş tatminini %65,3 açıklamaktadır. Etki büyüklüğü değerinin ($f^2$), psikolojik güvenin engelleyici iş taleplerini azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini artırmayı ve iş tatmini yüksek etkilerken, yapısal iş kaynaklarını artırma ve sosyal iş kaynaklarını artırmayı düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bunlara ilave olarak, tahmin gücü katsayıları ($Q^2$) incelendiğinde psikolojik güvenliğin tüm değişkenlerin tahmin gücüne sahip olduğu görülmektedir (Hair vd., 2017: 211; Ringle vd., 2015).

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizi için model etki katsayılarına bakılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. Araştırma Modeli Etki Katsayıları**

| Model | Örneklem Ortalaması | Standart Sapma | T | P |
|---|---|---|---|---|
| Psikolojik Güvenlik-> Engelleyici İş Taleplerini Azaltma | .522 | .048 | 8.698 | .000 |
| Psikolojik Güvenlik-> Sosyal İş Kaynaklarını Artırma | .273 | .065 | 4.141 | .000 |
| Psikolojik Güvenlik-> Yapısal İş Kaynaklarını Artırma | .330 | .052 | 8.232 | .000 |
| Psikolojik Güvenlik-> Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma | .586 | .055 | 8.876 | .000 |
| Psikolojik Güvenlik-> İş Tatmini | .611 | .052 | 11.839 | .000 |
| Engelleyici İş Taleplerini Azaltma-> İş Tatmini | .620 | .071 | 7.410 | .002 |
| Sosyal İş Kaynaklarını Artırma-> İş Tatmini | .195 | .061 | 5.579 | .015 |
| Yapısal İş Kaynaklarını Artırma-> İş Tatmini | .184 | .093 | 4.884 | .060 |
| Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma-> İş Tatmini | .574 | .086 | 5.786 | .032 |

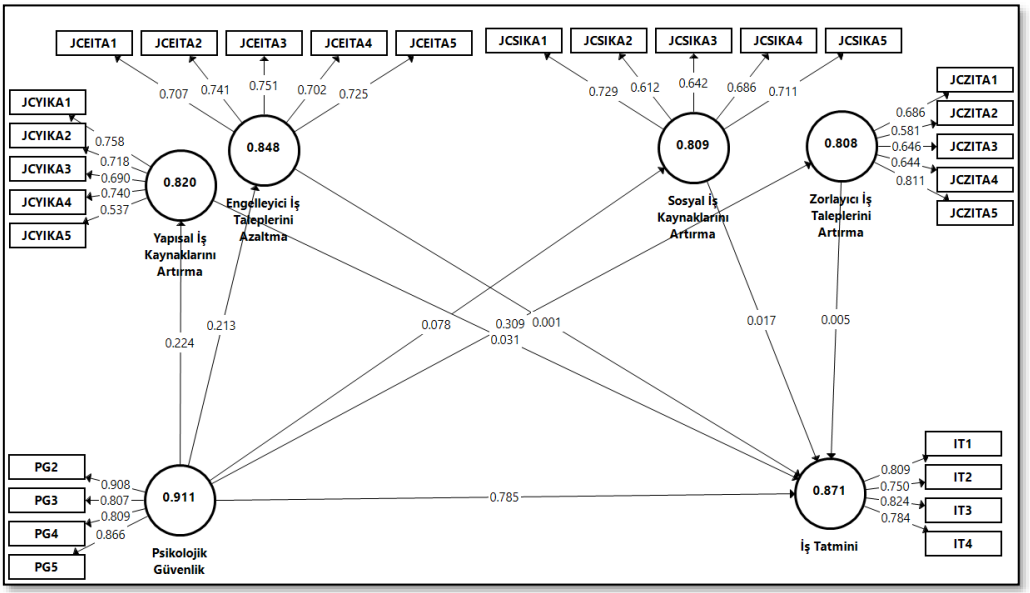
Tablo 4'de görüldüğü gibi çalışmanın hipotezleri için yapılan analizler sonucunda psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisi (β=.611; p<0,05) olduğu görülmüştür. Söz konusu bu etki pozitif ve anlamlıdır. Farklı bir deyişle, psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisi vardır. Bu bulgu çalışmanın $H_1$ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca, yine Tablo 4'de psikolojik güvenliğin iş biçimlendirmeye etkisi (β=.522; β=.273; β=.330 β=.586; p<0,05) olduğu görülmüştür. Bu etki pozitif ve anlamlıdır. Fakat bu etkide dikkat çeken nokta söz konusu etkinin engelleyici iş taleplerin azaltma ve zorlayıcı iş taleplerini artırma için diğer alt boyutlara kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç çalışmanın $H_2$ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, psikolojik güvenliğin iş biçimlendirmeye etkisi vardır. Bunlara ilave olarak, yine aynı Tabloda iş biçimlendirmenin iş tatminine etkisi β=.620; β=.195; β=.184 β=.574; p<0,05) olduğu görülmüştür. Bu etkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Söz konusu bu

sonuç $H_3$ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Yine çalışma kapsamında aracılık etkisinin analizi yapılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5. Aracı Etki Analiz Sonuçları**

| Aracı Model | Örneklem Ortalaması | Standart Sapma | T | P | Dolaylı Etki | Toplam Etki |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Psikolojik Güvenlik -> Sosyal İş Kaynaklarını Artırma -> İş Tatmini | .126 | .019 | 1.358 | .045 | .313 | .711 |
| Psikolojik Güvenlik -> Engelleyici İş Taleplerini Azaltma -> İş Tatmini | .508 | .032 | 8.238 | .012 | .685 | .103 |
| Psikolojik Güvenlik -> Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma -> İş Tatmini | .633 | .042 | 11.787 | .02 | .754 | .112 |
| Psikolojik Güvenlik -> Yapısal İş Kaynaklarını Artırma -> İş Tatmini | .177 | .044 | 1.740 | .032 | .454 | .412 |

Tablo 5'de aracılık etki analizi sonuçları göstermektedir. Söz konusu analiz için Zhao, Lynch ve Chen (2010: 199-201) tarafından öne sürülen yöntem dikkate alınmıştır. Bu çerçevede "VAF= (Dolaylı Etki) / (Dolaylı Etki + Toplam Etki)" hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda elde edilen değerlere göre psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisinde sosyal iş kaynaklarını artırma ve yapısal iş kaynaklarını artırma kısmi aracı (VAF= 0.305: 0.524; %20≤VAF≤%80 Kısmi Aracı) rol alırken; zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma (VAF=0.870: 0.869; VAF>%80 Tam Aracı) tam aracı olarak rol almaktadır. Bu sonuçlar kapsamında çalışanın $H_4$ hipotezi desteklenmiştir. Çalışma kapsamında yapılan tüm analizler sonucunda çalışmanın yapısal eşitlik modeli sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.




**Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, iş talepleri-iş kaynakları teorisi temel alınarak kurulmuş ve değerlendirilmiş olan araştırma hipotezlerinin tümünü doğrulamaktadır. Buna göre, psikolojik güven iş tatminini arttırmakta ve iş tatminindeki bu artışın bir kısmı da çalışanların işlerini biçimlendirecek uygun ortama sahip olmalarından destek alarak işlerini kendilerine uyumlu hale getirecek şekilde yeniden tasarlamaları sonucunda gerçekleşmektedir.

Yapılan analizlerin sonucunda ilk olarak, psikolojik güvenliğin iş tatmini ve iş biçimlendirmeyi olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Farklı bir deyişle, psikolojik güvenlik seviyesi artıkça iş tatmini ve iş biçimlendirme aynı oranda artmaktadır. Ancak bu kısımda dikkati çeken nokta psikolojik güvenliğin iş biçimlendirmenin alt boyutlarında farklılık göstermesidir. Söz konusu etkinin "yapısal iş kaynaklarını arttırma" ve "sosyal iş kaynaklarını arttırma" boyutları için daha düşükken, "engelleyici iş taleplerini azaltma" ve "zorlayıcı iş taleplerini arttırma" boyutları için daha yüksek olduğu görülmektedir. Öncelikle, psikolojik güvenlik algısının, mesleki becerileri geliştirmeye çalışmak ve yeni öğrenme deneyimlerine katılmakla karakterize edilen, iş biçimlendirmenin "yapısal iş kaynaklarını arttırma" boyutuyla ilgili olması beklenmektedir. Yapısal iş kaynakları oluşturmak kişinin beceri skalasını genişletmek de dahil olmak üzere öğrenmeyle ilgili girişimleri kapsadığını düşünüldüğünde, başkalarının tepkisi konusunda hiçbir endişesi olmayan çalışanların, genellikle bu girişimlerle bağlantılı olası utanç ve statü kaybından da korkmamaları ve dolayısıyla daha çok yapısal iş kaynakları biçimlendirmeleri olasıdır (Plomp ve ark., 2019, s.976). Buna ek olarak araştırmalar, psikolojik olarak güvende hisseden ve öz imajı, statüsü veya kariyeri ile ilgili olumsuz sonuçlardan korkmayan kişilerin, aktif olarak soru sormak ve iş arkadaşlarından veya amirlerinden geri bildirim almak da dahil olmak üzere kişiler arası ilişkilerde risk alma olasılığının daha fazla olduğunu göstermiştir (Edmondson, 1999, s.352; Carmeli, Brueller ve Dutton, 2009, s.84). Bu doğrultuda, psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanların, "sosyal iş kaynaklarını artırmaya" yönelik iş biçimlendirme davranışlarına yönelmeleri de kuvvetle muhtemeldir. İş taleplerini biçimlendirme açısından bakıldığında, risk alma konusunda kendini güvende hisseden çalışanların, yeni iş projeleri başlatmak ve yeni görevler üstlenmek için daha çok motive olmaları ve bu nedenle "zorlayıcı iş taleplerini arttırmaya" başlamaları beklenebilir. Benzer şekilde, bir çalışan yeni ve zorlu bir projeye başlamak istediğinde, ancak bu projenin beklentileri karşılamaması durumunda yöneticisinden olumsuz bir tepki alabileceğine inandığında, muhtemelen bu girişimde bulunmaktan kaçınacaktır. Özellikle "engelleyici iş taleplerinin azaltılması", diğerlerinin işleri ve tüm iş ilişkileri üzerindeki potansiyel olumsuz sonuçları nedeniyle en riskli iş biçimlendirme türü olarak algılanabilir (Tims, Bakker ve Derks, 2015, s.729). Örneğin, çalışanların iş baskısıyla başa çıkmak için belirli iş görevlerinden kaçınmaları gerektiğini hissettikleri bir durumda, psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi engelleyici iş taleplerini azaltacak şekilde iş biçimlendirmeleri konusunda teşvik edicidir. Bu bilgilerin ışığında değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin özellikle "engelleyici iş taleplerini azaltma" ve "zorlayıcı iş taleplerini arttırma" boyutları için daha yüksek olması her iki boyutun da diğer boyutlara göre daha fazla risk unsuru içermesiyle açıklanabilir. Psikolojik güvenlik iklimi risk algısını ve çekinceleri azalttığı için iş biçimlendirmenin en riskli olan boyutlarıyla daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olması oldukça doğaldır.

Çalışma sonuçları iş biçimlendirmenin de iş tatminine olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Daha açık bir ifadeyle iş biçimlendirme artıkça iş tatmini artmaktadır. Yine bu etkide iş biçimlendirmenin alt boyutları arasında farklılık gözlemlenmiştir. Bu etkinin "engelleyici iş taleplerini azaltma" ve "zorlayıcı iş taleplerini arttırma" boyutlarında çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, yukarıdaki açıklamaya benzer şekilde, stres ve risk faktörleri açısından yorumlanabilir. İş talepleri- iş kaynakları modeline göre, yüksek düzeyde algılanan risk ve güvenli olmayan çalışma koşulları iş tatminini azaltmakta (Nielsen ve ark., 2011, s.467), psikolojik güvenlik algısının yüksek olması durumunda ise, stres faktörleri olumsuz etkileri azalan bir kaynak haline dönüşmekte ve dolayısıyla iş tatmininin artmaktadır (Gyekye ve Salminen, 2005, s.808). Dolayısıyla, strese yol açan engelleyici iş taleplerini azaltma ve içsel motivasyonu destekleyen zorlayıcı iş taleplerini arttırmanın iş tatminine diğer boyutlardan daha fazla etkisinin olması mantık çerçevesindedir.

Bunlara ilave olarak, çalışmanın temel amacı kapsamında iş biçimlendirmenin psikolojik güvenlik ile iş tatmini arasındaki aracı rolü ortaya çıkarılmıştır. Burada dikkat çekici nokta ise psikolojik güvenliğin iş tatminine etkisinde "engelleyici iş taleplerini azaltma" ve "zorlayıcı iş taleplerini arttırma" boyutları tam aracı rol alırken, "yapısal iş kaynaklarını arttırma" ve "sosyal iş kaynaklarını arttırma" boyutlarının kısmi aracı rol almasıdır. Bu sonuç da yukarıda yapılan yorumları doğrular nitelikte olup, "engelleyici iş taleplerini azaltma" ve "zorlayıcı iş taleplerini arttırma" türü iş biçimlendirmeler psikolojik güvenlik ikliminin iş tatminine olan etkisinin temel sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. "Yapısal iş kaynaklarını arttırma" ve "sosyal iş kaynaklarını arttırma" türü iş biçimlendirmeler ise psikolojik güvenlik ikliminin iş tatminine olan etkisinde önemli paya sahip olmakla birlikte, sadece kısmi aracı rolü oynamaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, bu çalışmanın hem akademisyenlere hem de uygulamacılara birtakım katkılar sağlaması umulmaktadır. Öncelikli olarak, iş hayatında çok önem verilen ve performansla doğrudan bağlantılı olduğu bilinen çalışanların iş tatmin seviyelerinin psikolojik güvenlik algısından istatiksel anlamda önemli derecede etkilenmesi, özellikle yöneticiler ve işverenler açısından dikkate alınması ve üzerinde düşünülmesi gereken bir olgudur. İkinci katkının çalışanların psikolojik güvenlik algısının aynı zamanda işlerin biçimlendirilmesi üzerinde etken rol alması üzerine olması beklenebilir. Bu durum iş talepleri ve iş kaynaklarının optimum seviyede kullanarak işin biçimlendirmesinde çalışanların kendilerini psikolojik açıdan güvenli hissetmelerinden etkilendiğini göstermektedir. Aynı şekilde çalışanların işlerini biçimlendirme seviyelerinin iş tatmini düzeyini etkilediği görülmüştür. Üçüncü katkının ise çalışmanın temelini oluşturan iş biçimlendirmenin aracı etkisinin ortaya çıkarılması olması beklenmektedir. İş biçimlendirmenin alt boyutlarından zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma, psikolojik güvenlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde, var olan anlamlı ilişkiyi ortadan kaldırdığı için tam aracı olarak rol almaktadır. Ortadan kalkan söz konusu etki iş biçimlendirme üzerinden iletilmektedir. İş biçimlendirmenin alt boyutlarından sosyal iş kaynaklarını arttırma ve yapısal iş kaynaklarını artırma ise psikolojik güvenlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde var olan anlamlı etki daha da artarak kısmi aracı rolü almaktadır. Bu sonuçlar yöneticilerin ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların psikolojik güvenlik seviyelerinin iş biçimlendirme üzerinden iş tatmini sağlayabileceği gerçeğini göz ardı etmemeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Bu çalışmanın önemli katkılar sunması beklenmekle birlikte, kaçınılmaz olarak belirli sınırlılıklarının da kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada katılımcıların anket maddelerine samimi ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca çalışmada bazı ölçeklerin AVE değerlerinin sınıra yakın olmasının çalışma sonuçlarının genele uyarlanmasında dikkate alınması gerekmektedir.

**Referanslar**

Andersson, M., Moen, O. ve Brett, P.O. (2020). The organizational climate for psychological safety: associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 55,1-13. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554.

Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17.nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 21-23 Mayıs

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. İçinde B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Ed.), Purpose and meaning in the workplace (81–104). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14183-005

Bruning, P.F. ve Campion, M.A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory, *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604

Carmeli, A., Brueller, D. ve Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: the role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Syst. Res. Behav. Sci.*, 26, 81–98. doi: 10.1002/sres.932.

Chen, L., Wadei, K.A., Bai, S. ve Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement, *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 741-759. ISSN: 0143-7739

Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464–504.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Çetin, F., Güner Kibaroğlu, G. ve Basım, H.N. (2021). İş biçimlendirme (Job Crafting) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271

Demerouti, E. ve Bakker, A.B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.*, 86, 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

Dess, G. G. ve Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34. http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Acad. Manag. J.*, 50, 869–884. doi: 10.5465/AMJ.2007.26279183

Dijkstra, T.K. ve Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm. Sci*., Q. 44 (2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999.

Edmondson, A. C. (2004). "Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens," in *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches,* eds R. M. Kramer and K. S. Cook (New York, NY: Sage), 239–272.

Edmondson, A. C. ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 23–43. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. ve Vracheva, V. (2017). Psychological safety: a meta-analytic review and extension, *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Grant, A.M. ve Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives, *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. DOI: 10.1080/19416520903047327

Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Res. Organ. Behav.*, 28, 3–34. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002

Gyekye, S. A. ve Salminen, S. (2005). Are ''good soldiers'' safety conscious? An examination of the relationship between organizational citizenship behaviors and perception of workplace safety. *Social Behavior and Personality*, 33(8), 805–820. https://psycnet.apa.org/doi/10.2224/sbp.2005.33.8.805

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison Wesley, Reading, MA.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017), *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.

Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009

Hofmann, D. A. ve Mark, B. (2006). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, 59(4), 847–869. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00056.x

Hu, Q., Dollard, M. F. ve Taris, T. W. (2022). Organizational context matters: Psychosocial safety climate as a precursor to team and individual motivational functioning. *Safety science*, 145, 105524. http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105524

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T.N. ve Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance, *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323. DOI: 10.1037/apl0000277

Hulin, C.L. ve Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In W.C. Borman, D.R. Ligen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, pp. 255-276. Hoboken, NJ: Wiley. http://dx.doi.org/10.1002/0471264385.wei1211

Javed, B., Naqvi, S.M.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S. ve Tayyeb, H.H. (2019), Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety, *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136 https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. https://doi.org/10.2307/256287

Kark, R. ve Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (6), 785–804. https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.571.

Kostopoulos, K.C. ve Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: psychological safety, task conflict, and team performance, *Group and Organization Management*, 36(3), 385-415. DOI: 10.1177/1059601111405985

Kristof, A.L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Acad. Manag. J.*, 52 (6), 1169–1192. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651.

Lee, S.E. ve Dahinten, V.S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting, *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737-745. DOI: 10.1111/jnu.12689

Lee, J.Y. ve Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: literature review and implications for human resource development, *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313. https://doi.org/10.1177/1534484318788269

Lee, J. Y., Swink, M. ve Pandejpong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x

Li, N., Liang, J. ve Crant, J.M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404. http://dx.doi.org/10.1037/a0018079

Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management Journal, *55*(1), 71–92. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297–1343.

Makikangas, A., Bakker, A.B. ve Schaufeli, W.B. (2017). Antecedents of daily team job crafting, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421-433. https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R. ve Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small business economics*, 40, 651-670. http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1

Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Acad. Manag. J.*, 42, 403–419. doi: 10.2307/257011

Mullins, L.J. (1996). *Management and organizational behaviour*. Fourth ed., Pitmon Publishing, London.

Newman, A., Donohue, R. ve Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature, *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Nielsen, M. B., Mearns, K., Matthiesen, S. B. ve Eid, J. (2011). Using the Job Demands–Resources model to investigate risk perception, safety climate and job satisfaction in safety critical organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(5), 465-475. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2011.00885.x

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri.* Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Pearsall, M. ve Ellis, A. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411. http://dx.doi.org/10.1037/a0021503

Peng, J., Wang, Z. ve Chen, X. (2019). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. *Journal of Business Ethics*, 159, 419-433. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3799-0

Plomp, J., Tims, M., Khapova, S.N., Jansen, P.G. ve Bakker, A.B. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: a comparison between permanent and temporary workers, *Frontiers in Psychology*, 10, 974. https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2019.00974

Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Group & Organization Management*, 37(5), 555-588. https://doi.org/10.1177/1059601112456289

Rundmo, T. (1996). Associations between risk perception and safety. *Safety Science*, 24(3), 197–209. https://doi.org/10.1016/S0925-7535(97)00038-6

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. ve Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.v30:710.1002/job.595

Singh, B., Winkel, D.E. ve Selvarajan, T.T. (2013). Managing diversity at work: does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), 242-263. https://doi.org/10.1111/joop.12015i

Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A.A. (2000). Well-being at work: A cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538. https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8

Soyalın, M. (2019). Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sesliliği Davranışı Arasındaki İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693–713. https://doi.org/10.1007/bf00929796

Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463. http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911

Ringle, C.M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015). SmartPLS 3. www.smartpls.com.

Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA J. Industr. Psychol.*, 36, 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *J. Vocat. Behav.*, 80, 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. ve Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group and Organization Management*, 38 (4), 427–454. https://doi.org/10.1177/1059601113492421.

Tims, M., Derks, D. ve Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with personjob fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. doi:/10.1016/j.jvb.2015.11.007.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Appl. Psychol.*, 64, 727–753. doi: 10.1111/apps.12043

Un, C. A. (2010). An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 27(1-2), 1-19. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2010.03.001

Verquer, M.L., Beehr, T.A. ve Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York, NY: John Wiley and Sons.

Vroom, V. H. (2005). "On the origins of expectancy theory," in *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, (Ed) K. G. Smith and M. A. Hitt (Oxford: Oxford University Press, 239–258

Wang, H., Li, P. ve Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: a meta-analysis and review, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016. https://doi.org/10.3390/ijerph17218016

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Williams, L. J. ve Podsakoff, P. M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relationships in organizational behavior research: Toward improved causal analysis. In: Staw, B. and Cummings, L. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc, Greenwich

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.2307/259118.

Yıldız, E. (2020). *Smart PLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhang, J., Li, J. ve Huang, J. (2020). How self-sacrificial leadership influences employee voice: psychological safety as a mediator, *Social Behavior and Personality*, 48(12), 1-8. https://doi.org/10.2224/sbp.9555

Zhao, X, Lynch, J.G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2), 197-206.

Zito, M., Colombo, L. ve Cortese, C. G. (2015). The role of flow at work in nursing between job demands and psychosomatic disorders. *Giornale Italiano Di Psicologia*, 42(3), 571–592. http://dx.doi.org/10.1421/81167

***Research Article***

# Psikolojik Güvenlik İkliminin İş Tatminine Etkisinde İş Biçimlendirmenin Rolü

*The Role of Job Crafting in the Effect of Psychological Safety on Job Satisfaction*


| Burcu TOSUN | Gamze Güner KİBAROĞLU |
|---|---|
| Öğr. Gör. Dr., Atılım Üniversitesi | Dr., Başkent Üniversitesi |
| İşletme Fakültesi İşletme Bölümü | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi |
| burcu.tosun@atilim.edu.tr | İşletme Bölümü |
| https://orcid.org/0000-0002-8030-7066 | gamzegunerkibaroglu@gmail.com |
| | https://orcid.org/0000-0001-6187-4607 |


## Extended Summary

### 1. Introduction

As it is known, people spend a significant part of their lives working and doing business. Naturally, individuals' satisfaction with their work life has a large share in their overall happiness. In addition to individual and contingent factors, the quality of the organizational climate also plays a major role in job satisfaction. Psychological security is an organizational climate perception that allows individuals to show themselves fearlessly in society without worrying about damaging their career, status and personal reputation (Edmondson, 2002, p.261; Kahn, 1990, p.702). The fact that employees encounter obstacles in reaching their personal goals in their organizations reduces their perceptions of psychological security, while feeling unhindered and risk-free strengthens their perception of psychological security (May, Gilson, & Harter, 2004, p. 13). Employees with a high perception of psychological safety can learn from their mistakes, easily express and correct their mistakes and failures without fearing the criticism of their managers, without being ashamed of the situation they may fall into (Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck, 2012, p.109; Edmundson & Lei, 2014, p.25) . Various studies have been conducted investigating the relationship between psychological safety and job satisfaction. According to these, job satisfaction of employees with a high perception of psychological safety climate also increases relatively (eg Gyekye & Salminen, 2005, p.808; Hofmann & Mark, 2006, p.849; Nielsen, Mearns, Matthiesen, & Eid, 2011, p. .467).

On the other hand, the job satisfaction of individuals who believe that the work they do is not suitable for their individual characteristics and is not designed for them has low job satisfaction and this leads them to a general unhappiness. In the traditional approach, jobs are initially designed by the managers and when they need to be redesigned, they are changed by the managers. Today, unlike the usual, it is seen that some employees take the initiative and redesign their job characteristics based on their own special knowledge, skills, abilities and motivations and adapt their jobs to their own needs (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p.180). This proactive behavior, called job crafting, aims to make the job more compatible with the individual's personal characteristics. It has been observed that when people feel that their job is suitable for their nature and needs, their job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviors increase (Kristof 1996, p.3; Verquer, Beehr, & Wagner 2003, p.475). However, it is of great importance for people to believe that they will not be harmed because of their actions so that they can take the initiative and display proactive behaviors. Because proactive behaviors are considered risky, individuals may refrain from making an effort and expressing their opinions. Employees who think that the changes they will make will cause reaction, negatively affect their status, and cause conflict and tension may hesitate to take action to craft their work. Conversely, when organizations provide psychologically safe organizational climates, employees have the freedom to freely share their ideas and freely express current issues. When employees perceive their workplaces

as psychologically safe, they may tend to craft their work voluntarily and by taking initiative (Hu, Dollard, & Taris, 2022, p.106).

## 2. Theoritical Framework

One of the environmental structures, which is very important both individually and in the work environment, is the psychological safety climate. The concept of psychological security is essentially related to individuals' shared perceptions of the consequences of taking interpersonal risks in a certain context (Edmondson, 1999, p.352; Edmondson & Lei, 2014, p.26). A psychologically safe environment defines an environment in which individuals have a shared perception of security that they will not be exposed to the potential negative consequences of engaging in behaviors that are generally thought to involve interpersonal risks (Newman, Donohue, & Eva, 2017, p.523). Job crafting is a proactive form of work behavior that involves employees making physical and cognitive changes in the characteristics of their jobs (Tims & Bakker, 2010, p.3; Wrzesniewski & Dutton, 2001, p.180). Since it is initiated by the employees' own decisions and initiatives, unlike the top-down and standard approaches initiated by the organization, job crafting is structured as an individualized, bottom-up and proactive job design approach (Demerouti & Bakker, 2011, p.3). Job satisfaction, which is one of the oldest concepts in the organizational behavior literature and the most studied individual attitude towards work, expresses an individual's satisfaction with his/her job or positive feelings about his/her job (Locke, 1976, p.1304). The hypotheses of the study are listed as below:

$H_1$: Psychological safety has a significant effect on job satisfaction in the same direction.

$H_2$: Psychological safety has a significant effect on job crafting in the same direction.

$H_3$: Job crafting has a significant effect on job satisfaction in the same direction.

$H_4$: Job crafting has a mediating role in the effect of psychological safety on job satisfaction.

## 3. Method

This study examined 397 data obtained from participants working in 2 companies producing bearings in Ankara. Questionnaires were sent to 425 participants between 01.11.2023 and 26.01.2023, and 397 participants responded. The aforementioned data was adopted using the quantitative method and the convenience sampling method pattern was chosen. The universe of the study consists of companies that manufacture bearings in the industrial field in Ankara. In this context, the sample being equal to or above the number of 384 indicates that the sample of the study is sufficient (Özdamar, 2003: 106). In other words, it is seen that the sample size of the study is sufficient. Within the scope of the study, internal consistency, validity, effect analyzes and mediating effect analysis of the variables were performed in the Smart PLS 3 program. In addition, frequency analysis for the demographic variables of the participants and correlation analyzes for the relationship between the scales were carried out in the SPSS 26 package program.

## 4. Conclusion

As a result of the analyzes, firstly, it was revealed that psychological security positively and significantly affects job satisfaction and job crafting. It is seen that the effect was lower for the dimensions of "increasing structural work resources" and "increasing social work resources", while it was higher for the dimensions of "reducing hindering work demands" and "increasing challenging work demands". The results of the study showed that job crafting has a positive and significant effect on job satisfaction. Again, in this effect, a difference was observed between the sub-dimensions of job crafting. It has been observed that this effect was much higher in the dimensions of "reducing obstructive job demands" and "increasing challenging job demands". In addition to these, the mediating role of job crafting between psychological safety and job satisfaction was revealed within the scope of the main purpose of the study. The striking point here is that while the dimensions of "reducing hindering job demands" and "increasing challenging job demands" play a full mediator role in the effect of psychological security on job satisfaction, the dimensions of "increasing structural work resources" and "increasing social work resources" play a partial mediator role.