



[itobiad], 2020, 9 (3): 2011/2038

**Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve
Çalışan Performansı Üzerine Etkisi**

The Effect of Psychological Safety on Knowledge Sharing, Work
Engagement and Employee Performance

Bahar GENÇEL

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Suleyman Demirel University, Graduate School of Social Sciences
bahargencel@gmail.com / Orcid ID: 0000-0002-2848-2764

Tahsin AKÇAKANAT

Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Ün., İkt. ve İdr. Bil. Fak.
Asst. Prof., Suleyman Demirel Unv., Fac. of Econ. and Adm. Sci.
tahsinakcakanat@sdu.edu.tr / Orcid ID: 0000-0001-9414-6868

Mehmet DİNÇ

Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Ün., Büyükütlu Uyg. Bil. Fak.
Asst. Prof., Isparta Unv. of Applied Sciences, Büyükütlu Fac. of App. Sci.
mehmetdinc@isparta.edu.tr / Orcid ID: 0000-0001-9871-3532

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 09.04-.2020
Kabul Tarihi / Accepted : 01.09.2020
Yayın Tarihi / Published : 30.09.2020
Yayın Sezonu : Temmuz-Ağustos-Eylül
Pub Date Season : July-August-September

Atıf/Cite as: Gençel, B , Akçakanat, T , Dinç, M . (2020). Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 9 (3) , 2011-2038 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/56503/717522>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi¹

Öz

Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik rahatlık algısının onların bilgi paylaşımı, görev performansı, bağlamsal performansı ve çalışmaya tutkunlukları üzerindeki etkisini incelemektir. Psikolojik rahatlık algısı yüksek olan çalışanların işlerine yönelik olumlu tutum ve davranışları gösterecekleri iddia edilmektedir. Araştırmanın örneklemini, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde idari birimlerde görev yapan memur ve sürekli işçiler oluşturmaktadır. Veriler küme örnekleme yöntemi kullanılarak 433 kişiden anket yoluyla toplanmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerlilikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi ile sınanmıştır. Sonuçta, psikolojik rahatlık ve bilgi paylaşımının tek boyutlu, performansın iki boyutlu ve çalışmaya tutkunluğun üç boyutlu yapıları doğrulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Yol analizi sonuçları incelendiğinde psikolojik rahatlığın, bilgi paylaşımı ($\beta=.198$; $p<.001$) üzerinde anlamlı etkilerin olduğu tespit edilmiştir ve psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımını %4 oranında açıkladığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre H₁ hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik rahatlığın, dinçlik ($\beta=.316$; $p<.001$), adanmışlık ($\beta=.432$; $p<.001$) ve yoğunlaşma ($\beta=.364$; $p<.001$) üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu da görülmektedir. Psikolojik rahatlığın adanmışlığı %19, yoğunlaşmayı %13, dinçliği %10 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} hipotezi desteklenmiştir. Ulaşılan bir başka bulguya göre psikolojik rahatlığın, bağlamsal performans ($\beta=.374$; $p<.001$) üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir ve psikolojik rahatlığın bağlamsal performansı %14 oranında açıkladığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre H_{3b} hipotezi de desteklenmiştir. Psikolojik rahatlığın, görev performansı ($\beta=.091$, $p>.05$) üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı da tespit edilen bir diğer noktadır. Elde edilen sonuçlara göre H_{3a} hipotezi ise desteklenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Rahatlık, Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk, Performans, İdari Personel

The Effect of Psychological Safety on Knowledge Sharing, Work Engagement and Employee Performance

Abstract

¹ Bu çalışma, SYL-2019-6942 numaralı proje ile Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen "Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi" isimli yüksek lisans tezinin makale biçimine dönüştürülmüş halidir.



The aim of this study is to examine the effect of employees' perception of psychological safety on their knowledge sharing, task performance, contextual performance and their work engagement. It is claimed that employees with high psychological safety perception will show positive attitudes and behavior towards their jobs. The sample of the study consists of administrative staff working in administrative units at Süleyman Demirel University and Isparta University of Applied Sciences. The data were collected through a questionnaire from 433 people using the cluster sampling method. The structural validity of the scales was tested by Confirmatory Factor Analysis. As a result, the one-dimensional structure of psychological comfort and information sharing, the two-dimensional structure of the performance, and the three-dimensional structure of passion for work were confirmed. Structural Equation Modeling was used to test the hypotheses. When the results of the path analysis are examined, it was found that psychological comfort has a significant impact on information sharing ($\beta=.198$; $p<.001$), and psychological comfort accounts for information sharing by 4%. According to the results obtained, the hypothesis H₁ was supported. Psychological comfort also seems to have significant impact on vigor ($\beta=.316$; $p<.001$), commitment ($\beta=.432$; $p<.001$) and concentration ($\beta=.364$; $p<.001$). It was determined that psychological comfort accounts for the commitment by 19%, concentration by 13%, and vigor by 10%. According to the results obtained, the hypothesis H_{2a}, H_{2b} and H_{2c} was supported. Another finding suggests that psychological comfort has a significant impact on contextual performance ($\beta=.374$; $p<.001$), and it was seen that psychological comfort accounts for contextual performance by 14%. According to the results obtained, the hypothesis H_{3b} was also supported. It was also found that psychological comfort has no significant impact on task performance ($\beta=.091$, $p>.05$). According to the results obtained, the hypothesis H_{3a} is not supported.

Keywords: Psychological Safety, Knowledge Sharing, Work Engagement, Performance, Administrative Staff

1. Giriş

İş dünyasının dinamik ve yüksek derecedeki rekabetçi ortamı çalışanlardan, üstlendikleri iş esnasında daha aktif rol almalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik örgüt alanında çalışan araştırmacıları; çalışanların kişiler arası riskleri üstlenerek ve enerjilerini işe dönüştürerek gönüllü davranış sergilemelerini hızlandıracak faktörleri belirlemeye yönlendirmiştir (Kahn, 1990). İşte tam bu noktada bilgi paylaşımını hayata geçirerek öğrenme, çalışan tutkunluğu ile görevsel ve bağlamsal performans sürecini kolaylaştıran temel faktör olarak ortaya çıkan bilişsel duruma psikolojik rahatlık adı verilmektedir. Bu kavram, kişiler arası risk üstlenmede iş ortamının güvenli olduğu inancını ifade etmektedir (Edmondson, 1999; Kahn, 1990).

Psikolojik rahatlık kavramı, örgütsel davranış, psikoloji ve yönetim alanında önemli bir tartışma alanı olmuştur. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ise psikolojik rahatlığın işyerinin etkinliğinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Edmondson ve Lei, 2014, s. 24). Psikolojik rahatlık algısı, örgütlerde çalışanların örgüt hedef ve amaçlarını



gerçekleştirmek için yaptığı çalışmalarda korku, baskı, tehdit, aşagılanma ve işten atılma kaygısı taşımadan fikrini ortaya koyma, bilgilerini paylaşma, soru sorma, örgütte yapılan hataları gündeme getirme, geri bildirim yapabilme derecesini ifade etmektedir (Edmondson, 2003, s. 25). Bu durumda örgütte bulunan diğer çalışanlar tarafından verilen tepkiler psikolojik rahatlık algısının derecesini belirlemede ve olumlu ya da olumsuz psikolojik rahatlık algısının oluşmasını sağlamaktadır.

Bununla birlikte günümüz iş ortamında psikolojik rahatlığın önemine vurgu yapan görgül çalışmalar artış göstermesine rağmen, bu bilişsel durumla ilgili birçok önemli soru akla gelmektedir. Bu soruların cevaplarını bulmak ve psikolojik rahatlık eksenli araştırmaları bir adım öteye taşımak amacıyla bu çalışmada; çalışanların psikolojik rahatlık algısının onların bilgi paylaşımları, iş performansları (görev performansı ve bağlamsal performans) ve çalışmaya tutkunlukları (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları temelinde) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın literatüre şu üç noktada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Birincisi, etkiye ve ilişkiye odaklanmış pek çok araştırmada, psikolojik rahatlık özellikle bağlamsal performansın sağlanmasında sürekli biçimde rol oynamıştır. Bu etki ve ilişki, psikolojik rahatlık ve etkili performans arasında kuramsal olarak mantıklı bir görüntü çizebilecektir. İkincisi, psikolojik rahatlık bilgi paylaşımı gibi iş davranışları üzerinden çalışanların hem bireysel ve grupsal hem de örgütsel düzeyde olmak üzere örgütsel öğrenme sürecini anlamak için önem arz etmektedir (Edmondson, 2004). Örgüt ortamında bilgi paylaşma davranışları, öğrenme esnasında oluşan yetersizlik duyguları tarafından bilgi paylaşma ve öğrenme kaygısı ve kişinin amaçlarına/hedeflerine ulaşamama korkusu da dâhil olmak üzere kişiler arası risklere veya sonuçlara dair bireysel kaygılardan dolayı sınırlandırılabilir (Schein, 1996). Tam bu noktada araştırma, psikolojik rahatlık ortamının bilgi paylaşma ve dolayısıyla öğrenmenin doğasında bulunan kişiler arası riskleri azaltabileceği fikrine önemli destekler sağlayabilecektir. Üçüncüsü, araştırma psikolojik rahatlığın bağlılık ve tatmin gibi tutumsal iş sonuçlarından ziyade tutkunluk gibi motivasyonel iş sonuçlarına odaklanacaktır. Bu motivasyonel sonuçlar akışının tamamlayıcısı olarak sonrasındaki kuramsal çalışmalar, aynı zamanda psikolojik rahatlığın bir sonucu olarak iş performansını tanımlamıştır. Dolayısıyla bu araştırma işe tutkunluğun psikolojik rahatlığın bir sonuç değişkeni olduğunu tespit eden çalışmalara bir kanıt daha oluşturabilecektir. Ayrıca psikolojik rahatlığın işe tutkunluğa yönelik bir koşul gerekliliği olduğu tespitini güçlendirebilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

Çalışmanın bu başlığı altında araştırmanın temel değişkenleri kavramsal boyuta ve literatür incelemesi akışına uygun olarak açıklanacak, bu



değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve kuramsal dayanakları hipotezlere dönüştürülecektir.

2.1. Psikolojik Rahatlık

Psikolojik rahatlık kavramı, çalışanların kişiler arası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair oluşturdukları ortak inançlardır (Edmondson, 1999, s. 351). Bireyin herhangi bir konu hakkında soru sorması, geri bildirimde bulunması, bir hata bildirmesi ya da yeni bir fikir sunmasında diğer bireylerin örgütte olumlu veya olumsuz tepkiler vermesi psikolojik rahatlık algısını oluşturmaktadır (Edmondson, 2003, s. 25). Kahn (1990, s. 708) ise psikolojik rahatlığı, çalışanların kendi imaj, statü ya da kariyerleri üzerinde oluşabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan kendilerini rahatça ifade edebilmeleri şeklinde tanımlamıştır. Eggers'e göre (2011, s. 60) psikolojik rahatlık, çalışanların diğerlerinden olumsuz yönde tepki alma endişesi olmadan örgüte fayda sağlamasına izin verir. İnsanlar psikolojik olarak kendilerini güvende hissettiklerinde, daha fazla öğrenmeye ve olumlu değişime yol açan davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır. Ayrıca psikolojik rahatlık, iş için geri bildirim ve yardım istendiğinde çalışanların kendini yetersiz olarak görme endişesini de azaltmaktadır (Eggers, 2011, s. 60). Böylece bu algıya sahip olan çalışan, işten atılma kaygısı yaşamadan örgüte daha fazla olumlu katkılar sağlayabilecektir. Edmondson (2003, s. 25), psikolojik rahatlık algısına sahip örgütlerin, çalışanların yaptığı hatalar hakkında rahatça konuşulabilecek bir ortam hazırlayacağını söylemektedir. Dolayısıyla psikolojik rahatlık algısı sayesinde, örgütte yapılan hataların uygunsuz olarak değerlendirilmeyeceği aksine bu hataların örgüte pozitif katkılar sağlayacağını ifade etmektedir. Psikolojik rahatlık ortamları, çalışanların başarısızlık durumlarını görerek hatalarından ders çıkartarak öğrenme imkânını sunmaktadır. Bir çalışma ortamı psikolojik olarak rahat ise, bireyler kendilerini savunmaktan çok yaratıcılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Eggers, 2011, s. 60-61). Böylece psikolojik rahatlığın hâkim olduğu çalışma ortamlarında daha fazla pozitif davranışlar sergilenebilecektir.

Psikolojik rahatlık Hirsman'ın (1970), Kaçma Konuşma ve Sadakat Kuramı'na dayandırılabilir. Kaçma Konuşma ve Sadakat Kuramı'nda bireylerin maruz kaldığı davranış ve uygulamalara göre davranışlarını şekillendireceği düşünülmektedir. Bu kurama göre örgütte çalışanların güven duygusu hissetmediği, riskli olarak algıladığı ortamlarda kendilerini ifade etmekten geri kalacağı ve bu ortamdan kendini soyutlayacağı düşünülmektedir. Kurama göre kişinin yaşamış olduğu belirli olmayan durumlar, kişinin endişe ve kaygı duymasını sağlamaktadır (Yener ve Saka, 2017, s. 54). Kuramda önerilen ilk karşılaşma anında ilk davranışı gerçekleştiren bireylerin, karşı tarafta bulunan bireylerin davranışlarını şekillendirdiği düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, örgütlerin yeni çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmeleri için mutlaka kucaklayıcı, hoşgörülü bir uygulama ve psikolojik iklimine sahip olması



gerektiği önerilmektedir (Savaş, 2017, s. 362). Örgütün kendini destekleyen ve güven veren davranışlarda bulunduğunu algılayan örgüt çalışanları, daha fazla etkileşim düzeyine sahip kişiler arası ilişkiler kurarak bu sürecin sonunda da örgüte sadakat duyup, daha fazla fedakârlık yapacağı söylenmektedir (Yener ve Saka, 2017, s. 55). Bireyler tarafından durumların belirsiz, tutarsız, öngörülemeyen veya tehdit edici olarak algılandığında, kişisel katılımın çok riskli veya güvensiz hale geleceği kabul edilir. Bu durumun tam tersinde ise, birey kendini güvende hissedip imajının, statüsünün ya da kariyerinin olumsuz etkilemeyeceğini anladığında, bireyin olumlu psikolojik rahatlık algısıyla kendini örgütle özdeşleştirerek, daha aktif rol alacağı ve etkin davranışlar sergileyeceği ifade edilmektedir (Kahn, 1990, s. 709). Oluşan bu davranışların sonucunda örgüte fayda sağlayacak çıktıların ortaya çıkması düşünülebilir.

Schepers, Jong, Wetzels ve Ruyter (2008) psikolojik rahatlığı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na dayandırmaktadır. Maslow'un (1943, s. 372) klasik çalışmasında, insan davranışının bir öncelik hiyerarşisinde yer alan beş hedef tarafından motive edileceği ifade edilmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre, bireyler fizyolojik ihtiyaçlarını yani yemek yeme, su içme, barınma ve ısınma ihtiyacını karşıladıktan sonra, güvenlik ihtiyacı olan fiziksel ve psikolojik zararlardan korunma ihtiyacını gidererek rahat olmak isteyecekleri ifade edilmektedir. Maslow'un örgütteki gündelik uygulamalara ilişkin düşünceleri yansıtan çalışanlar, daha yüksek amaçlara ulaşmak ve kendilerini motive edebilmek için güvenli ve rahat olan bir çalışma ortamına ihtiyaç duyduklarını söylemektedir (Schepers ve diğerleri, 2008, s. 759). Güvenlik ihtiyacının karşılanması sonucunda çalışanlara çatışmaların olmadığı ve karışıklıktan uzak olan güvenli bir iş ortamı sunulacaktır. Dolayısıyla böyle bir ortamda bulunan çalışanlar ayıplanma, aşağılanma, işten atılma, tehdit vb. durumlar karşısında tereddüt duymadan kendinden emin bir şekilde yöneticisi, çalışma arkadaşları ve iş ile ilgili gördüğü olumsuz durumları dile getirerek çözüm yolları bulmaya çalışacağı düşünülmektedir.

2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişi ya da örgütten diğerine aktarma veya yayma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Lee, 2001, s. 324). Böylelikle bilgi paylaşımı, bireyler, gruplar ve örgütler arasında kolayca erişim sağlanması, taşınması ve aktarımının yapılması için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Töre, 2017, s. 66). Yang ise bilgi paylaşımını, bir bireyin başkasından yeni şeyler öğrenmek ve becerilerini geliştirmek için öğrenmeye yardımcı ve istekli olması halinde gerçekleşen bir davranış olarak tanımlamaktadır (2007, s. 84). Ipe ise bilgi paylaşımını, temel olarak bilgiyi örgüt içindeki diğer kişilerin kullanımına açma eylemi olarak ifade etmektedir (2003, s. 341). Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilginin, diğer bireyler tarafından anlaşılacağı, sahiplenileceği



ve kullanılacağı bir süreç olarak belirtmektedir. Connelly ve Kelloway (2003, s. 294) ise bilgi paylaşımını, örgütteki çalışanların diğerleri ile olan bilgi alışverişi ya da diğerlerine yardım etmeyi içeren davranışlar bütünü olarak yorumlamıştır. Bartol ve Srivastava (2002, s. 65) ise bilgi paylaşımını, örgüt ile ilgili olan bilgilerin, fikirlerin, önerilerin ve uzmanlığın diğer kişilerle paylaşılması olarak tanımlamaktadır. Lin'e (2007, s. 315-316) göre ise bilgi paylaşımı, çalışanların bilgi, deneyim ve becerilerini örgütün tüm bölümlerinde, örgüt aracılığı ile değişimini içeren sosyal etkileşim kültürü olarak tanımlamıştır. Böylece bilgi paylaşımı, çalışanların ilgili bilgilere erişmesini sağlamak ve örgüt içinde bilgi ağlarını oluşturmak ve kullanmakla ilgili bir dizi paylaşılan ortak anlayışı içermektedir. Ayrıca, bilgi paylaşımı bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir. Bireysel çalışanlar için, bilgi paylaşımı işlerini daha iyi, daha hızlı veya daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlamak için çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmasıdır. Bir örgüt için bilgi paylaşımı ise, örgüt içinde yer alan deneyime dayalı bilgiyi yakalamak, düzenlemek, yeniden kullanmak, aktarmak ve bu bilgilerin örgütteki diğer kişilere sunulması olarak ifade edilmektedir (Lin, 2007, s. 316). Bilgi paylaşımı ile ilgili yapılan tanımlara göre ortaya çıkan temel özellikler; örgüt ile ilgili olması, çalışanlar arasında gerçekleşmesi, yardım ya da bilginin gönüllü olarak alışverişi, yeni yeteneklerin gelişmesine yönelik olmasıdır (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 147).

Örgütte çalışanların elde edebileceği ya da sahip olduğu, örgüte yarar sağlayacak bilgilerin tüm örgüt elemanlarıyla paylaşılması durumunda, sonuçların olumlu ya da olumsuz olacağının bilinmemesinden dolayı çalışanlar bilgiyi paylaşma konusunda kararsız kalmaktadırlar (Yener, 2017, s. 54). Ancak psikolojik rahatlık çalışanların bilgi paylaşımı yapmasını arttırarak, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve daha fazla bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüte duyduğu güven arttıkça, örgütte ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik fikir sunma eğilimleri de olumlu yönde artmaktadır (Schepers ve diğerleri, 2008, s. 758). Sosyal Ağ Kuramı, bilgi paylaşımı ile iletişim arasında bir ilişki olduğunu önermektedir (Borgatti ve Ofem, 2010, s. 18). Psikolojik olarak rahat bir iletişim ortamı, ekibin yaratıcı performansını etkileyecek olan örgüt iklimi ile zayıflamış olan çalışanların arasındaki sosyal bağların güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüte katılan yeni üyeler getirdiği yeni bilgileri paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissetmektedirler (Kessel, Kratzer ve Schultz, 2012, s. 149). Dolayısıyla bu önerilerin Sosyal Ağ Kuramı (Hansen, 1999, s. 84) ile desteklenebileceği düşünülmektedir. Böylece psikolojik rahatlık sayesinde örgüte katılan yeni üyelerin, sahip olduğu deneyim ve alan bilgileri ile örgütte ortaya çıkan problemlerin çözümü için kullanılabilir bilgilerin rahatça paylaşılabilirliği düşünülmektedir.

Siemsen, Roth, Balasubramanian ve Anand (2009), üretim ve hizmet işletmelerinde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı üzerinde psikolojik



rahatlığın etkisini inceledikleri çalışmanın sonucunda: bir çalışan ve iş arkadaşı arasında psikolojik rahatlık seviyesindeki artışın, çalışanın iş arkadaşı ile bilgi paylaşma konusundaki isteğini artırdığını ortaya koymuştur. Gissel (2010), SAS 99 beyin fırtınası sırasında psikolojik güvenliğin ve şüphesizliği teşvik eden müdahalelerin, denetçilerin özel bilgileri paylaşma rahatlığı üzerindeki ortak etkilerini incelediği çalışmasının sonucunda: psikolojik olarak daha güvenli ortamlarda yapılan beyin fırtınası faaliyetlerinde, denetçilerin güvende hissettikleri için özel bilgileri daha rahat paylaştıkları sonucunu elde etmiştir. Yapılan araştırmalar ve kuramsal altyapıdan yola çıkarak araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Psikolojik rahatlık bilgi paylaşımını pozitif şekilde etkiler.

2.3. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk, örgüt üyelerinin kendilerini çalışma rollerine bağlaması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe vermesi olarak ifade edilmektedir (Kahn, 1990, s. 692). Çalışmaya tutkunluk, yüksek düzeyde enerji ve kişinin işi ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesiyle karakterize edilen olumlu, işle ilgili mutluluk ya da tatmin durumudur (Bakker ve Leiter, 2010, s. 183). Schaufeli (2012, s. 3), çalışmaya tutkunluğu günlük hayatta adanmışlık, katılım, bağlılık, tutku, coşku, odaklanmış çaba, kendini verme ve enerji anlamlarına geldiğini söylemektedir. Başka bir deyişle, çalışanların işlerinde çok çaba harcayarak, işleriyle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. Genel olarak çalışmaya tutkunluk kavramı, çalışanın bütün varlığıyla güçlü, hırslı ve istekli bir şekilde kendini işine vermesi ve yoğunlaşmasıyla açıklanan, olumlu, motive, yapıcı, kararlı, işini yerine getirmesi sonucunda haz duyan, iş ile alakalı psikolojik durumların toplamı şeklinde de ifade edilmektedir (Başoda, 2017, s. 94).

Maslach ve Leiter (1997, s. 24) çalışmaya tutkunluğu, tükenmişliğin tam karşıtı olarak belirtmektedir. Enerji, katılım ve etkinlik kavramları tükenmişlik alt boyutlarının doğrudan karşıtıları olmaktadır. Böylece çalışanlarda çalışmaya tutkunluk davranışı görülmeye başladığında çalışanların bağlılığının, enerjisinin ve etkinliğinin artacağı belirtilmektedir. Çalışmaya tutkun olan çalışanlar, iş faaliyetleri ile etkili ve güçlü bağlantı kurar ve kendilerine gelen iş ile ilgili taleplerle tamamen başa çıkabileceklerini düşünmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002, s. 73). Roberts ve Davenport (2002, s. 21) çalışmaya tutkunluğu, çalışanların işlerini coşku ve heves içinde yaptığı işe bağlanması olarak tanımlamaktadır. Çalışmaya tutkun olan işleri ile oldukça meşgul olan çalışanlar, yaptıkları iş ile kendilerini özdeşleştirerek aynı zamanda yaptıkları işten motive olmaktadır. Çalışmaya tutkun olan örgüt çalışanları, diğer çalışanlardan daha fazla üretken çalışma eğiliminde olup, örgüt ve müşterilerin isteklerini karşılama olasılıklarının daha yüksek olduğu



belirtilmektedir. Çalışmaya tutkun olan örgüt çalışanları, uzun ve yoğun geçen bir çalışma gününün sonunda kendilerini yorgun hissetmelerine rağmen bu yorgunluklarını keyifli ve memnuniyet verici bir durum olarak nitelendirmektedir. Çünkü bu durumun başarılarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011, s. 5).

Kahn, Psikolojik Koşullar Kuramı (Theory of Psychological Conditions) ile çalışmaya tutkunluk kavramını ortaya koymaktadır (1990, s. 705). Bu teori Goffman'ın (1961, s. 75), ortaya çıkardığı Rol Kuramı'na dayandırılmaktadır. Kurama göre, bireyler bir anlık rollerine bağlanır veya rollerinden vazgeçerler. Bireyler ile roller arasında bütünlüğü sağlayan davranışlar rolü kabul etmeyi ifade ederken, bireyler ile rolleri arasında mesafenin bulunduğunu gösteren davranışlar rolden uzak kalmayı ifade etmektedir (Kahn, 1990, s. 694). Çalışmaya tutkunluğu, çalışanların işi ile alakalı olan bazı örgütsel psikolojik ihtiyaçlarının (anlamlılık, güven ve erişilebilirlik) giderilmesi sonucunda iş ile duygusal bağ kurması ve bu süreçte birlikte enerjisini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak işine aktarması durumu olarak kavramsallaştırmaktadır (Kahn, 1990, s. 692). Ayrıca Kahn (1990, s. 700) yaptığı çalışmada bireylerin rollerinde nasıl davranacaklarını açıklamak için bireysel adanma ve bireysel geri çekilme olmak üzere iki kavram ortaya atmıştır. Bireysel adanmayı üç psikolojik koşulun belirlediğini söylemektedir. Bunlar; psikolojik anlam verme, psikolojik güven duyma ve psikolojik erişilebilirlikten oluşmaktadır. Belirtilen bu üç koşul çalışanların rollerini hangi şekilde sergilediğini göstermektedir. Psikolojik güven duyma koşulu "Çalışanın, kendimi bu işe adamam ne kadar güvenlidir?" sorusuna cevap aramaktadır. Psikolojik rahatlığa sahip olan örgütlerde, psikolojik olarak güven duyan çalışan kendini örgütte güvende hissedip imajının, statüsünün ya da kariyerinin olumsuz etkilemeyeceğini anladığında, kendisini işe adamakta ve bunu gösteren davranışlarda bulunmaktadır. Böylece yapılan bu önerilerin Psikolojik Koşullar Kuramı ile desteklenebileceği düşünülmektedir. Örgütte kendilerini psikolojik olarak rahat hisseden çalışanların, çalışmaya tutkunluk davranışı sergileyecekleri değerlendirilmektedir. Kahn (1990) tarafından 16 yaz kampı danışmanı ile mimarlar, iç mimarlar, idareciler ve stajyerlerden oluşan 45 mimarlık firması çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonucunda: bireysel olarak geri çekilmelerine göre psikolojik rahatlık seviyesinin artması sonucunda daha fazla bireysel adanma davranışı sergilendiği tespit edilmiştir. May, Gilson ve Harter (2004) tarafından yapılan çalışmada, üç psikolojik durum (anlamlılık, rahatlık ve erişilebilirlik) ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkinin ortaya konması için yapılan çalışma sonucunda: üç psikolojik durum ile çalışmaya tutkunluk arasında, pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan ve Vacheva (2017) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, psikolojik rahatlık ile çalışmaya tutkunluk arasında ilişki olup olmadığına da bakılmıştır ve araştırmanın sonucunda ise psikolojik rahatlık ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.



Kark ve Carmeli (2009) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik rahatlığın canlılık duygularıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ve ayrıca yaratıcı çalışmaya katılım ile yine pozitif ilişki sergilediği ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırmalar ve kuramsal altyapıdan yola çıkarak araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 2: Psikolojik rahatlık çalışmaya tutkunluğun a) dinçlik b) adanmışlık c) yoğunlaşma boyutlarını pozitif şekilde etkiler.

2.4. Performans

Performans, çalışanların görevini yerine getirmesi durumunda ortaya çıkan bir sonuçtur ve çalışanların yüksek performans ortaya koyması örgüt açısından oldukça önem teşkil etmektedir. Performans, bireysel, grup ya da örgütsel başarıların miktarı olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s. 147). Saruhan ve Yıldız (2012, s. 324) performansı, bir işin ya da görevin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler açısından performans, belirli bir sürede üretilen mal ya da hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, bireysel açıdan ise performans, bireylerin hedefe ulaşmak için gösterdikleri “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyi olarak belirtilmektedir. Kısaca performans, planlanan bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi olarak da ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 201). Örgütsel davranış açısından performans kavramı ele alınacak olursa, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmesi sonucunda meydana gelen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu sonuçlar fikir, mal ve hizmetten oluşmaktadır (Pugh, 1991, s. 7-8). Elde edilen bu sonuçlar olumlu ise çalışanın görev sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve yüksek bir performans sergilediği açığa çıkmaktadır. Fakat bu sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarısız ve düşük bir performans sergilediği söylenmektedir (Özgen ve Yalçın, 2018, s. 213).

Performans Yönetimi örgütte iki temel boyutta incelenmektedir. Birinci boyut örgütsel performanstır, ikinci boyut ise bireysel performanstan oluşmaktadır (Barutçugil, 2002a, s. 39; Balçık, Yenilmez ve Şahin, 2016, s. 87). Örgütsel performans, örgütün planlanan amaçlara ulaşmak için gösterilen faaliyet sonucunda elde edilen çıktıları niceliksel (miktar) ve niteliksel (kalite) olarak anlatımlarını ifade etmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s. 43). Örgütsel performanstan bahsedildiğinde iki şey anlaşılmaktadır. Birincisi, örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi. İkincisi ise, çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bir örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini ya da gerçekleştirmediğini anlamak için performans değerlendirilmesi ve ölçümünün yapılması gerekmektedir. Örgütsel performans, verimlilik, etkililik, kalite, maliyet, yenilik, karlılık, müşteri ve çalışan memnuniyeti boyutlarından oluşmaktadır (Aktan, 2009, s. 26; Şimşek ve Öge, 2012, s. 308). Genel olarak örgütsel performans; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetler arasında



bağlantı kurmak, amaç ve hedefleri analiz ederek ilerlemeler kaydetmek, çalışma ortamı içerisinde etkili iletişim kurmak, örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların üstüne düşen görev ve sorumlulukların farkında olmalarını sağlamak, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak ve geliştirmek, sürekli geri bildirim yapılması sağlanarak örgütsel performansın objektif olarak ölçümü ve değerlendirmesinin yapılması şeklinde özetlenebilir (Özçelik, 2017, s. 83).

Bireysel performans, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ortaya konan çabanın örgütün her alanında çalışanların sürece kazandırdığı katkının eşit ve adil bir şekilde değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Balçık ve diğerleri, 2016, s. 88). Tutar ve Altınöz (2010, s. 203) bireysel performansı, çalışanın yaptığı işi, kendi iş tanımına uygun olarak yapması ve bunu kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi şeklinde ifade etmektedir. Campbell (1990) ise bireysel performansı, örgütün amaçları ile ilgili çalışanların göstermiş olduğu davranışlar ya da eylemler olarak tanımlamaktadır (aktaran Koopmans, 2014). Bireysel performans, çalışanların örgütün başarısına katkı sağlayacak olan gözlemlenebilen ve ölçülebilen tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Taştumur, 2018, s. 78). Bireysel performans, çalışanın içinde bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşması ve hedeflerini gerçekleştirmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Bu yetkinlikler sadece iş ile ilgili görevler değil aynı zamanda iş ile ilgili olmayan görev ve davranışları da kapsamaktadır. İş ile ilgili olmayan yetkinlikleri; yardımseverlik, müşteri odaklılık, kurum kültürüne sahip olma, takım çalışması, istekli ve coşkulu olma, bireysel disipline sahip olma şeklinde sayılabilmektedir (Barutçugil, 2002a, s. 47).

Borman ve Motowidlo (1993) yapmış olduğu çalışmada, bireysel performansı oluşturan görev ve bağlamsal performans konularını iki alt boyut şeklinde ele almaktadır. Görev performansı, bir mal veya hizmet üretiminin yapılması veya yönetim görevlerine katkı sağlayan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Görev performansı iş tanımında belirtilen görevlerin ortaya çıkardığı davranışları içermektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 565). Görev performansı, iş tanımında belirtilen ve ücret karşılığı yapılan davranışlar olarak da ifade edilmektedir (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 255). Başka bir tanımda ise görev performansı, bir işi diğer işlerden ayıran temel görev ve sorumluluklar olarak belirtilmektedir (Jawahar ve Carr, 2007, s. 330). Dolayısıyla her bir iş için yapılması gereken görev ve sorumluluklar farklılık göstermektedir. Görev performansı bir örgütteki temel teknik işlemlerin yürütülmesi ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanlardan temel sorumluluklarını yerine getirmesi beklenir. Çalışanlar bilişsel yetenek gerektiren işleri yapmayı öğrenmek durumundadır. Dolayısıyla çalışanların öğrenerek elde ettikleri iş ile ilgili teknik bilgi ve beceriler, beklenmedik bir durum karşısında nasıl cevap verileceğine yardımcı olmaktadır (Bergman, Donovan, Drasgow, Overton ve Henning, 2008, s. 228-229). Genel olarak görev performansını 4 madde de



kısaca özetlenecek olursa (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 255); görev performansı doğrudan ya da dolaylı olarak örgüte teknik katkı sağlamaktadır. Görev performansında yapılacak olan faaliyetler işten işe farklılık göstermektedir. Görev performansı çalışanların ücret karşılığında yaptıkları davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Görev performansında yapılması gereken görevler için bilgi, beceri ve ustalık önem teşkil etmektedir. Bağlamsal performans, iş için yapılması gereken teknik faaliyetlerin yerine getirildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo vd., 1997: 75). Bağlamsal performansta ortaya çıkan davranışların büyük bir kısmı, iş tanımında bulunmayan davranışlardan oluşmaktadır (Goodman ve Svyantek, 1999: 255). Başka bir deyişle bağlamsal performans, çalışanın görev tanımına girmemekle beraber, bu görevlerin yapılmasını kolaylaştırmak amacıyla görev performansına destek veren ve oluşması sırasında kişilik özellikleri ile beraber iyi niyetin etkili olduğu davranışlar şeklinde ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62). Bağlamsal performans, teknik çekirdeğin (technical core) başkalarıyla işbirliği yapma ve yardım etme gibi faaliyetlerde bulunduğu psikolojik iklimi güçlendiren faaliyetleri içermektedir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, s. 76). Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışının bir karşılık beklemeden yapılması olarak ifade edilebilmektedir. Böylece bağlamsal performans örgüt çalışanlarının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Örgüt çalışanları bağlamsal performans gösterdiğinde örgüt tarafından bir karşılığı olmakta ve çalışan için önemli bir artı kazandırmaktadır. Özellikle örgütteki herhangi bir çalışanın bağlamsal performans göstermesi, örgütte bulunan diğer çalışanların bu performansı göstermediği takdirde daha fazla dikkat çekmesine ve bu çalışana olumlu katkılar sağlamasına imkân sunmaktadır (Bağcı, 2014, s. 61). Genel olarak bağlamsal performans 4 madde de özetlenecek olursa (Goodman ve Svyantek, 1999, s. 255); bağlamsal performans, görev performansının gerçekleştiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedir. Bağlamsal performansta yapılacak faaliyetler birçok (veya tüm) iş için ortaktır. Bağlamsal performansta, davranışsal rollere odaklanılmaktadır. Bağlamsal performans, gönüllü olarak yapılan davranışlar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik rahatlık iklimi (ortamı), çalışma ortamı içindeki açık ve güvenilir etkileşimleri yönlendiren ve destekleyen resmi ve gayri resmi örgütsel uygulamaları ve prosedürleri ifade etmektedir. Bu nedenle, psikolojik rahatlık iklimi (ortamı), çalışanların reddedilmeden ya da cezalandırılmadan konuşmalarının güvenli olduğu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır (Edmondson, 1999, s. 350). Psikolojik rahatlık iklimine sahip olan örgütler, çalışanların öğrenme davranışları ile birlikte onların yaratıcı potansiyellerini de kullanmaktadır. Psikolojik rahatlık için örgüt ikliminin (ortamının) daha yüksek düzeyde performans üretmesini sağlayan aşağıda sayılacak olan



unsurlar etkili olmaktadır. Bu unsurlar; güvenli bir iklimde yeni fikirlerin sunulmasında kolaylık sağlamak ve risklerin azaltılması, iyi bir takım öğrenmesinin yapılması, işe katılım ve daha fazla çaba sarf edilmesi, problem çözmeye uyumlu bir şekilde işbirliği yapılmasıdır (Baer ve Frese, 2003, s. 50; Edmondson, 1999, s. 350; Brown ve Leigh, 1996, s. 358). Böylece bu önerilerin Sosyal Öğrenme Kuramı ile desteklenebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla psikolojik rahatlık için güçlü bir iklim sergileyen örgütlerin, psikolojik olarak rahat bir iklim sergileyemeyen örgütlerden daha iyi performans sergileyecekleri düşünülmektedir (Baer ve Frese, 2003, s. 50). Edmondson (1999), takım psikolojik rahatlığının ve etkinliğinin, çalışma takımlarında öğrenme ve performans üzerine olan etkilerini incelediği çalışma sonucunda: takımın psikolojik rahatlığının öğrenme davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğrenme davranışının, takım psikolojik rahatlığı ile takım performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Baer ve Frese (2003) tarafından 47 orta ölçekli Alman şirketi üzerinde yapılan, süreç yenilikleri, inisiyatif ve psikolojik rahatlık için örgüt iklimi ve performansı arasındaki ilişkileri incelediği çalışma sonucunda: inisiyatif ve psikolojik rahatlık için iklimin, performans ölçütleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ve süreç yenilikleri ile performans arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ortaya çıkarmıştır. Frazier ve diğerleri (2017) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, psikolojik rahatlık ile performans arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise psikolojik rahatlık ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Idris, Dollard ve Tuckey (2015) yaptıkları çalışmada, psikolojik sağlığa ve rahatlığa yardım eden psikolojik rahatlık ikliminin, iş performansını artırmada kolaylaştırıcı bir unsur olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırmalar ve kuramsal altyapıdan yola çıkarak araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 3: Psikolojik rahatlık çalışan performansının a) görev b) bağlamsal boyutlarını pozitif şekilde etkiler.

3. Araştırmanın Yöntemi

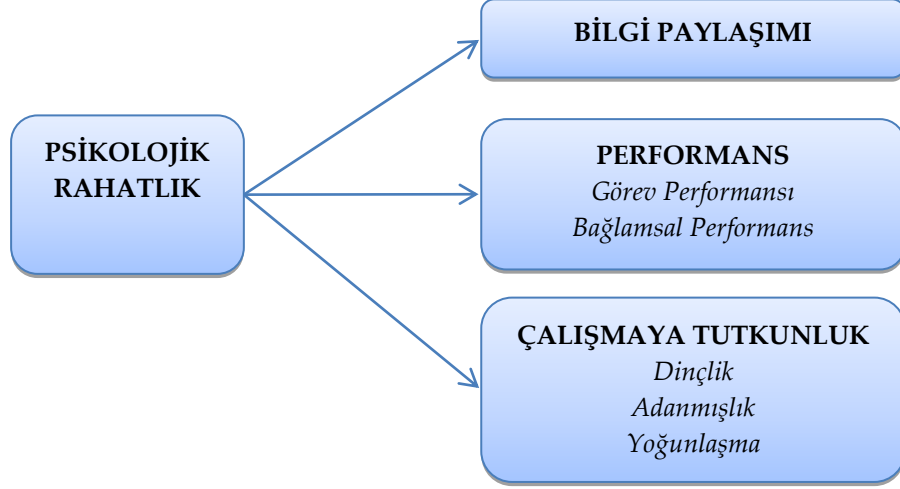
Bu başlık altında araştırmanın amacı, örnekleme ve veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı, iki kamu üniversitesinde görev yapan, memur ve sürekli işçi statüsünde çalışanların psikolojik rahatlık algısının, onların bilgi paylaşımı, görev performansı, bağlamsal performansı ve çalışmaya tutkunlukları üzerindeki etkisini incelemektir.



Şekil1: Araştırma Modeli



3.2. Çalışmanın Örnekleme

Çalışmanın evrenini Isparta ilinde bulunan Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde çalışan memur ve sürekli işçiler oluşturmaktadır. Çalışmanın yapıldığı sırada Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 1140 memur 2866 sürekli işçi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde ise 286 memur çalışmaktadır. Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı'ndan 11.12.2018 tarih ve 65/6 sayılı yazı ile etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmada küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. 2 kümeden elverişli örnekleme dayalı olarak örneklem seçilmiştir. Araştırmacı tarafından, katılımcıların anlayamadığı sorular hakkında açıklamalar yapılarak katılımcıların soruları kolayca anlamasına yardımcı olunmuştur. Dağıtılan yaklaşık 450 anket formunun tamamı elden teslim alınmıştır. Anket geri dönüş oranı %100 olarak gerçekleşmiştir. 17 adet anket formu verilen cevapların eksik ve hatalı doldurulması nedeniyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Geriye kalan 433 anket formundan elde edilen veriler ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların 174 (%40.4)'ü kadın ve 257 (%59.6)'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları için 5 (%1.2)'i ilköğretim, 74 (%17.3)'ü lise, 98 (% 22.8)'i önlisans, 179 (%41.7)'u lisans, 67 (%15.6)'si yüksek lisans, 6 (%1.4)'sı doktora seviyesinde eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 323 (%75)'ü evli olduğunu, 107 (%24.9)'si ise bekâr olduğunu beyan etmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası evlilerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 21 ile 62 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 39.7'dir. Katılımcıların çalışma süreleri 1 ile



37 yılları arasında değişmekte olup çalışma sürelerinin ortalaması 13.3 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada toplanan veriler 4 ölçek aracılığıyla elde edilmiştir. Aşağıda bu ölçekler hakkında kısa bilgilendirme yapılmaktadır.

İlk ölçek Psikolojik Rahatlık Ölçeği'dir. Ölçek Edmondson (1999) tarafından geliştirilmiştir. 7 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek 5'li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yener (2014) tarafından yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ikinci ölçek Bilgi Paylaşımı Ölçeği'dir. Ölçek, Chennamaneni ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilmiş, 7 maddelik tek boyutlu bir ölçektir. Ölçek 5'li Likert şeklinde derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin 4 maddesi Töre (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Çalışmaya Töre'nin (2017) uyarladığı dört maddeye ilaveten, Chennamaneni ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ölçekten bir madde daha alınarak (*Örgüt içi raporları ve diğer resmi dokümanları, çalışma arkadaşlarım ile paylaşırım*) Bilgi Paylaşımı Ölçeği katılımcılara uygulanmıştır. İlave edilen 5. madde için *geri çeviri* işlemi uygulanmıştır. Ölçeğin geri çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan üçüncü ölçek Performans Ölçeği'dir. Beffort ve Hatstrup (2003) tarafından geliştirilen 4 maddelik Görev Performansı Ölçeği, Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ayrıca Karakurum (2005) tarafından geliştirilen 2 madde de ölçeğe eklenerek görev performansı boyutu 6 madde olarak teşkil edilmiştir. Bağlamsal performans ölçmek için ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirmeye sahiptir. Performans Ölçeği, görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuttan ve toplamda 11 maddeden oluşmaktadır. Çalışmanın son ölçeği Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği'dir. Ölçek, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen Dinçlik boyutu (3 ifade), Adanmışlık boyutu (3 ifade) ve Yoğunlaşma boyutu (3 ifade) olmak üzere 9 maddeden oluşmakta olup 7'li Likert tipinde derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılmıştır.

4. Bulgular

Analizlere başlamadan önce bilgisayar ortamındaki verilerin hatalı girilenleri düzeltilmiştir. Ardından uç değerler incelenmiştir. Bunun için tek değişkenli uç değer analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizi yapmak amacıyla araştırmada kullanılan her bir ölçeğin maddelerine verilen yanıtlar Z puanlarına dönüştürülmüştür. Z puanları incelendiğinde, bazı verilerin +3 ve -3 aralığı dışında olduğu görülmüştür. Bu veriler silinip yerlerine seri ortalamaları atanmıştır. Bu işlem neticesinde veriler uç değerlerden arındırılmış ve geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine başlanmıştır.



Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliklerine ilişkin ulaşılan bulgular Tablo 1’de verilmiştir. Ölçeklerin geçerlilikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile sınanmıştır.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSA
Psikolojik Rahatlık	2,370	.97	.95	.96	.97	.96	.97	.056
Bilgi Paylaşımı	2,777	.99	.96	.99	.99	.98	.99	.064
Çalışmaya Tutkunluk	2.164	.98	.96	.98	.99	.98	.99	.052
Performans	2,041	.96	.94	.94	.97	.96	.97	.049

Tablo 1’e göre, psikolojik rahatlık ve bilgi paylaşımının tek boyutlu yapıları, performansın iki boyutlu ve çalışmaya tutkunluğun 3 boyutlu yapıları doğrulanmıştır. Psikolojik rahatlık, bilgi paylaşımı ve performans ölçeklerinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği’nin dinçlik ve adanmışlık boyutundan birer madde çıkarılarak uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmektedir. Tüm ölçeklerden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliği bulunan ölçekler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlikleri ise iç tutarlılık katsayıları hesaplanmak suretiyle ölçülmüştür. Buna göre psikolojik rahatlık .81 ve bilgi paylaşımı .84 seviyesinde iç tutarlılık katsayılarına sahiptir. Performansın boyutlarından görev performansı .84 ve bağlamsal performans .73 düzeyinde iç tutarlılık katsayılarına ulaşılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun boyutlarından dinçlik .93, adanmışlık .88 ve yoğunlaşma .52 seviyesinde iç tutarlılık katsayılarına sahip olduğu bulunmuştur. Görülebileceği gibi tüm ölçekler .40 seviyesinin üzerinde bir iç tutarlılık katsayısına sahiptir. Kalaycı (2014)’e göre bu seviyenin üzerinde yer alan katsayılar güvenilir kabul edilmektedir.

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu sonucuna varılmıştır. Son olarak verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş ve çarpıklık katsayılarının -.877 ile -.002 aralığında, basıklık katsayılarının ise .878 ile .970 aralığında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu değerlerin ışığında verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Morgan, Leech, Gloeckner ve Barret ve (2004, s. 49) göre çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 aralığında ise verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişken	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7
----------	------	----	---	---	---	---	---	---	---



Psikolojik Rahatlığın Bilgi Paylaşımı, Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

1.PR	2.95	.384	(.81)						
2.DINC	5.25	1.238	.151**	(.93)					
3.ADAN	4.95	1.492	.225**	.570**	(.88)				
4.YOG	4.89	1.492	.152**	.467**	.626**	(.52)			
5.BILGI	3.90	1.008	.054	.070	.032	.129**	(.84)		
6.GPER	4.15	.576	.034	.333**	.281**	.299**	.092	(.84)	
7.BPER	4.00	.625	.203**	.487**	.533**	.459**	.178**	.477**	(.73)

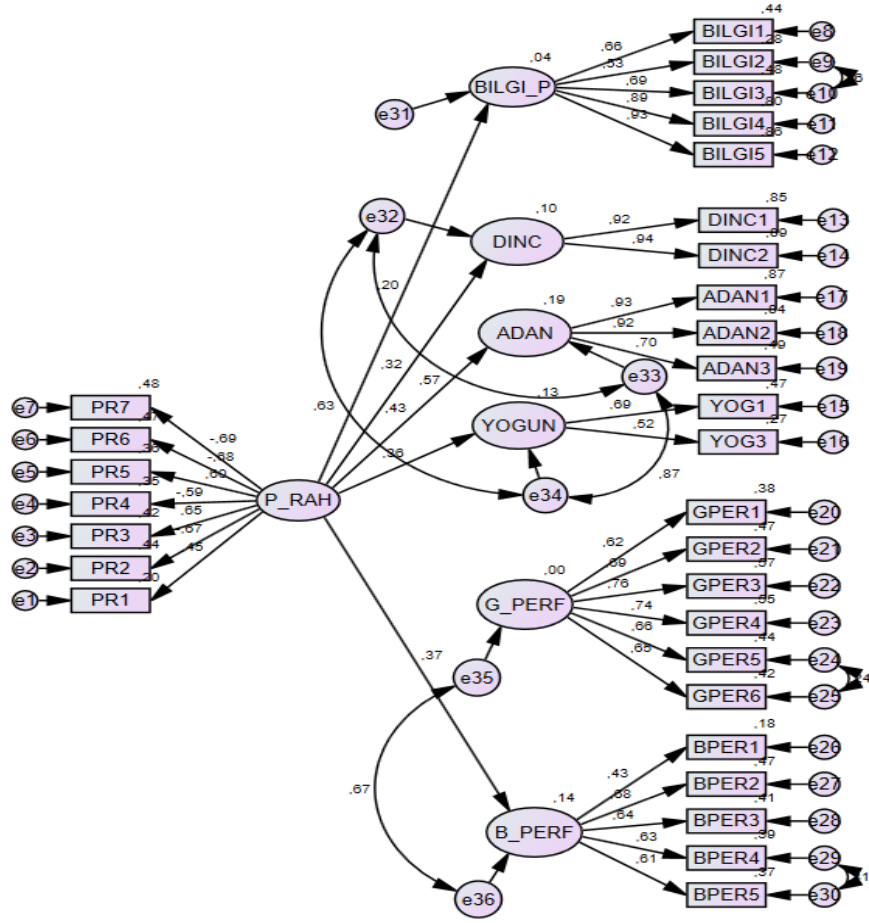
** $p < .01$ düzeyinde Pearson Korelasyon anlamlı. Parantez içindeki değerler değişkenlerin güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. PR: Psikolojik Rahatlık, DINC: Dinçlik, ADAN: Adanmışlık, YOG: Yoğunlaşma, BILGI: Bilgi Paylaşımı, GPER: Görev Performansı, BPER: Bağlamsal Performans

Tablo 2'ye bakıldığında psikolojik rahatlık ile dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma ve bağlamsal performans arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda psikolojik rahatlıktan elde edilen puanlar arttıkça dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma ve bağlamsal performansın artacağı söylenebilir. Ancak psikolojik rahatlık ile bilgi paylaşımı ve görev performansı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Dinçlik boyutu ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda dinçlik düzeyi arttıkça görev performansı ve bağlamsal performansında artacağı şeklinde yorumlanabilir. Ancak dinçlik boyutu ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Adanmışlık boyutu ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, adanmışlık ile görev performansı arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda adanmışlık düzeyi arttıkça bağlamsal performans ve görev performansının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Ancak adanmışlık boyutu ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Yoğunlaşma boyutu ile bilgi paylaşımı, görev performansı arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken, yoğunlaşma ile bağlamsal performans arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda yoğunlaşma düzeyi arttıkça, bilgi paylaşımı, görev performansı ve bağlamsal performansının da artacağı söylenebilir. Bilgi paylaşımı ile bağlamsal performans arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı düzeyi arttıkça bağlamsal performansının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Ancak bilgi paylaşımı ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri sınamak için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yol analizinin yapılması sonucunda Şekil 2'de gösterilen model ortaya çıkmıştır.



Şekil 2: Yol Analizi



Yol analizinin yapılması sırasında modifikasyonlar yapılmıştır. Bu modifikasyonlar modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yerinin almasını sağlamak için yapılmıştır. Modele ait uyum iyiliği değerleri sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum indeksleri	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
	1.99	.897	.878	.877	.935	.927	.934	.048

Tablo 3'te yapısal eşitlik modeline ait uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde genel uyum ölçüleri bakımından kabul edilebilir seviyede uyum gösteren bir model olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapısal model dikkate alındığında kurulan hipotezlerin biri hariç diğerlerinin doğrulandığı görülmektedir.



Araştırmada kurgulanan hipotezleri test etmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli kurularak yol analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4: Yol Analizi Sonuçları

	Yol	β	SH	R ²	p	Hipotez	Sonuç
Psikolojik Rahatlık	→ Bilgi Paylaşımı	.198***	.068	.04	<.001	H ₁	Desteklendi
Psikolojik Rahatlık	→ Dinçlik	.316***	.128	.10	<.001	H _{2a}	Desteklendi
Psikolojik Rahatlık	→ Adanmışlık	.432***	.178	.19	<.001	H _{2b}	Desteklendi
Psikolojik Rahatlık	→ Yoğunlaşma	.364***	.149	.13	<.001	H _{2c}	Desteklendi
Psikolojik Rahatlık	→ Görev Performansı	.091	.052	.00	>.05	H _{3a}	Desteklenmedi
Psikolojik Rahatlık	→ Bağlamsal Performans	.374***	.076	.14	<.001	H _{3b}	Desteklendi

*** $p < .001$; Beta katsayıları standardize edilmiş değerlerdir.

Tablo 4 incelendiğinde psikolojik rahatlığın, bilgi paylaşımı ($\beta = .198$; $p < .001$) üzerinde anlamlı etkilerin olduğu tespit edilmiştir ve psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımını %4 oranında açıkladığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre H₁ hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik rahatlığın, dinçlik ($\beta = .316$; $p < .001$), adanmışlık ($\beta = .432$; $p < .001$) ve yoğunlaşma ($\beta = .364$; $p < .001$) üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu Tablo 3'te görülmektedir. Psikolojik rahatlığın adanmışlığı %19, yoğunlaşmayı %13, dinçliği %10 oranında açıkladığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} hipotezi desteklenmiştir. Ulaşılan bir başka bulguya göre psikolojik rahatlığın, bağlamsal performans ($\beta = .374$; $p < .001$) üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir ve psikolojik rahatlığın bağlamsal performansı %14 oranında açıkladığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre H_{3b} hipotezi de desteklenmiştir. Psikolojik rahatlığın, görev performansı ($\beta = .091$, $p > .05$) üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı da tespit edilen bir diğer noktadır. Elde edilen sonuçlara göre H_{3a} hipotezi ise desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Psikolojik rahatlık, yaklaşık yirmi yıldan beri yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji ve sağlık yönetimi alanlarında büyük bir ilgi ve faaliyet konusu olmuştur. Farklı örgütsel ve endüstriyel bağlamlarda yapılan görgül çalışmalardan elde edilen kanıtlar birçok ülke ve bölgede (ABD, Avrupa, Uzakdoğu ve Akdeniz Kültürleri) psikolojik rahatlığın işyeri etkinliği için büyük önem taşıdığı ve araştırma bulgularının şaşırtıcı derecede geliştirilebileceği fikrini desteklemiştir. Bu çalışmada yukarıda ifade edilen ülke ve kültürlerden farklılık gösteren Türkiye'de iki devlet üniversitesinde çalışan ve idari işleyiş emeklerini katan çalışanlar özelinde



psikolojik rahatlık değişkenini birkaç sonuç değişkeni ile ilişkilendirerek incelemeye odaklanmıştır.

Bu odağa uygun olarak araştırma; iki kamu üniversitesinde çalışan memur ve sürekli işçi statüsünde görevlerini yürüten çalışanların psikolojik rahatlık algısının onların bilgi paylaşımı, görev performansı, bağlamsal performansı ve çalışmaya tutkunlukları (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları temelinde) üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Söz konusu etkileri incelemek için kurgulanan modele uygun olarak 3 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonucuna bakıldığında, psikolojik rahatlık ile bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluğun boyutları ve performans boyutlarından ise bağlamsal performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece psikolojik rahatlık algısı düzeyinin artmasının bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluğun boyutları ve performans boyutlarından ise bağlamsal performansı arttıracığı söylenebilir. Dolayısıyla, çalışmanın modeli kapsamında geliştirilen hipotezlerin biri hariç diğerlerinin desteklendiği tespit edilmiştir.

Yürütülen analizler neticesinde çalışmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Modelin sonuçlarına göre, psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, iki kamu üniversitesinde memur ve sürekli işçi olarak çalışanların, örgütte psikolojik rahatlık algısı arttıkça bilgi paylaşımı yapma isteklerinin arttığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen bu yöndeki bulgu Sosyal Ağ Kuramı'nın temel kabullerine bir kanıt oluşturmuş ve ayrıca alan yazında yapılan pek çok çalışmanın sonuçlarıyla (Schepers ve diğerleri, 2008; Newman, 2017; Gissel, 2010; Siemsen ve diğerleri, 2009; Zhang, Fang, Wei ve Chen, 2010) tutarlılık göstermiştir. Şöyle ki; Sosyal Ağ Kuramı, insanların sürekli iletişim halinde olduklarından benzer düşünme ve benzer şekilde davranma eğilimi gösterdiğini ifade eder ve belirli faktörlerin (kişilerin, grupların ve örgütlerin) aralarında oluşan bağlarını inceler. Dolayısıyla çalışmanın sonuçları bu kuramın kabullerine uygun olarak, psikolojik rahatlığın iş arkadaşları arasındaki iletişim sıklığı ile arttığını ve çalışanların bilgisindeki güvenliğinin ilgili bilgiyi kodlama becerisiyle ilişkili olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları beklendiği şekilde, psikolojik rahatlığın üç alt boyutuyla birlikte çalışmaya tutkunluk (dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları temelinde) üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu açığa çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütte psikolojik rahatlık algısı yükseldikçe çalışmaya tutkunluklarının da arttığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen bu yöndeki bulgu, alan yazında yapılan birçok çalışmanın sonuçları ile (Kahn, 1990; May ve diğerleri, 2004; Frazier ve diğerleri, 2017; Kark ve Carmeli, 2009; Rothmann ve Olivier, 2007) benzerlik göstermiştir. Ayrıca Psikolojik Koşullar



Kuram'ın (Theory of Psychological Conditions) (Kahn, 1990, s. 705) varsayımlarını da doğrulamıştır. Zira bu kuram kapsamında Kahn (1990, s. 700), bireysel adanmayı üç psikolojik koşulun (psikolojik anlam verme, psikolojik güven duyma ve psikolojik erişilebilirlik) belirlediğini söylemiştir. Yine bu kuram, psikolojik rahatlığa sahip olan örgütlerde, psikolojik olarak güven duyan çalışanın kendini örgütte güvende hissedip imajının, statüsünün ya da kariyerinin olumsuz etkilenmeyeceğini anlaması halinde kendisini işe adayacağını iddia eder.

Araştırma üçüncü hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, psikolojik rahatlığın bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer deyişle çalışanların örgütte psikolojik rahatlık algısı hissettikçe bağlamsal performansının arttığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgu alan yazında genel olarak performans ile ilgili yapılan pek çok çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmüştür (Edmondson, 1999; Baer ve Frese, 2003; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Frazier ve diğerleri, 2017). Fakat araştırma kapsamında öne sürülen üçüncü hipotezde ise psikolojik rahatlığın görev performansının üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu önceki yıllarda yapılan çalışmaların sonuçlarıyla aksi yönde bir sonucu ortaya çıkarmıştır. Görev performansı iş tanımında belirtilen görevlerin ortaya çıkardığı davranışları içermektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 565). Çalışanlar iş tanımında yer alan görevleri, işleri gereği yerine getirmek zorundadır. Bu yüzden çalışanlar psikolojik olarak rahat algılanan bir ortamın olup olmamasına çok fazla dikkat etmeden işlerini yerine getirmesi, aksi yönde bir sonucun ortaya çıkma sebebi olarak söylenebilir.

Araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalarda göz önüne alınabilecek bazı sınırlılıklara sahiptir. Birincisi, bu çalışma katılımcıların kendi bildirimlerine dayalı ölçüm araçlarını kullanmıştır. Bu yüzden gelecekteki çalışmalar, ilgili değişkenleri ölçerken çalışanların bildirimleri yanında, yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının da derecelendirmesini işin içine katabilir. Ayrıca gelecekteki çalışmalar, katılımcıların cevaplarında bu etkiyi kontrol altında tutabilmek amacıyla sosyal beğenilirlik ölçeğini de kullanabilir.

İkincisi bu çalışma katılımcıların belli bir konudaki algısını sadece belli bir zaman dilimi içerisinde değerlendiren kesitsel bir araştırma tasarımına dayanmaktadır. Bu yüzden bu sınırlılık nedensel çıkarımların yapılmasını zorlaştırmaktadır. Gelecek çalışmalar ilgili değişkenlere yönelik ölçüm kurgusunu boylamsal biçimde tasarlayabilir, farklı zaman dilimlerinde verileri toplayabilir, yarı-deneysel veya deneysel tasarımlarla değişkenleri kontrol edebilir.

Çalışmanın üçüncü sınırlılığını örneklem oluşturmaktadır. Çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde memur ve sürekli işçi statüsünde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır ve bu durum Türkiye'de bulunan bütün üniversitelerde çalışan idari personele genellenebilirliğini sınırlamaktadır.



Bu yüzden gelecek çalışmalar bu araştırmada elde edilen sonuçların diğer örgütlere veya kurumlara da genelleştirilebileceğini test edebilir.

Dördüncüsü, çalışmanın sonuçları psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, işe tutkunluğun tüm alt boyutları ve bağlamsal performansı etkilediğini göstermiştir. Ancak psikolojik rahatlığın gereğinden fazlasının iş ortamında bilgi paylaşma, işe tutkun olma ve iş performansını artırma yönünde çalışanları motive etmeye zarar verip vermeyeceği konusunda çalışma tespitinde bulunmamıştır. Gereğinden fazla psikolojik rahatlık, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı çok rahat olmaları durumunda fazladan çaba göstermeye gereksinim duymayabilirler. Dolayısıyla psikolojik rahatlığın uygun düzeyi var mıdır? Varsa bu düzey nedir? Sorularına cevap verilmemiştir. Bu yüzden gelecek çalışmalar bu soruyu da cevaplayacak kurguyu göz önüne alabilir.

Son olarak, bu araştırma psikolojik rahatlığın iş performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Ancak psikolojik rahatlığın bağlamsal performansı anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmesine rağmen, görev performansı üzerinde beklenen şekilde ve anlamlı derecede neden etkilemediği ayrıntılı olarak ele alınamamıştır. Bu yüzden gelecek çalışmalar, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ve bunun nedenlerini inceleyebilir.

Uygulamaya ve yöneticilere dair etkiler ve öneriler göz önüne alındığında; bu araştırmanın sonuçları yönünde örgütlerin, psikolojik rahatlık konusuna daha fazla ilgi göstermesi anlamlı olacaktır. Çünkü psikolojik rahatlık sadece yüksek etkiye sahip iş süreçleri arasında sayılması gerekli bir konu değil aynı zamanda performansa, tutkunluğa ve bilgi paylaşmaya katkı sağlayan bir amaç olarak da değerlendirilmelidir. Bu açıdan örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin iş ortamlarında açık kapı politikası uygulaması noktasında eğitime tabi tutulması önerilebilir. Yöneticilerin ve liderlerin net beklentilerini ve amaçlarını ileterek çalışanların ne yapmaları gerektiği konusunda daha iyi bir anlayışa sahip olması ve bu durumun da çalışanların psikolojik rahatlık algılamalarına katkı sağlaması beklenebilir.

İşbirliği temelinde çalışma, örgüt yaşamının bütünleşik bir parçasını oluşturur. Ancak bu işbirliği beklenilenden çok daha zor bir durumu ifade eder. Psikolojik rahatlığa dair yazından elde edilen önerilere göre, psikolojik rahatlık öğrenmeye, çalışma tutkunluğuna, bilgi paylaşmaya ve performansa katkı sağlayan kişiler arası bir iklimi ifade eder. Çalışanlar örgütlerine güçlü bir kültür kapsamında gömülü olsalar bile bilgi paylaşma, tutkunluk ve performans sergileme hakkında psikolojik rahatlık algılamaları bölümden bölüme ve hatta takımdan takıma değişebilir. Bu farklılıklar özelinde yöneticiler, psikolojik rahatlığın sürekli etkili olması adına uyumlu iletişimi ve niyetsel uygulamaların derecesini küçümsememelidir.



Kaynakça

- Aktan, C.C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Baer, M. ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Bakker, A.B. ve Leiter, M.P. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B., Albrecht, L. S. ve Leiter, M. P. (2011) Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Balçık, Y. P., Yenilmez, K. ve Şahin, S.P. (2016). Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde bireysel performans değerlendirme süreci. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 87-99.
- Bartol, K. M. ve Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Barutçugil, İ. (2002a). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Tarihin Peşinde*, 17, 71-95.
- Beffort, N. ve Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Bergman, M.E., Donovan, M.A., Drasgow, F., Overton, R. C., ve Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.'s (1997) Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21, 227-253.
- Borgatti, S. P. ve Ofem, B. (2010). *Overview: Social Network Theory and analysis*. In A. J. Daly (Ed.), *Social Network Theory and Educational Change*, (ss. 17-29), Cambridge, MA: Harvard University Press
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Press CA.



- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross cultural research methods*. New York: John Willey&Sons Pub.
- Brown, S. P. ve Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. ve Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115.
- Connelly, C. E. ve Kelloway, K. E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. Boston: Harvard Business School.
- Edmondson, A. C. ve Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (1), 23-43.
- Eggers, J. T. (2011). Psychological safety influences relationship behavior. Erişim tarihi: 25 Nisan 2018. <http://link.galegroup.com/apps/doc/A253538767/ITOF?u=sdu&sid=ITOF&xid=fd726de1>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. ve Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gissel, J. L. (2010). Impact of psychological safety and professional skepticism on private information sharing during SAS 99 brainstorming. (Doctoral Dissertation). *University of Wisconsin--Madison*.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Harmondsworth: Penguin University Books.
- Goodman, S.A. ve Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.



- Hirschman, A.O. (1994). Excerpt from chapter eight exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. *The Social Contract*, 4(4), 272-275.
- Idris, M., Dollard, M. ve Tuckey, M. (2015). Psychosocial safety climate as a management tool for employee engagement and performance: A multilevel analysis. *International Journal of Stress Management*, 22(2), 183-206.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 337-359.
- Jawahar, I.M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.*, Ankara: Asil Yayınları.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization, (Unpublished Master Thesis). *The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University*. Ankara.
- 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, 785-804.
- Kessel, M., Kratzer, J. ve Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity And Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Netherlands: CPI Press.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38, 323-335.



- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.
- Maslach, C. ve Leiter, P. M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey- Bass, Ca.
- May, D. R., Gilson, R. L. ve 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.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation. Second Edition*. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Newman, A., Donohue, R. ve Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literatüre. *Human Resource Management Review*, 27, 521-535.
- Özçelik, Z. (2017). Çalışanların mesai içi ve dışı boş zaman davranışlarının iş performansı ve ruhsal sağlıkları üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 53-82.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik bir yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli Ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe' de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi/Is,Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 04-19.
- Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*. Londra: Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Artan, Çev.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.



- Rothmann, S. ve Olivier, A. L. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 49-56.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Savaş, H. A. (2017). Psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 359-378.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *System Practice*, 9(1), 27-47.
- Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M. ve de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Siemsen, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S, ve Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, Ş. ve Öge, S. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taştemur, B. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Töre, E. (2017). Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, özyeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.



- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Walumbwa, F.O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Yener, S. (2017). Psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği arasındaki ilişkide aracı değişken rolü. *DEÜ SBE Dergisi*, 19(2), 187-204.
- Yener, S. ve Saka, C. (2017). Örgütsel öğrenme bağlamında psikolojik rahatlık. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K. ve Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.

