

ÇALIŞAN BİREYLERİN PSİKOLOJİK GÜVENLİK ALGILARININ İŞE BAĞLILIK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇORUM İLİ ÖRNEĞİ

The Effect of Working Individuals' Perceptions of Psychological Safety on Their Levels of Work Engagement: The Case of Çorum Province

Özge KİRİŞÇİ¹

¹ Dr, Bağımsız Araştırmacı, kiris-ciozge1@gmail.com, ORCID: 0009-0005-4166-4326

ÖZ

Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini ifade ederken, hata yaptıklarında ya da belirsizlik yaşadıklarında cezalandırılma korkusu duymalarını sağlayan bir iklim yaratarak örgüt içinde açıklığı ve öğrenmeyi teşvik etmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini daha güvende hissettiklerinden işe yönelik enerjileri ve bağlılık düzeyleri artmaktadır. Dolayısıyla psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların işe bağlılık düzeyleri genellikle daha güçlü olmakta, çalışanlar işlerine daha fazla katılım göstermektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma evreni Çorum ilinde yaşayan, özel ve kamu kurumlarında çalışan bireylerden oluşmaktadır. Veriler yüz yüze ve online anket formu kullanılarak 265 katılımcıdan toplanmıştır. Anket formunda, araştırma kapsamında sorgulanan iki ayrı değişkeni ölçümlemek üzere 22 ifade, çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yarayan 6 ifade olmak üzere toplam 28 ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde PLS-SEM analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik güvenlik olgusunun işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak bu araştırmanın hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından işe bağlılık ve psikolojik güvenlik olgusunu güçlendirmeye yönelik uygulamalara rehberlik edebilecek önemli içgörüler sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güvenlik, İşe Bağlılık, Nicel Araştırma, Yapısal Eşitlik Modellemesi

ABSTRACT

Psychological safety promotes openness and learning within an organization by creating a climate where employees feel free to express their ideas without fear of punishment when they make mistakes or experience uncertainty. In organizations with high psychological safety, employees' levels of work engagement are generally stronger, and employees show greater involvement in their work. Within this framework, the aim of the research is to examine the effect of employees' perceptions of psychological safety on their levels of work engagement. The research population consists of individuals living in the province of Çorum and working in private and public institutions. Data were collected from 265 participants using face-to-face and online survey forms. The survey form included a total of 28 statements: 22 statements to measure two separate variables investigated within the scope of the research and 6 statements to determine the demographic characteristics of the employees. PLS-SEM analysis was used to test the research model. The research found that psychological safety has a positive effect on work engagement. As a result, it is believed that this research will provide important insights that can guide practices aimed at strengthening work engagement and psychological safety for both managers and employees.

Keywords: Psychological Safety, Work Engagement, Quantitative Research, Structural Equation Modeling

Geliş Tarihi: 26 Kasım 2025

Kabul Tarihi: 20 Şubat 2026

Yayın Tarihi: 20 Mayıs 2026

Attıf: Kirişçi, Ö. (2026). Çalışan Bireylerin Psikolojik Güvenlik Algılarının İşe Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Çorum İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 29 (2026), 152-172.

1. GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet koşulları altında örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlaması ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesi, büyük ölçüde çalışanların örgüte ve işe olan bağlılık düzeyine bağlıdır. Kurumlar, rekabet avantajı elde edebilmek için insan kaynaklarını stratejik bir unsur olarak değerlendirerek çalışanların işe bağlılığını güçlendirmeye yönelmektedir. İşe bağlılık, bireyin işine yüksek düzeyde enerji, adanmışlık ve yoğun bir şekilde katılım göstermesi olarak tanımlanmakta, çalışanın işini anlamlı bulması, işine tutkuyla bağlanması ve yaptığı işle özdeşleşmesi durumunu ifade etmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004: 294). Bireylerin işlerini yaşamlarının merkezine yerleştirmeleri, işin çalışanların kimliğinin bir parçası haline gelmesi, çalışanın yalnızca isteyken değil iş dışında da sıklıkla işle ilgili konuları düşünmesi ve görev süresinin ötesinde gönüllü olarak çalışmaya devam etmesi işe bağlılık tanımlarındaki ortak vurgular olarak ifade edilmektedir (Veranyurt, 2009: 70).

Çalışanların işlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri, örgüt içi sosyal ilişkileri ve çalışma ortamının kalitesini olumlu yönde etkileyerek, bireysel memnuniyetin kurumsal üretkenlik ve kârlılığa dönüşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, güçlü bir bağlılık kültürü, yetenekli çalışanların elde tutulmasına, müşteri sadakatinin artmasına ve genel anlamda kurumsal performansın ve paydaş değerinin yükselmesine katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların işe bağlılığı yalnızca bir örgütsel davranış unsuru değil, aynı zamanda örgütlerin rekabet gücünü belirleyen stratejik bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir (Budriene & Diskiene, 2020: 42).

Bununla birlikte, çalışanların işe bağlılık düzeylerini etkileyen örgütsel ve psikososyal faktörler arasında, son yıllarda giderek daha fazla dikkat çeken kavramlardan biri psikolojik güvenlik ortamıdır. Edmondson (1999: 350), psikolojik güvenliği, bireylerin iş ortamında fikirlerini, endişelerini ya da hatalarını ifade ederken cezalandırılma, küçümsenme veya dışlanma korkusu duymadıkları bir iklim olarak tanımlamaktadır. Bu tür bir ortam, çalışanların öğrenme, yenilik ve iş birliği süreçlerine aktif olarak katılmalarını kolaylaştırmakta, örgüt içinde açık iletişimi ve güven temelli ilişkileri desteklemektedir (Carmeli, 2007: 33). Psikolojik güvenlik, özellikle bilgiye dayalı işlerde yaratıcılık, öğrenen örgüt kültürü ve takım performansı açısından vazgeçilmez bir unsurdur (Kahn, 1990: 703; Newman vd., 2017: 523).

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini ifade etme, yeni fikirler üretme

ve hata yapma konusunda daha cesur davranmakta, bu durum bireysel gelişimi ve örgütsel yenilenmeyi desteklemektedir (Edmondson & Lei, 2014: 28). Böyle bir ortam, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına, yaptıkları işten doyum elde etmelerine ve örgüte karşı daha güçlü bağlılık geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır. Nitekim, Kahn (1990) çalışmasında, psikolojik güvenliğin bireyin işe kendini tam anlamıyla dahil edebilme kapasitesini artırdığını ve işe bağlılık düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, psikolojik güvenlik ortamı ve işe bağlılık kavramları birbirini besleyen iki önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik olarak güvenli bir iklim, çalışanların duygusal refahını destekleyerek örgüt içindeki bağlılık, yaratıcılık ve performans düzeylerini yükseltmektedir (Frazier vd., 2016: 129). Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri için yalnızca yapısal faktörlere değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini güven içinde hissettikleri bir iş ortamı oluşturmaya da öncelik vermeleri gerekmektedir. Bu çalışma, psikolojik güvenlik ortamının çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyerek, yerli literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Güvenlik

Schein ve Bennis (1965: 45) psikolojik güvenlik olgusunu, insanların kendilerini güvende hissederek yeni şeyler denemelerini ve değişime yetkin biçimde katılabilmelerini sağlayan önemli bir kavram olarak vurgulamaktadır. Söz konusu araştırmacılar, psikolojik güvenliğin algılanan tehditleri azalttığını, değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırdığını, geçici denemeleri teşvik eden ve misilleme, vazgeçme veya suçluluk duygusu olmadan başarısızlığı tolere eden bir ortam yarattığını öne sürmüşlerdir. Kahn (1990: 708)'a göre psikolojik güvenlik, insanların iş rollerine bağlılık hissetmeleri için gerekli bir koşul olmakla birlikte, kişinin kendi imajı, statüsü veya kariyeri üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağından korkmadan kendini gösterebilme ve kullanabilme hissi olarak tanımlanmıştır. Edmondson (1999: 350)'a göre psikolojik güvenlik, bir takımın üyeleri tarafından paylaşılan, takımın kişilerarası risk alma açısından güvenli olduğuna dair inançtır. Buradaki kavram, diğer bir ifade ile bir kişinin konuştuğu için küçük düşürülmeyeceği, reddedilmeyeceği ya da cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusunu ifade etmektedir. Schein ve Bennis, (1965) ile Kahn (1990) psikolojik güvenliğin bireysel algılarına odaklanırken, Edmondson (1999)'ın ilk

çalışması psikolojik güvenliği grup düzeyinde bir kavram olarak ele almaktadır.

Bireyin psikolojik güvenlik algısının oluşmasında lider davranışı (Ahmad & Umrani, 2019: 534; Carmeli vd., 2010: 250), yönetim stili (Erkutlu & Chafra, 2015: 72), ast-üst arasındaki ilişki kalitesi (Carmeli vd., 2009: 894) ve örgüt kültürü (Newman vd., 2017) etkili olmaktadır. Liderin destekleyici ve koçluk temelli bir tutum sergilemesi, ayrıca eleştiriler ya da sorgulamalara karşı savunmacı yaklaşmaması, üyelerin takımı psikolojik açıdan güvenli bir ortam olarak değerlendirmelerini kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık, liderlerin otoriter ya da cezalandırıcı bir tutum sergilemesi, takım üyelerinin hatalar üzerine konuşmak gibi kişilerarası risk içeren öğrenme davranışlarından uzak durmasına neden olabilmektedir (Edmondson, 1996: 24). Yöneticilerin çalışanlarına düzenli ilgi göstermesi, onları dikkatle dinlemesi ve gerekli durumlarda harekete geçmesi, çalışanlara dürüst iletişimin güvenli olduğunu hissettirmektedir. Bu durum da çalışanların örgütteki psikolojik güvenlik algısını güçlendirmektedir (Bass & Riggio, 2006; Edmondson, 2003: 1443). Örgüt içerisinde, kişilerarası ilişkiler destekleyici ve güven verici olduğunda bireylerin psikolojik güvenlik algıları artmaktadır. Bu bağlamda birey ilişki sonuçlarından herhangi bir endişe duymamakta ve ilişkiyi devam ettirme konusunda istekli olmaktadır (Kahn, 1990: 708). Normlar, bir toplumda bireylerin davranışlarını, düşüncelerini, yargılarını ve dünya algılarını yönlendiren kurallar bütünüdür (Stamper vd., 2000: 15). Örgütsel normlarla uygun çalışma ve davranış şekillerinin belirlendiği örgütlerdeki işgörenler, örgütsel normların olmadığı veya belirsiz olduğu örgütlerdeki işgörelere göre kendilerini daha fazla güvende hissetmektedirler (Kahn, 1990: 712).

Psikolojik güvenlik ortamı, hataların veya başarısız girişimlerin, çalışanların sosyal imajı üzerinde ciddi bir olumsuz etki yaratmayacağına dair güvence sağlayarak korku duygusunu azaltmaktadır. Böyle bir ortam, grup üyelerinden gelen değerlendirme baskısını azaltmakta ve dolayısıyla grup içindeki ortalama başarısızlık korkusunu düşürmektedir (Deng vd., 2017: 1119). Psikolojik güvenlik çalışanlara değişen bir dünyada büyüebilmek, öğrenebilmek, katkıda bulunabilmek ve etkili bir biçimde performans gösterebilmek için iş yerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan temel bir unsur olarak görülmektedir (Edmondson & Lei, 2014, s. 23). Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde kendilerini ifade edebildikleri ve hatalardan korkmadan risk alabilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Bu güven duygusu, onların daha açık, dürüst ve yapıcı bir iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar yeni

fikirler sunmaktan ve öğrenmekten çekinmedikleri için hem bireysel hem de ekip performansı artmaktadır. Bu tür bir ortamda iş ahlâkı güçlenmekte, çalışanlar kendilerini korumak için bilgi saklama gibi savunmacı davranışlardan uzak durmaktadırlar (Brown & Leigh, 1996: 358). Geri bildirim süreçleri etkin bir şekilde işlemekte ve iş birliği kültürü güçlenmektedir. Sonuç olarak hem iş süreçlerinin güvenliği hem de genel çalışma atmosferi iyileşmektedir (Sayan, 2025: 199) Güvenliğin olmadığı durumlarda insanlar; benliklerini gizlemekte, enerji ve yaratıcılıklarını geri çekmektedirler (Kahn, 1990: 703).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, psikolojik güvenlik kavramının çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenler üzerindeki etkisini ele alan çok sayıda çalışmanın bulunduğu görülmektedir. Psikolojik güvenliğin iş güvencesizliğini azaltmada önemli bir role sahip olduğu (Kim & Kim, 2020; Naswall vd., 2005), genel anlamda politik taktik davranış ve spesifik olarak alt boyutları arasında orta ve düşük düzeyli negatif yönlü bir ilişki (Horuz & Taşgıt, 2020: 1513), **örgütsel destek** (Tucker, 2007) ve **örgüte duyulan güven** (Carmeli & Zisu, 2009) ile pozitif ilişki, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif yönlü ilişki (Ertuklu vd., 2019: 166), iş yerindeki psikososyal tehlikeleri azaltarak psikolojik sağlık ve çalışan güvenliğini artırdığı (Zadow vd., 2017; Law vd., 2011), samimi geribildirim verme, anlaşmazlıkları dile getirme ve hataları amire bildirme eğilimini arttırdığı (Tynan, 2005: 223), yenilikçi düşünme, risk alma gibi proaktif davranışları ortaya çıkardığı (Palanski & Vogelgesang, 2011: 259; Baer & Frese, 2003), bilgi paylaşımı (Siemsen vd., 2009) ve örgütsel ses (Liang vd., 2012: 71; Burris vd., 2008; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) gibi davranışsal özellikler ile pozitif ilişki, iş tatmini ve iş biçimlendirme üzerinde olumlu etki (Tosun & Kibaroglu, 2023; Moin vd., 2021; Kim ve Kim, 2020), çalışanların iş ahlâkını olumlu yönde etkilediği (Brown & Leigh, 1996), ekip ve bireysel öğrenmeyi teşvik ettiği (Sanner & Bunderson, 2013), çalışanların iş stresi (Yu & Li, 2019; Newman vd., 2017) ve tükenmişlik seviyelerini düşürdüğü (Sjöblom vd., 2022) ve çalışma ortamında güvensiz davranışları azalttığı (Bronkhorst & Vermeeren, 2016), kuruma olan bağlılığa olumlu katkı (Chen vd., 2014; De Clercq & Rius, 2007), bireylerin **karşılıklı güven** ve **aidiyet** duygularını güçlendirerek, örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklediği (Carmeli vd., 2009), insiyatif alma ve hoşgörü davranışı ile ilişkisi (Koçak & Yener, 2019: 951; Yener, 2015), sorumlu liderlik (Ahmad vd., 2023; Nembhard & Edmondson, 2006; Tatlı, 2025: 705), **dönüşümcü liderlik** (Detert & Burris, 2007), **etik liderlik** (Walumbwa & Schaubroeck, 2009),

hizmetkâr liderlik (Schaubroeck vd., 2011: 870), **lider-üye etkileşimi** (Coombe, 2010), **lidere duyulan güven** (Madjar & Ortiz-Walters, 2009) ile pozitif ilişkileri çalışılan araştırmalar arasındadır.

2.2.İşe Bağlılık

İş ve işe bağlılık kavramı daha çok ekonomik yönüyle ele alınırken, günümüzde bu bakış açısı genişlemektedir. Artık işin, bireye sağladığı **psikolojik faydalar** (örneğin, anlam bulma, aidiyet hissi, özsaygı, motivasyon, kendini gerçekleştirme, vb.) da ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle iş ve işe bağlılık konusu, sadece ekonomi veya yönetim açısından değil; **endüstri ve örgüt psikolojisi** gibi bireyin iş yaşamındaki duygusal ve zihinsel süreçlerine odaklanan alanlarda da yoğun biçimde araştırılan bir konu haline gelmektedir (Knoop, 1995: 643). Bu bağlamda, birçok araştırmacı işe bağlılığı **farklı açılardan tanımlamakta** ve **bileşenlerini** çeşitli perspektiflerden ele alarak açıklamaktadır.

Lodahl ve Kejner (1965: 24) işe bağlılık tanımında bireyin işiyle kurduğu **psikolojik ve duygusal ilişkiyi** vurgulamaktadır. Onlara göre işe bağlılık, sadece bir görevi yerine getirmek değil; kişinin **kendini işiyle özdeşleştirme** ve işini yaşamının **önemli, anlamlı bir parçası** olarak görmesidir. Lawler ve Hall (1970: 310)'a göre işe bağlılık, bireyin iş yaşamına atfettiği önemin derecesini ifade eden bir kavramdır. İşine yüksek düzeyde bağlılık gösteren birey, işini benlik kimliğinin bir unsuru olarak algılamakta ve özsaygı gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını bu alanda karşıladığı için işinden kişisel düzeyde yoğun biçimde etkilenmektedir. Saleh ve Hosek (1976: 215) işe bağlılığın yalnızca işe yönelik bir tutum değil; aynı zamanda bireyin **özsaygısı, kimlik algısı ve motivasyonu** ile yakından ilişkili bir psikolojik durum olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, Saleh ve Hosek (1976)'e göre işe bağlılık, bireyin **işini ne kadar benimsediği, işine ne kadar dahil olduğu ve iş başarısını kişisel kimliğinin bir göstergesi olarak ne ölçüde gördüğü** ile ilgilidir. Benzer şekilde Aryee (1994: 321) ve Blau (1985: 277) da işe bağlılığı **çalışanın iş performansıyla kendi değer algısı ve özsaygısı arasındaki ilişki** üzerinden değerlendirmektedirler. Kahn'ın (1990) işe bağlılık tanımı, literatürde en temel ve en çok atıf alan tanımlardan biridir. Kahn (1990: 694)'a göre **işe bağlılık**, çalışanların iş rollerine **fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini adanması** ve **psikolojik olarak işte mevcut olması** durumudur. Schaufeli vd. (2002: 74)'nin tanımı, işe bağlılığı **duygusal ve motivasyonel bir durum** olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda işe bağlılık, bir tutumdan ziyade **kişinin işine yönelik yaşadığı pozitif bir ruh hali** olarak görülmektedir. Schaufeli vd. (2002: 74), işe bağlılığı bir

enerji (çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılık, işe emek verme istekliliği ve zorluklara rağmen ısrarcı olma), **adanmışlık** (anlam, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygular) ve **yoğunlaşma hali** (kişinin işe tam anlamıyla odaklanması ve kendini işine kaptırması) olarak değerlendirmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, işe bağlılık, **bireyin işine yüksek düzeyde enerji, coşku ve tam katılımı yönelmesini sağlayan, olumlu ve doyum verici bir psikolojik durumdur**. Hafer ve Martin (2006: 3), işe bağlılığı bireylerin işlerini, işin niteliği ve özel yaşamlarıyla ne ölçüde bütünleştirdiklerine bağlı olarak değerlendirmeleri biçiminde tanımlamaktadır. İşe bağlılık, çalışanın hem kendine güvenini hem de işe yönelik enerjisini yükselten, içsel motivasyonu yüksek bir çalışma durumudur (Maslach & Leiter, 2008: 498). Inanen vd. (2014: 39)'nin vurguladığı nokta, işe bağlılığın **beden, zihin ve duyguların uyumlu bir şekilde işe yönelmesiyle** ortaya çıkan **bütünsel bir katılım hali** olduğudur. Başka bir deyişle, işe bağlı çalışan, işine yalnızca aklını değil, kalbini ve enerjisini de koymaktadır. Umukoro ve Egwakhe'ye (2020: 44) göre işe bağlılık, çalışanın **tüm benliğiyle (duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak)** kurumun başarısına katkı sağlama isteğini temsil etmektedir.

Bu tanımlar, ortak bir anlam çekirdeği taşımaktadır. İşine bağlı kişi, işin yaşamının çok önemli bir parçası olduğunu düşünen, iş durumu (işin kendisi, iş arkadaşları, şirket vb.) tarafından derinden etkilenen kişidir. Buna karşılık, işe bağlı olmayan çalışanlar yaşamalarını iş dışında şekillendirmektedir. İş, onların psikolojik dünyasında önemli bir yer kaplamakta, ilgi alanları çoğunlukla iş dışında kalmaktadır. Ayrıca benlik algıları, yaptıkları işin niteliğinden ya da işlerini ne kadar iyi yaptıklarından belirgin biçimde etkilenmemektedir (Lodahl & Kejner, 1965: 25). Özet olarak işe bağlılık, bireyin işine karşı sürekli ve kalıcı bir ilgi ve motivasyon geliştirdiği, dışsal faktörlerden bağımsız hem olumlu duygular hem de bilişsel olarak yoğunlaşma ve odaklanmayı kapsayan bir psikolojik durumdur (Salanova vd., 2000).

Shin vd. (2022: 11)'nin vurguladığı üzere, işe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işlerine içten gelen bir istekle yönelmekte ve yalnızca maaş, ödül veya terfi gibi dışsal unsurlar için değil, işlerini sevdikleri ve örgütün başarısına katkı sağlamayı gerçekten arzuladıkları için çalışmaktadırlar. Bu içsel motivasyon, onların işlerine daha fazla enerji, dikkat ve sorumlulukla yaklaşmalarını sağlamaktadır. Sonuç olarak, bu tür çalışanlar daha üretken olmakta, örgütün hedeflerine ulaşmasına aktif biçimde katkıda bulunmakta ve örgüt kültürünün olumlu yönde gelişmesine destek olmaktadır.

İşe bağlılık çalışanların performansını ve öz yeterlilik inançlarını güçlendiren önemli bir unsurdur. İşine bağlı çalışanlar, görevlerini sadece yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda başarılı olmayı içten bir şekilde istemektedirler. Bu başarı isteği, onları daha fazla çaba göstermeye ve performanslarını sürekli geliştirmeye yönlendirmektedir. Çalışan, işinde başarı elde ettikçe kendi yetkinliklerine olan inancı, yani öz yeterlilik düzeyi artmaktadır. Böylece işe bağlılık, bireyin hem motivasyonunu hem de kendine güvenini besleyen bir süreç haline gelmektedir (Blau ve Boal, 1987: 290). Aksi düşünülürse, işine bağlı olmayan birey, yaptığı işi anlamlı bulmamakta ve bu durum zamanla kendisini amaçsız, motivasyonsuz hissetmesine yol açmaktadır. Kişi, yaptığı iş ile kendi değerleri veya hedefleri arasında bir bağ kuramadığında, çalıştığı kuruma karşı da bir uzaklık ve ilgisizlik geliştirmektedir. Bu süreç, çalışanın örgütle olan duygusal bağını zayıflatmakta ve örgütsel yabancılaşma hissini artırmaktadır. Dolayısıyla işe bağlılığın düşük olması, sadece performansı değil, aynı zamanda çalışanın kurumla olan psikolojik bağını da olumsuz yönde etkilemektedir (Hafer & Martin, 2006: 3).

İlgili yerli ve yabancı literatür tarandığında söz konusu kavramın çeşitli değişkenler ile çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara örnek olarak, işe bağlılık - örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişki (Mathieu & Zajac, 1990; Van Scotter, 2000; İnan, 2020: 336), işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide lider özerkliği desteğinin aracı rolü (Türkyılmaz, 2024: 229), öğrenen liderliğin iş tatminine ve işe bağlılığa etkisi (Qadiri & Zorlu, 2021), koronafobinin işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi (Tanış & Yanık, 2021), destekleyici örgüt ikliminin işe bağlılık üzerindeki pozitif etkisi (Doğru, 2019), işe bağlılığın performans üzerindeki olumlu etkisi (Ercan vd., 2025: 211; Reig-Botella vd., 2024; Truss vd., 2013; Kaya & Selçuk, 2007: 176), iş tatmini ve işe bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Biçer & Erdoğan, 2025: 105; Çağlar & Akça, 2022; Öngel, 2022; Sökmen & Kenek, 2020; Romadhoni vd., 2020; Bulutlar & Öz, 2010: 77; Tüzün, 2007: 129; Hafer & Martin, 2006: 14; Godwin vd., 1997: 924; Mael & Ashforth, 1995:314), işe bağlılığın iş devir oranı üzerinde etkisi (Siegel & Ruh, 1973; Blau & Boal, 1987), işe bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisi (Egenius vd., 2020; Erdem, 2020; Yeşiltaş vd., 2019; Nystedt vd., 1999), işe bağlılığı etkileyen demografik özellikler (Özdemir & Taşhan, 2021; Karacaoğlu, 2005: 54; Spector, 1997; Morris & Sherman 1981; Angle & Perry, 1981; Reitz & Jewell, 1979), işe bağlılığın bireylerin ruhsal ve bedensel sağlıkları ile anlamlı düzeyde ilişkisi (Peterson vd., 2008;

Hakanen vd., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti vd., 2001), işe bağlılığın tükenmişlik ve depresyon gibi negatif duygular üzerindeki etkisi (Hanci & Randman, 2022; Tanrıverdi & Sarıhan, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004: 293, Schaufeli vd., 2002: 81), işe bağlılığın çalışan verimliliği üzerindeki pozitif etkisi (Hanaysha, 2016: 61; Anitha, 2014; Abraham, 2012; Echols, 2005), işe bağlılığın kariyer tatmini üzerinde olumlu etkisi (Güneş & Ataç, 2022; Gordon & Shi, 2021; Tavis vd., 2020; Zhang vd., 2020; Abid vd., 2018; Ilkhanizadeh & Karatepe, 2017; Kesen & Ak-yüz, 2016; Burke, 2001; Dilmac, 2009; Glavas & Piderit, 2009; İşmen & Yıldız, 2005) verilmiştir.

2.3. Psikolojik Güvenlik ve İşe Bağlılık İlişkinini İnceleyen Çalışmalar

Bireylerin ve örgütlerin performansı üzerinde dikkate değer bir etkiye sahip olan işe bağlılık ve psikolojik güvenlik olguları yakından ilişkili kavramlardır (Sjöblom vd., 2022: 1). Psikolojik güvenliği öncelikli bir konu olarak gören örgütlerde, daha yüksek iş tatmini, çalışan bağlılığı ve genel örgütsel başarı görülme olasılığı daha yüksektir (Kyambade vd., 2023: 282). İnsanlar, çalıştıkları ortamda kendilerini psikolojik açıdan güvende hissettiklerinde, iş rollerine daha fazla bağlılık göstermeye eğilimlidirler. Bu nedenle psikolojik güvenlik işe bağlılığın teşvik edilmesinde kritik öneme sahiptir (Singh, 2023). Ek olarak, psikolojik güvenlik, bireylerin başarısızlıktan ya da olumsuz sonuçlardan endişe etmeden deneme yapmalarına ve risk almalarına imkân tanımaktadır (Liu vd., 2023: 1211). Bu durum, çalışanların önerilerde bulunmalarını, mevcut durumu sorgulamalarını ve yaratıcı riskler almalarını teşvik eden bir kültür yaratmaktadır. Risk alabilme yetisi, bireylere bağımsızlık ve güçlenme duygusu vererek bağlılığı artırmakta ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bireylerde ve örgütlerde psikolojik güvenlik, kapsayıcılık ve destek duygusunu da güçlendirmektedir. İnsanların kabul, saygı ve değer gördüklerini hissetmeleri, onların işlerine ve örgüte olan bağlarını kuvvetlendirmektedir. Bu aidiyet duygusu, olumlu bir iş ortamı yaratarak stres seviyelerini düşürmekte, genel refahı artırmakta ve işe bağlılığı teşvik etmektedir (Purani-tee vd., 2022). İşyerinde psikolojik güvenlik, kaygı ve korkuyu azaltmaktadır. İnsanlar kendilerini özgürce ifade edebildiklerinde, düşüncelerini paylaşabildiklerinde ve endişelerini dile getirebildiklerinde olası sonuçlardan korkmamaktadır. Böylelikle huzurlu ve olumlu bir iş ortamı ortaya çıkmaktadır. Daha düşük kaygı ve korku düzeyleri, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarına olanak tanımakta, olumsuz sonuçlardan endişe etmek yerine

işlerine yoğunlaşmaları, işe bağlılığı artırmaktadır (Zampetakis, 2023: 553).

Literatür incelendiğinde psikolojik güvenliğin işe bağlılık üzerindeki dolaylı ya da doğrudan etkilerini ele alan çalışmalara rastlanmıştır. Kahn (1990: 695), işe bağlılık üzerinde iş, sosyal ve kişisel faktörlerin etkilerini psikolojik koşullar aracılığıyla açıklayan bir model geliştirmiştir. Araştırmada, bir mimarlık firmasında ve bir yaz kampında toplam 32 katılımcıyla yapılan gözlemler ve derinlemesine görüşmeler aracılığıyla, çalışanların iş rollerine hangi psikolojik koşullar altında kendilerini kattıkları incelenmiştir. Bulgulara göre, işe bağlılığı belirleyen üç temel psikolojik koşul bulunmaktadır: **anlamlılık** (çalışanın yaptığı işin değerli ve önemli olduğuna inanması) **güvenlik** (bireyin fikirlerini ifade ederken cezalandırılmayacağına inanması) ve **kullanılabilirlik** (çalışanın işe katılım için yeterli fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklara sahip olması). Kahn, bu üç koşulun bir arada gerçekleştiği durumlarda çalışanların işlerine daha fazla enerji, dikkat ve duygu kattıklarını, böylece yüksek düzeyde işe bağlı olduklarını ortaya koymuştur.

May vd. (2004: 11), Kahn'ın (1990) ortaya koyduğu işe bağlılık modelini nicel olarak test etmek ve bu modeldeki üç psikolojik koşulun (anlamlılık, güvenlik ve kullanılabilirlik) çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ampirik biçimde incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma, ABD'de sigorta şirketinde 207 çalışan üzerinde anket yöntemiyle yürütülmüştür. Bulgular, Kahn'ın modelini büyük ölçüde desteklemiş ve üç psikolojik koşulun da işe bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermiştir. Özellikle **anlamlılık** işteki bağlılığın en güçlü yordayıcısı olarak belirlenmiş; **güvenlik** ve **kullanılabilirlik** koşullarının da çalışanların işlerine duygusal, bilişsel ve fiziksel enerjilerini yansıtmalarında önemli roller oynadığı bulunmuştur. Sonuç olarak çalışma, bireylerin işine bağlılık gösterebilmek için yaptıkları işi anlamlı bulmaları, kendilerini ifade ederken güvende hissetmeleri ve yeterli kişisel kaynaklara sahip olmalarının kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Kark ve Carmeli (2009: 785), psikolojik güvenliğin duygusal bileşenlerini incelemiş ve psikolojik güvenliğin canlılık duygularını teşvik ettiğini, bunun da bireyin yaratıcı işe katılımını etkilediğini ileri sürmüştür. Örnekleme, İsrail'de büyük bir üniversitede yarı zamanlı yüksek lisans öğrencisi olan 128 çalışan yetişkinden oluşmuştur. Sonuçlar, çalışanların psikolojik güvenlik hissini canlılık hissi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bunun da yaratıcı işe katılıma yol açtığını göstermektedir.

Chen vd. (2014: 1112)'nin çalışmasının amacı, **resmî mentorluk ilişkilerinin** çalışanların iş performansı ve tutumları üzerindeki etkilerini incelemek ve bu ilişkide **psikolojik güvenliğin** aracılık rolünü test etmektir. Araştırma, **Çin'de farklı sektörlerde görev yapan 208 çalışan ve onların mentorları** üzerinde nicel bir yöntemle yürütülmüştür. Bulgular, **resmî mentorluk ilişkilerinin çalışarlarda yüksek düzeyde psikolojik güvenlik yarattığını** ve bu güven duygusunun **iş performansı, öğrenme motivasyonu ve işe bağlılık üzerinde pozitif etkiler** doğurduğunu göstermiştir.

Ariani (2015: 34) Endonezya'da özel şirketlerde çalışan 191 katılımcı ile yürüttüğü çalışmada, psikolojik güvenlik ile çalışanların işe bağlılıkları arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu rapor etmiştir.

Lyu (2016: 1359) **örgütsel adaletin** çalışanların **işe bağlılık düzeyleri** üzerindeki etkisini ve bu ilişkide **psikolojik güvenliğin** aracılık rolünü test etmiştir. Araştırma, **Çin'deki** özel okullarda çalışan 254 öğretmen üzerinde, anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bulgular, örgütsel adaletin çalışanların işe bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, **psikolojik güvenliğin örgütsel adalet ile işe bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü** üstlendiği belirlenmiştir. Bir başka deyişle, adil uygulamaların hâkim olduğu iş ortamlarında çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmekte, bu güvenlik duygusu da onların işe daha fazla enerji, dikkat ve bağlılıkla katılmalarını sağlamaktadır.

Tiwari ve Lenka (2016: 22)'nin çalışmasının amacı, ekonomik durgunluk sonrasında örgütlerde **çalışan bağlılığını** artırmak için **psikolojik güvenlik** kavramının nasıl güçlendirilebileceğini ortaya koymaktır. Çalışma, nitel bir yaklaşımla hazırlanmış kavramsal bir makaledir ve doğrudan bir saha araştırması yerine literatür taramasına dayanarak teorik bir çerçeveye sunmaktadır. Yazarlar, küresel ekonomik krizin ardından çalışanların iş güvencesine ilişkin endişelerinin, örgüte olan güvenin ve motivasyonun azaldığını, bu nedenle yöneticilerin örgüt içinde psikolojik güvenliği yeniden tesis etmelerinin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bulgular, psikolojik güvenliğin açık iletişimi, karşılıklı saygıyı, lider desteğini ve hatalardan öğrenme kültürünü teşvik ederek çalışanların kendilerini işlerine daha fazla adayabilecekleri bir ortam yarattığını göstermektedir.

Basit (2017: 1)'in deneticiye duyulan güvenin işe bağlılık üzerindeki etkisine aracılık eden iki psikolojik mekanizma olarak **psikolojik güvenlik** ve **hissedilen yükümlülüğü** incelediği çalışmada Malezya'nın Kuala Lumpur kenti yakınlarında bulunan bir devlet hastanesinde görevli 337 hemşireden veri toplanmıştır. Bulgular, psikolojik güvenliğin işe bağlılıkta önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenlik ihtiyacının bu tatmininin, çalışanlar tarafından önemli bir sosyo-duygusal fayda olarak yorumlandığı ve bu durumun da

onların örgütlerine, artan düzeyde işe bağlılık aracılığıyla geri ödeme yükümlülüğü hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Dramanu vd., (2020: 17) **psikolojik güvenliğin öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini** incelemiş ve bu ilişkide **psikolojik esnekliğin** düzenleyici rolünü test etmiştir. Araştırma, Gana'daki devlet liselerinde görev yapan **263 öğretmen** üzerinde anket tekniği kullanılarak yürütülmüştür. Bulgular, **psikolojik güvenliğin işe bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini** ortaya koymuştur. Ayrıca, **psikolojik esnekliğin** bu ilişkiyi güçlendirdiği; başka bir ifadeyle, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve stresle başa çıkabilen öğretmenlerin, güvenli bir çalışma ortamında daha yüksek düzeyde işe bağlılık sergiledikleri belirlenmiştir.

Ge (2020), Çin'de bir imalat şirketinde çalışan 153 kişi ile **psikolojik güvenliğin** çalışanların **ses çıkarma davranışı** ve **işe bağlılık** üzerindeki etkilerini incelemiş ve bu değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya koymuştur. Bulgular, **psikolojik güvenliğin çalışan sesi ve işe bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi** olduğunu göstermiştir.

Özer vd. (2021: 26)'nin bilgi gizleme, psikolojik güvenlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçladığı çalışması, Türkiye'nin belirli illerinde çalışan 324 kişi ile anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, bilgi gizleme ve psikolojik güvenlik ile bilgi gizleme ve işe bağlılık değişkenlerinin negatif ilişkili olduğunu, psikolojik güvenlik ve işe bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Xu vd. (2022: 1) **algılanan örgütsel desteğin** hemşirelerin **işe bağlılık düzeyleri** üzerindeki etkisini incelemiş ve bu ilişkide **psikolojik güvenliğin** aracılık rolünü ortaya koymuştur. Araştırma, **Covid-19 pandemisi sürecinde Çin'de görev yapan 689 hemşire** üzerinde nicel bir yöntemle yürütülmüştür. Bulgular, **algılanan örgütsel desteğin işe bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini**, ayrıca **psikolojik güvenliğin bu ilişkide kısmi aracılık rolü** oynadığını göstermiştir. Diğer bir söylemle, kurumlarının onları desteklediğini hissedenden hemşireler, kendilerini daha güvende hissetmekte ve bu güven duygusu onların işe daha fazla enerji, özveri ve motivasyonla bağlılıklarını sağlamaktadır.

Rabiul vd. (2023)'nin Kamboçya'daki otellerde çalışan 294 kişiyle yaptıkları çalışmada bulgular, **dönüştürücü** ve **hizmetkâr** liderlik tarzlarının çalışanlarda yüksek düzeyde psikolojik güvenlik yarattığını; bu güvenliğin, çalışanların iş yerinde öğrenme,

gelişme ve yenilikçi davranışlarını teşvik ederek **işe bağlılığı artırdığını** göstermiştir.

Kassandrinou vd. (2023: 1) **öğretmenlerde çalışan sessizliği, tükenmişlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü** incelemiştir. Araştırma, **Yunanistan'daki 235 öğretmen** üzerinde nicel bir yöntemle yürütülmüştür. Bulgular, **psikolojik güvenliğin çalışan sessizliği ile işe bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken** olduğunu göstermiştir. Özellikle, psikolojik güvenlik düzeyi düşük olan öğretmenlerin, fikirlerini ifade etmekten kaçınarak daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ve işe bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır. Buna karşın, yüksek psikolojik güvenlik ortamlarında çalışan öğretmenlerin daha az sessizlik sergiledikleri, kendilerini daha fazla işe adadıkları ve duygusal olarak daha sağlıklı oldukları bulunmuştur.

Kyambade vd. (2024: 51) Uganda'daki devlet üniversitelerinde çalışan 214 akademik personel üzerinde psikolojik güvenlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Analiz, uygun çalışma koşullarına ve psikolojik güvenliğe sahip bir üniversitede çalıştığını hissedenden akademik personelin daha yüksek düzeyde işe bağlılık sergilediğini ortaya koymuştur.

Hasırcı (2025: 511) **psikolojik güvenlik ile iş yerindeki arkadaşlık yaygınlığının hemşirelerin işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini** incelemiştir. Araştırma, Türkiye'de kamu hastanelerinde görev yapan 511 hemşire üzerinde yürütülmüştür. Bulgular, psikolojik güvenliğin hemşirelerin işe bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, ayrıca iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin bu etkiyi güçlendirdiğini göstermiştir.

Literatürde, psikolojik güvenlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için sosyal değişim teorisi kullanılmaktadır (Khairy vd., 2023: 3). Söz konusu teori çerçevesinde, örgüt-çalışan ilişkisi karşılıklı fayda ve karşılıklılık normuna dayalı bir değişim süreci olarak ele alınmaktadır. Bu perspektife göre çalışanlar, örgütten aldıkları maddi ve manevi kaynakları değerlendirerek tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Bahar, 2019: 240). Örgüt tarafından sağlanan güven ortamı, çalışan açısından önemli bir sosyal ve duygusal kaynak niteliği taşımakta, algılanan sosyal maliyetleri azaltmakta ve aidiyet ile değer görme duygusunu güçlendirmektedir. Sosyal değişim teorisi doğrultusunda çalışanlar, kendilerine sunulan bu olumlu örgütsel koşullara karşılık olarak daha yüksek düzeyde enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işe bağlılık davranışları sergileme eğiliminde olmaktadır

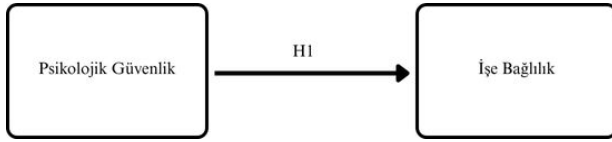
(Blau, 1964). Dolayısıyla psikolojik güvenlik algısının artması, karşılıklılık ilkesi temelinde işe bağlılığın güçlenmesini sağlayan önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde temel araştırma sorusu;

“Çalışan bireylerin psikolojik güvenlik algıları, işe bağlılık düzeylerini etkilemekte midir?” şeklinde oluşturulmuştur. Temel araştırma sorusu, ilgili yazında var olan söz konusu çalışmalar ve sosyal değişim teorisinden yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Psikolojik güvenlik ortamının işe bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

Bu araştırma görgül bir araştırmadır. Ek olarak, psikolojik güvenliğin işe bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye dönük bir amacı bulunması sebebiyle açıklayıcı araştırma türü esas alınmıştır. Açıklayıcı araştırmalar, değişkenler arasındaki nedensel bağları çözümlenmeyi hedefleyen çalışmalardır. Bu tür çalışmalarda araştırmacı, ortaya koyduğu hipotezleri sınavarak değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin yönünü ve gücünü belirlemeye çalışmaktadır. Böylece hangi değişkenin diğerini nasıl biçimlendirdiği bilimsel olarak ortaya konmaktadır (Tutar & Erdem, 2020: 59). Yöntem açısından nicel-tarama (anket yönteminin uygulanması ve nicel verilere dayalı olması bakımından) modeli çerçevesinde yapılandırılmıştır. Nicel tarama modeli, seçilmiş bir örneklem grubundan anket, ölçek ya da yapılandırılmış görüşme gibi araçlar kullanılarak sistematik veri toplamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yöntem sayesinde bireylerin belirli bir olguya ilişkin algıları, tutumları, eğilimleri ve davranışları veriler üzerinden analiz edilerek ortaya çıkarılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2022: 16; Gürbüz & Şahin, 2018: 105). Süre bakımından kesitsel (belirli bir süre içerisinde anket yapılması) ve analiz birimi açısından birey düzeyinde (çalışanlar ile yapıldığı için) tasarlanmıştır.

Araştırma kapsamında psikolojik güvenlik olgusunun işe bağlılık üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan kavramsal modeli analiz etmek ve modeldeki

değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek için “Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM)” kullanılmıştır. PLS-SEM, örneklem sayısı ne kadar düşük olursa olsun güvenilir sonuçlar üretebilmesi (Hair vd., 2012: 429), normal dağılım göstermeyen verilerle çalışmaya uygun olması ve tek ya da iki ifadeden oluşan değişkenleri modele dâhil edebilme esnekliği (Sarstedt vd., 2016: 4007) sayesinde bu araştırmada tercih edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, çalışanların **psikolojik güvenlik algılarının işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini** incelemektir. Çalışmada, bireylerin örgüt ortamında kendilerini ifade etme, hata yapma ya da risk alma konularında ne ölçüde güvenli hissettiklerinin, işe yönelik tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Mevcut literatürde psikolojik güvenlik kavramı çoğunlukla takım performansı, öğrenme davranışı ve yenilikçilik çıktıları bağlamında ele alınmış; işe bağlılık ise genellikle liderlik tarzları, örgütsel destek veya iş tatmini perspektifinden incelenmiştir. Ancak psikolojik güvenliğin doğrudan işe bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan ve bu ilişkiyi bütüncül bir kuramsal çerçevede test eden çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, özellikle çalışanların içsel motivasyonunu ve işlerine yönelik olumlu tutumlarını açıklamada önemli bir kavramsal boşluğa işaret etmektedir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini açıkça ifade edebildikleri, hata yapmaktan korkmadıkları ve fikirlerinin değer gördüğü bir iklimi temsil etmektedir. Böyle bir ortamın, çalışanların işe olan duygusal ve davranışsal bağlılıklarını güçlendireceği öngörülmektedir. Bu çalışma, psikolojik güvenlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi nicel bulgularla ortaya koyarak literatürdeki bu sınırlı ampirik alanı genişletmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca söz konusu ilişkiyi kuramsal temellerle açıklayarak yönetim literatüründe iki önemli değişken arasındaki bağlantıyı daha net biçimde konumlandırmakta ve yöneticilere psikolojik güvenli bir çalışma iklimi oluşturmanın işe bağlılık üzerindeki stratejik önemine ilişkin somut çıkarımlar sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem teorik düzeyde kavramsal bütünlüğü güçlendirmekte hem de uygulamaya dönük yönetim pratiklerine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evrenini Çorum ilinde bulunan, özel ve kamu sektörlerinde çalışan bireyler

oluşturmaktadır. Çorum ili, kamu ve özel sektör istihdamının birlikte yoğunluk gösterdiği, farklı örgütsel yapılaraya sahip kurumları barındırması nedeniyle araştırma değişkenlerinin test edilmesi açısından uygun bir saha sunmaktadır. Araştırma verileri hazırlanan anket formu ile yüzyüze ve online olarak toplanmıştır. Online anketler Google Forms aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması sürecinde ana kütleye ulaşmayı kolaylaştıran, zaman açısından avantaj sağlayan ve maliyeti düşüren bir yöntem olması sebebiyle kolayda örnekleme (Malhotra, 2004: 321) yöntemi tercih edilmiştir. Toplamda 265 adet online ve yüzyüze anket elde edilmiş ve analizler gerçekleştirilmiştir.

PLS-SEM yöntemine ilişkin öneriler, analiz için 200'ün üzerindeki örneklem büyüklüğünü yeterli kabul etmektedir (Dash & Paul: 2021: 4). Kline (2015:16)'da benzer şekilde örneklemleri 100 birimi küçük, 100–200 arası orta ve 200'den fazlasını büyük olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen 265 kişilik örneklem, gerekli minimum büyüklük şartını karşılar niteliktedir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması

İşe Bağlılık Ölçeği: Utrecht Work Engagement Scale (UWES): UWES, Schaufeli vd. (2002) tarafından çalışanların işe bağlılıklarını ölçmek için geliştirilmiştir ve 17 maddeden oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5'li Likert tipi ölçeğe göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı 0,94'tür.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Çalışmada Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Soyalın (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5'li Likert tipi ölçeğe göre (1=Kesinlikle

Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı 0,88'dir.

Anketin ilk bölümünü takiben ikinci bölümde ise cevaplayıcıların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, sektör ve kıdem) tespiti için 6 ifadeye yer verilmiştir. Anket formunda, demografik özelliklere ait sorular da olmak üzere toplam 28 ifade kullanılmıştır. Ankette yer alan bölümler, kullanılan ölçekler ve ifade sayıları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Ölçekler ve İfade Sayıları

Ankette Yer Alan Bölümler	İfade Sayısı
Psikolojik Güvenlik Ölçeği	5
İşe Bağlılık Ölçeği	17
Demografik Özellikler	6
Toplam	28

Hazırlanan anket forumunun uygulanabilirliği için Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 31.10.2025 tarih ve E-92662996-044-245750 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada modeli, PLS-SEM yaklaşımı kullanılarak sınanmıştır. PLS-SEM analizleri SmartPLS 4 yazılımı ile gerçekleştirilmiş, katılımcılara ait demografik verilerin değerlendirilmesinde ise Jamovi 2.3.9 paket programından faydalanılmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 265 kişinin cinsiyet, yaş, medeni durum, sektör, eğitim ve kıdem olmak üzere demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	115	43,4
	Kadın	150	56,6
	Toplam	265	100,0
Yaş	15-25	36	13,6
	26-40	189	71,3
	41-50	31	11,7
	51 üstü	9	3,4
	Toplam	265	100,0

Medeni Durum	Evli	117	44,2
	Bekar	144	54,3
	Diğer	4	1,5
	Toplam	265	100,0
Sektör	Kamu	130	49,1
	Özel	135	50,9
	Toplam	265	100,0
Eğitim	İlköğretim	4	1,5
	Lise	13	4,9
	Üniversite	147	55,5
	Lisansüstü	101	38,1
	Toplam	265	100,0
Kıdem	1 yıldan az	22	8,3
	1-5 yıl	124	46,8
	6-10 yıl	50	18,9
	11-15 yıl	46	17,4
	16 yıl ve üstü	23	8,7
	Toplam	265	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, çalışanların %56,6'sının kadın (n=150), %43,4'ünün ise erkek (n=115) bireylerden oluştuğu ve kadın katılımcıların daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%71,3) 26–40 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bulgu, araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak çalışma yaşamının aktif döneminde yer alan bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bununla birlikte, 15–25 yaş aralığında %13,6 (n=36), 41–50 yaş aralığında %11,7 (n=31) ve 51 yaş üstü grupta %3,4 (n=9) oranında katılımcı yer almaktadır. Çalışanlar medeni durumları açısından değerlendirildiğinde, %44,2'sinin evli (n=117), %54,3'ünün bekâr (n=144) ve %1,5'inin (n=4) diğer kategorisinde olduğu görülmektedir. Bu dağılım, örneklemin yarıdan fazlasının bekâr bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Sektör değişkeni ele alındığında, katılımcıların %49,1'i kamu sektöründe (n=130), %50,9'u ise özel sektörde (n=135) çalışmaktadır. Bu oran, araştırmanın her iki sektörden de dengeli bir katılım sağladığını göstermektedir. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu (%55,5; n=147) veya lisansüstü eğitim düzeyine sahip (%38,1; n=101) olduğu görülmektedir. Lise mezunu katılımcılar %4,9 (n=13) oranında, ilköğretim mezunu katılımcılar ise %1,5 (n=4) oranında yer almaktadır. Bu bulgu, örneklemin eğitim düzeyinin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Kıdem değişkenine ilişkin bulgulara göre, katılımcıların %46,8'i (n=124) 1–5 yıl arası iş

deneyimine sahipken, %18,9'u (n=50) 6–10 yıl, %17,4'ü (n=46) 11–15 yıl ve %8,7'si (n=23) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca %8,3 (n=22) oranında katılımcı 1 yıldan az iş deneyimine sahiptir. Bu dağılım, araştırma grubunun çoğunlukla erken ve orta kariyer evresindeki çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

4.2. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi ile Elde Edilen Bulgular

Ölçüm modeli, her bir gizil değişken ile ona ait göstergeler arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Ölçüm modelinin değerlendirilmesi, yapı ölçümlerinin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesini içermektedir.

Yansıtıcı ölçüm modelinde göstergeler gizil değişkenin fonksiyonları olarak kabul edilmektedir (Duarte & Amaro, 2018: 299). Bu çalışmada yansıtıcı ölçüm modeli kullanıldığı için, yansıtıcı ölçüm modellerine yönelik değerlendirilme kapsamında güvenilirlik analizi, yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliği kontrolleri gerçekleştirilmektedir (Hair vd., 2017: 111). Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri ele alınmakta olup, bu değerlerin 0,70'ten büyük olması gerektiği önerilmektedir (Rahman vd., 2013: 123; Dash ve Paul, 2021: 7). Yakınsama geçerliliği analizinde her bir değişkeni oluşturan ifadelerin faktör yükleri ile AVE değerleri dikkate alınmakta ve faktör yüklerinin en az 0,60; AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2019: 14;

Yaşlıoğlu, 2017: 82; Malhotra vd., 2006: 1866). Ayrıştırma geçerliliği kontrolünde ise HTMT değerlerinin kontrol edilmesi önerilmekte olup, bu değerlerin

0,90'nın altında bir değer alması gerekmektedir (Hair vd., 2020: 104).

Tablo 3. Araştırma Modelinde Yer Alan İfadelerin Faktör Yükleri ile Güvenilirlik ve Yakınsama Geçerliliği Değerleri

Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Bileşik Güvenilirlik (CR)	AVE
İşe Bağlılık	İB1	0,88	0,95	0,96	0,60
	İB2	0,84			
	İB3	0,78			
	İB4	0,63			
	İB5	0,78			
	İB6	0,68			
	İB7	0,78			
	İB8	0,86			
	İB9	0,84			
	İB10	0,79			
	İB11	0,75			
	İB12	0,83			
	İB13	0,66			
	İB14	0,72			
	İB15	0,79			
	İB16	0,76			
Psikolojik Güvenlik	PG1	0,80	0,90	0,92	0,71
	PG2	0,87			
	PG3	0,86			
	PG4	0,80			
	PG5	0,87			

"Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda işe bağlılık ölçeğine ait bir ifade (İB17) ölçekten çıkartılmıştır".

Tablo 3 incelendiğinde, modelde yer alan değişkenlere ait Cronbach's Alpha değerlerinin (0,95 ve 0,90) ve CR değerlerinin (0,96 ve 0,92) kabul gören değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı tabloda yer alan AVE değerleri ise (0,60 ve 0,71) 0,50'nin üzerindedir ve beklenen değerleri karşılamaktadır. Elde edilen bulgular çerçevesinde, çalışmada kullanılan ölçüm modelinin güvenilirlik ve yakınsama geçerliliği kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Ayrıştırma geçerliliği değerlendirmesi, gizil değişkenleri içeren her çalışmada çoklu doğrusal bağlantı sorunlarının önlenmesi için zorunludur. Bu amaçla en yaygın kullanılan yöntemlerden biri heterotrait-monotrait (HTMT) değerleridir. Bu analiz, ölçülen nedensel ilişkileri temsil eden gizil yapıların gerçekten birbirinden farklı olduğunu temin etmek için gerçekleştirilmektedir. HTMT değerinin 0,90 sınırını aşmaması önerilmektedir (Henseler vd., 2015: 122).

Tablo 4. Araştırma Modeline İlişkin Ayrıştırma Geçerliliği (HTMT) Değerleri

Değişkenler	Psikolojik Güvenlik
İşe Bağlılık	0,73

Tablo 4'te verilen ayrıştırma geçerliliğinin değerlendirilmesinde kontrol edilmesi önerilen HTMT değerinin 0,90 değerinin altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu değerler çalışmada ortaya konulan ölçüm modelinin ayrıştırma geçerliliğini sağladığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

4.3. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi ile Elde Edilen Bulgular

Ölçüm modeline ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinden elde edilen bulguların yeterli ve kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlendikten sonra, PLS-SEM sürecinin ikinci aşaması olan yapısal modelin değerlendirilmesine geçilmektedir. Yapısal model, çalışmada ele alınan gizil değişkenler arasındaki nedensel ve yordayıcı ilişkilerin test edilmesine olanak sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu kapsamda modelin uygunluğunu belirlemek için bir dizi istatistiksel göstergelere başvurulmaktadır. Yapısal modelin değerlendirilmesinde başvurulan göstergeler VIF (çoklu doğrusal bağlantı) değerlerinin, R² değerlerinin, f² etki büyüklüğünün, Q² değerinin ve yapısal modelin yol katsayılarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Söz konusu değerler Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. VIF, R², f² ve Q² Değerleri

Hipotez	Yol	VIF	R ²	f ²	Q ²
H ₁	Psikolojik Güvenlik → İşe Bağlılık	1,00	0,48	0,93	0,27

Tablo 5'e bakıldığında, değişkenler arasındaki VIF değerinin 5'in altında bir değer almış olması (1,00) çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2022: 160). R² değeri, modelin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığını göstermektedir ve literatürde 0,75 yüksek, 0,50 orta, 0,25 zayıf şeklinde vurgulanmaktadır. Araştırmada R² değerinin 0,48 olması modelin orta düzeyde bir açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988). f² her bir bağımsız değişkenin ilgili bağımlı değişken üzerindeki katkı düzeyini belirlemek için kullanılmaktadır ve alanyazında 0,02-0,15 = düşük, 0,16-0,35 = orta ve 0,35 > = yüksek etki şeklinde yorumlanmaktadır (Hair v.d., 2017). f² değerine bakıldığında, psikolojik güvenlik olgusunun işe bağlılık üzerindeki etki büyüklüğünün 0,93 olduğu

ve yüksek düzeyde bir etkinin varlığı göze çarpmaktadır. Yapısal modelin tahmin gücünün değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt Stone-Geisser Q² testidir. Bu test, blindfolding prosedürüyle elde edilmekte ve bağımlı değişkenin model tarafından ne ölçüde doğru tahmin edildiğini değerlendirmektedir. Q²'nin sıfırdan büyük olması, modelin öngörüselleştirme gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Henseler vd., 2009). Çalışmada Q² değeri 0,27 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen Q² değerinin 0'dan büyük olması yapısal modelin gerekli şartları sağladığını ve bağımlı değişkeni tahmin gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Yapısal modelin yol katsayılarının anlamlılıklarına ilişkin kontrolde ise t ve p değerlerinden yararlanılmaktadır (Hair vd., 2011). İlgili değerlendirme sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Yapısal Modelin Yol Katsayısı, t ve p Değerleri ile Hipotez Sonucu

Hipotez	Yol	Yol Katsayısı	t İstatistiği	p Değeri	Hipotez Sonucu
H ₁	Psikolojik Güvenlik → İşe Bağlılık	0,69	12,88	0,00	Kabul

1,65 (sig. level 10%), 1,96 (sig. level 5%), 2,58 (sig. level 1%) (Hair vd., 2017)

Tablo 6 incelendiğinde psikolojik güvenlik ve işe bağlılık arasındaki 0,69 olan yol katsayısının istatistik olarak anlamlı olduğu (p<0,01) görülmektedir. Bulunan t istatistiği (12,88), tüm kritik değerlerden

(özellikle en katı olan 2,58) çok daha büyüktür. Bu sonuçlar çerçevesinde H₁ kabul edilmiştir. Tablo 6'da sunulan değişkenler arasındaki yol katsayısının büyüklüğü Şekil 2'de yer almaktadır.

**Şekil 2.** Yapısal Modelin Yol Katsayıları

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma imkânlarının varlığı, bireylerin sosyal ve ekonomik hayatta var olabilmelerini sağlayan temel bir gerekliliktir. Bir iş, yalnızca gelir elde etme aracı

olmanın ötesinde bireyin gıda, barınma, sağlık ve finansal güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, istihdam birey için bir hayatta kalma stratejisidir ve anlamlı ekonomik faaliyete katılan bireyler, yaşam kalitelerini sürdürülebilir bir biçimde inşa etme imkânı

bulmaktadır. Ancak bireyin işyerinde yalnızca var olması yeterli değildir. Örgüt üyeliği, bir bedel karşılığında yapılan işle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda çalışan için bağlılık ve özdeşleşme düzeyine dönüşmelidir. Çünkü çalışma ortamında geçirilen zamanın verimli ve üretken olabilmesi, çalışanın işe bağlılığına, motivasyonuna ve adanmışlığına bağlıdır. İşe bağlılık, çalışanın kurumuna duyduğu duygusal bağlılık, kurumda kalma isteği ve yaptığı işe anlam verme süreçleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda, bir organizasyon toplam çalışan verimliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak için, sadece iş imkânı yaratmaktan öteye geçmeli, işin anlamlı, güvenli ve gelişime açık hale gelmesini sağlamalıdır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara kariyer gelişimi sunulması, iş güvencesinin sağlanması ve psikososyal destek sunulması, bireylerin bağlılıklarını güçlendirebilmektedir. Böylece çalışanlar, yalnızca ekonomik olarak değil, aynı zamanda psikolojik olarak da kurumla bütünleşmekte ve uzun vadeli bağlılık geliştirmektedir. Sonuç olarak, çalışma imkânlarının varlığı birey için temel bir gereksinimi karşılarken, işyerinde oluşturulan bağlılık ve aidiyet duygusu hem çalışan refahının hem de örgütsel başarının temellerinden biridir.

Leiter ve Bakker (2010) tarafından tanımlanan işe bağlılık, çalışanların performansına ve iş tatminine doğrudan katkıda bulunan, işle ilişkili bir iyi oluş hâlidir. Bağlılık, çalışanların işe yönelik enerjilerinin, motivasyonlarının ve tutumlarının dorukta olduğu; yaptığı işe duyduğu coşku, anlam ve bağlılık hissiyle karakterizedir. Yüksek düzeyde işe bağlılık sergileyen çalışanlar, yalnızca fiziksel varlık göstermemekte, entelektüel ve duygusal olarak da tamamen işlerine dâhil olmaktadır. İşe bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, örgütsel sorunları çözme, yenilikçi düşünme ve hedeflere ulaşma konusunda daha etkin olmaktadır. Böyle bir motivasyonel durum, sadece rutin görevlerin yerine getirilmesinin ötesine geçmektedir. Bağlı çalışanlar, sahip oldukları içsel enerjiyi hem sosyal (başkalarıyla iş birliği, iletişim) hem de stratejik (yeni yollar, yaratıcı çözümler) biçimlerde kullanabilmektedirler. Bu durum, bireysel performansın artmasına ve örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlamaktadır. İşe bağlılığı sadece bir motivasyon durumu olarak değil, aynı zamanda çalışanların potansiyelini tam anlamıyla kullanmalarını sağlayan dinamik bir kaynak olarak ele almaktadır. Organizasyonlar için stratejik bir kazanım olarak görülebilecek bu durum çalışan bağlılığını, inovasyonu ve sürdürülebilir performansı desteklemek adına özellikle değerli bir kavramdır.

Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebildiği, hata yapma korkusu olmaksızın

yardım isteyebildiği ve risk alırken desteklendiği bir iş ortamını ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik, her zaman iyi olmak veya üretken çatışmadan kaçınmak demek değildir. Aksine, sorunları çözmeye ve iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik dürüst diyalog ve yapıcı fikir ayrılıkları için gerekli olan güveni tesis etmekle ilgilidir. Bu kavram, çalışanların duygusal olarak korunmuş hissettikleri bir iklim yaratmaktadır. Böylece kurumla çalışan arasında güçlü bir bağ oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Psikolojik güvenliği yüksek bir ortamda çalışanlar, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından olası olumsuz tepkilerden çekinmeden görüşlerini paylaşmakta, bu durum güven, saygı ve karşılıklı sorumluluk duygularını beslemektedir.

Çalışanların işyerindeki bağlılıklarını artırmak için onların psikolojik güvenlik algılarının dikkate alınması önem arz etmektedir. Schaufeli (2013), çalışanların işe bağlılıklarını güvence altına almak için onların psikolojik güvenlik düzeylerinin hayati öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışanların psikolojik güvenlik algıları, onların işe bağlılıklarını, bağlantı kurmalarını, değişim göstermelerini ve görevlerini yerine getirmek için yeni yollar öğrenmelerini, ayrıca örgütün gelişimine katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının işe bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, psikolojik güvenlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki (Hipotez 1) test edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda H₁ (Psikolojik güvenlik ortamının işe bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır) kabul edilmiş, psikolojik güvenlik ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, araştırma bulguları çalışanların psikolojik güvenlik algılarının artması durumunda işe bağlılıklarının artacağı yönündedir. Bu sonuç, literatürdeki bulguları desteklemektedir (Hasırcı, 2025; Kyambade vd., 2024; Kassandrainou vd., 2023; Rabiul vd., 2023; Xu vd., 2022; Özer vd., 2021; Ge, 2020; Dramanu vd., 2020; Basit, 2017; Tiwari ve Lenka, 2016; Lyu, 2016; Ariani, 2015; Chen vd., 2014; Kark ve Carmeli, 2009; May vd., 2004; Kahn, 1990). Çalışma, psikolojik güvenliğin işe bağlılıkta önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenliğin sağlandığı iş ortamlarında çalışanlar daha özgür davranma, iş birliği yapma ve görevlerini yerine getirirken risk alma konusunda kendilerini daha rahat hissetmektedir. Bu durum, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine ve daha yüksek verimlilik elde etmelerine katkıda bulunmaktadır. Özetle, çalışanların kendilerini ifade etmekten çekinmedikleri ve hata yapma korkusu olmadan işlerine katılabildikleri bir

ortam yaratmak, onların bağlılık düzeylerini artıracaktır.

Bu araştırmanın sonuçları, özellikle yöneticiler ve örgütler açısından önemlidir. Çalışanların işlerini daha anlamlı deneyimlemeleri için görev tasarımı, rol tanımları ve katkılarının görünür hâle getirilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendilerini ortaya koyabilecekleri güvenli bir ortam yaratmak için, destekleyici liderlik, açık iletişim ve yapıcı geribildirim kültürü önemlidir. Çalışanların elverişli olmalarını sağlamak için, iş yüklerinin dengelenmesi, tükenmişliği azaltacak uygulamalar ve kişisel yaşamla iş arasındaki dengeye dikkat edilmelidir. Bu nedenle, yöneticilerin destekleyici, açık iletişime dayalı ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratmaları kritik öneme sahiptir. Psikolojik güvenlik, çalışanları sürece dahil etmek için önemli bir araçtır. Örgütler, çalışanlara bilgi paylaşımı, yeni beceriler öğrenme ve yüksek riskli projelerde yer alma fırsatları sunulan psikolojik olarak güvenli bir ortam oluşturmalarıdır. Bu yaklaşım, çalışanların iş, kariyer, eğitim-gelişim ve yönetsel konulardaki meseleleri yönetimle rahatça tartışmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanları önemli birer varlık olarak görmek, onların sadakat ve güvenini kazanmayı sağlamaktadır.

Bu araştırma hem yöneticiler hem de tüm çalışanlar için işe bağlılık ve psikolojik güvenlik olgusunu artırmaya yönelik uygulamalara ışık tutacak değerli bulgular sunmaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma, psikolojik güvenliğin çalışan bağlılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu ve kritik bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu çalışma psikolojik güvenlik ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi daha geniş perspektiften ele alarak bu iki değişken arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı yapmıştır. Araştırma sonuçları psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışma sonuçlarını hem desteklemesi hem de genişletmesi açısından önemlidir.

Araştırmanın literatüre yukarıdaki katkıları olmasına rağmen birtakım kısıtları da söz konusudur. Bu araştırma, Çorum ilinde çalışan bireyler üzerinden yürütülmüştür. Bu nedenle bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Kesitsel bir tasarım kullanıldığından, nedensel ilişkiler hakkında kesin çıkarımlar yapılamamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliğinin daha kabul edilebilir olması için verilerin boylamsal veya deneysel yöntemlerle toplanması gerekir. Gelecekteki araştırmalar, bu kavramların farklı örgütlerde, farklı kültürel bağlamlarda ve nitel ve karma yöntemlerle sınanmasını gerektirmektedir.

ETİK BEYAN

Etik Kurul İzni: Bu çalışma için Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 31.10.2025 tarih ve E-92662996-044-245750 sayılı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu çalışmayla ilgili herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Finansman: Bu araştırma herhangi bir dış fon almamıştır.

Yazar Katkıları: Çalışma tek yazarlı olup tüm aşamalar yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKLAR

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Ahmad I., Gao Y., Su, F., & Khan M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: The vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755-772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ariani, D. W. (2015). Relationship with supervisor and co-workers, psychological condition and employee engagement in the workplace. *Journal of Business and Management*, 4(3), 34-47. <https://doi.org/10.12735/jbm.v4i3p34>
- Aryee, S. (1994). Job involvement: An analysis of its determinants among male and female teachers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11(4), 320-330. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1994.tb00071.x>

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Basit, A. A. (2017): Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation, *The Journal of Psychology*, 1-21. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (4.Baskı). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Biçer, C., & Erdoğan, F. (2025). Örgütlerde iş tatmini ve işe bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi: Safranbolu Belediyesi örneği. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 5(2), 105-133
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life (2.Baskı). New York, NY: Wiley.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Blau, G. J. & Boal, K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300. <https://doi.org/10.2307/258536>
- Bronkhorst, B., & Vermeeren, B. (2016). Safety climate, worker health and organizational health performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 270-289. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2015-0081>
- Brown, S. P., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). Employee engagement: Types, levels and relationship with practice of HRM. *Malaysian E Commerce Journal (MEC)*, 4(2), 42-47. <http://doi.org/10.26480/mcj.02.2020.42.47>
- Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 75-88. <https://doi.org/0.4026/1303-2860.2010.144.x>
- Burke, R. (2001). Workaholism components, job satisfaction, and career progress. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(11), 2339-2356. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00179.x>
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2022). Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri (33. Baskı). Pegem Akademi.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 40(1), 30-44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *System Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science & Medicine*, 68, 894-902. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.12.031>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chen, C., Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816861>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2.Baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombe, D. D. (2010). Secure base leadership: A positive theory of leadership incorporating safety, exploration and positive action [Unpublished doctoral dissertation], Case Western Reserve University.
- Çağlar, İ., & Akça, C. (2022). Kurumsal itibar, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 57(2), 854-867. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.05.1765>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting & Social Change*, 173, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00223.x>
- Demerouti E, Bakker A. B., Jonge, J., Jansen, P. P., & Schaufeli, B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279-286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>
- Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2017). Slacking off in comfort: A dual-pathway model for

- psychological safety climate. *Journal of Management*, 45(3), 1114–1144. <https://doi.org/10.1177/0149206317693083>
- Deter, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Dilmac, B. (2009). An analysis of teachers' general tendency to procrastinate, perception of professional efficiency/self efficiency and altruism. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7(3), 1323-1338.
- Doğru, Ç. (2019). Destekleyici örgüt iklimi, işe bağlılık ve bireysel uyum performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2696-2713. <https://doi.org/10.33206/mjss.466400>
- Dramanu, B. Y., Milledzi, E. Y., & Asamani, L. (2020). Psychological safety and work engagement of senior high school teachers: Moderating role of psychological flexibility. *European Journal of Educational Sciences*, 7(3), 17-35. <http://dx.doi.org/10.19044/ejes.v7no3a2>
- Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, 9(3), 295-313. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0092>
- Echols, M. E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 4(2), 44- 48.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/002188639632100>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.
- Egenius, S., Triatanto, B., & Natsir, M. (2020). The effect of job satisfaction on employee performance through loyalty at credit union corporation of East kutai district, East kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multi-religious Understanding*, 7(10), 480-489. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Ercan, S., Yıldırım, C., & Fidan Y. (2025). Sürdürülebilir performans için iş tatmini ile işe bağlılığın önemi: Sağlık sektörü üzerine bir uygulama. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(1), 211-228. <https://doi.org/10.29216/ueip.1608250>
- Erdem, A. T. (2020). Sanal kaytarma davranışının iş performansına etkisinde işe bağlılığın aracı rolüne yönelik iletişim sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3843-3858.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72-91. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- Ertuklu, H. V., Kayacan, M., & Özdemir, H. Ö. (2019). Sağlık çalışanlarında psikolojik güvenlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir çalışma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3), 166-179.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(1), 51-70. <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>
- Godwin, U. J., Guimaraes, T. & Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 912-930. <https://doi.org/10.1108/01443579710171280>
- Gordon, S., & Shi, X. (2021). The well-being and subjective career success of workaholics: An examination of hospitality managers' recovery experience. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102804>
- Güneş, H., & Ataç, L. (2022). Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 109-122. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1081570>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 2-19.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <doi.org/10.2753/MTP1069.667.9190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2. Baskı). Sage Publications
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3.Baskı). Sage Publications
- Hakanen J, Bakker A. B, & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hanci, C., & Randmann, L. (2022). Sağlık çalışanlarında, öz şefkatin tükenmişlik ve işe bağlılık üzerine ılımlaştırıcı etkisi. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.29228/IOHSE.14>
- Hasırcı, I. (2025). The effects of psychological safety and the workplace friendship prevalence on job engagement: A research on nurses. *Akademik Hassasiyetler*, 12(28), 380-405. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1598222>
- Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. R.R. Sinkovics ve P.N. Ghauri (Ed.), *New Challenges to International Marketing* (277-319) içinde. Emerald Group Publishing Limited
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Horuz, İ., & Taşgıt, Y. E. (2020). Çalışanların psikolojik güvenlik algısı ve politik taktik davranışları arasındaki ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1513-1541. <https://doi.org/10.16951/ataunii-bd.766569>
- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.jairtra-man.2016.11.002>
- İnan, S. D. (2020). İş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler: İnsan kaynakları bölümünde bir araştırma. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(5), 336-350.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2014). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.001>
- İşmen, A., & Yıldız, S. (2005). Öğretmenliğe ilişkin tutumların özgeçmiş ve atılabilirlik düzeyleri açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 42, 151-166.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/21642850.2023.2213302>
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık çalışanlarının işe bağlılığa ilişkin tutumları ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(52), 54-72.
- Kark, R., & 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. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Kaya, N., & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü işe bağlılığı nasıl etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Kesen, M., & Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Khairy, H. A., Liu, S., Sheikhsouk, S., El-Sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, 15(17), 1-22
- Kim, M. J., & Kim, B. J. (2020). Analysis of the importance of job insecurity, psychological safety and job satisfaction in the CSR-performance link. *Sustainability*, 12(9), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12093514>
- Kline, R. B. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4.Baskı). New York: The Guilford Press.
- Knoop R. (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129(6), 643-649. <https://doi.org/10.1080/00223980.1995.9914935>

- Koçak, Ö. E., & Yener, S. (2019). Lider güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 937-954. <https://doi.org/10.18657/yonveek.569344>
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., Tushabe, M., & Namatovu, A. (2023). The impact of servant leadership and psychological safety on socially responsible leadership in Ugandan Public Universities. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 49(3), 281-291. <https://doi.org/10.9734/AJESS/2023/v49i31154>
- Kyambade, M., Namatovu, A., Mugambwa, J., Namuddu, R., & Namubiru, B. (2024). Socially responsible leadership and job engagement in university context: Mediation of psychological safety. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1), 51-66. <https://doi.org/10.33215/61rnkr91>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Lawler, E. E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. A. B. Bakker ve M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1-9) içinde. Psychology Press.
- Liang, J., Farh, C., I., & Farhh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, X., Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Guo, L., & Zhang, S. (2023). When and why does voice sustain or stop? The roles of leader behaviours, power differential perception and psychological safety. *Applied Psychology*, 72(3), 1209-1247. <https://doi.org/10.1111/apps.12432>
- Lodahl, M. T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: *Evidence from China*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(8), 1359-1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22, 128-142. <http://dx.doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1995), Loyal from day note: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers, *Personnel Psychology*, 45(2), 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research an applied orientation* (4.Baskı). Pearson Prentice Hall
- Malhotra, N., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- 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, 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526. <https://doi.org/10.2307/255572>
- Naswall, K., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49. <https://doi.org/10.1080/02678370500057850>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & 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.hrmmr.2017.01.001>
- Nystedt, L., Sjöberg, A., & Hagglund, G. (1999). Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, 49- 55. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00097>
- Öngel, G. (2022). Covid-19 döneminde hemşirelerde mesleki tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisi: İş doyumu ve örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 57(3), 2090-2104. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.08.1849>
- Özdemir, L., & Taşhan, A. (2021). Demografik özelliklere göre akademik personelin işe bağlılık düzeylerindeki

- farklılıkların araştırılması. *Humanities*, 16(4), 187-207. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2021.16.4.4C0251>
- Özer, G., Müceldili, B., & Erdil, P. D. O. (2021). İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.14744/ysbed.2021.00003>
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 28(3), 259-269. <https://doi.org/10.1002/cjas.219>
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 84-95. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x>
- Puranitee, P., Kaewpila, W., Heeneman, S., van Mook, W. N., & Busari, J. O. (2022). Promoting a sense of belonging, engagement, and collegiality to reduce burnout: a mixed methods study among undergraduate medical students in a non-Western, Asian context. *BMC Medical Education*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03380-0>
- Qadiri, N., & Zorlu, K. (2021). Öğrenen liderlik davranışının çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık düzeyleri üzerindeki rolü. *Uluslararası Beşerî Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 7(16), 414-431.
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Rahman, I. A., Memon, A. H. ve Karim, A. T. A. (2013). Examining factors affecting budget overrun of construction projects undertaken through management procurement method using PLS-sem approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 107, 120-128. <https://doi.org/10.1016/j.SBSPRO.2013.12.407>
- Reig-Botella, A., Fernández-del Río, E., Ramos-Villagrasa, P. J., & Clemente, M. (2024). Don't curb your enthusiasm. The role of work engagement in predicting job performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 51-60. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a5>
- Reitz, H. J., & Jewell, L. N. (1979). Sex, locus of control, and job involvement: A six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80. <https://doi.org/10.2307/255479>
- Romadhoni, Y. T., Noermijati, N., Moko, W., & Nazzal, A. (2020). The effects of job satisfaction to intention to leave. *Journal of Applied Management*, 18(3), 401-411. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.01>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: Una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. R. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224. <https://doi.org/10.2307/255773>
- Sanner, B., & Bunderson, J. S. (2013, January 7-10). Psychological safety, learning, and performance: A comparison of direct and contingent effects [Conference presentation]. Academy of Management Conference 2013, Orlando, FL.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies. *Journal of Business Research*, 69, 3998-4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Sayan, İ. (2025). Örgütsel etik iklimin çalışan refahına etkisinde algılanan psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 197-213. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1498229>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz ve E. Soane (Ed.), *Employee engagement in theory and practice* (1-37) içinde. Routledge
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach (I.Baskı). Wiley.
- Shin, J., Moon, N. A., Caylor, J., Converse, P. D., Park, O., & Yeo, K. (2022). Economic individualism and job engagement: Examining the roles of work motivation and growth need strength. *Sustainability*, 14(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su14020591>
- Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(2), 318-327. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90055-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90055-X)
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>

- Singh, A. (2023). Linking empowering leadership with workplace proactivity: the mediating role of psychological safety and knowledge sharing. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* 11(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0140>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges*, 13(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Soyalın, M. (2019). Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler [Yayınlanmamış Doktora tezi], Atatürk Üniversitesi
- Sökmen, A., & Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 1008-1024. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1355>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences (1.Baskı). Sage Publications
- Stamper, R.; Liu, K.; Hafkamp, M.; Ades, Y. (2000). Understanding the roles of signs and norms in organisations – A semiotic approach to information systems design. *Behaviour & Information Technology*, 19(1), 15-27. <https://doi.org/10.1080/014492900118768>
- Tanış, V., & Yanık, G. (2021). Koronafobinin karar verme tarzları ve işe bağlılık üzerindeki etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(3): 459-474. <https://doi.org/10.17065/huniibf.826025>
- Tanrıverdi, H., & Sarıhan, M. (2013). İşe bağlılığın tükenmişlik ve depresyon düzeyleri üzerindeki etkileri: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 1(2), 206-228. <https://doi.org/10.15295/bmij.v1i2.34>
- Taris, T. W., Van Beek, I., & Schaufeli, W. B. (2020). The motivational make-up of workaholism and work engagement: A longitudinal study on need satisfaction, motivation, and heavy work investment. *Original Research*, 11, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01419>
- Tatlı, H. S. (2025). How can employee job insecurity be reduced? The role of responsible leadership and psychological safety. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 705-717. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.25.02.2621>
- Tiwari, B., Lenka, U. (2016). Building psychological safety for employee engagement in post-recession. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 19-22. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2015-0044>
- Tosun, B., & Kibaroglu, G. G. (2023). Psikolojik güvenlik ikliminin iş tatminine etkisinde iş biçimlendirmenin rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 840-859. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.03.2106>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Tucker, A. L. (2007). An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9, 492-505. <http://dx.doi.org/10.1287/msom.1060.0156>
- Tutar, H., & Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Türkyılmaz, S. (2024). Sağlık çalışanlarının iş tatmini ve işe bağlılık ilişkisinde lider özzerkliliği desteğinin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 229-259. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1492807>
- Tüzün Kalemci, İ. (2007). Antecedents of turnover intention toward a service provider. *The Business Review, Cambridge*, 8(2), 128-134
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>
- Umukoro, J. E., & Egwakhe, J. A. (2020). Twofold approach to workers' commitment. *American International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), 42-52.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)
- Veranyurt, G. (2009). Personel güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın rolü [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi
- Walumbwa, F. O., & 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. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Xu, D., Zhang, N., Bu, X., & He, J. (2022). The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. *Psychology, Health & Medicine*, 27(2), 481-487. <https://doi.org/10.1080/13548506.2021.1946107>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık algısı Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280-305.

Yeşiltaş, A., Şahin, S., & Serezli, G. (2019). Çalışan mutluluğunun ve işe bağlılığın örgüt performansına etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(30), 664-673. <https://doi.org/10.20875/makusobed.555411>

Yu, M., & Li, J. (2019). Psychosocial safety climate and unsafe behavior among miners in China: The mediating role of work stress and job burnout. *Psychology, Health & Medicine*, 25(7), 793-801. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1662068>

Zadow, A. J., Dollard, M. F., Mclinton, S. S., Lawrence, P., & Tuckey, M. R. (2017). Psychosocial safety climate, emotional exhaustion, and work injuries in healthcare workplaces. *Stress and Health*, 33(5), 558-569. <https://doi.org/10.1002/smi.2740>

Zampetakis, L. A. (2023). Employees' fear at work, job crafting, and work engagement on a daily basis: The case for fear of COVID-19. *Applied Psychology*, 72(2), 535-558. <https://doi.org/10.1111/apps.12388>

Zhang, L., Qiu, Y., Zhang, N., & Li, S. (2020). How difficult doctor-patient relationships impair physicians' work engagement: the roles of prosocial motivation and problem-solving pondering. *Psychological Reports*, 123 (3) 885-902. <https://doi.org/10.1177/0033294119826887>