

## Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi

Daimi KOÇAK<sup>1</sup>

Geliş Tarihi/ Received	Kabul Tarihi/ Accepted	Yayın Tarihi/ Published
13/09/2019	27/12/2019	25/01/2020

**Citation/Atıf:** Koçak, D., (2020), Psikolojik Güvenlik Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1): 123-145, DOI: 10.16951/atauniibd.620054

**Öz:** Bu çalışmada, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı ve iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisinin incelendiği bir şartlı dolaylı etki modeli test edilmiştir. Araştırma verileri, Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin 223 çalışanından anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde SPSS Macro programı kullanılmıştır. Analiz sonuçları, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca şartlı dolaylı etki analizleri, bu dolaylı etkinin çalışanların iş güvencesizliği algıları düşük olduğunda güçlü, yüksek olduğunda ise zayıf olduğunu göstermiştir. Araştırma bulguları, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin, algılanan örgütsel engel ve iş güvencesizliği bağlamında ele alınması açısından, daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın teorik ve pratik etkileri tartışılarak gelecekte yapılacak çalışmalara ve sektör yöneticilerine önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güvenlik, Algılanan Örgütsel Engel, İş Güvencesizliği, Çalışan Performansı.

### *The Relationship Between Psychological Safety and Employee Performance: Mediating Effect of Perceived Organizational Obstruction Moderating Effect of Job Insecurity*

**Abstract:** In this study, a moderated mediation model was tested that were examined the perceived organizational obstruction as mediator and job insecurity as moderator in the relationships between psychological safety and employee performance. Research data were collected from 223 employees of a private service company located in Turkey by using survey technique. SPSS Macro program was used to test the research hypotheses. The results showed that perceived organizational obstruction mediated the relationship between psychological safety and employee performance. Also moderated mediation analyses showed that this indirect effect was strong when employees' perceptions of job insecurity were low but not job insecurity was high. The findings of the research contribute to a better understanding of the relationship between psychological safety and employee performance in terms of perceived organizational obstruction and job insecurity. In line with these findings, the theoretical and practical implications of the research were discussed and suggestions were made for future studies and sector managers.

**Keywords:** Psychological Safety, Perceived Organizational Obstruction, Job Insecurity, Employee Performance.

<sup>1</sup>Dr.Öğr.Üyesi, Erzincan Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-9099-2055>

## EXTENDED ABSTRACT

### **Research Problem**

The aim of this study is to examine mediating effect of the perceived organizational obstruction and the moderating effect of job insecurity in the relationship between psychological safety and employee performance.

### **Research Questions**

As a result of the literature review, there are few studies investigating the relationship between psychological safety and employee performance. This study is done to find answer the question whether psychological safety has an indirect effect on the employee performance through perceived organizational obstruction and this indirect effect vary according to the level of job insecurity.

### **Literature Review**

The national database (e.g. thesis center of Council of Higher Education) and international databases (e.g. ProQuest, ISI, SSCI) has been examined to form the theoretical and practical background. In the research, firstly, previous studies on psychological safety and employee performance were examined. As a result of the investigations, it is seen that there are suggestions that the effects of different variables should be examined in the relationship between these two variables. Then, mediator (perceived organizational obstruction) and moderator variable (job insecurity) were identified in the direction of recommendations of studies investigating the relationship between psychological safety and employee performance.

### **Methodology**

In the research, a questionnaire was used as a data collection technique. The questionnaires were distributed to the participants and collected by the researcher. The research population is composed of 800 employees of a private firm where the job insecurity rate of employees is higher than the public sector. Easy sampling method was used in order to obtain the research data. The data obtained from the participants were analyzed using AMOS and SPSS Macro statistical programs. Before testing the hypotheses, reliability analysis was conducted to determine the consistency of the scales. Afterwards, confirmatory factor analysis was performed for each variable to determine whether the original structures of the scales were verified with the collected data set. Then, the research hypotheses were tested using SPSS Macro statistical program. The research hypotheses were tested in two interrelated steps. In the first step, the model of mediating effect was examined (Hypothesis 1-3). The significance of the mediator effect was evaluated by considering the conditions stated by Baron and Kenny (1986), the Sobel test results and the confidence intervals obtained using the Bootstrap technique. In the second step, the moderating variable is included in model (Hypothesis 4a) and the conditional indirect effect is tested (Hypothesis 4b). The significance of the conditional indirect effect is expressed by considering the conditions specified by Muller et al.(2005) and the confidence intervals generated by the Bootstrap technique.

### Results and Conclusions

This present study, unlike previous studies, is important to examine the relationship between psychological safety and employee performance in a more complex model. In other words in this study, a moderated mediation model was tested that were examined the perceived organizational obstruction as mediator and job insecurity as moderator in the relationships between psychological safety and employee performance. As a result of the analysis, it was seen that all hypotheses were supported. In the study, firstly the relationship between psychological safety and perceived organizational obstruction (Hypothesis 1) was tested. Hypothesis 1 predicted that when employee's psychological safety perceptions increase, their perceived organizational obstruction decrease. The second hypothesis discussed in the scope of the research is about the relationship between perceived organizational obstruction and employee performance. The results of the analysis supported the Hypothesis 2 predicted that employees' performance decrease if the perceived organizational obstruction increases. Hypothesis 3 predicted perceived organizational obstruction mediates the relationship between psychological safety and employee performance. The results showed that perceived organizational obstruction mediated the relationship between psychological safety and employee performance. Finally, the study examined the moderator effect of job insecurity (Hypothesis 4a and 4b). With regard to Hypothesis 4a, it was predicted that the negative relationship between perceived organizational obstruction and employee performance would be weaker for employee low on job insecurity than for employee high on job insecurity. Hypothesis 4b predicted that the strength of indirect effect through perceived organizational obstruction is on conditional job insecurity. Moderated mediation analyses showed that this indirect effect was strong when employees' perceptions of job insecurity were low but not job insecurity was high.

### Giriş

Günümüzde örgütlerdeki faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde, çalışanların işbirliği yapmaları son derece büyük öneme sahiptir (Bettencourt ve Brown, 1997). İşlerin uzmanlıklarına ayrılması ve gelişen teknoloji ile karmaşıklaşması ürün tasarımı, strateji geliştirme gibi faaliyetlerde kişilerarası işbirliğinin önemini artırmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014). Araştırmacılar (Kahn, 1990; Edmondson 1999, 2002; May vd., 2004) insanların ortak bir hedef için işbirliği yapmalarında psikolojik güvenliğin önemli bir unsur olduğunu savunmuşlardır. Psikolojik güvenlik, bireylerin çalıştıkları ortamda kişilerarası ilişkilerinde ortaya çıkabilecek risklerin sonuçlarına ilişkin algılarını ifade eder (Edmondson ve Lei, 2014: 24). Kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar, fikirlerini, önerilerini ve örgüt içerisindeki sorunları dile getirme konusunda endişe duymazlar (Schepers vd., 2008: 759). Yapılan araştırmalar kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların, performanslarının (Jha, 2018), örgüte olan duygusal bağlılıklarının (Uğurlu ve Ayas, 2016), işe bağlanmalarının (Tiwari ve Lenka, 2016), öğrenme davranışlarının (Edmondson, 1999) yüksek, öte yandan iş streslerinin

(Dwivedi, 2017) ve tükenmişliklerinin (Vevoda vd., 2010) düşük seviyede olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisi incelenmiştir. Algılanan örgütsel engel, işgörenin hedeflerine ulaşmasının ve refahının artmasının önünde birtakım örgütsel engeller olduğu yönündeki algısını ifade eder (Gibney vd., 2009). Gibney vd. (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların algıladıkları örgütsel engelin performanslarını olumsuz etkileyen bir durum olduğunu ortaya koymuşlardır. Psikolojik güvenlik algıları yüksek olan çalışanların örgüte olan güvenleri yüksek (Edmondson, 1999), örgüte güvenleri yüksek olan çalışanların da algıladıkları örgütsel engel seviyesi düşük olacaktır (Gibney vd., 2009, 2011). Ayrıca Gibney vd. (2011) yaptıkları ampirik çalışma sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel engelin artması durumunda örgütsel özdeşleşme seviyelerinin azalacağını ortaya koymuşlardır. Örgütle özdeşleşmesi azalan çalışanların performanslarının da azaldığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur (Liu vd., 2011; Tuna vd., 2018).

Çalışanın işine devam etmesiyle ilgili olarak hissettiği belirsizlik (risk) seviyesini ifade eden iş güvencesizliğinin (Wang vd., 2014), çalışan performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar (Chirumbolo ve Areni, 2005; Awan ve Salam, 2014; Wang vd., 2014), iş güvencesizliği artan çalışanın performansının azaldığını ortaya koymuşlardır. İş güvencesizliği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik bazı araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, algılanan örgütsel engel, iş güvencesizliği ve çalışan performansı etkileşiminin araştırıldığı çalışmaların yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için iş güvencesizliğinin seviyesinin incelenmesi önem taşımaktadır (Chirumbolo ve Areni, 2005). Ayrıca psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin etkilerinin de olabileceğini savunmaktadır (Edmondson, 1999; Jha, 2018). Bu çalışmanın amacı, psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin (algılanan örgütsel engel aracılığı ile), çalışanların algıladıkları iş güvencesizliğinin seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Bu çalışma bulgularının literatüre birtakım katkıları olacağı düşünülmektedir. Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Edmondson, 1999; Bilstad, 2016; Jha, 2018) bu iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır. Fakat bütün çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin performanslarını artıracığını söylemek uygun olmayacaktır. Bu çalışma, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin dolaylı etkisini ortaya koyarak bu ilişkide başka değişkenlerin de etkisinin olup olmadığını ortaya koymasından önemlidir. Ayrıca bu çalışma psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi, şartlı dolaylı etki modeli ile inceleyen birkaç çalışmadan biri olması açısından önemlidir (örneğin; Jha, 2018).

## 1. Teorik Çerçeve

### 1.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Kahn'a (1990) göre çalışanın işine bağlanmasını etkileyen üç koşuldan biri psikolojik güvenlidir. Psikolojik güvenlik, Kahn (1990: 708) tarafından "bireyin özsaygısını, statüsünü veya kariyerini olumsuz etkileyecek durumlardan korkmadan görev performansını ortaya koyması" olarak tanımlanmıştır. Edmondson (2002) ise psikolojik güvenliği, "bireylerin buldukları ortamda, kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkabilecek risklerin sonuçlarıyla ilgili algıları" olarak tanımlamıştır. Güvenlik duyguları, bireylerin kabul edilebilir davranışların sınırlarını anladıkları, öngörülebilir, tutarlı, açık ve tehdit edici olmayan durumlarla ilişkilidir (Rich, 2006: 60). Bireyler, kişisel hedeflerine ulaşmalarına engel olacak olumsuzluklarla ne kadar az karşılaşılırsa o kadar kendilerini psikolojik olarak güvende hissederler ve böylece işlerine daha fazla bağlanırlar (May vd., 2004: 159). Kahn'a (1990) göre psikolojik güvenliği doğrudan etkileyen dört faktör vardır. Bu faktörler; kişilerarası ilişkiler, grup veya gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ve örgütsel normlardır (Kahn, 1990: 708). Psikolojik güvenliği etkileyen birinci faktör *kişilerarası ilişkilerdir*. Örgüt içerisinde, kişilerarası ilişkiler destekleyici ve güven verici olduklarında bireylerin psikolojik güvenlik algıları artar. Böylece birey ilişki sonuçlarından herhangi bir endişe duymaz ve ilişkiyi devam ettirme konusunda istekli olur (Kahn, 1990: 708). Psikolojik güvenliği etkileyen diğer bir faktör *grup veya gruplar arası dinamiklerdir*. Grup dinamiği genel olarak, grubun belli bir kısmında yaşanan herhangi bir değişimin grubun üyelerini ve yapısını etkilemesi olarak tanımlanabilir (Dereli ve Cengiz, 2011: 37). Johnson ve Johnson (1982) etkili bir işbirliğinde grup dinamiklerinin birtakım özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu özellikler; (a) iki yönlü açık iletişimin sağlanması, (b) katılımcı karar alma süreçlerinin uygulanması, (c) kaynakların eşit ve adil paylaşılması, (d) karşılıklı güvenin sağlanması, (e) çatışmaları kabul etme ve yapıcı çatışma çözme tekniklerinin kullanılması ve (f) paylaşılan vizyon ve hedeflerin birlikte geliştirilmesidir. Psikolojik güvenliği etkileyen üçüncü faktör *yönetim yapısı ve sürecidir*. Yönetim yapısı, psikolojik güvenliğin oluşturulması ve artırılması için son derece büyük bir öneme sahiptir (Hedlund ve Österberg, 2013: 97). Çalışanlar kendilerini destekleyen, esnek olan ve yön gösteren yöneticilerden ötürü psikolojik olarak kendilerini güvende hissederler. Kişilerarası ilişkilerin desteklenmesinde olduğu gibi, destekleyici yönetim tarzlarında da çalışanların sonuçlardan korkmadan kararlar almalarına, işler üzerinde kontrol sahibi olmalarına ve hata yapmalarına imkan verilir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işler üzerinde kontrol sahibi olduklarında kendilerini daha fazla güvende hissederler (Kahn, 1990: 711). *Örgütsel normlar* psikolojik güvenliği etkileyen dördüncü faktördür. Normlar, bir toplumda bireylerin davranışlarını, düşüncelerini, yargılarını ve dünya algılarını yönlendiren kurallar bütünüdür (Stamper vd., 2000). Örgütsel normlarla uygun çalışma ve davranış şekillerinin belirlendiği örgütlerdeki işgörenler, örgütsel normların olmadığı veya

belirsiz olduğu örgütlerdeki işgörenlere göre kendilerini daha fazla güvende hissederler (Kahn, 1990: 712).

### *1.2. Psikolojik Güvenlik ile Algılanan Örgütsel Engel Arasındaki İlişki*

Araştırmada aracı değişken olarak kullanılan algılanan örgütsel engel, Gibney vd. (2009) tarafından, “bireyin, üyesi olduğu örgüt tarafından kişisel ve mesleki hedeflerine ulaşmasının engellendiği ve sağlığına zarar verildiği yönündeki algısı” olarak tanımlanmıştır. Literatürde yeni bir kavram olan algılanan örgütsel engel ile ilgili yapılan araştırmalar, çoğunlukla algılanan örgütsel engelin sonuçlarına odaklanmış (Gibney vd., 2009, 2011; Koçak, 2019), çok az çalışma sebeplerine değinmiştir (Lee, 2016; Mackey vd., 2018). Bireyin, kariyerine veya hedeflerine ulaşmasına zarar verebilecek durumlardan korkmadan (Kahn, 1990) ve çalışma arkadaşlarının tepkisinden çekinmeden fikirlerini ve şikayetlerini rahatça ifade etmesi, kendisini psikolojik olarak güvende hissettiğinin göstergesidir (Edmondson ve Lei, 2014). Psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel engel arasındaki ilişki Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi bakış açısına göre ele alınabilir. Teoriye göre, örgüt içerisinde bireyler arasındaki ilişkilerin temelinde güven ve karşılıklı fayda sağlama vardır (Konovsky ve Pugh, 1994). Diğer bir ifade ile örgütün kendisinden beklediği sorumluluğu yerine getiren çalışan, bunun karşılığında örgütün kendisine fayda sağlamasını bekler. Öte yandan bu durumun tersinin olması da mümkündür. Başka bir deyişle çalışanın örgüt içerisinde yaşadığı birtakım olumsuzluklar, çalışanın örgüte karşı olumsuz algı ve tutumlara sahip olmasına neden olabilir (Cropanzano ve Mitchel, 2005). Kendisini psikolojik olarak güvende hissetmeyen çalışan, bu durumu örgütten kaynaklı bir engel olarak algılayabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmemelerinin, birtakım örgütsel engeller olduğu yönündeki algılarının artmasına neden olabileceği varsayımına dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 1:** *Psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel engel üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

### *1.3. Algılanan Örgütsel Engel ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki*

Çalışan performansı kavramı, “bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik ortaya koyduğu çaba” olarak ifade edilebilir (Pradhan ve Jena, 2006). Çalışan performansına birçok faktör olumlu veya olumsuz etki edebilir. Gibney vd. (2009, 2011) çalışanların algıladıkları örgütsel engelin, performanslarına olumsuz etkisi olan bir durum olduğunu savunmuşlardır. Algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki ilişki Gouldner'in (1960) Negatif Karşılıklılık Norm Teorisi (The Norm of Negative Reciprocity) ile açıklanabilir. Karşılıklılık norm teorisi, sosyal değişim teorisi gibi bireylerin elde ettikleri faydalar karşılığında olumlu davranışlar sergileyeceklerini savunur. Bu teori, bireyin kendisine faydalı olan bireylere veya kurumlara karşı kendisini borçlu hissedeceğini vurgular. Gouldner (1960) bu durumun tersini Negatif Karşılıklılık Normu olarak ifade etmiştir.

Gouldner'ın (1960) negatif karşılıklılık normuna göre, çalışanlar kendilerine zarar veren kişi veya örgüte misilleme olarak zarar verme eğiliminde olurlar. Bu tür ilişkiler literatürde kısasa kısas olarak ifade edilir (Andersson ve Pearson, 1999). Bu nedenle, çalışanlar örgütü kişisel hedeflerine ulaşmalarının önünde bir engel olarak algılamaları durumunda, örgütün kendilerinden beklediği performansı ortaya koymazlar (Gibney, 2009). Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların algıladıkları örgütsel engelin artması durumunda performanslarının azalacağı söylenebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 2:** *Algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

#### *1.4. Algılanan Örgütsel Engelin Aracı Etkisi*

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve çevresel belirsizliklerle baş edebilmeleri için, resmi görev tanımlarını yerine getiren çalışanların, işbirliğine uygun olmaları, sorgulama yapabilmeleri ve fikirlerini rahatça dile getirebilmeleri son derece büyük bir öneme sahiptir (Jha, 2018). Psikolojik güvenliğin çalışan performansına etkilerini araştıran çalışmalar incelendiğinde (Edmondson, 1999; Bilstad, 2016; Jha, 2018), çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinin performanslarına olumlu katkısının olduğu söylenebilir. Edmondson (1999) bütün çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin tek başına performanslarını artırıcı bir unsur olacağını söylemenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) birey veya grup davranışlarının birtakım somut veya soyut kaynakların karşılıklı değişimine göre şekillendiğini savunur. Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki sosyal değişim teorisi açısından ele alınabilir. Çalışanın bireysel hedeflerine ulaşması için gerekli olan geribildirimleri aldığı, fikirlerini rahatça dile getirdiği ve çalışma arkadaşlarına güvendiği bir ortamda çalışmasının karşılığında, performansının artacağı söylenebilir (Edmondson, 1999). Bu araştırmada, psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel engel aracılığı ile çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisi incelenmektedir. Yapılan araştırmalar (Gibney, 2011; Edmondson ve Lei, 2014) çalışanın psikolojik güvenlik ihtiyacı karşılandığında algıladığı örgütsel engelin azalacağı ve böylece performansının artacağı yönündedir (Edmondson, 1999; Bilstad, 2016; Jha, 2018). Yapılan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 3:** *Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisi vardır.*

#### *1.5. İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi*

İş güvencesizliği veya işsizlik tehdidi kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Heaney vd. (1994) iş güvencesizliğini, çalışanın sahip olduğu işin sürekliliğine yönelik potansiyel bir tehdit algısı olarak tanımlamıştır. Sverke vd. (2002) iş güvencesizliğini, çalışanın işini kaybedeceği ile ilgili beklentisi şeklinde tanımlamıştır. Çalışanların iş güvencesizliği algılarının artması örgüte olan

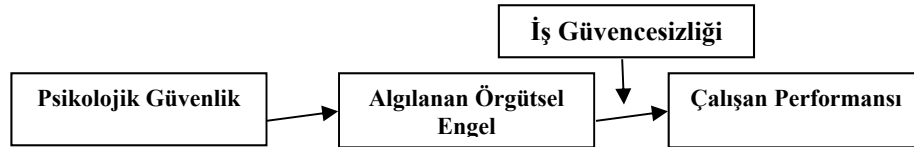
bağlılıklarının (Bosman vd., 2005), öğrenme davranışlarının (Jha, 2018), işe bağlanmalarının (Rusyandi, 2016) ve iş memnuniyetlerinin (Reisel vd., 2010) azalmasına, öte yandan tükenmişliklerinin (Bosman vd., 2005) ve iş streslerinin (De Witte vd., 2015) artmasına neden olur. İş güvencesizliği ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar çalışanların iş güvencesizliği algılarının artması durumunda performanslarının azaldığını ortaya koymuştur (Chirumbolo ve Areni, 2005; Awan ve Salam, 2014; Wang vd., 2014; Piccoli vd., 2017; Jimenez ve Didona, 2017). Yapılan literatür araştırması sonucunda iş güvencesizliğinin birçok çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanıldığı görülmüştür (örneğin De Cuyper ve De Witte, 2005). Bu çalışmada iş güvencesizliği düşük olduğunda çalışanların performanslarının yüksek olması beklenmektedir (örgütsel engel algısı yüksek olsa bile). Diğer bir ifade ile örgütler çalışanların iş güvencesizliği algılarını azaltarak olumsuz duyguların etkilerini azaltabilirler (Frijda, 1986) ve böylece çalışanların görevlerine odaklanmalarını sağlayabilirler. Bu doğrultuda çalışanların iş güvencesizliği algılarının artması durumunda algıladıkları örgütsel engelin performansları üzerindeki olumsuz etkisinin güçleneceğini, azalması durumunda ise zayıflayacağı yönünde bir hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 4a:** İş güvencesizliği algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. İş güvencesizliğinin artması algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki negatif ilişkinin güçlenmesine, azalması zayıflamasına neden olur.

İş güvencesizliğinin algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmasının yanında, aynı zamanda psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin gücünü değiştirmesi de muhtemeldir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**Hipotez 4b:** İş güvencesizliği psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki pozitif ve dolaylı ilişkide (algılanan örgütsel engel aracılığıyla aktarılan) düzenleyici etkiye sahiptir. Dolaylı etkinin şiddeti iş güvencesizliği düşük olduğunda güçlü, yüksek olduğunda zayıftır.

Yapılan literatür araştırması doğrultusunda oluşturulan hipotezlere dayanarak araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur.



*Şekil 1. Araştırma Modeli*



## 2. Yöntem

### 2.1. Ölçekler

*Psikolojik güvenlik ölçeği:* Araştırmada çalışanların psikolojik güvenliklerini ölçmek için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılan, 7 maddeli ve tek boyutlu “Psikolojik Güvenlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

*Çalışan performansı ölçeği:* Çalışanların performanslarının ölçümü için Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ve Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan 4 maddeli “Çalışan Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

*Algılanan örgütsel engel ölçeği:* Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel engel algılarını ölçmek için Gibney vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Koçak (2019) tarafından yapılan 5 maddeli “Algılanan Örgütsel Engel” ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçek maddelerine 7’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum, 4-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 7-kesinlikle katılıyorum) yanıt vermeleri istenmiştir.

*İş güvencesizliği ölçeği:* Çalışanların iş güvencesizliği algılarının ölçülmesi için De Cuyper vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Seçer (2011) tarafından yapılan 4 maddeli “İş Güvencesizliği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki her bir madde 5’li Likert tipi ölçeğe göre (1-kesinlikle katılmıyorum 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir.

### 2.2. Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 800 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma verileri, kolayda örnekleme tekniği ile 223 çalışandan elde edilmiştir. Anketler katılımcılara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve araştırmacı tarafından toplanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun cinsiyetlerine göre erkek (%71), medeni hallerine göre bekar (%84), yaşlarına göre 26-35 yaş aralığında (%56,7) ve eğitim durumlarına göre lise mezunu (%43) oldukları tespit edilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Yapılan anket sonucunda elde edilen veriler AMOS ve SPSS Macro istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri birbirleri ile bağlantılı iki adımda test edilmiştir. Birinci adımda aracı etkiye ilişkin model incelenmiştir (Hipotez 1-3). İkinci adımda ise düzenleyici (moderatör) değişken modele dahil edilmiş (Hipotez 4a) ve şartlı dolaylı etki test edilmiştir (Hipotez 4b).

*Aracı etkinin analizi:* Araştırmada psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel engelin aracı etkisinin test edilmesine yönelik bir model oluşturulmuştur. Aracı etkiye ilişkin hipotezlerin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan şartlar dikkate alınmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisinin varlığından söz edilebilmesi için bazı şartların

gerçekleşmesi gerektiğini savunmuştur. Bu şartlar araştırma hipotezleri doğrultusunda incelendiğinde; (a) psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel engeli anlamlı etkilemesi, (b) algılanan örgütsel engelin çalışan performansını anlamlı etkilemesi ve (c) psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye algılanan örgütsel engel aracı değişken olarak dahil edildiğinde ilişkinin anlamsızlaşması (tam aracı) veya ilişkinin şiddetinde azalma olması (kısmi aracı) gerekir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen şartların gerçekleşmesi yanında, aracı etkinin anlamlılığının da test edilmesi gerekir (Sobel, 1982). Bunun için yaygın bir şekilde kullanılan test Sobel testidir. Sobel testi kullanışlı olmasına rağmen, dolaylı etkinin normal dağıldığı varsayımına dayandığı için bu varsayımın temellerinin çok sağlam olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü bağımsız değişken ile aracı değişken (a) ve aracı değişken ile bağımlı değişken (b) arasındaki ilişkiler normal dağılsa bile dolaylı ilişkiye ait dağılım (ab) normal dağılmaz (Edwards ve Lambert, 2007). Bu nedenle Bootstrap metodunu kullanmak gerekir. Bu metod kullanılarak tespit edilen güven aralıkları dolaylı etkinin normal olmayan dağılımı sonucunda ortaya çıkan güç problemlerini önleyecektir (MacKinnon vd., 2004). Bu doğrultuda aracı etkiye ilişkin hipotezlerin (Hipotez 1,2 ve 3) test edilmesi için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen bir program (SPSS Macro) kullanılmıştır. Bu program sayesinde, dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin Bootstrap (güven aralıkları) ve Baron ve Kenny'nin (1986) şartlarına ilişkin veriler elde edilebilir.

*Şartlı dolaylı etkinin analizi:* Araştırmada iş güvencesizliğinin algılanan örgütsel engel ve çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğuna yönelik olarak Hipotez 4a test edilmiştir. Ayrıca psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisinin iş güvencesizliğinin seviyesine göre değiştiğine yönelik (şartlı dolaylı etki) oluşturulan Hipotez 4b test edilmiştir. Hipotez 4a ve 4b'nin test edilmesi için SPSS Macro programı kullanılmıştır. Bu program yukarıda da bahsedildiği gibi bootstrap yönteminin kullanılmasını ve düzenleyici değişkenin farklı seviyelerine göre şartlı dolaylı etkinin değişip değişmediğini ortaya koymasından dolayı oldukça kullanışlıdır. Araştırmacılar (Muller vd., 2005) şartlı dolaylı etkinin incelenmesinde dört durumun göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmuşlardır. Bu durumlar araştırma değişkenlerine göre uyarlandığında; (1) algılanan örgütsel engel ile çalışan performansının anlamlı ilişkili olması gerekir, (2) algılanan örgütsel engel ile iş güvencesizliği etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekir, (3) psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekir ve (4) psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki algılanan örgütsel engel aracılığı ile aktarılan dolaylı etkisinin iş güvencesizliğinin yüksek ve düşük seviyelerine göre farklılaşması gerekir.

### **3. Bulgular**

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe güvenirlik testi yapılmıştır. Yapılan testlerde ölçeklerin içsel tutarlılığı hakkında bilgi veren ve diğer yöntemlere göre

daha yaygın kullanılan Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Analizler sonucunda psikolojik güvenlik ( $\alpha=.846$ ), algılanan örgütsel engel ( $\alpha=.919$ ), iş güvencesizliği ( $\alpha=.873$ ) ve çalışan performansı ( $\alpha=.813$ ) ölçeklerine ilişkin Cronbach Alpha değerlerinin yeterli seviyede oldukları görülmüştür (Tavakol ve Dennick, 2011). Araştırmada ortak yöntem varyansı hatasının olup olmadığının test edilmesine yönelik Harman'ın tek faktör testi kullanılmıştır. Ortak yöntem sapması ölçüm hatalarının ana kaynaklarından biridir ve ölçüm hatası ölçekler arasındaki ilişkinin sonuçlarının geçerliliğini olumsuz etkileyen bir durumdur (Podsakoff vd., 2003). Bu amaçla psikolojik güvenlik, algılanan örgütsel engel, iş güvencesizliği ve çalışan performansı ölçeklerine ilişkin maddeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Ortak yöntem sapmasının varlığından söz edebilmek için (a) faktörlerden ilkinin varyansın önemli bir kısmını tek başına açıklaması veya (b) faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapının ortaya çıkması gerekir (Podsakoff vd., 2003; Sharma vd., 2009). Bu kapsamda değişkenlere ilişkin maddeler analiz edilmiş ve yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan 4 boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlardan ilki toplam varyansın %27'sini, ikincisi % 22'sini, üçüncüsü %16'sını ve dördüncüsü %8'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada ortak yöntem sapması sorununun olmadığı söylenebilir.

Tablo 1'de değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri verilmiştir. Korelasyon değerleri incelendiğinde; psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel engelin ( $r= -.418$ ;  $p<.01$ ) ve algılanan örgütsel engel ile çalışan performansının ( $r= -.291$ ;  $p<.01$ ) negatif yönlü ilişkili oldukları görülmüştür.

**Tablo 1. Ölçeklere Ait Betimleyici İstatistik Sonuçları**

Ölçekler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
PG	3,27	,765	(,85)			
AÖE	2,50	1,230	-,418**	(,92)		
İG	2,65	1,260	-,261**	,331**	(,87)	
ÇP	4,21	,729	,191*	-,291**	,195*	(,81)

(N=385, PG= Psikolojik güvenlik; AÖE= Algılanan örgütsel engel; İG=İş güvencesizliği; ÇP=Çalışan performansı; Değişkenlerin içsel tutarlılıkları hakkında bilgi veren cronbach alpha değerleri parantez içerisinde verilmiştir)

Araştırmada kullanılan değişkenlerin elde edilen verilerle uyumlarının tespit edilmesine yönelik olarak AMOS programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Her bir değişkene ait uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/df$ , RMSEA, CFI, GFI, NNFI ve SRMR) Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	SRMR
PG	2.632	0.064	0.981	0.975	0.970	0.049
AÖE	2.750	0.072	0.984	0.965	0.975	0.046
İG	2.507	0.068	0.994	0.990	0.990	0.042
ÇP	1.492	0.054	0.996	0.992	0.990	0.032

Tablodaki değerler incelendiğinde her bir değişkene ait uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir seviyede olduğu, dolayısıyla araştırma verilerinin değişkelere ilişkin modellerle uyumlu oldukları söylenebilir (Hooper vd., 2008).

### 3.1. Aracı Etkinin Test Edilmesi

Araştırmanın 1, 2 ve 3. hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, psikolojik güvenliğin algılanan örgütsel engel üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu ( $B = -0.67$ ,  $p < 0.01$ ) görülmektedir. Bu sonuca dayanarak Hipotez 1'in desteklendiği söylenebilir. Ayrıca algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerinde negatif etkisinin olduğu varsayımına dayanan Hipotez 2'nin de kabul edildiği ifade edilebilir ( $B = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ).

**Tablo 3. Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>			
PG'nin ÇP üzerindeki doğrudan etkisi	0.08	0.09	0.86	0.392			
PG'nin AÖE üzerindeki etkisi	-0.67	0.13	-4.99	0.000			
AÖE'in ÇP üzerindeki etkisi	-0.15	0.06	-2.64	0.009			
PG'nin ÇP üzerindeki toplam etkisi	0.18	0.08	2.11	0.037			
	<i>Etki</i>	<i>SE</i>	<i>EDGA%95</i>	<i>EYGA%95</i>	<i>z</i>	<i>p</i>	
PG'nin ÇP üzerindeki dolaylı etkisi	0.10	0.048	0.03	0.21	Sobel	2.25	0.044
	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>EDGA%99</i>	<i>EYGA%99</i>			
Bootstrap edilmiş dolaylı etki	0.11	0.048	0.03	0.22			

( $N=223$ ; Bootstrap örneklem büyüklüğü= 5.000. EDGA=En Düşük Güven Aralığı; EYGA= En Yüksek Güven Aralığı; PG=Psikolojik Güvenlik; ÇP=Çalışan Performansı; AÖE=Algılanan Örgütsel Engel)

Son olarak algılanan örgütsel engelin psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olduğuna ilişkin sonuçlara ( $B = -0.10$ ,  $p < 0.05$ ) bakıldığında, Hipotez 3'ün desteklendiğini söyleyebiliriz. Fakat Hipotez 3'ün tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için aracı etkinin anlamlılığının kontrol edilmesi gerekir. Bunun için Sobel testi sonuçları ( $z=2.25$ ,  $p < 0.05$ ) ve bootstrap sonuçları ( $EDGA=0.03$ ,  $EYGA=0.21$ ) incelendiğinde aracı etkinin anlamlı olduğu görülmüştür.

### 3.2. Şartlı Dolaylı Etkinin Test Edilmesi

Hipotez 4a ve 4b'ye ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir (Hipotez 4a). Diğer bir ifade ile çalışanların algıladıkları örgütsel engelin performansları

üzerindeki etkisi iş güvencesizliği algıları yüksek iken güçlü, düşük iken zayıftır. Ayrıca algılanan örgütsel engel ile iş güvencesizliği etkileşiminin (AÖExİG) anlamlı olmasından ötürü ( $B=0.08$ ,  $t=2.18$ ,  $p<0.05$ ) düzenleyici etkinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Fakat Hipotez 4a'nın tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için bu etkileşime ait grafiğin varsayılan desene uygun olması gerekir (Preacher ve Hayes, 2004; Preacher vd., 2007). Bu uygunluğun olup olmadığının tespit edilmesi için iş güvencesizliğine ait ortalamanın alt ve üst sınırlarına ait değerler kullanılarak Şekil 2'deki grafik çizilmiştir.

**Tablo 4. Şartlı Dolaylı Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

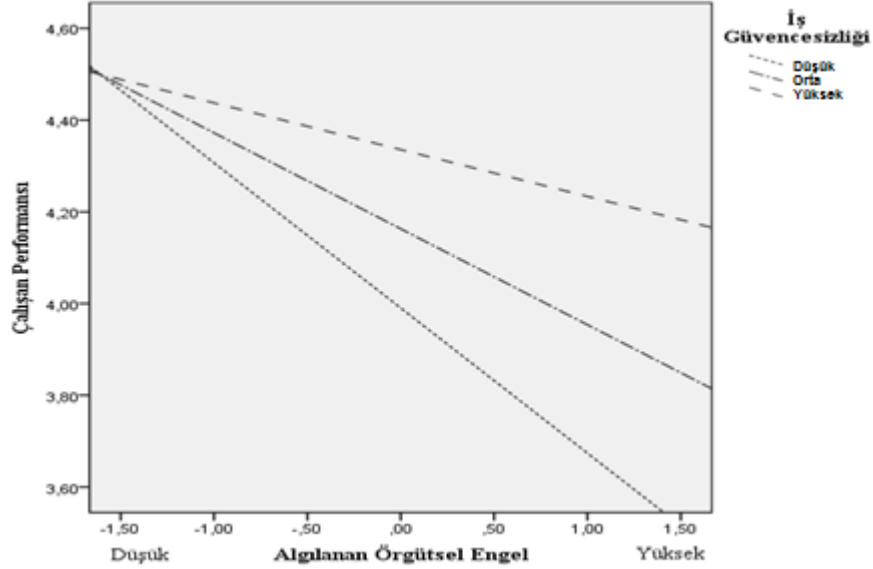
Yordayıcı	B	SH	t	p
<b>Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Engel (AÖE)</b>				
Psikolojik Güvenlik	-0.67	0.13	-4.99	.000
<b>Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı</b>				
AÖE	-0.43	0.13	-3.43	.000
İG	-0.07	0.11	-0.69	.491
AÖExİG	0.08	0.04	2.18	.031
Şartlı Dolaylı Etki = $M \pm 1 SS$				
İş Güvencesizliği	Bootstrap edilmiş dolaylı etki	BootSH	BootEDGA	BootEYGA
-1 SS (-1,25)	0.23	0.07	0.10	0.38
M (0.00)	0.15	0.05	0.06	0.25
+1 SS (1,25)	0.06	0.04	-0.01	0.16

**Tablo 4. Şartlı Dolaylı Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Şartlı dolaylı etki indeksi				
	İndeks	BootSE	BootEDGA	BootEYGA
İş Güvencesizliği	-0.05	0.02	-0.10	-0.11

AÖE= Algılanan örgütsel engel; İG= İş güvencesizliği; SS=standart sapma; SH=Standart hata; EDGA=En düşük güven aralığı; EYGA= En yüksek güven aralığı.

*Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi*



**Şekil 2.** Algılanan Örgütsel Engel ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkide İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi

Şekildeki sonuçlar incelendiğinde; algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerindeki negatif etkisi iş güvencesizliği düşük iken güçlü ( $B = -0.32$ ,  $t = -3.86$ ,  $p < 0.01$ ), yüksek iken anlamsız olduğu görülmüştür ( $B = -0.10$ ,  $t = -1.46$ ,  $p = 0.147$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 4a'nın desteklendiği söylenebilir.

Araştırmada iş güvencesizliğinin farklı seviyelerine göre psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki algılanan örgütsel engel aracılığı ile aktarılan dolaylı etkisinin farklılaşp farklılaşmadığı test edilmiştir (Hipotez 4b). Tablo 4'te iş güvencesizliğinin ortalama (0.00), ortalama üstü (1.25) ve ortalama altı (-1.25) standart sapma seviyesine göre şartlı dolaylı etkiye ilişkin sonuçlar verilmiştir. Yapılan incelemede üç standart sapma seviyesinden ikisinin (ortalama ve ortalama altı) Bootstrap edilmiş şartlı dolaylı etkilerinin sıfırdan farklı ve istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre Hipotez 4b'nin desteklendiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel engel aracılığı ile psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı ve pozitif etkisi iş güvencesizliği yüksek olduğunda anlamsız iken ( $B = 0.06$ ,  $EDGA = -0.01$ ,  $EYGA = 0.16$ ), düşük olduğunda güçlüdür ( $B = 0.23$ ,  $EDGA = 0.10$ ,  $EYGA = 0.38$ ). Ayrıca şartlı dolaylı etkinin varlığına ilişkin koşullar incelendiğinde; (1) algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olduğu ( $B = -0.43$ ,  $t = -3.43$ ,  $p < 0.01$ ), algılanan örgütsel engel ile iş güvencesizliği etkileşiminin (AÖExİG) çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ( $B = 0.08$ ,  $t = 2.18$ ,  $p < 0.05$ ), (3) psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ( $B = 0.18$ ,  $t = 2.11$ ,  $p < 0.05$ ) ve (4) psikolojik güvenlik ve çalışan performansı

arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engel aracılığı ile aktarılan dolaylı etkinin iş güvencesizliğinin yüksek ve düşük seviyelerine göre farklılaştığı görülmüştür.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmanın amacı, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel engelin aracı etkisi ve iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisini incelemektir. Bu araştırma, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin, önceki araştırmaların (örneğin, Edmondson, 1999; Bilstad, 2016; Bradley vd., 2012) belirttiğinin aksine, daha karmaşık olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile bu çalışma psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi daha geniş perspektiften ele alarak bu iki değişken arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı yapmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Araştırmada öncelikli olarak psikolojik güvenlik ile algılanan örgütsel engel arsasındaki ilişki (Hipotez 1) test edilmiştir. Araştırma bulguları çalışanların psikolojik güvenlik algılarının artması durumunda algıladıkları örgütsel engelin azalacağı yönündedir. Sosyal değişim teorisi açısından bu sonuç değerlendirildiğinde, çalışan fikirlerini ifade etme, hataları dile getirme ve sorularına cevap bulma konusunda diğer çalışanların tepkisinden çekinmeyeceği bir ortam yaratan örgütüne karşı olumlu tutum ve duygulara sahip olacağı, böylece örgütü hedeflerine ulaşmasında bir engel olarak görmeyeceği söylenebilir. Araştırma kapsamında ele alınan ikinci hipotez algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yöneliktir. Analiz sonuçları çalışanların algıladıkları örgütsel engelin artması durumunda performanslarının azalacağına yönelik varsayımı (Hipotez 2'yi) desteklemektedir. Çalışanın kendi faydasına olacak durumlarla (örneğin; kariyer planlaması, eğitim fırsatları) ilgili örgütsel birtakım engellerin olduğu algısına sahip olması performansının azalmasına neden olur. Araştırmada algılanan örgütsel engelin psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğuna yönelik oluşturulan Hipotez 3'ün de desteklendiği görülmüştür. Bu sonuca göre psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki pozitif etkisinin algılanan örgütsel engel aracılığı ile azaldığı söylenebilir. Son olarak araştırmada iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisi incelenmiştir (Hipotez 4a ve 4b). Yapılan analiz sonuçları iş güvencesizliğinin algılanan örgütsel engel ile çalışan performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu yönündeki varsayımı (Hipotez 4a) desteklemektedir. Diğer bir ifade ile algılanan örgütsel engelin çalışan performansı üzerindeki negatif etkisi iş güvencesizliği yüksek iken güçlü, düşük iken zayıftır. Son olarak, psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki algılanan örgütsel engel aracılığı ile aktarılan dolaylı etkisinin iş güvencesizliği yüksek iken anlamsız, düşük iken güçlü olduğu görülmüştür (Hipotez 4b). Bu sonuca dayanarak çalışanların psikolojik güvenlik algılarının performansları üzerindeki olumlu etkisinin, algıladıkları örgütsel engel ve iş güvencesizliği algılarının azaltılması sayesinde arttırılabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önceki çalışma sonuçlarını hem desteklemesi hem de genişletmesi açısından önemlidir. Bu anlamda araştırma sonuçlarının literatüre birtakım katkılarının olduğu ifade edilebilir. Öncelikli olarak bu araştırma psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi farklı değişkenlerle inceleyen az sayıda çalışmadan biri olması açısından önemlidir (Jha, 2018; Bilstad, 2016). Çalışmanın literatüre olan en önemli katkılarından biri, araştırmada iş güvencesizliğinin düzenleyici etkisinin modele dahil edilmesidir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisi iş güvencesizliği düşük iken güçlü yüksek iken anlamsızdır. Bu bulgu, psikolojik güvenlik ile çalışan performansı ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına katkı yapmıştır. Psikolojik güvenlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bu ilişkide iş güvencesizliğinin etkisini göz ardı etmişlerdir. Bu çalışma, iş güvencesizliğinin bu ilişkide önemli bir belirleyici olduğunu ortaya çıkarması açısından önemlidir. Diğer bir ifade ile araştırma bulguları psikolojik güvenliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde (Edmondson, 1999; Baer ve Frese, 2003; Jha, 2018; Bilstad, 2016), algıladıkları örgütsel engel ve iş güvencesizliğinin önemli belirleyiciler olduğunu ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Bu çalışmanın literatüre diğer bir önemli katkısı, araştırma sonuçlarına ilişkin verilerin önceki çalışmalardan (Edmondson 2002; Bilstad, 2016; Jha, 2018) farklı olarak takım performansı yerine bireysel performansa ilişkin ölçümler sonucunda elde edilmiş olmasıdır.

Çalışan performansının örgütsel başarının kritik bir bileşeni olmaya devam edeceği varsayılırsa, araştırma bulgularının birtakım pratik etkilerinin olduğu belirtilebilir. Bunlardan ilki, bulguların çalışan performansının artırılmasında psikolojik güvenliğin önemini vurgulamasıdır. Psikolojik olarak güvende olduklarını hisseden çalışanlar işlerini, kariyerlerini, gelişim fırsatlarını ve sorunlarını yönetim kademesindeki karar vericilere çekinmeden iletebilirler. Psikolojik güvenlik, elverişli bir çalışma ortamı yaratır, çalışanları risk almaya teşvik eder ve çalışanların örgüte karşı olumlu duygulara sahip olmalarına katkıda bulunur (Jha, 2018). Bu nedenle örgütün psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratma konusunda çaba sarf etmesi gerekir. İkinci olarak araştırma bulguları psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanların algıladıkları örgütsel engel azaltılarak performanslarının artırılabileceğini vurgulaması açısından önemlidir. Çalışanlar kendilerini hedeflerinden uzaklaştıran ve sağlıklarına zarar veren örgütlerdeki üyeliklerini devam ettirmek istemezler (Koçak, 2019). Örgütün kendisine zarar verici davranışları olduğu algısına sahip olan çalışan, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin farklı olduğunu düşünecektir (Gibney, 2009). Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çalışanların algıladıkları örgütsel engelleri azaltmaya yönelik uygulamaları yeniden gözden geçirerek gerekli iyileştirmeleri yapmaları gerekir. Araştırma bulgularının uygulamaya olan diğer bir katkısı iş güvencesizliğinin psikolojik güvenlik, algılanan örgütsel engel ve çalışan performansı etkileşiminde önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamasıdır. Yaşanan krizler ve örgütsel değişimler işletmelerin çalışanları işten çıkarmalarına veya çıkarma olasılıklarının



artmasına neden olur. Çalışanın işten çıkarılma olasılığına ilişkin tehdit algısını ifade eden iş güvencesizliği (De Witte, 2005) performansına etki eden önemli bir durumdur (Chirumbolo ve Areni, 2005; Awan ve Salam, 2014; Wang vd., 2014; Piccoli vd., 2017; Jimenez ve Didona, 2017). Kendisini örgütteki geleceği açısından güvende hissetmeyen çalışanın, algıladığı örgütsel engelin performansı üzerindeki olumsuz etkisi daha fazla olacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanların işlerini kaybedeceklerine dair tehditler hissetmelerine neden olacak uygulamaları ortadan kaldırmaları gerekir. Örgütler bütün yönetsel faaliyetlerde adaletli ve psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratarak çalışanların örgütsel engel algılarını azaltabilir (Gibney, 2011) ve böylece performanslarını artırabilirler. Çalışana psikolojik olarak güvenli bir ortam sağlayarak performansını artırmayan örgütlerin öncelikli olarak çalışanların algıladıkları örgütsel engel ve iş güvencesizliği seviyelerini ölçmeleri gerekir. Algılanan örgütsel engel ve iş güvencesizliği seviyesi yüksek olan çalışanlar psikolojik olarak güvenli bir ortamda çalışıyor olsalar bile örgütün kendilerinden beklediği performansı ortaya koyamazlar. Bunun için örgütler çalışanların kariyer planlamalarını, hedeflerini ve isteklerini dikkate alarak, işlerini kaybedeceklerine dair korkuları ortadan kaldırmaya yönelik açıklama ve uygulamalar sayesinde performanslarına katkıda bulunabilirler. Bunun için yönetimin karar alma biçimi ve insan kaynakları uygulamalarının gözden geçirilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekir.

Araştırmanın literatüre yukarıdaki katkıları olmasına rağmen birtakım kısıtları da söz konusudur. Bunlardan ilki araştırmanın kesitsel bir çalışma olmasından ötürü (Lewin, 2006), elde edilen sonuçların nedenselliği ortaya konamamıştır. Her ne kadar araştırmada nedensel ilişkileri vurgulamak için “etkiler” terimi kullanılsa da, gelecekte yapılacak çalışmalarda değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliğinin daha kabul edilebilir olması için verilerin boylamsal veya deneysel yöntemlerle toplanması gerekir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, araştırma verilerinin sadece Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarından elde edilmiş olmasından ötürü, sonuçların diğer sektörlerle ve ülkelere genellenememesidir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar, farklı sektörlerdeki ve kültürdeki çalışanlardan veri elde ederek araştırma sonuçlarını genelledebilirler. Araştırmanın üçüncü kısıtı, birçok araştırmada olduğu gibi (örneğin Cole vd., 2008; Pradhan ve Jena, 2006; Liu vd., 2011; Tuna vd., 2018) çalışan performansının yönetici puanları ile değerlendirilmemiş olmasıdır. Yönetici değerlendirmeleri her ne kadar performans değerlendirmelerinde önemli bir ölçüt olarak kabul edilse de (Landy ve Farr, 1980) diğer performans ölçümlerinde (örneğin çalışma arkadaşı değerlendirmesi) farklı sonuçlara ulaşılabileceği iddia edilebilir (Cole vd., 2008). Ayrıca bu çalışmada kullandığımız öncüllerin performansın nesnel bir belirleyicisi olduğu söylenemez. Bu durum mevcut çalışmayı geçersiz kılmaz. Fakat gelecekte yapılacak araştırmalarda, objektif performans ölçümleri kullanılarak bu çalışma sonuçları desteklenebilir.

### **Kaynaklar**

- Alvi, A. K., Haider, R., Raffaqt Ali, R. (2013). Effect of Job Autonomy, Job Security and Employee Training on Perceived Organization Support. *Asian Journal of Empirical Research*, 3(5), 576-585.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect Of Incivility In The Workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452– 471.
- Awan, W. A., Salam, A. (2014). Identifying the Relationship between Job Insecurity and Employee Performance—An Evidence from Private Colleges in Larkana, Pakistan. *Beykent University Journal of Social Sciences*, 7(1), 23-31.
- 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.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bilstad, J. B. (2016). *The Relationship between Team Psychological Safety and Team Effectiveness in Management Teams: The Mediating Effect of Dialogue*, (Unpublished Master's thesis), Department of Psychology, University of Oslo.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, New York: J Wiley and Sons.
- Bosman, J., Buitendach, J. H., LABA, K. (2005). Job Insecurity, Burnout and Organizational Commitment among Employees of a Financial Institution in Gauteng. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 32-40.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., Brown, K. G. (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Chirumbolo, A. Areni, A. (2005). The Influence of Job Insecurity on Job Performance and Absenteeism: The Moderating Effects of Work Attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 65-71.
- Cole, M. S., Walter, F., Bruch, H. (2008). Affective Mechanisms Linking Dysfunctional Behavior to Performance in Work Teams: A Moderated Mediation Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Vander Elst, T., Handaja, Y. (2010). Objective Threat of Unemployment and Situational Uncertainty during a Restructuring:

- Associations with Perceived Job Insecurity and Strain. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 75-85.
- De Cuyper, N., De Witte, H. (2005). Job insecurity: Mediator or Moderator of the Relationship between Type of Contract and Various Outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 79-86.
- De Witte, H., Vander Elst, T., De Cuyper, N. (2015). Job Insecurity, Health and Well-Being. In *Sustainable Working Lives Springer, Dordrecht*, 109-128
- Dereli, B., Cengiz, D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43.
- Dwivedi, S. (2017). Overcome the Stress Using Psychological Safety in Organization, *Palma Journal*, 16(3), 90-93.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Edmondson, A. C., Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M. Caner, T. (2011). Exploring Organizational Obstruction and the Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J. Masters, M. F. (2009). The Negative Aspects of Social Exchange: An Introduction to Perceived Organizational Obstruction, *Group and Organization Management*, 34(6), 665-697.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Heaney, C., Israel, B. House, J. (1994). Chronic Job Insecurity among Automobile Workers: Effects on Job Satisfaction and Health. *Social Science and Medicine*, 38(10), 1431-1437.
- Hedlund, E., Osterberg, J. (2013). Team Training, Team Learning, Leadership and Psychology Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior during a Swedish Military Staff Exercise. *Sociology Mind*, 3(1), 89-98.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles, 2. Dublin Institute of Technology Articles*, 53-60
- Jha, S. (2018). Team Psychological Safety and Team Performance: A Moderated Mediation Analysis of Psychological Empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*. 27(4), 903-924.

*Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi*

- Jimenez, H., Didona, T. (2017). Perceived Job Security and its Effects on Job Performance: Unionized VS. NonUnionized Organizations. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 4(8), 3761-3767.
- Johnson, D. W., Johnson, F. P. (1982). *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (2nd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koçak D. (2019), Algılanan Örgütsel Engel Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi, *BMIJ*, 7(1), 58-77.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Lee, E. R. (2016). The Research about Mediating Effect of Perceived Organizational Obstruction in the Relationship with Job Insecurity and EVLN. *Journal of Digital Convergence*, 14(2), 99-114.
- Levin, K. A. (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based dentistry*, 7(1), 24-25.
- Liu, Y., Loi, R., Lam, L. W. (2011). Linking Organizational Identification and Employee Performance in Teams: The Moderating Role of Team-Member Exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201.
- Mackey, J. D., Mcallister, C. P., Brees, J. R., Huang, L. Carson, J. E. (2018). Perceived Organizational Obstruction: A Mediator That Addresses Source–Target Misalignment between Abusive Supervision and OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1283–1295.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Muller, D., Judd, C. M., Yzerbyt, V. Y. (2005). When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., De Witte, H. (2017). Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Preacher K. J., Rucker D. D., Hayes A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., König, C. J. (2010). The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- Rich, B. L. (2006). *Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation*. (Unpublished Doctoral Thesis), University of Florida.
- Schepers, J., De Jong, A., Wetzels, M., De Ruyter, K. (2008). Psychological Safety and Social Support in Groupware Adoption: A Multi-Level Assessment in Education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.
- Seçer, B. (2011). İş Güvencesizliğinin İşsel İşten Ayrılma ve Yaşam Doyumuna Etkisi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60.
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sharma, R., Yetton, P., Crawford, J. (2009). Estimating the effect of common method variance: The method—method pair technique with an illustration from TAM Research. *Mis Quarterly*, 473-490.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- 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.

*Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi*

- Tuna, R., Bacaksiz, F. E., Seren, A. K. H. (2018). The Effects of Organizational Identification and Organizational Cynicism on Employee Performance among Nurses. *International Journal of Caring Sciences*, 11(3), 1707-1714.
- Uğurlu, Ö. Y., Sibel, A. (2016). The Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Business Research-Türk*, 8(1), 223-239.
- Vévoda, J., Ivanová, K., Nakládalová, M., Marečková, J. (2010). “Pracovní Spokojenost Všeobecných Sester. *PROFESE*, 3(3), 207–220
- Wang, H. J., LU, C. Q., SIU, O. L. (2015). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4),1249-1259.
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 5(13), 280-305.