



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HASTANE İŞLETMELERİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN
ROLÜ**

EREN AKMAN
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. EMRE İŞÇİ
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HASTANE İŞLETMELERİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ BECERİKLİLİĞİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ROLÜ

EREN AKMAN
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. EMRE İŞÇİ
SAĞLIK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmemiş bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

Eren AKMAN



TEŐEKKÖR

Tez hazırlama sürecimde değerli katkıları ve destekleriyle yanımda olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Emre İŞÇİ'ye,

Tez izleme komitesinde yer alarak değerli görüşlerini ve emeklerini esirgemeyen hocalarım Sayın Prof. Dr. Birkan TAPAN ve Doç. Dr. Gonca MUMCU'ya,

Doktora eğitimim boyunca üzerimde emeği geçen tüm Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında görev yapan saygıdeğer hocalarıma,

Babam Ramazan AKMAN ve annem Songöl AKMAN başta olmak üzere tüm aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eren AKMAN

İÇİNDEKİLER

1.ÖZET	1
2.SUMMARY	2
3.GİRİŞ VE AMAÇ	3
4.GENEL BİLGİLER	5
4.1.Sağlık Hizmetleri ve Hastane Kavramları	5
4.1.1.Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması	6
4.1.1.1.Koruyucu sağlık hizmetleri	6
4.1.1.2.Tedavi edici sağlık hizmetleri	7
4.1.1.3.Rehabilite edici sağlık hizmetleri	7
4.1.1.4.Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri.....	8
4.1.2.Hastane kavramı ve hastanelerin sınıflandırılması.....	8
4.2.İş Becerikliliği Kavramı	10
4.2.1.İş becerikliliği boyutları	11
4.2.1.1.Slemp ve Vella-brodrick'e göre iş becerikliliği boyutları	12
4.2.1.1.1.Görev becerikliliği (task crafting)	12
4.2.1.1.2.Bilişsel beceriklilik (cognitive crafting)	13
4.2.1.1.3.İlişkisel beceriklilik (relational crafting)	14
4.2.1.2.Tims ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutları	14
4.2.1.2.1.Yapısal iş kaynaklarını arttırma	16
4.2.1.2.2.Sosyal iş kaynaklarını arttırma	16
4.2.1.2.3.Zorlayıcı iş taleplerini arttırma	16
4.2.1.2.4.Engelleyici iş taleplerini azaltma	16
4.2.1.3.Petrou ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutları.....	17
4.2.1.3.1.Kaynak arama.....	17
4.2.1.3.2.Zorlayıcı görev arayışı	17
4.2.1.3.3.Talepleri azaltma	17
4.2.1.4.Lichtenthaler ve Fischbach'ın iş becerikliliği boyutları.....	17
4.2.1.4.1.Yükselme odaklı beceriklilik boyutu	18
4.2.1.4.2.Önleme odaklı beceriklilik boyutu	18
4.2.1.5.Leana ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutu.....	18
4.2.1.5.1.Kişisel beceriklilik.....	18
4.2.1.5.2.İşbirlikçi beceriklilik	18
4.2.2.İş becerikliliğine yakın ve benzer kavramlar	19
4.2.3.İş becerikliliğinin öncülleri	21
4.2.3.1.Kişilik.....	21
4.2.3.2.Öz yeterlik.....	22

4.2.3.3.Düzenleyici odak.....	23
4.2.3.4.Liderlik.....	24
4.2.4.İş becerikliliğinin örgütsel sonuçları	25
4.2.4.1.İş tatmini.....	25
4.2.4.2.İş performansı.....	25
4.2.4.3.Örgütsel bağlılık.....	26
4.2.4.4.İşe tutkunluk.....	26
4.2.4.5.Tükenmişlik.....	27
4.2.4.6. İş becerikliliğinin olumsuz sonuçları	27
4.3.Psikolojik Güvenlik Kavramı.....	27
4.3.1.Güven ve psikolojik güvenlik kavramları	29
4.3.2.Psikolojik güvenliği etkileyen faktörler	30
4.3.2.1.Kişilerarası ilişkiler	31
4.3.2.2.Grup içi ve gruplar arası dinamikler.....	31
4.3.2.3.Yönetim stili ve süreci.....	31
4.3.2.4.Örgütsel normlar	32
4.3.3.Psikolojik güvenliğin öncülleri	32
4.3.3.1.Örgütsel destek.....	32
4.3.3.2.Sosyal sermaye.....	32
4.3.3.3.Örgüt kültürü.....	33
4.3.3.4.Yetkilendirme.....	33
4.3.3.5.İş tasarımı özellikleri	33
4.3.3.6.Saygılı ilişkiler	33
4.3.4.Psikolojik güvenliğin sonuçları	34
4.3.4.1.İletişim ve sesli davranış/konuşma.....	34
4.3.4.2.Öğrenme davranışı	34
4.3.4.3.Performans	35
4.3.4.4.Yenilikçilik ve yaratıcılık.....	35
4.3.4.5.Çalışan bağlılığı.....	35
4.4.Lider-Üye Etkileşimi Kavramı.....	36
4.4.1.Liderlik kavramı	36
4.4.1.1.Başlıca liderlik yaklaşımları	37
4.4.1.1.1.Özellikler yaklaşımı	37
4.4.1.1.2.Davranışsal liderlik yaklaşımı	38
4.4.1.1.3.Durumsal liderlik yaklaşımı	39
4.4.1.1.4.Modern liderlik yaklaşımı	40
4.4.1.1.4.1.Etkileşimci liderlik	40
4.4.1.1.4.2.Dönüşümcü liderlik	40
4.4.1.1.4.3.Karizmatik liderlik	41

4.4.1.1.4.4.Etik liderlik.....	41
4.4.1.1.4.5.Otantik liderlik	41
4.4.2.Lider-üye etkileşimi kavramı	42
4.4.2.1.Lider-üye etkileşiminin teorik temelleri.....	43
4.4.2.1.1.Sosyal değişim teorisi.....	43
4.4.2.1.2.Rol teorisi	44
4.4.2.1.3.Eşitlik teorisi	44
4.4.2.1.4. Dikey ikili bağlantı modeli.....	45
4.4.2.2.Lider-üye etkileşiminin gelişimi	46
4.4.2.3.Lider-üye etkileşimi süreci.....	47
4.4.2.4.Lider-üye etkileşiminin boyutları.....	49
4.4.2.4.1.Katkı	49
4.4.2.4.2.Sadâkat (Vefakârlık)	49
4.4.2.4.3.Etki	49
4.4.2.4.4.Profesyonel saygı	50
4.4.2.5.Lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları.....	50
5.GEREÇ VE YÖNTEM	52
5.1.Araştırmanın Amacı	52
5.2.Araştırma Soruları, Araştırma Modeli ve Hipotezler	52
5.2.1.Araştırmanın soruları.....	52
5.2.2.Araştırma modeli.....	52
5.2.3.Araştırma hipotezleri.....	52
5.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	57
5.4.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	58
5.4.1.İş becerikliliği ölçeği.....	59
5.4.2.Psikolojik güvenlik ölçeği.....	59
5.4.3.Lider-üye etkileşimi ölçeği.....	59
5.4.4.Kişisel bilgi formu.....	60
5.5.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler	60
6.BULGULAR	61
6.1.Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
6.2.Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	61
6.2.1.İş becerikliliği ölçeği.....	62
6.2.2.Lider-üye etkileşimi ölçeği.....	63
6.2.3.Psikolojik güvenlik ölçeği.....	65
6.3.Dağılımların Normallik Analizleri	66
6.4.Hipotez Testleri.....	66
7.TARTIŞMA VE SONUÇ.....	109

7.1.Öneriler ve Araştırmanın Kısıtlılıkları	118
8.KAYNAKÇA	119
9.EKLER.....	147



KISALTMALAR VE SİMGE LİSTESİ

DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
JD-R	: Job Demands-Resources
OHSAD	: Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği
AMOS	: Analysis of Moment Structures
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması.....	5
Şekil 2: İş kaynakları-talepleri modeli.....	15
Şekil 3: Çalışma-takım öğrenme modeli.....	29
Şekil 4: Psikolojik güvenliği etkileyen faktörler.....	31
Şekil 5: Liderlik alanları.....	42
Şekil 6: Grup içi ve grup dışı ilişkiler.....	45
Şekil 7: Lider-üye etkileşiminin gelişim aşamaları.....	47
Şekil 8: Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci.....	48
Şekil 9: Lider-üye etkileşimi öncülleri ve sonuçları.....	51
Şekil 10: Araştırma modeli.....	52
Şekil 11: İş becerikliliği ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model.....	62
Şekil 12: Lider-üye etkileşimi ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model.....	63
Şekil 13: Psikolojik güvenlik ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model.....	65
Şekil 14: Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi.....	74
Şekil 15: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi.....	75
Şekil 16: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	77
Şekil 17: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	78
Şekil 18: Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi.....	80
Şekil 19: Lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü üzerindeki etkisi.....	81
Şekil 20. Lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif üzerindeki etkisi.....	82
Şekil 21: Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi.....	84
Şekil 22: Psikolojik güvenlik boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi.....	85

Şekil 23: Psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	86
Şekil 24: Psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	87
Şekil 25: Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin model.....	88
Şekil 26: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	90
Şekil 27: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	92
Şekil 28: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	94
Şekil 29: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	96
Şekil 30: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	98
Şekil 31: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	100

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öne çıkan yazarların iş becerikliliği boyutları.....	11
Tablo 2: Liderde olması gereken özellikler.....	37
Tablo 3: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı.....	61
Tablo 4: İş becerikliliği ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar.....	62
Tablo 5: İş becerikliliği ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri.....	63
Tablo 6: Lider-üye etkileşimi ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar.....	64
Tablo 7: Lider-üye etkileşimi ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri.....	64
Tablo 8: Psikolojik güvenlik ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar.....	65
Tablo 9: Psikolojik güvenlik ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri.....	65
Tablo 10: Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları.....	66
Tablo 11: Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki.....	67
Tablo 12: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iş becerikliliği ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması.....	70
Tablo 13: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması.....	71
Tablo 14: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre psikolojik güvenlik ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması.....	72
Tablo 15: Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi.....	74
Tablo 16: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi.....	76
Tablo 17: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	77
Tablo 18: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi.....	79
Tablo 19: Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi.....	80
Tablo 20: Lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü üzerindeki etkisi.....	81
Tablo 21: Lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif üzerindeki etkisi.....	83
Tablo 22: Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi.....	84

Tablo 23: Psikolojik güvenlik boyutlarının görev yeterliliği üzerindeki etkisi.....	85
Tablo 24: Psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel yeterlilik üzerindeki etkisi.....	86
Tablo 25: Psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel yeterlilik üzerindeki etkisi.....	87
Tablo 26: Lider-üye etkileşiminin iş yeterliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü.....	89
Tablo 27: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev yeterliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	91
Tablo 28: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev yeterliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	93
Tablo 29: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel yeterlilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	95
Tablo 30: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel yeterlilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	97
Tablo 31: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel yeterlilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü.....	99
Tablo 32: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel yeterlilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü.....	101
Tablo 33: Lider-üye etkileşiminin iş yeterliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü.....	102
Tablo 34: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev yeterliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü.....	103
Tablo 35: Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev yeterliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü.....	104
Tablo 36: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel yeterlilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü.....	105
Tablo 37: Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel yeterlilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü.....	106
Tablo 38: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel yeterlilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü.....	107

Tablo 39: Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü.....	108
---	-----



1.ÖZET

Tezin Başlığı: Hastane İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin İş Becerikliliğine Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Rolü

Öğrencinin Adı Soyadı: Eren AKMAN

Danışmanın Adı Soyadı: Doç. Dr. Emre İŞÇİ

Programın Adı: Sağlık Yönetimi

Amaç: Araştırmanın amacı, hastane işletmelerinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin rolünü ortaya koymaktır.

Gereç ve Yöntem: Araştırma amaç açısından tanımlayıcı, zaman boyutu açısından ise kesitsel türde tasarlanmıştır. Araştırma İstanbul ilindeki özel hastanelerde görev yapan 782 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem, orantısız tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmada sıklık tabloları, merkezi ve yaygınlık ölçütleri, yapısal eşitlik modeli ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Modelin analizi AMOS 23.0, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi ise SPSS 25.0 programı aracılığıyla yapılmıştır.

Bulgular: Yapılan analizler sonucu; lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.541$, $p<0.001$). Hem lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenliği ($\beta=0.430$, $p<0.001$) hem de psikolojik güvenliğin iş becerikliliğini ($\beta=0.453$, $p<0.001$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı bir role sahip olduğu tespit edilirken ($p<0.001$); düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Sonuç: Bu çalışma, psikolojik güvenliğin lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği arasındaki ilişkinin açıklanmasına katkı sağlayan bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Hastanelerde lider-üye ilişkisinin olumlu gelişmesinin iş becerikliliğini arttırdığı, eğer psikolojik güvenlik ile bu durum desteklenirse, çalışanların işlerinde örgütsel açıdan daha olumlu sonuçlara ulaşabileceği söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, iş becerikliliği, psikolojik güvenlik, hastane yönetimi, hastane işletmeleri

2.SUMMARY

Title of Thesis: The Role of Psychological Safety in The Effect of Leader-Member Exchange on Job Crafting in Hospital Enterprises

Student Name Surname: Eren AKMAN

Supervisor Name: Assoc. Prof. Dr. Emre ISCI

Program Name: Health Management

Objective: The aim of the research is to determine the effect of leader-member exchange on job crafting in hospital businesses and to reveal the role of psychological safety in this relationship.

Materials and Methods: The research was designed as descriptive in terms of purpose and cross-sectional in terms of time dimension. The research was conducted on 782 nurses working in private hospitals in Istanbul. The sample was determined using the disproportionate stratified sampling method. Frequency tables, centrality and prevalence measures, structural equation modeling and correlation analysis were used in the research. The analysis of the model was done using AMOS 23.0, and descriptive statistics and correlation analysis were done using SPSS 25.0 program.

Results: As a result of the analysis; It was determined that leader-member exchange had a statistically significant and positive effect on job crafting ($\beta=0.541$, $p<0.001$). It was determined that both leader-member exchange affected psychological safety ($\beta=0.430$, $p<0.001$) and psychological safety affected job crafting ($\beta=0.453$, $p<0.001$) in a statistically significant and positively. Additionally, psychological safety was found to have a mediating role in the relationship between leader-member exchange and job crafting ($p<0.001$); It was determined that its moderating role was not significant ($p>0.05$).

Conclusion: This study reveals that psychological safety is a variable that contributes to explaining the relationship between leader-member exchange and job crafting. It can be said that the positive development of the leader-member relationship in hospitals increases job crafting, and if this situation is supported by psychological safety, employees can achieve more positive organizational results in their work.

Keywords: Leader-member exchange, job crafting, psychological safety, hospital management, hospital enterprises

3.GİRİŞ VE AMAÇ

Sağlık sektörü 7/24 hizmet veren, uzmanlaşma ve emeğin yoğun olduğu karmaşık bir iş alanıdır. Çalışanlar arasında yüksek derecede koordinasyon gerektiren ve iş bölümünün fazla olduğu multidisipliner bir yapıya sahiptir. Sunulan hizmetin direkt olarak insan hayatını etkiliyor oluşu, sürecin hata kabul etmemesine sebebiyet vermektedir. Bahsedilen bu kritik durumlardan ötürü sağlık sektörü diğer alanlara göre çok daha hassas bir doku üzerine kuruludur.

Sağlık sektörünün sahip olduğu hassas yapısı sağlık çalışanlarının üzerinde ağır bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum ise, çalışanların birçok zorlukla karşılaşma riskini artırmaktadır. Yazında yer alan araştırmalar sağlık çalışanlarının tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve işe yabancılaşma gibi olumsuz durumlara fazlasıyla maruz kaldığını göstermektedir (Kılıç ve Seymen, 2011). Dolayısıyla, çalışanların üzerindeki bu olumsuz etkileri kaldırmak, onların çok daha istekli ve motive çalışmalarını sağlamak için çeşitli stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

İş becerikliliği kavramı çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkilerin kaldırılmasında kullanılabilir. Çünkü iş becerikliliği, çalışanların görevlerini özerk ve proaktif bir şekilde dönüştürerek işlerini daha anlamlı bir hale getirme süreci olarak tanımlanmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Dolayısıyla, çalışanlar kendi işlerini kişisel ilgi ve değerleriyle uyumlu hale getirmek için gayret ederler. Böylelikle, informal bir süreç içerisinde pasif halden aktif hale geçerek işlerini yeniden tasarlama yoluna giderler (Van Wingerden ve ark., 2017). Tüm bunların sonucunda sorunlara karşı çözüm üretebilen, proaktif bir hal alırlar ve kendi işlerine liderlik edebilir hale gelirler.

Sağlık sektörü çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle sürekli iletişimini gerektiren bütüncül bir iş alanıdır. Dolayısıyla, süreçlerin ilerleyebilmesi için iyi bir iletişim olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Özellikle çalışanların yöneticileriyle olan iletişimi büyük önem arz etmektedir. Bu noktada, lider-üye etkileşimi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider-üye etkileşimi, temel olarak lider ile her bir ast arasındaki roller ve beklentilerin geliştiği ikili süreci tanımlamaktadır. Teoriye göre, lider ile çalışan arasında bir sosyal mübadele durumu söz konusudur ve mübadele ilişkisinin kalitesi çalışandan çalışana farklılık göstermektedir (Yukl ve ark., 2009).

Yüksek kaliteli ilişkilerin kurulduğu çalışanlar “iç grup” olarak adlandırılmaktadır. Lider, iç gruptaki çalışanlarla daha fazla karşılıklı destek, sık etkileşim, sadakat, bağlılık, saygı, sevgi ve güven duygularını paylaşır. Buradan hareketle, lider örgütlerine ve işlerine bağlı, istekli ve

ekstra gayret sarf etmeye hazır iş görenler kazanırken; astlar ise örgüt kaynaklarından daha fazla yararlanma, sorumluluk, yetki devri, kariyer olarak ilerleme gibi fırsatlar elde ederek örgüt içerisinde daha geniş ve aktif bir rol alırlar (Dulebohn ve ark., 2012). Bu grubun dışında kalan çalışanlar ise “dış “grup” olarak adlandırılmaktadır. Lider bu grup çalışanlarla daha resmi ve biçimsel ilişkiler kurar. Bu ilişki aşağı doğru ve tek yönlü olarak kurulmaktadır. Tanımlanmış roller, düşük güven, sınırlı etkileşim, daha az destek ve ödül söz konusudur. Lider astların kendilerine tanımlanmış görevlerini yerine getirmesini bekler, astlar ise gerçekleştirilen görevlerin sonucunda tanımlanmış olan haklarını alırlar (Bolat, 2011).

Sağlık sektörünün sahip olduğu mevcut dinamiği göz önüne alındığında, çalışılan ortamın rahat ve güvende hissettirmesini düşündürmektedir. Bu sebeple psikolojik güvenlik kavramı üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik güvenlik kavramı, bireyin örgüt içerisinde dile getireceği fikirlerin, soracağı soruların, yaptığı hataların kısacası gerçekleştireceği her faaliyetin sonucunda örgüt içerisindeki diğer bireyler tarafından utandırılmayacağı, alay edilmeyeceği, reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusu içerisinde olması anlamına gelmektedir (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar görüşlerini özgürce dile getirerek proaktif davranışlar sergilemekten kaçınmazlar. Ancak, psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütlerde ise çalışanların daha içlerine kapanık ve çekimser davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Yang ve ark., 2021). Yöneticilerin izledikleri politikaların net ve anlaşılır olması, çalışanlara karşı destekleyici ve esnek yaklaşımı bireylerin kendilerini güvende hissetmelerine ve böylelikle etkin rol oynamalarına imkân vermektedir. Yöneticilerin aşırı otoriter, baskıcı ve sert davranışları çalışanların hareket alanını kısıtlamakla birlikte konuşmalarını ve fikir beyan etmelerini engellemektedir (Kahn, 1990).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı, hastane işletmelerinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin rolünün belirlenmesidir. Yapılan yazın incelemesinde, sağlık alanında lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisini ölçen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi bilinse bile bu iki değişken arasındaki ilişkinin daha da açıklanması gerekmektedir. Buradan hareketle, iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin hem aracı hem de düzenleyici rolü araştırmamızda ilk kez sınanacaktır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların hem yazının genişlemesine katkı sağlaması hem de kurum yöneticileri ve politika yapıcılara fikir oluşturması hedeflenmektedir.

4.GENEL BİLGİLER

4.1.Sağlık Hizmetleri ve Hastane Kavramları

Sağlık, üzerinde fikir birliğine varılması uzun süren bir kavram olmuştur. Mevcut fikir ayrılıkları sağlık kavramının tanımlanmasını da bir hayli güçleştirmiştir. Buradan hareketle sağlığın tanımı yapılırken kapsamının belirlenmesine yönelik birçok soru yöneltilmiştir. Bunlardan başlıcaları şunlardır;

- Sağlık, hastalık semptomlarının olmaması mıdır?
- Çalışabilme ve bireyin rolünü yerine getirebilme yeteneği midir? Sağlık, duygusal ve ruhsal bileşenleri içerir mi?
- Optimal sağlık nedir? (Saylor, 2004).

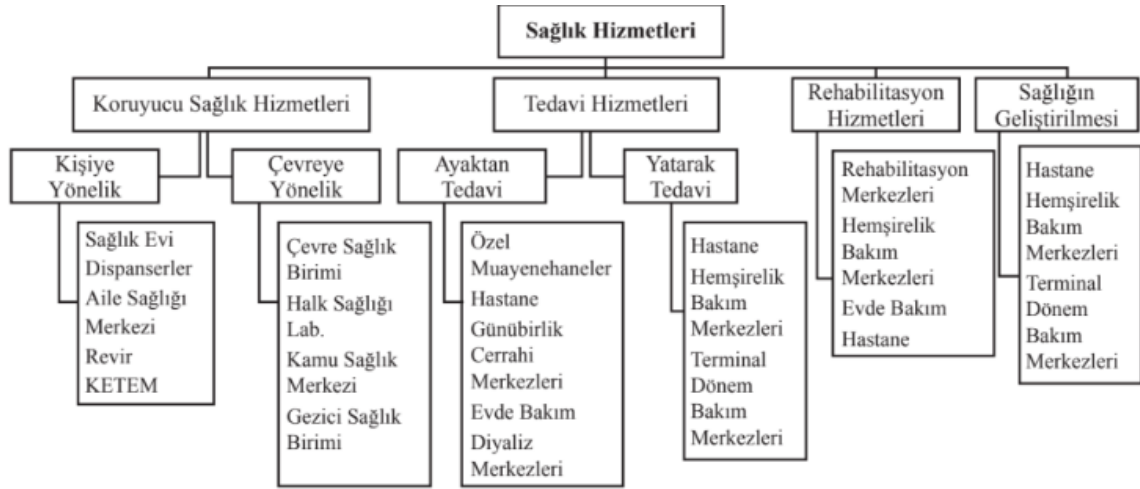
Zaman içerisinde sağlığın tanımına yönelik fikir ayrılıkları çıksa da Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün 1948 yılında yaptığı tanım en kapsayıcı ve kabul gören tanım olmuştur. Tanıma göre sağlık, “sadece sakatlık ve hastalık halinin olmayışı değil; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir” şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca, sağlık kavramını anlamak için yalnızca tanımlar yetersiz kalmaktadır. Sağlığın anlaşılmasını kolaylaştıran başlıca çıkarımlar şunlardır;

- Sağlık temel bir insanlık hakkıdır.
- Sağlık üretken bir yaşamın vazgeçilmez koşuludur.
- Sağlık tıbbi hizmetlere yapılan ve giderek artan harcamaların bir çıktısı değildir.
- Sağlık kalkınmanın ana bileşenlerinden (integrallerinden) biridir.
- Sağlık bireysel, ulusal ve uluslararası sorumlulukları kapsar.
- Sağlık ve bunun sürdürülmesi majör bir yatırım alanıdır.
- Sağlık dünya çapında bir amaçtır (Sur, 2011).

Sağlığın tanımından hareketle sağlık hizmetleri kavramı da şu şekilde açıklanmaktadır; “Sağlığı korumak ve geliştirmek, hastalıkların oluşumunu önlemek, hastalara erken tanı koyup tedavi etmek, sakatlıkları önlemek, sakatlananlara hizmet sunmak ve insanların mutlu ve uzun bir yaşam sürmesi için sunulan hizmetlerin tümüdür”. Bu amaçlardan hareketle sağlık hizmetleri; koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici sağlık hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Bu hizmetler kamu ya da özel kuruluşlar tarafından sunulabilmektedir (Tengilimoğlu ve ark., 2017).

4.1.1.Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri, sunulan hizmetin türü ve niteliğine göre dört sınıfta incelenmektedir. Bu sağlık hizmetleri ve sunulduğu yerler Şekil 1.'de belirtilmiştir.



Kaynak: Atasever ve Bağcı (2020)

Şekil 1. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması

4.1.1.1.Koruyucu sağlık hizmetleri

Hastalıklar oluşmadan bireyi ve toplumu korumaya yönelik verilen hizmetlerin tümü koruyucu sağlık hizmetleri olarak adlandırılmaktadır. Toplumun sağlık düzeyinin yükseltilebilmesi için en hızlı, ucuz ve etkili yöntem koruyucu sağlık hizmetleridir (Akdur, 2006). Getirisinin az olması nedeniyle özel sağlık kuruluşları koruyucu sağlık hizmetlerinden ziyade tedavi edici sağlık hizmetlerine yönelmektedir. Bu sebeple, koruyucu sağlık hizmetleri sosyal devlet anlayışı çerçevesinde tüm bireylere ücretsiz bir şekilde devlet tarafından sunulmaktadır (Akman ve Kopuz, 2021).

Koruyucu sağlık hizmetlerinin temel amacı; hastalıklı ve başkalarına bağımlı geçirilen yaşam süresinin kısaltılarak, sağlıklı geçirilen yaşamın süresini ve kalitesini arttırmaktır (Hayran, 2019). Böylelikle bireyin ve toplumun sağlığının korunması ve yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu sebeple kişiye yönelik ve çevreye yönelik olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kişiyeye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, bireye yönelik sunulan koruyucu sağlık hizmetlerini içermektedir. Burada temel amaç, bireyi koruyarak toplum sağlığına dolaylı etki yaratmaktır. Erken tanı ve uygun tedavi, aşılama, ana-çocuk sağlığı, sağlıklı beslenme, sağlık eğitimi, kişisel hijyen ve akılcı ilaç kullanımı kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerinin başlıcalarıdır (Atasever ve Bağcı, 2020).

Çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ise, sağlıklı yaşamın devamlılığını olumsuz yönde etkileyebilecek fiziksel, kimyasal ve biyolojik unsurların etkisizleştirilmesi ve doğayla uyumlu hale getirilmesine yönelik sunulan faaliyetleri kapsamaktadır. Fabrika bacalarının filtrelenmesi, bataklikların kurutulması, radyasyonla mücadele, gürültü ile mücadele ve gıda güvenliği gibi unsurlar çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerinin başlıca örneklerini oluşturmaktadır (Çelikay ve Gümüş, 2010).

4.1.1.2.Tedavi edici sağlık hizmetleri

Tedavi edici sağlık hizmetleri; engelleri iyileştirmek, sağlık bozukluklarını ve hastalıkları ortadan kaldırmak için sağlanan hizmetlerdir. Bu hizmetler, bireylerin mevcut rahatsızlıklarının giderilebilmesi için belirli tetkik, muayene ve tedavi süreçlerini içeren hizmetlerin bütünüdür (Atasever ve Bağcı, 2020). Tedavi edici sağlık hizmetleri; koruyucu sağlık hizmetlerine göre çok daha maliyetli, uygulaması zor, görevli personelin niteliğinin yüksek olmasını gerektiren, fazla araç-gereç ve yüksek teknolojiye ihtiyaç duyulan hizmetlerdir (Akman ve Kopuz, 2021). Bu hizmetler, birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri olmak üzere üç grupta sunulmaktadır.

Birinci basamak sağlık hizmetleri, evde ya da ayaktan sunulan sağlık hizmetlerini kapsamaktadır. Birinci basamak sağlık hizmetlerinin temel sağlayıcıları aile hekimlikleridir. Ayrıca, yatarak tedavi hizmeti vermeyen muayenehanelerde birinci basamak sağlık hizmetlerine girmektedir (Akdur, 2006). İkinci basamak sağlık hizmetleri, birinci basamak kuruluşlarında giderilemeyen sağlık problemlerine yönelik hizmet sunan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar birinci basamak sağlık hizmetlerine kıyasla; yatarak tedavi hizmeti veren, uzman sağlık personellerinin bulunduğu, daha fazla teknoloji ve ekipmana sahip genel hastaneleri (devlet ya da özel) içermektedir. Üçüncü basamak sağlık hizmetleri ise, ikinci basamak sağlık hizmetlerinde giderilemeyen ve özel ihtisas gerektiren hastalıklara bakan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, ileri düzey teknoloji ve bilgiye sahiptir. Üniversite hastaneleri, onkoloji hastaneleri ve özel dal hastaneleri üçüncü basamak sağlık hizmeti sunan temel kuruluşlardır (Çelikay ve Gümüş, 2010).

4.1.1.3.Rehabilite edici sağlık hizmetleri

Bireylerin başından geçen hastalık, trafik kazası, iş kazası ya da doğal afetler (deprem, yangın vs.) gibi ciddi durumların bünyede bıraktıkları fiziksel ya da psikolojik etkileri gidermek ve bireyleri tekrardan eski hayatına döndürülebilmek için sunulan hizmetlerin tümüne rehabilite edici sağlık hizmetleri adı verilmektedir. Rehabilite edici sağlık hizmetleri tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Çelikay ve Gümüş, 2010).

Tıbbi rehabilitasyon; hastalık, kaza veya afet gibi durumlar sonucunda bireyde meydana gelen fiziksel aksaklıkları veya güç kayıplarını fizik tedavi ve rehabilitasyon hizmetleriyle gidermeye yönelik verilen hizmetlerin tümüdür (Akdur, 2006). Sosyal rehabiliteasyon ise; bireylerde meydana gelen psikolojik veya sosyal etkileri azaltmaya yönelik sunulan sağlık hizmetlerini kapsamaktadır. Bireylerin başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmeleri için gerçekleştirilen sosyal öğretim çalışmaları, işe uyum sağlama ve yeni iş bulma gibi faaliyetleri içermektedir (Atasever ve Bağcı, 2020).

4.1.1.4.Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri

Bireylerin daha kaliteli bir yaşam sürmeleri amacıyla mevcut sağlıklarını geliştirmeye yönelik sunulan hizmetlerdir. Buradaki temel amaç, bireylerin kendi sağlıkları üzerindeki kontrollerini arttırmalarını sağlayarak yaşam kalitelerini daha üst düzeye çıkarmaktır. Bu hizmetler, fiziksel ve zihinsel birçok faaliyeti içermektedir. Kötü alışkanlıklardan uzaklaşmalarını sağlamak, bedensel ve ruhsal gelişimleri için spor yapmalarını teşvik etmek gibi davranışlar bu hizmetlere örnek olarak verilebilir (Atasever ve Bağcı, 2020).

4.1.2.Hastane kavramı ve hastanelerin sınıflandırılması

Sağlık hizmeti sağlayan kurumların başında hastaneler gelmektedir ve hastanelerin çok fonksiyonlu yapılar olması hastanelere farklı bakış açıları kazandırmaktadır. Bu durum ise, yazında farklı hastane tanımlarının olmasına sebebiyet vermektedir. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde Sağlık Bakanlığı hastaneleri; “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlamıştır. Ancak, hastanelerin gerçekleştirdiği faaliyetlere ve sahip oldukları amaçlara bakıldığında bu tanım eksik kalmaktadır. Dolayısıyla hastaneleri; her türlü sağlık hizmetinin kesintisiz üretildiği, bunun yanı sıra eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin de yürütüldüğü, karmaşık, pahalı ve kendine özgü özellikleri olan ve profesyonel bir yönetim gerektiren sosyal kurumlar olarak tanımlamak çok daha kapsamlı olacaktır (Ağırbaş, 2019).

Hastaneler kendi içlerinde sekiz farklı grupta sınıflandırılmaktadır (Yazıcı ve Çiçen, 2021; Tengilimoğlu ve ark., 2017; Kavuncubaşı, 2000). Bunlar;

a)Mülkiyet esasına göre hastaneler: Mülkiyetin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğuna göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar, devlete doğrudan bağlı hastaneler (Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler), devlete dolaylı bağlı hastaneler (kızılay, belediye, üniversite hastaneleri) ve özel hastaneler olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

b)Büyükliklerine göre hastaneler: Hastanelerin büyüklükleri belirlenirken; yatak kapasitesi, mevcut teknolojisi ve personel sayısı gibi parametreler dikkate alınmaktadır. Bunlardan en belirleyici olanı ise yatak kapasitesidir. Hastanelerin yatak sayıları özel hastanelerde 25, kamu hastanelerinde ise minimum 50'nin altında olamamaktadır. En fazla sayı ise günümüzde binlerce yatak kapasiteleriyle şehir hastanelerine aittir.

c)Hastaların kalış süresine göre hastaneler: Bu hastaneler, kısa süreli hastaneler ve uzun süreli hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Hastalarının %50'sinden fazlasının otuz günün altında bir kalış süresine sahip olan hastaneler kısa süreli hastaneler grubuna girmektedir. Genel hastaneler kısa süreli hastanelere örnek olarak verilebilir. Hastalarının %50'sinden fazlasının otuz günden fazla bir kalış süresine sahip olan hastaneler ise uzun süreli hastaneler olarak adlandırılmaktadır. Fizik tedavi ve rehabilitasyon hastaneleri ve psikiyatri hastaneleri bunlara örnek olarak verilebilir.

d)Eğitim statüsüne göre hastaneler: Eğitim hastaneleri ve eğitim amaçlı olmayan hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Eğitim hastanelerinin temel amaçlarının arasında tanı ve tedavinin yanı sıra sağlık personelinin eğitim ve gelişim hizmetleri de yer almaktadır. Eğitim amaçlı olmayan hastanelerin ise, temel amacı sağlık hizmeti sunmaktır. Elbette çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri de yürütebilirler ancak bunlar temel amaçlarının arasında yer almamaktadır.

e)Akreditasyon durumuna göre hastaneler: Akreditasyon durumuna göre hastaneler, akredite edilen ve akredite edilmeyen hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

f)Dikey entegrasyona göre hastaneler: Hastanelerin ne kadar kapsamlı bir sağlık hizmeti verdiğine göre birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Birinci basamak hastaneler, poliklinik temelli sağlık hizmeti sunmaktadır. İkinci basamak hastaneler, genel uzmanlık alanlarını barındıran ve kısa süreli tedaviye ihtiyacı olan hastalara hizmet veren hastanelerdir. Üçüncü basamak hastaneler ise gelişmiş teknoloji, ileri düzey bilgi ve uzmanlığa sahip olup diğer basamaklarda verilemeyen sağlık hizmetini sunan hastanelerdir.

g)Verdikleri hizmet türüne göre hastaneler: Hastaneler verdikleri hizmet türüne göre genel hastaneler ve dal hastaneleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Genel hastaneler; yaş, cinsiyet ve vaka farkı gözetmeksizin bünyesindeki uzmanlıklarla hizmet veren hastanelerdir. Dal hastaneleri ise; onkoloji hastaneleri, göz hastaneleri, kadın ve çocuk bakımevleri gibi belirli bir yaş, cinsiyet ve hastalığa sahip bireylere hizmet sunan hastanelerdir.

h)Halkın kullanımına açık olma durumuna göre hastaneler: Hastaneler kullanım alanlarına göre toplumun geneline açık hastaneler ve toplumun geneline açık olmayan hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Toplumun geneline açık hastaneler; halka açık olup tüm kısa süreli hizmetleri veren kamu ve özel hastaneleri kapsamaktadır. Toplumun geneline açık olmayan hastaneler ise; sadece belirli hastalığa sahip bireylerin hizmet alabildiği, uzun süreli hizmet verilen hastanelerdir. Örnek olarak; psikiyatri hastaneleri, tüberküloz hastaneleri, alkol ve kimyasal bağımlılara hizmet veren hastaneler verilebilir.

4.2.İş Becerikliliği Kavramı

Günümüz iş dünyasında meydana gelen küresel kriz başta olmak üzere çeşitli durumlar örgütlerin varlıklarını sürdürmek için yoğun rekabetle mücadele etmelerini gerektirmektedir. Daha açık ifadeyle örgütlerin bu koşullar altında kendi bilgi ve becerilerini geliştirme eğiliminde olan, esnek çalışma şartlarına uygun, yenilikçi çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir (Zito ve ark., 2019). Buna ek olarak, iş ortamında meydana gelen bu değişim ile birlikte çalışanlar aşırı iş yükü, zaman baskısı, duygusal ve mental zorlayıcı faktörlerin etkisi altında daha fazla kalmakta, bu durumda çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyeti, motivasyon düşüklüğü, iş tatmin ve doyumun azalması gibi olumsuz durumlara neden olmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında işletme yazınında ortaya çıkan iş becerikliliği kavramı, örgütler tarafından benimsenen geleneksel yukarıdan aşağıya yetki, sevk ve idare yaklaşımların aksine, çalışanların görevlerini kendi ihtiyaç ve yeteneklerine göre şekillendirmelerine olanak tanıyan, inisiyatif içeren aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen bir süreçtir (Li ve ark., 2023).

İş becerikliliği, kavramı yazında ilk olarak Kulik ve ark. (1987) tarafından bahsedilmiş olsa da Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından yapılan çalışmalar kavramın içeriğinin zenginleşmesine ve yazında daha fazla yer almasına neden olmuştur. Kavram etimolojik olarak ustalık, zanaat, maharet, beceri anlamlarına gelen “craft” kökünden türemiştir ve en genel anlamıyla “Job crafters” olarak bilinen çalışanlar ise “işin ehli”, “işin ustası” manasına gelmektedir (Çatal, 2021). Burada verilmek istenen anlam, çalışanların karşılaştıkları zorlukları ve yerine getirmeleri gereken görevleri “ustalıkla” işleyerek kendilerine uygun bir biçimde şekillendirmeleridir.

İş becerikliliği kavramı, örgütteki üyelerin görevlerini özerk ve proaktif bir şekilde dönüştürerek işlerini daha anlamlı bir hale getirme süreci olarak tanımlanmıştır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bir diğer ifadeyle çalışanlar kendi işlerini kişisel ilgi ve değerleriyle uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Bu sebeple çalışanlar informal bir süreç içerisinde pasif halden aktif hale geçerek işlerini yeniden tasarlama yoluna giderler (Van Wingerden ve ark., 2017). Bu durum ise klasik yukarıdan aşağıya iş tasarımının aksine, aşağıdan yukarıya doğru bir

yaklaşımına işaret etmektedir. Burada belirtmek gerekir ki, iş becerikliliği işi bir bütün olarak yeniden tasarlamakla ilgili değil, belirli iş görevlerinin sınırları içerisinde işin belirli yönlerini değiştirmekle ilgilidir (Tims ve ark., 2012).

İş becerikliliği kavramına yönelik temel yaklaşımlardan biri, çalışanların işlerini daha çekici bir hâle getirmek için görevlerin amacını ve işle ilgili kimliklerini yeniden tanımlama gayesidir (Jutengren ve ark., 2020). Dolayısıyla çalışan; işlerini yeniden biçimlendirir, örgütler ve proaktif olarak işine liderlik eder. İş becerikliliği, proaktif davranış biçimlerini içermesine rağmen salt proaktif davranış kavramından farklıdır. Çünkü iş bağlamının değişen taleplerine cevap vermek adına üç ana kategoride toplanan başa çıkma stratejileri içermektedir (Kim ve ark., 2019). Bu stratejiler; iş görevlerinin miktarında, kapsamında veya türünde (görev becerikliliği) yapılan değişiklikler, iş yerindeki sosyal etkileşimlerin nitelik veya niceliğinde yapılan değişiklikler (ilişkisel beceriklilik) ve kişinin işi algılama biçimindeki değişiklikler (bilişsel beceriklilik) olmak üzere karşımıza çıkmaktadır (Tims ve ark., 2022).

4.2.1. İş becerikliliği boyutları

İş Becerikliliği kavramı Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından yazına kazandırılmış ancak birçok farklı yazar tarafından incelenerek farklı düzeylerde araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda benzer boyutların yanında farklı boyutlarla da sınıflandırılmaya gidilerek yeni ölçüm araçları geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmalar ve araştırmacıları Tablo 1’de gruplandırılarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Öne çıkan yazarların iş becerikliliği boyutları

YAZARLAR	İŞ BECERİKLİLİĞİ BOYUTLARI
Wrzesniewski ve Dutton (2001) Slemp ve Vellabrodrick (2013) Niessen ve ark., (2016) Ghitulescu (2006)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik Bilişsel Beceriklilik
Leana ve ark., (2009)	Kişisel Beceriklilik İşbirlikçi Beceriklilik
Tims ve Bakker (2010)	İş Taleplerini Arttırma İş Taleplerini Azaltma İş Kaynaklarını Arttırma
Berg ve ark., (2010)	İş Esnasında Beceriklilik İş Dışı Zamanlardaki Beceriklilik
Volman (2011)	Görev Becerikliliği İlişkisel Beceriklilik

Tablo 1 Devamı

Tims ve ark., (2012)	Yapısal İş Kaynaklarını Arttırma Sosyal İş Kaynaklarını Arttırma Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırma Engelleyici İş Taleplerini Azaltma
Nielsen ve Abildgaard (2012)	Zorlayıcı İş Taleplerini Arttırmak Sosyal İş Taleplerini Azaltmak Sosyal İş Kaynaklarını Arttırmak Nicel İş Taleplerini Arttırmak Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak
Petrou ve ark. (2012)	Kaynak-Arayışı Zorlayıcı-Görev Arayışı Talepleri-Azaltmak
Lichtenthaler ve Fischbach (2016)	Yükselme-Odaklı Beceriklilik Önleme-Odaklı Beceriklilik

Kaynak: (Rudolph ve ark., 2017)

Çalışmanın sonraki bölümünde yazında genel olarak kabul gören bazı yazarların iş becerikliliği kavramına olan yaklaşımları detaylı bir şekilde incelenecektir.

4.2.1.1.Slemp ve Vella-brodrick’e göre iş becerikliliği boyutları

Slemp ve Vella-Brodrick (2013) iş becerikliliğini görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik olmak üzere üç boyutta incelemiş ve buna uygun ölçme aracı geliştirmişlerdir. Yazarların geliştirdikleri ölçek yazında kabul görmekte ve sıkça kullanılmaktadır. Bunun en büyük sebebi ise, iş becerikliliğini kuramlaştıran ve yazına kazandıran Wrzesniewski ve Dutton (2001)’un çalışmalarında kullandıkları sorularla büyük bir oranda örtüşmesidir. Bu sebeple, bu çalışma kapsamında da iş becerikliliğini ölçmek için Slemp ve Vella-Brodrick (2013)’in geliştirmiş olduğu ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları şu şekilde açıklanabilir;

4.2.1.1.1.Görev becerikliliği (task crafting)

İş becerikliliği, çalışanların işlerini kendi kişilik özellikleri ve değerleriyle uyumlu hale getirmeye çalıştıkları informal bir süreçtir. Bu süreç içerisinde uygulanan stratejilerden biri, işe yönelik gerçekleştirilen görev bazlı değişikliklerdir. Görev becerikliliği en genel ifadeyle, bireyin iş kapsamında gerçekleştirmek zorunda olduğu etkinliklerin sayısında veya türünde değişiklik yapması şeklinde tanımlanmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Çalışan kendi beceri ve ilgi alanlarına daha uygun olan görevleri arttırma, uymayan görevleri azaltma veya değiştirme eğiliminde bulunur. İlgisini çeken görevlere yeni projeler ekler, var

olan enerjisini ve zamanını daha verimli kullanmak adına görevlerini yeniden tasarlamaya çalışır (Romeo ve ark., 2023). Ayrıca, resmi iş tanımlarında değişikliğe giderek hatalı olan iş prosedürlerini değiştirir ve farklı çözüm önerileri üretir (Tims ve Bakker, 2010). Yapılan araştırmalar görev becerikliliğinin çalışanların yaratıcılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını göstermektedir (Lin ve ark., 2017).

Görev becerikliliğine örnek olarak, bir veri giriş elemanının verimliliği arttırmak adına görevde değişikliğe giderek yeni bir teknolojik unsuru veri giriş sürecine entegre etmesi verilebilir (Bruning ve Campion, 2022). Başka bir örnek de, bir hemşirenin diğer arkadaşları gibi yalnızca klinik görevlerini yerine getirmenin aksine diğer arkadaşlarının önemsiz gördüğü bilgileri de hastaya aktararak bir nevi hasta savunucusu gibi çok daha geniş görev setlerini yerine getirmesidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

4.2.1.1.2. Bilişsel beceriklilik (cognitive crafting)

Bilişsel beceriklilik, çalışanların işlerini nasıl algıladıkları ve bilişsel sınırlarını yeniden biçimlendirmeleriyle ilgilidir (Niessen ve ark., 2016). Başka bir deyişle, bilişsel beceriklilik kişinin kendi işini nasıl gördüğü, nasıl anlamlandırdığı ve zihninde nasıl konumlandığıyla ilgilidir. Bireyin işine yönelik mevcut bakış açısını değiştirerek daha da anlamlandırılmasını içerir (Walk ve Peterson, 2023).

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre iş kimliğinin büyük bir kısmı bilişseldir. Bireyler çalışan olarak kim olduklarını, işin ne olup olmadığını ve işin ne derece önem arz ettiğini iş kimliğinin bilinmesiyle anlayabilirler. Dolayısıyla iş kimliğinin şekillenmesinde büyük etki oluşturan bilişsel çerçeve işin anlamlandırılması açısından önemlidir. Buradan hareketle Slemp ve Vella-Brodrick (2013) bilişsel becerikliliğe ayrı bir özen göstermiş ve önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü iş becerikliliğin gerçekleşmesinde bilişsel beceriklilik boyutunun görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik boyutlarına göre daha hızlı ve daha az çabayla gerçekleşme olasılığının olduğunu düşünmektedirler.

Bilişsel becerikliliğe örnek olarak hastane temizlik görevlileri üzerinde yapılan araştırma verilebilir. Araştırma kapsamında temizlik görevlileri iki gruba ayrılmıştır. Birinci gruptaki temizlik görevlileri işlerini sadece belirli bölgeyi temizlemek olarak görürken, diğer grup işlerini daha da anlamlandırarak hastaları iyileştirmede kritik bir öneme sahip olduklarını düşünmüş ve proaktif davranışlar sergilemişlerdir (Wrzesniewski ve Dutton (2001). Örnekte olduğu gibi bilişsel beceriklilikte işin ne olduğundan ziyade birey için ne ifade ettiği ve nasıl anlam yüklendiği önem arz etmektedir.

4.2.1.1.3.İlişkisel beceriklilik (relational crafting)

İlişkisel beceriklilik, bireyin iş yerinde kiminle ne derecede etkileşime gireceğinin kişi tarafından belirlenmesini içerir ve bireyin kuracağı ilişkilerin niteliğinin ve miktarının değişmesini ifade eder (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Niessen ve ark., 2016). Birey çalışırken kişilerarası etkileşimlerini tanımlar ve ilişkisel sınırlarını çizer. Böylece işyerindeki diğer çalışanlarla nasıl ilişkiler kuracağını, bu ilişkileri nasıl sürdüreceğini, kimlerle daha fazla zaman geçireceğini ve kimlerle temastan kaçınacağını belirlemiş olur (Wrzesniewski ve ark., 2013).

Çalışanların göstermiş olduğu ilişkisel beceriklilik, kendine yakın gördüğü çalışma arkadaşından destek alma veya onun problemini çözme şeklinde olabileceği gibi iş dışındaki sosyal paylaşımlarla da olabilir. Bu ilişkisel faaliyetler sadece bireye değil aynı zamanda örgüte de katkıda bulunmaktadır. Bu davranışlarla kurum içerisindeki örgütsel vatandaşlık, dayanışma ve takım çalışması gibi pozitif çıktılar meydana gelmektedir (Dik ve ark., 2015).

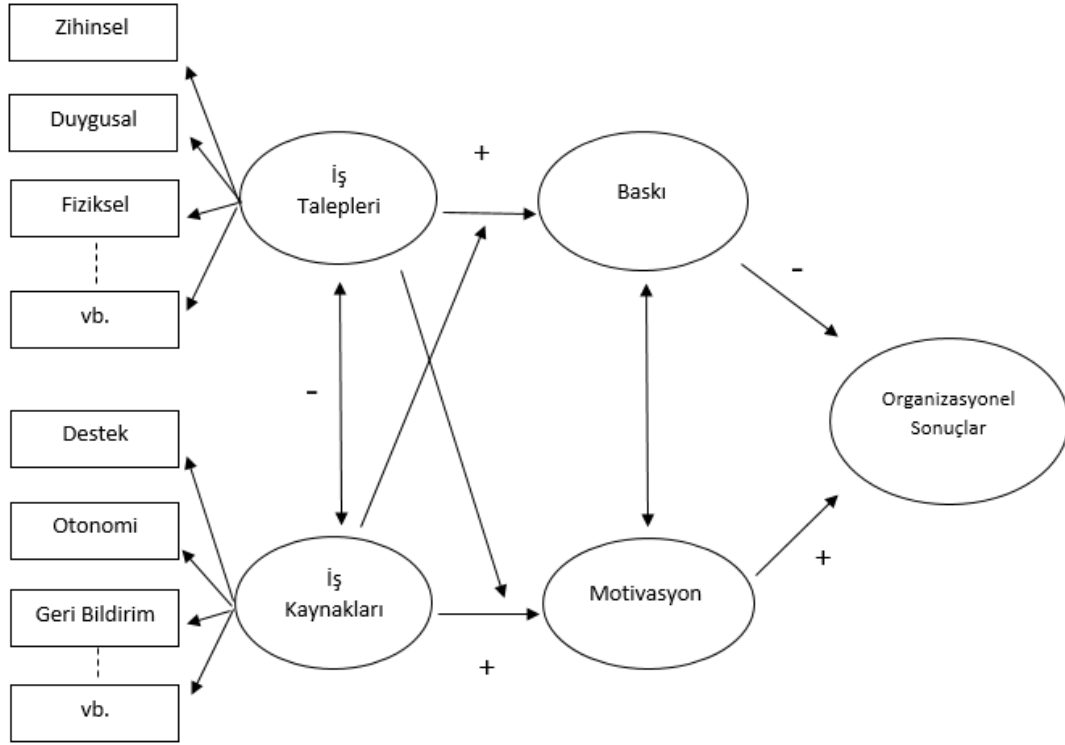
4.2.1.2.Tims ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutları

Tims ve ark. (2012) iş becerikliliği kavramını yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma, zorlayıcı iş taleplerini arttırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma şeklinde toplam dört boyutta incelemişlerdir. Tims ve ark. (2012)'nin geliştirdiği iş becerikliliği boyutları yazında sıkça kullanılan ve kabul gören bir diğer bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre iş becerikliliği boyutlarının temelini JD-R Model (Job Demands-Resources) oluşturmaktadır. Yazarlar bu model çerçevesinde iş becerikliliği kavramını yeniden biçimlendirerek farklı bir şekilde ele almışlardır. Tims ve ark. (2012) iş becerikliliği boyutlarını daha iyi kavramak adına kısaca JD-R modelden bahsetmek fayda sağlayacaktır.

JD-R model, Demerouti ve ark. (2001) tarafından geliştirilmiş ve yazına kazandırılmıştır. Bu model, farklı meslek gruplarına uygulanabilir geniş çaplı bir modeldir. Çünkü modelin temelinde her meslekte iş stresinin sebep olduğu risk faktörlerinin mevcudiyeti söz konusudur. Bu faktörler “iş talepleri” ve “iş kaynakları” şeklinde iki kategoride sınıflandırılmıştır (Bakker ve Demerouti, 2007).

İş talepleri; bir işin fiziksel, psikolojik (bilişsel ve duygusal) ve sosyal olarak çaba, beceri gerektiren ve bu sebeple belirli maliyetlerle ilişkilendirilen yönleri ifade etmektedir. Bunlara örnek olarak; aşırı iş baskısı, elverişli olmayan çalışma ortamı ve müşterilerle kurulan zorlu diyaloglar verilebilir. İş talepleri her zaman olmasa da, çalışanın toparlanması ve taleplerin karşılanması yüksek çaba gerektirdiği için iş stresine yol açabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

İş kaynakları ise; kişisel büyüme, öğrenme ve gelişmeye teşvik eden, iş taleplerini ve ilgili fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltan, iş hedeflerine ulaşmada katkıda bulunan işin fizyolojik, psikolojik ve sosyal yönünü ifade etmektedir (Demerouti ve Bakker, 2011). Böylece iş kaynakları, çalışanlara işlerini tamamlamaları için destek sağlar ve yüksek düzeyde işe bağlılıklarını artırır. İş kaynakları, çalışan üzerinde önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ücret, kariyer fırsatı, iş güvenliği (örgüt düzeyinde), süpervizör ve çalışma arkadaşı desteği, ekip iklimi (kişilerarası ve sosyal ilişkiler), görev kimliği, özerklik, performans geri bildirimi (görev düzeyinde) gibi örnekler iş kaynakları için verilebilir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş kaynakları ve talepleri arasındaki ilişki Şekil 2.'de verilmiştir.



Şekil 2. İş kaynakları-talepleri modeli

Kaynak: Bakker ve Demerouti, (2007)

İş kaynakları çalışanlara motivasyon ve teşvik gibi olumlu çıktılar sağlamaktadır. Ancak iş kaynaklarının etkisi yalnızca bununla sınırlı değildir. Aynı zamanda iş talepleri üzerinde ılımlaştırıcı bir etkiye sahiptir. Mevcut olumsuz durumlar iş kaynaklarıyla dengelenmediğinde tükenmişlik, memnuniyetsizlik, işten ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır (Meng ve ark., 2023; Cheung ve ark., 2021).

Yukarıda bahsedilen JD-R model çerçevesinde Tims ve ark. (2012)'nin geliştirdiği iş becerikliliği boyutları ise şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

4.2.1.2.1.Yapısal iş kaynaklarını arttırma

Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutu iş hedeflerine ulaşmaya, benliğini ve yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olan iş karakteristiklerini harekete geçirmeyi ifade etmektedir (Shi ve ark., 2021). Bireyin yeteri kadar kaynağa sahip olduğu takdirde kendisinden istenilenlere cevap verebileceğini ileri sürer. Dolayısıyla bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma ve bu kaynakları arttırma eğiliminde olduğunu savunur (Tims ve ark., 2012). Yapısal iş kaynaklarını arttırma boyutuna örnek olarak, bir çalışanın işini daha etkili yapmasına yardımcı olacak eğitim, araç-gereç, materyal gibi unsurları örgütünden talep etmesi verilebilir.

4.2.1.2.2.Sosyal iş kaynaklarını arttırma

Sosyal iş kaynaklarını arttırma, bireyin örgütteki diğer üyeler ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurması ve bu ilişkileri geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını içermektedir. Bu konu bakımından Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in ilişkisel beceriklilik boyutuna benzemektedir (Tims ve ark., 2012). İşin sosyal kaynaklarını arttırmaya örnek olarak, bireyin iş arkadaşlarına danışarak bilgi edinmesi ya da yöneticisinden geri bildirim istemesi verilebilir (Mäkikangas ve Schaufeli, 2021).

4.2.1.2.3.Zorlayıcı iş taleplerini arttırma

Zorlayıcı iş taleplerini arttırma, bireyin kendi kapasitesini zorlayan ve daha fazla çaba gerektiren işleri talep etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum ilk bakışta olumsuz gibi dursa da aslında işin anlamlandırılması açısından önemlidir. Çünkü birey için basit olan ve bireyi zorlayarak efor sarf ettirmeyen rutin işler sıkıcı hale gelerek çalışan üzerinde motivasyon düşüklüğü, tatminsizlik ve devamsızlığın artması gibi olumsuz çıktılara neden olabilmektedir. Bu sebeple çalışan bilgi ve becerisini geliştirmeye fırsat tanıyan zorlu görevleri talep etmek isteyebilir (Tims ve ark., 2012). Zorlayıcı iş taleplerini arttırmaya örnek olarak bireyin yeni görev ve projeler için gönüllü olması verilebilir (Slowiak ve DeLongchamp, 2022)

4.2.1.2.4.Engelleyici iş taleplerini azaltma

Çalışma ortamında iş yükü, zaman baskısı, aşırı bürokrasi, stres ve iş yerinde meydana gelen çatışmalar birey üzerinde fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden sıkıntıya yol açabilmektedir. Bu sıkıntılar bireyin işten ayrılmasına kadar gidebilecek olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bireyler bu problemleri azaltmaya yönelik proaktif davranışlar sergilemektedir (Tims ve ark., 2012). Engelleyici iş taleplerini azaltmaya örnek olarak bireyin kendisine zarar verecek işlerden mümkün olduğunca kaçınıp ailesine zaman ayırarak iş-aile çatışmasını azaltması verilebilir (Rudolph ve ark., 2017).

4.2.1.3.Petrou ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutları

Petrou ve ark. (2012)'na göre iş becerikliliği, günlük bazda ele alınmalıdır. Çünkü yazarlar, günlük gelişen olayların bireyin davranışlarını tetiklemede daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Günlük karşılaşılan iş özellikleri ve belirli iş kalıplarının çalışanın ruh hali üzerinde önemli rol oynamakta ve böylelikle daha güvenilir sonuçlar vermektedir.

Buradan hareketle Petrou ve ark. (2012)'nın iş becerikliliği boyutları; kaynak arama, zorlayıcı görev arayışı ve talepleri azaltma şeklinde üç grupta incelenmektedir.

4.2.1.3.1.Kaynak arama

Kaynak arama arayışına örnek olarak çalışanın iş arkadaşlarından ya da yöneticilerinden aldığı bilgi ve geri bildirimler verilebilir. Bu tarz edinilen kaynaklar, çalışanın gerçekleştirdiği proaktif davranışlarının sonucudur (Petrou ve ark., 2012). Bu kaynaklar, çalışanın hedeflerine ulaşmasına aracılık eden unsurlardır. Dolayısıyla çalışan kaynak arayışına girerek kaynak havuzunu genişletmeye çalışır. Sahip olunan kaynaklar çalışanın işe bağlılığını ve performansını arttırmasına, motivasyonunun yükselmesine, değişimlerle baş etmesine ve mevcut belirsizliklerin azalmasına yardımcı olur (Petrou ve ark., 2018).

4.2.1.3.2.Zorlayıcı görev arayışı

İş yerindeki stresörler daima olumsuz sonuçlara sebebiyet vermez. Meydan okuma algısı, stresörlerin olumlu yorumlanmasıyla ilişkilidir (Petrou ve ark., 2012). Bahsi geçen meydan okuma algısı, mevcut işin bitiminde yeni görevler arama, daha fazla sorumluluk alma ve zorlu görevlere yönelme gibi davranışları içermektedir. Bu durumlar, bağlılığı arttırma, işe uyum sürecini kolaylaştırma, motivasyon ve performans artışına sebep olma gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Petrou ve ark., 2018).

4.2.1.3.3.Talepleri azaltma

Talepleri azaltma boyutu; işin duygusal, zihinsel ve fiziksel olarak zorlayıcı yönlerini en aza indirerek kişinin iş yükünü ve zaman baskısını azaltmaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlara örnek olarak, istenmeyen bir görevden çekilme veya kaçınma verilebilir (Petrou ve ark., 2012).

4.2.1.4.Lichtenthaler ve Fischbach'ın iş becerikliliği boyutları

Lichtenthaler ve Fischbach (2016) iş becerikliliği boyutlarını, JD-R modelden yola çıkarak iş becerikliliği boyutlarını oluşturan Tims ve ark. (2012)'nin çalışmasından esinlenerek oluşturmuştur. Tims ve ark. (2012)'nin dört boyutta incelediği iş becerikliliği boyutlarını yükselme odaklı beceriklilik ve önleme odaklı beceriklilik şeklinde iki boyuta indirgeyerek

incelemişlerdir. Yazarlar, emeklilik sonrasında çalışmaya devam eden yaşlı bireylerde iş becerikliliğinin çalışma motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

4.2.1.4.1.Yükselme odaklı beceriklilik boyutu

Yazarlar, Tims ve ark. (2012)'nin yapısal iş kaynaklarını arttırma, sosyal iş kaynaklarını arttırma ve zorlayıcı iş taleplerini arttırma boyutlarını “yükselme odaklı beceriklilik” şeklinde ele almışlardır. Bu boyuta göre, yükselme odaklı beceriklilik sayesinde yaşlı çalışanların iş tutarlılık seviyeleri artar, tükenmişlikleri azalır. Bu durum bireylere emeklilik sonrasında çalışmaya devam etmeleri için motivasyon sağlar (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016).

4.2.1.4.2.Önleme odaklı beceriklilik boyutu

Yazarlar burada Tims ve ark. (2012)'nin engelleyici iş taleplerini azaltma boyutunu “önleme odaklı beceriklilik boyutu” şeklinde ele almışlardır. Araştırma sonucuna göre, önleme odaklı beceriklilik ile emeklilik sonrası çalışmaya devam etme arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Bireyler, kendileri için olumsuzlukları beraberinde getiren stres, iş yükü gibi unsurları ne kadar önleyebilirlerse emeklilik sonrası çalışmaya o kadar motive olabilmektedirler (Lichtenthaler ve Fischbach, 2016).

4.2.1.5.Leana ve arkadaşlarının iş becerikliliği boyutu

Leana ve ark. (2009)'na göre iş becerikliliği kişisel beceriklilik ve işbirlikçi beceriklilik olarak iki boyutta incelenmektedir. Çünkü çalışma ortamının ve işin doğasının iş becerikliliği üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedirler.

4.2.1.5.1.Kişisel beceriklilik

Kişisel beceriklilik boyutu, Wrzesniewski ve Dutton (2001)'in iş becerikliliği kavramıyla aynıdır. Bireyler süreci kendileri başlatırlar, proaktif davranışlar içerir ve çoğunlukla gayri resmi gerçekleşir. Dolayısıyla çalışanlar kişisel istek ve yeteneklerine göre işi şekillendirme çabasına sahiptirler (Leana ve ark., 2009).

4.2.1.5.2.İşbirlikçi beceriklilik

Leana ve ark. (2009)'na göre, iş becerikliliği kavramı işin doğasına göre işbirlikçi olarak da gerçekleşebilir. Örneğin, çoğunlukla tek başına iş gören çalışan ile bir ameliyat hemşiresi aynı değildir. Ameliyat hemşiresi operasyon anında başka çalışanlara bağlıdır ve kolektif iş görmek zorundadır. Bu tarz ekip halinde iş gören çalışanlar benzer paylaşımlara sahiptirler, aynı iş süreçlerinden geçerler ve aynı amacı güderler. Dolayısıyla bu tarz çalışanlar işbirlikçi şekilde görev sınırları ve iş yapış usulleri üzerinde değişikliğe gidebilirler.

4.2.2.İş becerikliliğine yakın ve benzer kavramlar

İş becerikliliği kavramı anıldığında akla bazı kavramlar gelmektedir. Bu kavramların başında da “iş tasarımı” yer almaktadır. İş tasarımı; işin nasıl planlandığı, organize edildiği, gerçekleştiği ve hayata geçirildiğine dair süreçleri ve bunların çıktılarını kapsamaktadır (Rasheed ve ark., 2020). İş tasarımı kavramı, en genel anlamıyla çalışanların yapmış olduğu işlerin gerçek yapısını ifade etmektedir. Dolayısıyla, direkt olarak işin kendisine yani bireylerin gündelik gerçekleştirdiği görev ve uygulamalara odaklanmaktadır. İş tasarımıdaki bilinen en eski çalışmalar Babbage (1835) ve Smith (1850)’in yaptığı çalışmalardır. Çalışmalarda işlerin ne kadar basitleştirilip ve özelleştirilirse işlerin de o derece geliştirilebileceği vurgulanmaktadır (Oldham ve Fried, 2016).

İş tasarımı, çalışanların üzerindeki aşırı iş yükü, çalışma saatlerindeki artış, iş yapış usullerindeki belirsizlikler gibi sorunların çözümünde etkili olabilir. Böylelikle memnuniyetsizliklerin azaltılmasında ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında kullanılan etkili bir yöntemdir (Raharjo ve ark., 2018). Olumsuz iş çıktılarının önüne geçme, çalışan motivasyonu, iş tatmini, bağlılık gibi olumlu sonuçlar elde etme yönünden iş tasarımı ve iş becerikliliği kavramları benzerlik göstermektedir. Ancak işleyiş ve uygulama açısından birbirinden farklı yaklaşımlardır.

İş tasarımı kavramında, yöneticilerin çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamı hazırlaması, çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik uygulamalar bulması ve çalışanları işlerine daha iyi adapte edebilmek için belirli yöntemler gerçekleştirmesi söz konusudur. Dolayısıyla çalışanlar pasiftir ve yukarıdan aşağıya doğru bir işleyiş bulunmaktadır. Bu sebeple ki iş tasarımı uygulamaları formal bir yapıya sahiptir. Ancak iş becerikliliği, çalışanın proaktif davranışlar sergileyerek kendi ilgi ve yeteneklerine göre işlerini şekillendirmesi ve işlerini daha anlamı hale getirmeye yönelik çabalarda bulunmasıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Tamamen çalışan merkezli bir yaklaşımdır ve diğer uygulamaların aksine aşağıdan yukarıya doğru bir işleyiş mevcuttur. Dolayısıyla çalışanın kendi kendine liderlik ettiği informal yapıdaki uygulamalardır. Ayrıca iş tasarımı, daha geniş perspektifte hayata geçirilen uygulamaları içerirken, iş becerikliliği küçük ölçekli eylemleri de içerebilir (Tims ve ark., 2012).

İş becerikliliğiyle karıştırılan bir diğer kavram kişiye özgü anlaşmalardır (idiosyncratic deals/i-deals). Kişiye özgü anlaşmalar Rousseau (2001) tarafından, işçiler ve işverenler arasında müzakere edilen gönüllülük esasına dayalı, kişiselleştirilmiş ve standart olmayan düzenlemeler şeklinde yazına kazandırılmıştır. Bir diğer ifadeyle, karşılıklı fayda sağlayan istihdam koşulları elde etmek için işçi ve işveren arasında gerçekleştirilen kişiselleştirilmiş iş sözleşmeleridir (Rousseau, 2005). Kişiye özgü anlaşmaların dört ana özelliği bulunmaktadır. Bunlardan

birincisi, işçi ve işveren arasında birebir gerçekleştirilen müzakerelerdir. İkincisi, her çalışan için özelleştirilmiş çalışma düzenlemelerini içerir. Üçüncüsü, yapılan bu anlaşmalar hem çalışanın hem de örgütün çıkarlara hizmet ederek çift yönlü fayda sağlar. Dördüncü ve son olarak, kişiye özgü anlaşmalar çalışandan çalışana değişen farklı uygulamalardır (Rousseau ve ark., 2006).

Kişiyeye özgü anlaşmalar; iş rotasyonu, iş başında ve iş dışında gerçekleştirilen eğitimler, seyahat faaliyetleri gibi çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik uygulamalardır (Ng ve ark., 2021). Yapılan çalışmalarda kişiyeye özgü anlaşmaların iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları arttırdığı ve tükenmişlik, stres, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktıları azalttığı vurgulanmaktadır (Kwok ve ark., 2023).

Kişiyeye özgü anlaşmalar her ne kadar iş becerikliliği ile benzerlik gösterse de birbirinden farklı kavramlardır. İki kavram arasındaki en temel farklılık, uygulamayı başlatma ve fayda sağlama açısından ortaya çıkmaktadır. Kişiyeye özgü anlaşmalar, işçi ve işveren arasında gerçekleşen müzakeredir ve bu müzakereyi her iki taraftan biri başlatabilir. Ancak iş becerikliliği, yönetimden bağımsız bir şekilde çalışan tarafından başlatılır. Bir diğer unsur ise, kişiyeye özgü anlaşmalarda hem çalışanın kişisel arzuları hem de örgütün çıkarlarının karşılanması söz konusudur. İş becerikliliğinde ise, örgütün herhangi bir çıkar sağlaması gözlemlenmez. Çünkü çalışan tarafından başlatılır ve yalnızca çalışanın ilgi ve isteklerinin karşılanması durumu vardır (Sun ve ark., 2021).

Kişisel inisiyatif, iş becerikliliği ile karıştırılan bir diğer kavramdır. Kişisel inisiyatif, kendi kentine başlayan, proaktif ve kalıcı davranışları ifade etmektedir (Zhao ve ark., 2021). Kişisel inisiyatif yönü yüksek olan çalışanlar geri bildirim ararlar, sorunlar oluşmadan tahminde bulunurlar ve bu sorunları engellemeye yönelik çözüm önerileri sunarlar. Diğer çalışanların aksine kişisel inisiyatif alabilen çalışanlar önceden belirlenmiş iş rollerine bağlı kalarak pasif bir davranış sergilemezler. Aksine mevcut sınırların ötesine geçebilecek cesareti gösterirler (Fay ve Frese, 2001). Bu sebeple, gerçekleştirilen eylemler içerisinde risk barındırır. Yanlış zamanda, yanlış yerde ve yanlış bir şekilde planlanmış eylemler örgüt için beklenmedik problemler oluşturabilir (Sok ve ark., 2021).

Proaktif davranışlar içermesi, çalışanın aktif bir şekilde sürece dahil olması, mevcut sınırların ötesine geçilmesi ve gayri resmi bir süreç olması yönünden kişisel inisiyatif iş becerikliliği ile benzerlik gösterse de iki kavram birbirinden farklıdır. Temel olarak kişisel inisiyatif kavramı, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi amaçlar; yapılan her türlü eylem örgütün misyonuyla tutarlı bir şekilde gerçekleşir (Glaser ve ark., 2016). Ancak, örgütün lehine çıktıları

olsa da iş becerikliliğinin öncelikli amacı örgüt menfaati değildir. Çalışanın ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanın işini daha ilgi çekici hale getirmesi ve kendisi için işini daha anlamlı kılması sebebiyle bireysel menfaatler söz konusudur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

4.2.3.İş becerikliliğinin öncülleri

İş becerikliliği, bireyin proaktif davranışlar sergileyerek işlerini kendi kişisel ilgi ve değerleriyle uyumlu hale getirmeye çalıştığı bir süreçtir. Temel amaç, belirli düzenlemelere giderek çalışanın işini daha da anlamlandırmasıdır. Ancak çalışanın bu düzenlemeleri gerçekleştirebilmesi için uygun şartların bulunması gerekmektedir. Aşağıda iş becerikliliğinin öncülleri olarak adlandırılan bu şartların başlıcaları açıklanacaktır.

4.2.3.1.Kişilik

Kişiliğin davranışlar üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri; eylemlerini, kararlarını, iş yapış şekillerini hatta takım dengelerini bile değiştirebilecek güçtedir. Kişilik özellikleriyle ilgili en temel sınıflandırma beş faktör kişilik modeli ya da bir diğer ismiyle beş büyük kişilik özelliğidir. Modelde kişilik özellikleri; dışa dönüklük, nevrotiklik, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık şeklinde gruplandırılmıştır (Dennis ve ark., 2022).

Dışa dönüklük; samimi ve arkadaş canlısı olan sosyal bireyleri ifade etmektedir. Bu kişilik özelliği yüksek olan bireyler genel olarak hayata olumlu yönde bakabilen pozitif kişilerdir. İletişim becerileri kuvvetlidir ve sosyal yönleri güçlüdür (Politis ve Politis, 2012). Gerekğinde liderlik yapabilecek atılgan kişilerdir. Dışa dönüklüğü düşük olan bireyler ise genellikle soğuk, mesafeli ve isteksiz kişilerdir (McCrae ve Costa, 1991).

Nevrotiklik; umutsuz, endişeli, gergin ve huysuz bireyleri ifade etmektedir. Bu tarz kişilik özelliğine sahip bireyler küçük sorunları gereksiz yere büyütebilmektedir. Dolayısıyla kendilerine stres yapıp ve bunaltıcı bir şekilde bunlarla vakit harcadıkları için genellikle iş performansları düşüktür (Widiger ve Oltmanns, 2017).

Uyumluluk; insan ilişkileri iyi, kibar, güvenilir ve barışçıl bireyleri ifade etmektedir. Uyumluluk özelliği yüksek olan bireyler toplum tarafından kolaylıkla kabul edilir ve benimsenir. Genel olarak sapkın davranışlardan kaçınırlar ve iş performansları yüksektir (Barrick ve Mount, 1991). Örgüt içerisinde ek görev üstlenmeye istekli oldukları için kurumlar tarafından aranan kişilik özelliğine sahip bireylerdir. Uyumluluk düzeyi düşük olan bireyler ise genellikle kaba, anlayışsız ve işbirliği yapamayan kişilerdir (Mushonga ve Torrance, 2008).

Sorumluluk; özgüveni yüksek, becerikli, planlı ve organize olabilen kişileri ifade etmektedir. İş performansları ve verimlilikleri yüksek olan bireylerdir. Dolayısıyla örgütler tarafından aranan kişilik özelliğine sahiptirler. Sorumluluk düzeyi düşük olan bireyler ise düzensiz, odaklanma problemi olan ve güven vermeyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991).

Deneyime açıklık; hayal gücü yüksek, maceracı, iyimser, idealist ve meraklı kişileri ifade etmektedir. Bu tarz kişiler öğrenmeye ve değişime açık bir profile sahiptir (Mushonga ve Torrance, 2008). Hedef koymayı ve bu hedefler doğrultusunda ilerlemeyi seven, ekip çalışmasına uyumlu, başkalarını da desteklemekten keyif alan kişilerdir. Ayrıca bu bireylerin risk almaktan ve girişkenlikten kaçınmayan bir yapısı bulunmaktadır (Politis ve Politis, 2012).

4.2.3.2.Öz yeterlik

Yapılan araştırmalara göre öz yeterlik, bireylerin (çalışan, öğrenci vs.) kendi görevlerini yönetebilmelerine olanak sağlamaktadır. Öz yeterliği yüksek olan bireyler, kendilerini işlerine daha fazla dahil olabilmek adına motive edebilme yeteneğine sahiptir (Salanova ve ark., 2022). Öz yeterlik; bireylerin eylemlerini, davranışlarını, kaliteli karar vermelerini ve performanslarını etkilemektedir. Yazına göre, özellikle sağlık çalışanları için önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Dellafiore ve ark., 2022). Buradan hareketle öz yeterlik, çalışanların proaktif davranışlar sergileyerek görevlerini anlamlandırmalarına yönelik yaptığı iş becerikliliğini tetikleyen önemli bir unsurdur.

Tanım olarak öz yeterlik, bireyin bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine ve istenilen hedefe ulaşabileceğine dair olan güveni ve inancıdır (McElfish ve ark., 2022). Tanımdan hareketle, sadece göreve özgü bir kavram olarak ifade edilse de birçok bilim insanına göre, bireyin çok daha geniş bir yelpazedeki zorlu taleplerle başa çıkma becerilerine yönelik algılarını temsil etmektedir (Manolika ve ark., 2022).

Öz yeterlik, Albert Bandura (1997)'nin sosyo-bilişsel teorisinden türetilmiş bir kavramdır. Bandura (1997)'ya göre, öz yeterlik bilgi ve davranış arasındaki ilişkiye aracılık ederek, bireylerin eylemleri ve düşünceleri üzerinde fark yaratabilmektedir (Dellafiore ve ark., 2021). Diğer bir deyişle, bireylerin kendi kapasiteleri ve yetenekleri hakkındaki inançları, gerçekleştirilecek belirli bir davranış, iş veya görevin sonucunu etkileyebilmektedir. Örneğin düşük öz yeterliğe sahip bireyler, zorlu görevlerle karşılaştıklarında başarılı olamayacaklarına inandıkları için motivasyonları düşecek, endişe ve korkuya kapılarak görevden kaçınmaya çalışacaklardır. Bunun aksine, yüksek öz yeterliğe sahip bireyler görevi başarabileceklerine inandıkları için daha da motive olarak hedefe ulaşmak için çaba sarf edecek ve korkusuzca yeni alternatif yollar bulmaya çalışacaktır (Granat ve ark., 2022)

4.2.3.3.Düzenleyici odak

Düzenleyici odak teorisi, insan davranışlarındaki farklılıkları anlamaya imkân veren bilişsel bir teoridir. Teoriye göre insanların performansları, duyguları, davranışları ve karar mekanizmalarındaki farklılık ve benzerlikler düzenleyici odağın bir işlevidir (Slavec Gomezel ve Stritar, 2023). Düzenleyici odağın, *yönelimci düzenleyici odak* (promotion regulatory focus) ve *kaçınmacı düzenleyici odak* (prevention regulatory focus) olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Bu iki boyutun insan davranışlarını belirleyen temel motivasyon kaynağı olduğu belirtilmektedir (Shimul ve ark., 2021).

Yönelimci düzenleyici odak, olumlu sonuçlar elde etmek için belirli stratejiler benimseme motivasyonunu ifade etmektedir. Bu motivasyona sahip bireyler faaliyetleri gerçekleştirme sırasında yöntemleri ve süreçleri kendileri düzenlerler (O'Connor ve ark., 2021); gelişmeye, ilerlemeye, kazanımlara, başarılarla odaklanırlar ve bu sonuçlar için fırsatlar arama eğilimi gösterirler (Hodis ve Hodis, 2021). Kaçınmacı düzenleyici odak; zarar verebilecek tehditleri önlemeye yönelik stratejiler geliştirmeyi benimseyen motivasyonu ifade etmektedir. Bu motivasyona sahip bireyler ise; yalnızca sorumluluklarını yerine getirme ve kendileri için güvenli bir ortam oluşturma eğilimi göstermektedirler (Chen ve ark., 2022).

Yönelimci düzenleyici odağa sahip bireyler başarılarından ilham alıp onların peşinden giderken, kaçınmacı düzenleyici odağa sahip bireyler için başarısız olmamak bir kazanç sayılır. Dolayısıyla, yönelimci bireyler için risk almak olağan bir durum iken, kaçınmacı bireyler için endişe vericidir (Wang ve ark., 2022).

Yönelimci ve kaçınmacı düzenleyici odak arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir. Yönelimci düzenleyici odağa sahip bireyler “0” ile “+1” arasındaki farka duyarlıdırlar. Bu bireyler için “0” başarısızlık, “+1” ise başarı olarak algılanır. Dolayısıyla bu bireylerin temel motivasyonu “+1” e geçmektir (Toyama, 2022). Bunun için büyük bir hevesle hareket ederler; farklı alternatif yollar bularak risk alırlar. Gelişmiş yaratıcılık sergileyerek deneyime ve değişime açık bir tavır sergilerler (Ross, 2021). Kaçınmacı düzenleyici odağa sahip bireyler ise “-1” ile “0” arasındaki farka duyarlıdırlar. Bu bireyler için önemli olan tek şey kötü şeylerin olmasını önlemektir. Dolayısıyla asıl amacın olumsuz sonuçların yokluğunu sağlamak olduğuna inanırlar. Kaçınmacı düzenleyici odağa sahip bireyler için “-1” başarısızlık iken, “0” başarı olarak algılanır (Toyama, 2022). Bu sebeple; risk almaktan kaçınırlar, herhangi bir eylemde bulunmadan önce her şeyi dikkatlice incelerler ve değişime karşı direnç gösterirler (Ross, 2021).

Sonuç olarak, kaçınmacı düzenleyici odağa sahip bireyler temkinli ve korumacı tavırlar sergilerken; yönelimci düzenleyici odağa sahip bireyler hata yapmaktan çekinmeyen, kendi sürecini yönetebilen, gelişime açık ve aktif bireylerdir. Dolayısıyla iş becerikliliğinin gerçekleşebilmesi için çalışanların kaçınmacıdan ziyade yönelimci düzenleyici odağa sahip olması gerekmektedir.

4.2.3.4.Liderlik

Liderlik; bir örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirken başkalarının hareketlerini düzenleme ve yönetme ayrıcalığıdır. Bir sorumluluk ifade eden liderlik, farklı yetki düzeylerinde meydana gelebilmektedir (Sarıalp, 1991). Dolayısıyla liderin bireylere yaklaşım ve onları yönlendirme tarzı çalışanların davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır.

Liderlik, çalışanların iş becerikliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderin koyduğu ödül ve teşvikler, bireyleri işlerindeki ilişkisel ve görev sınırlarını değiştirmeye yöneltebilir ya da caydırabilir. Ayrıca liderin örgütü nasıl organize ettiği de önemlidir. Mevcut örgüt biçimi çalışanların proaktif davranışlar sergilemesine izin verebilir, iş becerikliliğine yönelik isteklerini ve yeteneklerini arttırabilir ya da tam aksine çalışanın bu faaliyetlerini engelleyecek tarzda kurgulanmış olabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Buradan hareketle, farklı liderlik tarzlarının iş becerikliliği üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik birçok çalışma yazında yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar; entelektüel teşvik ve bireysel düşünce yoluyla çalışanlara sürekli ilham ve motivasyon veren dönüşümcü liderliğin (Hetland ve ark., 2018; Naeem ve ark., 2021), çalışanları etkilemek ve onların sürekli olarak gelişmesi için çalışan hizmetkâr liderliğin (Khan ve ark., 2022), çalışanları karar verme, problem çözme gibi süreçlere dahil ederek onlara yetki devretme ve uygun çalışma ortamı hazırlamayı amaçlayan güçlendirici liderliğin (Ghadi ve Almanaga'h, 2020), çalışanların benliklerini daha da anlamlandırmaya çalışan ve mevcut değerlerini örgütsel faydalarla bütünleştirmeye motive eden manevi liderliğin (Chang ve ark., 2021), çalışanların mevcut kaynaklarını koruma ve bu kaynakları arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunan otantik liderliğin (Luu, 2020) iş becerikliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Burada bahsi geçen liderlik tarzları, iş becerikliliği ile en fazla çalışılanlarıdır. Yazında farklı liderlik tarzlarıyla yapılmış çalışmalar da mevcuttur ve kavramlar arası ilişkiyi daha da iyi anlamak adına yapılmaya devam etmektedir.

4.2.4.İş becerikliliğinin örgütsel sonuçları

İş becerikliliği çalışma hayatında birçok olumlu etki yaratmaktadır. Ancak, yalnızca olumlu çıktılarla kalmayıp bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği durumlar bulunmaktadır. Aşağıda iş becerikliliğinin getirdiği başlıca olumlu ve olumsuz sonuçlar açıklanacaktır.

4.2.4.1.İş tatmini

İş tatmini, istihdam ile birlikte en çok aratılan konudur. Bireyin işe yönelik duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Francis, 2022). Genel olarak, bireyin işini veya işte gerçekleştirdiği deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda elde ettiği zevkli ve olumlu duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini; verimlilik, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık gibi birçok sonuçla ilişkilidir (Nguyen ve Tuan, 2022).

İş tatmini, elde edilen sonuçların bireyin işine yönelik beklentilerini ne kadar karşılayabildiğiyle alakalı bir kavramdır. Sonuçlar beklentilerin altında kaldığında tatminsizlik ortaya çıkacak ve beraberinde birçok olumsuz durum meydana gelecektir. Genellikle; ihmal, stres, tükenmişlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt açısından istenmeyen davranışlarla sonuçlanmaktadır (Sandroto ve Fransiska, 2021; Li ve ark., 2022).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş becerikliliğinin iş tatminini olumlu yönden etkilediği saptanmıştır. İş becerikliliği ile birlikte çalışanların işlerine yönelik olumlu duygular edindiği, beklentilerinin karşılandığı ve memnuniyet düzeylerinin arttığı belirlenmiştir (Li ve ark., 2022; Chen ve ark., 2022; Cheng ve O-Yang, 2018).

4.2.4.2.İş performansı

Örgütü şekillendirmek ve örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanlardan en iyi şekilde performans sergilemeleri beklenmektedir. Çünkü rolleri ne olursa olsun çalışanların sergilediği bireysel iş performansı bütüncül olarak örgüt performansını oluşturmaktadır (Chuah ve ark., 2021) Örgütsel psikoloji ve yönetim bilimlerinde kritik bir öneme sahip olan iş performansı, belirli bir zaman diliminde örgüt içerisindeki bireysel ve toplu olarak insanların çalışmalarından elde ettikleri sonuç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, işin yapısına uygun bir şekilde bireyin işi gerçekleştirme derecesini gösterir (Bhatti ve Alyahya, 2021). İş performansı; grup ya da bireyin istenilen beklentileri ne kadar yerine getirdiği hakkında bilgi veren; tamlik, doğruluk, hız ve maliyet açısından ölçülebilen bir değerdir (Abukhalifa ve Kamil, 2022). İş performansı, çalışanların örgüt hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu özetleyen bireysel performans ve davranış teorisidir. İş performansını etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Ancak bunlardan en önemlisi kişinin işine iyi bir uyum sağlamasıdır (Chou ve ark., 2022). Buradan hareketle, işini kişisel ilgi ve becerileriyle uyumlu hale getirerek daha da anlamlı

kılmayı hedefleyen iş becerikliliğinin önemli sonuçlarından biri olarak iş performansı karşımıza çıkmaktadır (Wang ve Chen, 2022; Liu ve ark., 2021).

4.2.4.3.Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal tepkidir. Çalışan örgütün değerlerine inanır ve kendini örgütle özdeşleştirir (Chandrashekar ve Narasimhan, 2022). Bir başka tanıma göre, çalışanın iş değiştirme fırsatı bulduğu takdirde bile örgütün bir parçası olmaya devam etme hususundaki güçlü arzudur (Eliyahu ve ark., 2021). Örgütsel bağlılığın üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; örgüte yönelik duyulan psikolojik bağlantı olan duygusal bağlılık, maddi gerekçeler ile çalışmayı sürdürme isteği olan devam bağlılığı ve son olarak örgüte hizmet verme yükümlülüğü hissetmeden doğan normatif bağlılıktır (Pasha, 2022).

Örgütsel bağlılığın en temel çıktısı sadakattir. Ancak, yalnızca bununla sınırlı değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, o örgütte çalışmaktan keyif alır, örgütün amaçları doğrultusunda çalışır, örgütün kural ve normlarına tam anlamıyla uyum gösterir. Ayrıca, örgüt için emek harcamaktan ve kişisel çaba sarf etmekten çekinmez (Al Khrabsheh ve ark., 2021). Örgütsel bağlılığın sonuçları olduğu gibi öncülleri de bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile sonuçlanan kavramlardan biri de iş becerikliliğidir. Yapılan araştırmalar, iş becerikliliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Iqbal, 2016; Qi ve ark., 2014).

4.2.4.4.İşe tutkunluk

İşe tutkunluk kavramı; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen işle ilgili olumlu bir zihinsel tutum olarak tanımlanmaktadır (Komase ve ark., 2021). Bahsedilen bu kavramlar işe tutkunluğun üç temel boyutunu oluşturmaktadır. Dinçlik, çalışırken yüksek düzeyde enerji ve psikolojik esnekliği içerir. Adanma, işe fazlaca dâhil olmayı ve coşku, ilham, gurur gibi duyguları deneyimlemeyi içerir. Yoğunlaşma ise, işe çok yüksek bir şekilde odaklanarak dalma/kendini kaybetme durumunu ifade etmektedir (Sun ve ark., 2022; Yulita ve ark., 2022).

Tükenmişlik ve işe tutkunluk kavramları birbiriyle zıt iki durumu temsil etmektedir. İşe tutkunluk; çalışanların misyonlarını ve rollerini açıkça anlamalarına, iş arkadaşlarıyla olumlu paylaşımlarda bulunmalarına, görevlerini yerine getirirken fiziksel ve zihinsel enerjilerini korumalarına yardımcı olmaktadır (Lyu ve Fan, 2022). İşe tutkunluğu yüksek olan bireyler, işlerinde olumlu duygu ve mutluluk deneyimlerler. Bu durum, iyi bir psikoloji ve bol enerji gerektirmektedir (Wang ve Shi, 2022). Yapılan araştırmalar, iş becerikliliğinin çalışanlar üzerinde pozitif bir psikolojik etki yarattığını ve olumlu duygular edinmesini sağladığını belirtmektedir (Wardani ve ark., 2021; Guo ve Hou, 2022).

4.2.4.5. Tükenmişlik

Tükenmişlik, kronik duygusal ve kişilerarası stresten kaynaklanan (a) duygusal tükenme, (b) duyarsızlaşma ve (c) kişisel başarısızlık hissi oluşturan; olumsuz psikolojik ve fiziksel çıktıları bulunan bir durumdur (Ogunkua ve ark., 2022). Bu tanım, Maslach'ın tükenmişlik sendromunun üç boyutunu ileri sürmektedir. Bunlar; (a) Duygusal kaynakların kaybını, (b) hizmet talep edenlere karşı duyarsızlaşma sonucu gelişen olumsuz tutum ve sinizmi, son olarak (c) yetersiz profesyonel benlik saygısı ve kişisel farkındalık eksikliğini içermektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik, özellikle sağlık çalışanlarında sıkça görülen bir sendromdur. Bireyin kendi başa çıkma becerilerindeki eksiklikten ziyade, bireyin iş-yaşam sisteminde meydana gelen faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Kratzke ve ark., 2022). Tükenmişlik sendromunun iş devir hızının artması, devamsızlık, verimsizlik, iş kalitesinin düşmesi, kötü hizmet sunma ve işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz çıktısı bulunmaktadır (Alakhras ve ark., 2022). Dolayısıyla, iş yerlerinde tükenmişliği önleyici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu önleyici unsurlardan biri de iş becerikliliğidir. Yapılan araştırmalar, iş becerikliliği ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Roczniewska ve Bakker, 2021; Rošková ve Faragová, 2020).

4.2.4.6. İş becerikliliğinin olumsuz sonuçları

İş becerikliliği, çalışanların işlerini kendileri ile uyumlu hale getirebilmek için işin ilişkisel, bilişsel ve görev sınırlarında değişikliklerde bulunmasını, işe yeni anlam ve kimlik kazandırmak için proaktif davranışlar sergilemesini içermektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Yukarıda bahsedildiği üzere iş becerikliliği, hem birey hem de örgüt adına birçok olumlu sonuç doğurmaktadır.

Olumlu sonuçlarla birlikte bazen beraberinde istenmeyen olumsuz sonuçları getirdiği durumlar da olabilmektedir. Bunun nedeni ise, çalışanın işin anlamlı bulduğu yönlerine aşırı derecede odaklanması (Walk ve Peterson, 2023) veya işin ilişkisel ve görev sınırlarında yaptığı değişikliklerin örgütün hedefleriyle çelişir vaziyette olmasıdır. Bu gibi durumlarda iş becerikliliği örgüte fayda sağlamanın aksine zarar verebilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

4.3. Psikolojik Güvenlik Kavramı

Psikolojik güvenlik kavramının temellerine bakıldığında, Schein ve Bennis (1965)'in örgütsel değişim üzerine yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Kavramın işletme yazınında tekrar ele

alınması ve ayrıntılı incelenmeye başlanması ise Khan (1990) ve Edmondson (1999)'un çalışmaları sonucu gerçekleşmiştir (Chandrahaas ve Niranjana, 2022).

Khan (1990), psikolojik güvenliği kişinin kendi imajına, kariyerine veya statüsüne yönelik herhangi bir olumsuz sonuçtan korkmadan kendini gösterebilmesi olarak tanımlamıştır. Bu sebeple psikolojik güvenliğin, bireyin işyerindeki kişilerarası risklerle ilişkili olduğunu savunmuş ve kişisel katılımı artırma yollarına odaklanmıştır. Edmondson (1999) ise psikolojik güvenliği; üyelerin korkmadan, çekinmeden özgür bir şekilde paylaşımlarda bulunabildiği ve risk almalarına olanak tanıyan bir ekip ortamı şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle, daha çok kişisellikten ziyade ekip düzeyine odaklanmıştır. Ayrıca, geliştirdiği ölçek ile birçok araştırmacının çalışmasına ışık tutmuş ve psikolojik güvenlik yazınının genişlemesine büyük katkıda bulunmuştur (Dusenberry ve Robinson, 2020).

Psikolojik güvenlik kavramı en geniş ifadeyle, bireyin örgüt içerisinde dile getireceği fikirlerin, soracağı soruların, yaptığı hataların kısacası gerçekleştireceği her faaliyetin sonucunda örgüt içerisindeki diğer bireyler tarafından utandırılmayacağı, alay edilmeyeceği, reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusu içerisinde olması anlamına gelmektedir (Edmondson, 1999). Dolayısıyla psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar görüşlerini özgürce dile getirebilirler, risk almaktan korkmazlar, yaratıcı ve proaktif davranışlar sergilerler. Psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütlerde ise, çalışanların daha çok savunmacı davranışlar sergiledikleri görülür. Sırf çekindikleri ve korktukları için mevcut hataları saklamayı tercih ederler. Bu durum ise, çok daha büyük sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Ayrıca, problemlere yönelik çözüm arayışına girmekten uzak dururlar. Bir sorunu çözmek için yeni bir yol bulsalar bile, bunu ifade etme noktasında çekimser davranırlar (Yang ve ark., 2021).

Çalışanların örgütler için fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunması, üretmesi ve sorumluluk alması o örgütte kendini ne kadar rahat hissettiğiyle yakından ilişkilidir. Bu rahatlık duygusunun altındaki temel faktör ise psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanlar; değişime karşı direnç göstermezler. İşlerine daha çok bağlılık duygusu besleyerek örgüt için iyileştirme yapmak adına konuşur ve öneriler geliştirirler (Anyaeqbunam ve ark., 2021). Bunlara ek olarak, yapılan araştırmalar psikolojik güvenliğin meydan okuma, inisiyatif alma ve proaktif davranışlar sergilemelerine katkıda bulunduğunu ve böylelikle yaratıcı ve yenilikçi yönlerini öne çıkardığını ortaya koymaktadır (Mukerjee ve Metiu, 2022).

Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, ekip üyeleriyle güçlü bir iletişim ağı kurulabilmektedir. Bu durum, ekip üyelerinin birbirlerinin bakış açılarını anlamalarına ve

birbirleriyle empati yapabilmelerine olanak sağlamaktadır (Cho, 2022). Dolayısıyla bireyler arasında gerçekleşen bu olumlu olay; takım ruhu, birlik ve beraberlik duygusu gibi ekip ve örgütün performansını artırıcı bir motivasyon kaynağına dönüşmektedir (Geller, 2022). Ayrıca, ekip içerisinde yapılan hatalar üyeler tarafından riskli bir durum olarak algılanmadığı için bilgi alışverişi ve öğrenme süreçlerinin gerçekleşmesi mümkün olmaktadır (Qian ve ark., 2022). Edmondson (1999) tarafından takım öğrenme modeli olarak adlandırılan bu durum şekil 3.'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Çalışma-takım öğrenme modeli

4.3.1. Güven ve psikolojik güvenlik kavramları

Güven ve psikolojik güvenlik, sıkça karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İki kavramında ilgilendiği durumlar, odak noktaları ve amaçları açısından ortak özelliklere sahip olsalar da aslında tamamıyla farklı örgütsel dinamiklerdir. Bu sebeple, bu iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymakta fayda vardır.

Güven kavramı, Mayer ve ark. (1995) tarafından kendisi için önem arz eden bir eylemi gerçekleştirecek olan bireyin, karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlanmıştır. Bir diğer deyişle, maddi ve manevi herhangi bir alışveriş/paylaşım sırasında bireylerin birbirlerinin zayıflıklarından faydalanmayacağına dair duyulan inançtır (Jones ve George, 1998).

Psikolojik güvenlik kavramı ise, bireylerin çalışma ortamlarındaki risklerin sonuçlarına yönelik algılarını ifade etmektedir. Bireyler soru sorduklarında, fikir beyan ettiklerinde ya da herhangi bir hata yaptıklarında diğer çalışanlar ve yöneticileri tarafından utandırılmayacağına, alay edilmeyeceğine ve cezalandırılmayacağına karşı duyduğu inançtır (Edmondson, 1999). Bu sebeple genel olarak baktığımızda güven ve psikolojik güvenlik kavramları birbirinin yerine kullanılan aynı kavramlar gibi görünse de içerisinde birçok farklılık barındırmaktadır.

Temel olarak güven kavramı, bireyin başkasının davranışını nasıl algıladığıyla ilgilenirken, psikolojik güvenlik bireyin ekip içerisindeki rahatlık seviyesiyle ilgilenir. Dolayısıyla, güven kavramı iki kişi arasındaki ilişki çerçevesinde gerçekleşirken psikolojik güvenlik ekip düzeyinde çalışır ve prensipleri ekip üzerine kuruludur (Dusenberry ve Robinson, 2020). Buradan hareketle, güven ve psikolojik güvenlik arasında muhatapları, etkili olduğu alan ve analiz seviyelerinde farklılık bulunmaktadır.

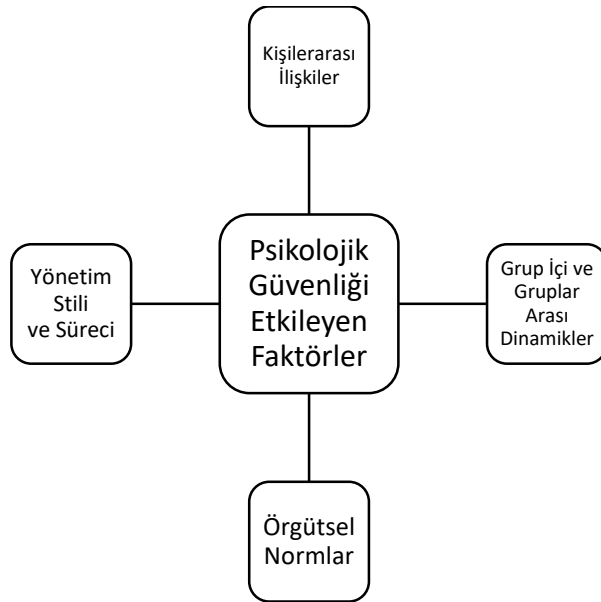
Bir diğer farklılık ise, zaman boyutu açısından meydana gelmektedir. Güven boyutu geniş bir zamanda beklenen sonuçlarla ilgilenirken, psikolojik güvenlik daha dar zamanda gerçekleşen sonuçlarla ilgilenmektedir (Edmondson, 2003). Örneğin, hastaya uygulanacak ilacın dozundan şüphe eden bir hemşire ilgili doktora sormak noktasında acaba azar ıtır mıyım ya da aşağılanır mıyım? Sorularıyla çekingeye kapılabilir ve hastaya yanlış uygulamanın zararlarını göz ardı ederek uzun vadeli sonuçları düşünemeyebilir (Edmondson, 2002).

Güven ve psikolojik güvenlik arasında dikkat çeken bir diğer fark ise odaklanılan hedef noktasında ortaya çıkmaktadır. Güven kavramı, kişinin başkalarının davranışlarını değerlendirmesi sonucu oluştuğu için buradaki hedef kendisi iken; psikolojik güvenlik kavramı bireyin hata yapması sonucu başkalarının bireyin eylemlerine yönelik tutum ve davranışlarıyla ortaya çıktığı için hedefi diğer insanlardır (Edmondson, 2002; Edmondson, 2003).

Bahsedildiği üzere güven ve psikolojik güvenlik kavramlarının farklılıklarının yanı sıra pek çok ortak noktası da bulunmaktadır. Her iki kavramda hassasiyet gerektirir; içerisinde riskler ve kırılganlık duygusu barındırır. İki kavramda bireyler, gruplar ve örgütler açısından birçok pozitif durumu beraberinde getirmektedir (Edmondson, 2003). Elbette bu pozitif çıktıların gerçekleşmesi için birçok etmen gerekmektedir. Öncelikle bireyler ve ekip arasında iyi bir iletişim, formal ve informal gerçekleşen yüksek seviyede bilgi alışverişi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının fazla olması ve iyi bir lider yaklaşımı bunların öncülleri arasında sayılabilir (Sumathipala, 2020).

4.3.2.Psikolojik güvenliği etkileyen faktörler

Son yapılan araştırmalara göre psikolojik güvenliğin ortaya çıkmasında birçok öncül bulunmasına rağmen, Şekil 4'te belirtildiği gibi psikolojik güvenliği etkileyen dört temel faktör bulunmaktadır (Dusenberry ve Robinson, 2020).



Şekil 4. Psikolojik güvenliği etkileyen faktörler

Bu faktörler Khan (1990) tarafından ortaya konulmuş ve şu şekilde açıklanmıştır;

4.3.2.1.Kişilerarası ilişkiler

Örgütlerde çalışanlar arasında psikolojik güvenlik algısının oluşmasında etkili olan en önemli faktörlerden biri kişilerarası ilişkilerdir. Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ne kadar iyi olursa algıladıkları psikolojik güvenlik düzeyi de bir o kadar yüksek olacaktır. Kişilerarası ilişkilerin iyi olması, çalışanların birbirlerini desteklemesi ve güvende hissetmelerine sebebiyet verecektir. Çalışanlar, olumsuz durumlar karşısında birbirlerine karşı yıkıcı değil yapıcı bir tavır sergileyecektir. Dolayısıyla, bireyler yapacakları eylemlerin hatayla sonuçlanması durumunda çalışma arkadaşları tarafından utandırılmayacak, alay edilmeyecek ve küçümsenmeyeceklerini bilerek daha aktif, atılgan ve yenilikçi bir rol alacaklardır.

4.3.2.2.Grup içi ve gruplar arası dinamikler

Grup içindeki dinamikler, bireylerin davranış ve tutumlarını önemli derecede etkilemektedir. Özellikle grup içerisinde yer alan mevcut belirsizlikler psikolojik güvenlik ortamı için büyük tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bu belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve grup içi ve gruplar arasındaki rollerin netleştirilmesi psikolojik güvenlik ortamı için önem arz etmektedir. Görevlerin önem derecesi, hiyerarşi, iş tecrübesi, mevcut örgütteki çalışma süresi, otorite ve güç dengeleri bu rollere örnek olarak verilebilir.

4.3.2.3.Yönetim stili ve süreci

Kişilerarası ilişkilerde çalışma arkadaşlarının yaklaşımı bireyin psikolojik güvenlik algısını etkilediği gibi yöneticilerin yaklaşımı da benzer şekilde etkilemektedir. Yöneticilerin izledikleri politikaların net ve anlaşılır olması, çalışanlara karşı destekleyici ve esnek yaklaşımı bireylerin

kendilerini güvende hissetmelerine ve böylelikle etkin rol oynamalarına imkân vermektedir. Diğer taraftan yönetim süreçlerindeki belirsizlik ve yöneticilerin aşırı otoriter, baskıcı ve sert davranışları çalışanların hareket alanını kısıtlamakla birlikte konuşmalarını ve fikir beyan etmelerini engellemektedir. Dolayısıyla, yöneticiler tarafından uygulanan liderlik tarzı çalışanların psikolojik güvenlik algıları üzerinde belirleyici bir etki oluşturmaktadır.

4.3.2.4.Örgütsel normlar

Örgütsel normlar, örgüt üyelerinin genel davranışlarına yönelik oluşan ortak beklentileridir. Tüm çalışanlar tarafından kabul görülen bu sınırların dışına çıkma eğilimi/isteği sapma olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, mevcut kuralların dışına çıkan çalışanlar kendilerini daha güvensiz ve tedirgin hissetmektedir. Ancak, bu sınırların içerisinde kalarak örgütsel normlara uyum gösteren bireyler, diğer çalışanlar tarafından dışlanmayacak/yadırganmayacak ve yüksek bir psikolojik güvenlik algısına sahip olacaktır.

4.3.3.Psikolojik güvenliğin öncülleri

Yazına göre psikolojik güvenliği etkileyen temel faktörler Khan (1990) tarafından ileri sürülen ve yukarıda açıklanan faktörlerdir. Ancak, sonraki yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda farklı durumların da psikolojik güvenliğin oluşmasında rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bölümde ise, psikolojik güvenlik üzerinde etkili olan bazı diğer faktörler ele alınacaktır.

4.3.3.1.Örgütsel destek

Örgütsel destek, çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgütün çalışanlara değer katmak için gerçekleştirdiği faaliyetler ve onları önemseyişini hissettirmesi çalışanlar üzerinde birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir (Tian ve ark., 2023). Bireylerin psikolojik güvenlik algılarını doğrudan etkileyen örgütsel destek, çalışanların rahat ve güvenli bir ortam hissetmelerine sebebiyet vermektedir. Böylelikle, katılımı teşvik etmekte ve risk almalarına yönelik cesaretlendirmektedir. Risk almaktan çekinmeyen çalışanlar, proaktif davranışlar sergileyebilmekte, özgürce fikir beyan edebilmekte ve yaratıcılıklarını geliştirebilmektedir (Opoku ve ark., 2022).

4.3.3.2.Sosyal sermaye

Sosyal sermaye, işbirlikçi ve paylaşılan eylemleri mümkün kılan sosyal ağdaki normlar, değerler ve güven olarak tanımlanmaktadır. Sosyal sermaye içerisine; çalışanlar arasındaki kişisel ilişkiler, müşteriler ile olan ilişkiler ve örgüt içerisindeki yerleşmiş prosedürlere kadar birçok unsur girmektedir. İşbirlikçi davranışları uygulanabilir kılan bu unsurlar bireysel ve fırsatçı olan davranışları ise sınırlandırmaktadır (Li ve ark., 2022). Son zamanlarda ekip ve örgüt düzeyinde yapılan araştırmalar psikolojik güvenliğin doğasında sosyal sermayenin var

olduğunu belirtmektedir. İlişki ağları üzerinde önemli etkisi olan sosyal sermaye; psikolojik güvenlik aracılığıyla katılımı, öğrenmeyi ve yeniliği arttırmaktadır (Newman ve ark., 2017).

4.3.3.3.Örgüt kültürü

Örgüt kültürü kavramı, bireyler ve grupların var olmalarına yönelik bütünleşik değerler bütünüdür. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, varsayımlar, beklentiler, tutumlar ve normları kapsar. Bir örgütü diğerlerinden ayıran temel işleyiş biçimidir ve örgütün iklimini oluşturmaktadır (Igor, 2022). Buradan hareketle örgüt kültürü; çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine olan yaklaşımı, emir-komuta zinciri, çalışma ortamının yapısı ve iş yapış usullerinin belirlenmesini doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple örgütün dokusunu oluşturan örgüt kültürü psikolojik güvenlik ile yakından ilişkilidir (Shahid ve Din, 2021).

4.3.3.4.Yetkilendirme

Yetkilendirme, en genel tanımıyla liderin gücünü çalışanlarıyla paylaşması anlamına gelmektedir. Liderin gücünü çalışanlarıyla paylaşması onlara karar verme özerkliği tanımakta ve katılımcı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Bu durum liderin çalışanlara güvendiğinin bir göstergesidir. Dolayısıyla çalışanların psikolojik güvenlik algılarını arttırmalarına yardımcı olmaktadır (Jada ve Mukhopadhyay, 2018).

4.3.3.5.İş tasarımı özellikleri

İş tasarımı; işlerin planlanması, organizasyonu ve hayata geçirilmesine ilişkin süreçleri kapsamaktadır. Bu kavramda belirsizliklerin giderilmesi esastır. Yöneticiler, çalışanların en verimli ve motive bir şekilde işlerini gerçekleştirmesi için uygun ortamı hazırlamak adına çaba sarf ederler (Rasheed ve ark., 2020). Dolayısıyla çalışanların rolleri ve görevleri netleştirilir. Bu durum çalışanların özerkliğine işaret ederek daha rahat kararlar almalarına yol açmaktadır. Ayrıca, herkes kendi görevini açık bir şekilde bildiği için yerine getirme noktasında elinden gelenin en iyisini yapmaya gayret eder. Böylelikle karşılıklı bağımlı çalışma anlayışı birbirlerine olan güveni ve bununla ilişkili olarak psikolojik güvenlik algısı arttırır (Frazier ve ark., 2017).

4.3.3.6.Saygılı ilişkiler

Yapılan çoğu araştırma kişilerarası güvenin psikolojik güvenlik üzerindeki rolünü incelemiştir. Varılan sonuçlar, iş arkadaşlarının destekleyici ve güven verici tavırlarının psikolojik güvenlik algısını arttırdığını vurgulamaktadır. Ayrıca bu çalışmalar, çalışanların birbirlerine karşı yıkıcı değil yapıcı olduklarında çok daha rahat ve özgür hissederek fikir ve görüş paylaşmaktan çekinmediklerini belirtmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, çalışanların birbirlerine

olan güvenlerinin altında saygı ve hoşgörölü ilişkilerin yatmasıdır. Güven ve saygı birlikte karakterize edildiği takdirde psikolojik güvenlik algısı ortaya çıkmaktadır (Edmondson, 2003).

4.3.4. Psikolojik güvenliğin sonuçları

Psikolojik güvenlik, örgütlerde birçok olumlu durumu beraberinde getirmektedir. Bu olumlu çıktılar, gerek birey açısından gerekse ekip açısından ortaya çıkmakta ve genel olarak örgüte büyük katkılar sağlamaktadır. Bu bölümde, yapılan çalışmalar doğrultusunda yazında en sık karşılaşılan psikolojik güvenlik sonuçları ele alınacaktır.

4.3.4.1. İletişim ve sesli davranış/konuşma

Psikolojik güvenliğin önemli sonuçlarından biri çalışanlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesidir. Yüksek psikolojik güvenlik ortamında çalışanlar başkalarıyla olan ilişkilerinde kendilerini güvende hissederler. Dolayısıyla gerek kendi aralarında gerekse amirlerine karşı anlaşmazlıkları, hataları ve hissettiklerini dile getirmekte çekinmezler. Bu durum ise ses/konuşma (voice) davranışına yol açmaktadır (Newman ve ark., 2017).

Konuşma, Hirschman (1970)'nın EVLN kuramına dayanan bir davranış türüdür. Bireyler, hissettiklerini açığa vurarak dile getirirler. Bu konuşma, bazen protesto şeklinde yıkıcı bir hâl alırken, bazen de olayların farkına varma ve iyileştirmeler gerçekleştirerek problemlere çözüm önerisinde bulunma şeklinde yapıcı da olabilir. Yapılan araştırmalar, psikolojik güvenliğin çalışanları konuşma davranışına sevk ettiğini ve bu durumun örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Ming ve ark., 2015).

Örgütlerde konuşma davranışı, takımın karşılıklı destek ve yardımlaşma sürecini etkilemektedir. Ekip içerisindeki iyileştirme müdahaleleri, ekip hedeflerini belirleme, kişilerarası ilişkileri geliştirme, ekip rollerini netleştirme, hataları dile getirme ve problem çözme gibi birçok önemli davranışa teşvik ederek sinerji oluşturmaktadır (O'Donovan ve McAuliffe, 2020).

4.3.4.2. Öğrenme davranışı

Bilgi paylaşımı, örgütlerde değişim ve öğrenmenin gerçekleştiği temel süreçlerdendir. Ancak, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, çalışanlar arasındaki işbirliği ve geri bildirim alışkanlığının kabul edildiği ve teşvik edildiği güvenli bir ortamın sağlanması gerekmektedir (Frazier ve ark., 2017). Yapılan araştırmalara göre, psikolojik güvenlik ile öğrenme davranışı arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu ilişkiler hem bireysel hem de ekip düzeyinde gerçekleşmektedir (Newman ve ark., 2017).

Öğrenme davranışı, takım etkinliğini etkileyen önemli bir değişkendir. Ekip üyeleri öğrenme davranışı sayesinde işlerin yapılmasında gerekli olan bilgi ve becerileri edinir, edindiği bilgileri problem çözme, gelişme ve performans üretmek için paylaşırlar. Böylelikle rekabetçi bir örgüt oluşturabilirler (Kim ve ark., 2020).

4.3.4.3.Performans

Psikolojik güvenliğin sonuçlarından biri de performanstır. Yazında yer alan birçok araştırma psikolojik güvenlik ve performans arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir. Psikolojik güvenlik, inisiyatif almanın ve hata yapmanın olası olumsuz sonuçlarını en aza indirmektedir. Çünkü bireyler aldıkları kararlar, gerçekleştirdikleri eylemler ve ileri sürdükleri fikirler sonucunda çalışma arkadaşları tarafından yadırganmayacağını bilerek faaliyet göstermekten çekinmezler (Frazier ve ark., 2017).

Psikolojik güvenlik, çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sunar ve çalışanların işe katılımını iyileştirir. Bu tarz ortamlarda çalışanların işlerine yönelik çaba ve gayreti artar. Öğrenme davranışıyla birlikte bireysel ve örgütsel performansta gözle görülür pozitif farklılıklar meydana gelir (Ming ve ark., 2015).

4.3.4.4.Yenilikçilik ve yaratıcılık

Örgütlerde yaratıcı fikirlerin sunulması ve yenilikçi ürünlerin ortaya konulması son derece risklidir. Çünkü yenilikler genellikle şüphecilik ve dirençle karşılaşılır. Bu sebepten dolayı bireyler genellikle daha savunmacı bir hâl alarak yeni fikirleri öne sürmekten çekinirler ve mevcut sınırlarından çıkmamaya çalışırlar (Mukerjee ve Metiu, 2022).

Yapılan araştırmalar psikolojik güvenlik ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Psikolojik güvenlik, çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesini ve yaratıcılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü kendini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar risk almaktan kaçınmazlar. Dolayısıyla yeni ve yaratıcı fikirler sunma, inisiyatif alma ve proaktif davranışlar sergileme konusunda kendilerini özgür hissederler (Newman ve ark., 2017).

4.3.4.5.Çalışan bağlılığı

Psikolojik güvenliğin önemli sonuçlarından biri de çalışan bağlılığıdır. Yapılan araştırmalar, psikolojik güvenliğin ve güvenilir liderliğin çalışanın işine ve örgütüne olan bağlılığını arttırdığını vurgulamaktadır. Hatta Kahn (1990), psikolojik güvenliğin çalışan bağlılığını geliştirmek için gerekli olan üç psikolojik koşuldan biri olduğunu ileri sürmektedir (diğer ikisi psikolojik anlam ve psikolojik geçerliliktir) (Ming ve ark., 2015).

Kendini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar, mevcut işlerine mevcut çalışma arkadaşlarıyla birlikte devam etme isteği geliştirmektedir. Bu durum, çalışanın uzun vadede örgütün bir parçası olarak kalmak istemesine ve duygusal olarak bağlılık gütmesine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla çok daha pozitif, kaygısız ve memnun olarak çalışmasına imkân sağlamaktadır (Frazier ve ark., 2017).

4.4.Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

4.4.1.Liderlik kavramı

Liderlik kavramı, insanlık tarihi boyunca toplulukların temel unsurlarından biri olmuştur. Hayatın her alanında toplulukları organize eden, yönlendiren, büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunan liderlerin izlerine rastlanmaktadır. Dolayısıyla, en az iki kişinin bulunduğu bir yerde bile liderin varlığından söz etmek mümkündür. Buradan hareketle toplumun yaşamına katkıda bulunan, kompleks, belirli bir plan ve program dahilinde ilerlenmesi gereken örgütlerde de belirlenen hedeflere ulaşılması için liderlik kavramı tartışılmaz bir öneme sahiptir.

Liderlik yazını incelendiğinde ortak bir tanımlamanın bulunmadığı, hatta kavramı tanımlamaya çalışan araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımının olduğu sonucuna varılmıştır. Bu tanımlamaların çoğunlukla bireysel özellikler, rol ilişkileri, örgüt kültürü, takipçi algıları ve takipçiler üzerindeki etkiler çevresinde geliştiği belirlenmiştir. Çoğu liderlik tanımının birbirinden farklı olduğu bilinmekle birlikte ortak olan tek yanlarının liderliğin bir etkileme süreci olduğudur (Yukl, 1989).

Liderlik en temelde, bir kişinin yasal yetkisinden ziyade sahip olduğu yeteneklerle astlarını etkileyebilme gücünü ifade etmektedir (Leiding, 2004). Lider, bunu yaparken hiçbir şekilde bir tehdit ve zorlayıcı güç kullanmadan astlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirir (Kirimi, 2007). Dolayısıyla, lider ve onu takip edenler arasında sosyal bir bağ ve etki bulunmaktadır. Lider aynı zamanda çalışanların bireysel gelişmesi için çaba sarf eder. Onların kariyer planlamasını yaparak bir üst noktaya çıkmaları için çalışmalar yürütür (Drucker, 2007).

Bu sebeptendir ki liderliğin nitelikleri ile ilgili yapılan çalışmalar temelde üç görüş etrafında toplanmıştır. Bunlardan ilki liderliğin sonradan edinilemediği ve kişinin doğuştan sahip olduğu bir yetenek olduğu yönündedir. İkincisi ise, yönetimin hem insan hem de görev odaklı faaliyetler içermesi sebebiyle etkili liderlik yöntemlerinin kişilere öğretilebileceği yönündedir. Dolayısıyla, iyi bir liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmadığı ve sonradan kazandırılabilmesi öne sürülmüştür. Üçüncü görüşe göre ise, liderlikle alakalı önceki görüşlerin birbirinden üstünlüğünün olmadığı bilakis birbirlerinin üzerinde etkileri bulunduğu

yönündedir. İçerisinde bulunulan etkinliğin durumsallığa göre değişebileceğinin daha gerçekçi bir yaklaşım olacağı kabul edilmiştir (Horner, 1997).

En genel ifadeyle lider, çalışanları yapmakla yükümlü olduğu görevleri yerine getirmeleri için onları ikna etme ve yönlendirme becerisine sahip kişidir. Örgütün hedefleri doğrultusunda iş görür ve gördürür. Bu sebeple liderin örgütün çevresini ve çalışma koşullarını etkilediği bilinmektedir. Liderin sergilediği yaklaşım, çalışanların davranışları üzerinde büyük öneme sahiptir. Gösterilen liderlik tarzı, çalışanları bazı eylemler için motive ederken bazı eylemler için de engellemektedir (Hamour, 2023). Liderlik tarzı, bir liderin çalışanlarını yönlendirirken sergilediği temel ve ayırt edici davranışlar olarak tanımlanmaktadır. En iyi ve her zaman geçerli bir liderlik tarzı mümkün değildir (Bolarinwa ve ark., 2023).

4.4.1.1.Başlıca liderlik yaklaşımları

Yazında liderlikle ilgili yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalar, liderliği farklı açılardan ele almış ve farklı noktalarına değinmişlerdir. Söz konusu bu araştırmalar doğrultusunda liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern (çağdaş) liderlik yaklaşımları olmak üzere dört kategoride incelemek mümkündür.

4.4.1.1.1.Özellikler yaklaşımı

Liderlik özellikleri alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konunun tartışmalı bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan ilk araştırmalar sonucu teorisyenler, liderleri diğer insanlardan ayıran ve doğuştan geldiğine inanılan bazı fiziksel ve kişilik özelliklerinin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Khan ve ark., 2016). Bu düşünceler ise büyük adam (great man) teorisini ortaya çıkarmıştır. Bu teoride; lider olunmaz, doğulur anlayışı hâkimdir. Liderlerin sahip oldukları üstün özelliklerin miras olarak alındığı ve genetik olarak aktarıldığına inanılmaktadır (Russell, 2011).

20. yüzyılın başlarına gelindiğinde büyük adam teorisi artık yerini özellikler teorisine bırakmıştır. Bu dönemde liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı edinilmiş olduğu konusuyla ilgilenilmemiştir. Sadece liderin özelliklerinin lider olmayanlardan farklı olduğu görüşü üzerinde durulmuştur (Maloş, 2011). Bu dönemdeki araştırmacılar, liderin özelliklerini tanımlayarak etkin bir liderliğin ayırt edici özelliklerini bulmaya çalışmışlardır. Potansiyel liderlerin özelliklerini gözlemlemişler ve bu gözlemlerden hareketle liderlerin sahip olması gerektiği belli başlı özellikleri belirlemişlerdir (Goff, 2003).

Tablo 2. Liderde olması gereken özellikler

Yaş	Güzel Konuşma Yeteneği	Kararlılık
Boy	Zekâ	Açık Sözlülük
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	Kişilerarası İletişim	Samimiyet
Yakışıklılık/Güzellik	Hissel Olgunluk	Dürüstlük
Başkalarına Güven Verme	İnsiyatif Sahibi Olma	
Kendine Güven Duyma	İş Başarma Yeteneği	

Kaynak: Koçel (2011)

Özellikler teorisi, 20. yüzyılın sonlarına doğru sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulamanın temellerini Ralph Stogdill'in yaptığı araştırmalar oluşturmaktadır. Stogdill (1948), hiçbir özelliğin evrensel olarak liderlik özellikleriyle ilişkilendirilemeyeceğini; durumsal faktörlerin de etkili olacağını ileri sürmüştür. Örneğin askeri liderlerin iş hayatındaki liderlerle aynı özelliklere sahip olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla, başarılı bir liderlik için belirli özelliklerin yeterli olmayacağını, bunların yalnızca bir ön koşul olabileceğini vurgulamıştır (Maloş, 2011). İlerleyen dönemlerde yapılan araştırmalar Stogdill'in düşüncelerini destekler nitelikte devam etmiştir. Conger ve Kanungo (1998) özellikler yaklaşımını “fazla basit” olarak tanımlarken; House ve Aditya (1997) evrensel özellikler arayışının boşuna bir çaba olduğunu ortaya koymuştur (Judge ve ark., 2002).

4.4.1.1.2.Davranışsal liderlik yaklaşımı

Ralph Stogdill ile başlayan ve diğer araştırmacılarca devam eden özellikler teorisine yönelik eleştiriler, liderlik yaklaşımına farklı bir bakış açısı kazandırdı. Artık araştırmacılar, liderlerin özelliklerinden ziyade davranışlarının etkililiğine odaklanmaya başladılar. Bu durum liderlik teorilerine yeni bir soluk getirerek davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden oldu (Derue ve ark., 2011).

Özellikler teorisinin temellerini oluşturan büyük adam teorisinin varsayımı “lider olunmaz, doğulur” iken, davranışsal teorisinin temel varsayımı “liderlerin belirli davranışları öğrenme ve deneyim yoluyla elde edebileceği” yönündedir. Dolayısıyla davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler teorisinin aksine liderin ne olduğundan çok ne yaptığına odaklanmıştır (Poornima, 2017). Davranışsal liderlik teorisi, liderleri diğer insanlardan ayıran şeyin belirli davranışlar olduğunu savunur. Yani, etkili bir liderin grup üretkenliğine ve grubun psikososyal gelişimine en uygun davranışları sergileyen kişi olduğunu kabul eder (Deshwal ve Ashraf, 2020).

Davranışsal liderlik teorisi iki temel davranış üzerine kurulmuştur. Bunlar, insanlar için gerçek ilgi (çalışan merkezli) ve görevi tamamlamaya yönelik güçlü istektir (iş merkezli). Çalışan merkezli liderlik davranışları lider ve çalışanlar arasındaki güven, duyarlılık ve uyuma odaklanırken; iş merkezli liderlik davranışları denetim, ödüller, zorlama ve bürokratik yapı üzerine odaklanmaktadır (Goff, 2003).

BF Skinner, John Watson ve Kurt Lewin gibi teorisyenler davranışsal liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirilmiştir. Lewin (1935) otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) olmak üzere üç tür lider davranışından bahsetmektedir. Otokratik lider, astlarını sürece dâhil etmezken demokratik lider astlarının fikirlerini alarak karar vermektedir. Serbest bırakıcı lider ise gerçek bir liderlik rolü üstlenmeyerek astlarının karar aşamalarına karışmamaktadır. Lewin, tüm liderlerin bu davranış sınıflandırmalarından birine dâhil olduğunu savunmaktadır (Russell, 2011). Ayrıca Iowa Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorisi, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli davranışsal liderlik teorileriyle ilgili yapılan önemli çalışmalardandır.

4.4.1.1.3.Durumsal liderlik yaklaşımı

Yönetim alanında yapılan araştırmalar arttıkça insanlar “en iyi” liderlik tarzı arayışına girmişlerdir. Ancak, zaman ilerledikçe araştırma sonuçları göstermektedir ki tek ve her zaman geçerli bir liderlik tarzının olması mümkün değildir. Asıl olan, başarılı liderlerin içinde bulundukları durumların taleplerini karşılamak adına davranışlarını o anın şartlarına göre uyarlayabilen kişiler olduğudur. Bu anlayış durumsal liderlik yaklaşımının gelişmesine sebebiyet vermiştir (Schermerhorn, 1997).

Durumsal liderlik yaklaşımının temellerine bakıldığında, Reddin (1967) tarafından yazına kazandırılan üç boyutlu liderlik çerçevesine dayanarak geliştirilen Hersey ve Blanchard (1969)'ın durumsal liderlik teorisi olarak yeniden adlandırdıkları yaşam döngüsü teorisi bulunmaktadır (Graeff, 1983). Teoriye göre durumsal liderlik; görev davranışı, ilişki davranışı ve hazır olma unsurlarının etkileşimiyle ilişkilidir. Görev davranışı, liderin astlarına yaptığı rehberlik ve yönlendirme miktarını ifade ederken; ilişki davranışı, liderin astlarına sağladığı sosyo-duygusal desteği ifade etmektedir. Hazır olma ise, astların belirli bir görevi başarıma becerisine ve isteğine sahip olma derecesini ifade etmektedir (Goodson ve ark., 1989). Burada etkili bir lidere düşen astlarını hazır bir duruma getirebilmek için uygun görev ve ilişki davranışlarını kurgulayabilmektir. Lider, hangi eylem türünün gerekli olduğunu tespit edip o duruma göre faaliyette bulunabilmelidir. Bu dönemde durumsal liderlik yaklaşımını daha net açıklayabilmek adına birçok araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmalardan başlıcaları; Fiedler'in

Etkin Liderlik Modeli, Yol Amaç Teorisi, Liderlik İkamesi Teorisi ve Vroom'un Normatif Durumsallık Modelidir (McCleskey, 2014).

4.4.1.1.4.Modern liderlik yaklaşımı

Yönetim alanında gerçekleşen ilerlemeler ve küreselleşmenin etkisiyle artık liderlik tarzları ihtiyaçları karşılama noktasında yetersiz kalmakta idi. Takipçilerin (astların) üzerinde yapılan araştırmalar bunun en büyük dayanaklarını oluşturuyordu. Çünkü araştırma sonuçları göstermektedir ki yönetim sürecinde yalnızca liderin astlarına değil, astların liderlerine olan etkisi de söz konusudur. Bu sebeple, geleneksel liderlik yaklaşımlarının eksik kalması sebebiyle çağın gerekliliklerine uygun bazı yeni modern liderlik tarzları geliştirilmiştir (Bhattacharyya ve Jha, 2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik modern liderlik yaklaşımlarının başlıcalarıdır.

4.4.1.1.4.1.Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlikte, lider ve takipçileri (astları) arasında bir alışveriş söz konusudur. Dolayısıyla sonuca dayalı bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Lider ve takipçi arasında kalıcı bir ilişkinin olması gerekmez. Esas olan menfaatler çerçevesinde değiş dokuş yapmaktır (Thapa ve Parimoo, 2022). Takipçiler, liderleriyle yaptıkları ödül alışverişine göre iş görürler. Dolayısıyla, liderler de bu alışverişe dayanarak takipçilerin uyum şekline göre onlardan nasıl yararlanabileceğinin peşindedirler. Ancak bu durum kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkili olsa da yeniliğin önünde bir engel oluşturabilir ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaz (Costa ve ark., 2023). Bunun önemli sebeplerinden biri, liderin görev odaklı çalışmasından dolayı yenilikleri göz ardı etmesidir. Bir diğer sebep ise, Liderin takipçileri dışsal olarak motive etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum çalışanın yaratıcılığının ve yenilikçiliğinin asgari düzeyde kalmasına yol açabilir (Martins ve ark., 2023).

4.4.1.1.4.2.Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderliğin temel amacı, grupların ve örgütlerin gelişimini teşvik ederken takipçilerin (astların) başarı ve kişisel gelişim isteklerini yükseltmektir. Dolayısıyla, bir menfaat doğrultusunda takipçilerin çıkarlarını karşılamak yerine onlarda bir farkındalık uyandırarak başarı, büyüme ve gelişmelerine odaklanır (Bass ve Avolio, 1990). Dönüşümcü liderlik yaklaşımının temel felsefesi, çalışanların ilgi alanlarının genişletilip yükseltilmesidir. Bunu yaparken de çalışanların kendi çıkarlarından ziyade örgütsel hedeflere yönelik iş görmelerini teşvik eder. Böylelikle, artan çalışan kapasitesiyle birlikte daha fazla üretkenliğe ulaşılmış olunur. Lider ile çalışan arasında ise; güven, hayranlık, sadakat ve saygı unsurları bulunmaktadır. Bu durum salt lider-çalışan ilişkisinin ötesinde bir bağ kurulmasını sağlar (Hay, 2006). Dönüşümcü liderliğin davranışları özetlendiğinde yedi özellik karşımıza çıkmaktadır.

Bu özelliklere göre dönüşümcü bir lider; (1) bir vizyon iletir, (2) personeli geliştirir, (3) destek sağlar, (4) personeli güçlendirir, (5) yenilikçidir, (6) yol göstericidir ve (7) karizmatiktir (Carless ve ark., 2000).

4.4.1.1.4.3.Karizmatik liderlik

“Karizmatik” terimi ilk kez Alman sosyolog Max Weber’in toplumdaki üç otorite biçimine (geleneksel, yasal ve karizmatik) ilişkin tipolojisinde yer almaktadır. Burada bahsi geçen karizmatikliğin geçerliliği diğer otoritelerden ayrı tutulmuştur. Çünkü karizmatik liderlerin olağanüstü güçlere sahip bir kahramanmış gibi görüldüğü savunulur. Bu durum, liderin sergilediği davranışlarla takipçilerin gözünde nasıl konumlandırıldığıyla ilgili bir kavramdır (Conger, 2015). Lider bu kahramanca bakış açısını; istikrarlı vizyon, tutkulu inanç, sınırsız enerji, yaratıcı fikirler ve takipçileri yüksek standartlara ulaştırmaya dair verdiği güvenle kazanır (Howell ve Avolio, 1992). Takipçilerin gözünde karizmatik bir konuma yerleşebilen lider, onları kolaylıkla teşvik ederek motivasyonlarının ve performanslarının artmasını sağlayabilir. Çünkü karizmatik lider ile takipçiler arasında rasyonel bir bağdan ziyade duygusal bir bağ bulunmaktadır. Bu durum takipçilerin liderlerine sorgusuz sualsiz itaat ve sadakat duymasına sebebiyet vermektedir (Howell ve Frost, 1989).

4.4.1.1.4.4.Etik liderlik

Etik liderlik, liderin sahip olduğu güçlerini karar ve eylemlerine yansıtırken takipçilerin hak ve özgürlüklerine uygun olarak kullanması şeklinde tanımlanabilir. Etik lider davranışlarını belirlerken takipçilerin çıkarlarını da gözetererek hareket eder (Stouten ve ark., 2012). Ayrıca etik liderlik yalnızca takipçiler için değil örgütün dış görünürlüğü için de büyük önem arz etmektedir. Aldığı kararlarda iyi-kötü, doğru-yanlış gibi ayrımları etik çerçevede alan bir lider, takipçilerin takdirini ve saygısını kazanmanın yanında örgütün itibarını da yükselterek rakipleriyle olan kıyaslamada kilit rol oynamaktadır (Mihelic, 2010).

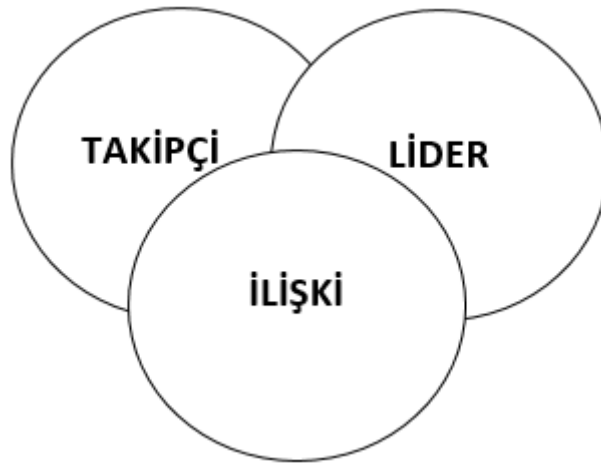
4.4.1.1.4.5.Otantik liderlik

Otantik liderlik başkalarının düşüncelerini dikkate alarak kendi fikirleri doğrultusunda ilerleyen bir yaklaşımdır. Otantik liderler; yüksek düzeyde öz çözümleme, netlik, hedefleri kendi içinde tutarlı ve davranışlarıyla kendini ifade eden kişilik özelliklerine sahiptirler (Walumbwa ve ark., 2008). Otantik liderlik “kendin ol”, “yaratıldığın kişi ol” felsefesi üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla, otantik liderler kim olduklarını ve neye inandıklarını kendinden emin bir şekilde ortaya koyan kişilerdir. Yaptıkları her eylem şeffaf ve açık bir şekilde izlenebilir haldedir. Bu durum, takipçilerin lidere inanmaları, güvenmeleri ve onu desteklemelerine sebebiyet vermektedir (Sparrowe, 2005).

4.4.2.Lider-üye etkileşimi kavramı

Lider-üye etkileşiminin çıkış noktasına bakıldığında birçok araştırma sonucuyla ilişkili olduğu görülmektedir. Dönemin liderlik yazınında yapılan araştırmalar işten ayrılma niyeti, memnuniyet ve performans gibi örgütsel sonuçlara odaklanmıştır. Ancak, bu örgütsel sonuçların kaynağı lider ve takipçilerin davranışlarıyla tam olarak bağdaştırılamamıştır (Bauer ve Green, 1996). Bunun en büyük sebeplerinden biri, yapılan araştırma sonuçlarının hâlâ geleneksel liderlik yaklaşımları ile değerlendirilme çabasıdır. Araştırmacılar elde ettikleri bulgulara göre lider veya takipçiyi mevcut kategorilerden birine (özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı) yerleştirmeye çalışmışlardır. Ancak bu durum araştırmacıları bir hayli zorlamış ve çok sağlıklı sonuçlar vermemiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Liderlik alanında yapılan çalışmalar arttıkça araştırmacıların dikkatini çeken bazı unsurlar olmuştur. Bunların en göze çarpanı, bazı araştırmalarda bazı liderlerin astlarına farklı yaklaştığı durumudur. Liderlerin kimi astlarına yakın kimi astlarına ise daha formal tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (Scandura, 1999). Bu tespit araştırmacıların bakış açılarını değiştirmiştir. Çünkü bundan önceki süreçlerde araştırmacılar elde ettikleri sonuçları liderin veya takipçilerin özellik, davranış ve tutumlarından kaynaklandığını varsayarak ona göre bir değerlendirme ve sınıflandırmaya çalışmışlardır. Son çalışmalarda tespit edilen durumlar, araştırmacıların odağını lider ve takipçilerden ziyade iki taraf arasındaki ilişkiye çekmiştir. Bu durum, şekil 5'te liderlik alanları ile gösterilmiştir (Bauer ve Green, 1996).



Kaynak: Bauer ve Green (1996)

Şekil 5. Liderlik alanları

Lider ve takipçi arasındaki keşfedilen bu ilişki liderlik alanına yeni bir soluk getirerek lider-üye etkileşimi teorisinin doğmasına sebep olmuştur. Araştırmacılar, yalnızca lider ve takipçi

üzerinden varsayımlar üretmek yerine, iki taraf arasındaki ilişki ve bu ilişkilerin ortaya çıkardığı etkileri de göz önüne almaya başlamışlardır. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ve astları arasında standart bir ilişkinin olduğu söylenemez. Lider her astıyla farklı ilişkiler kurabilir. Bu farklı ilişkiler sonucunda da farklı alışverişler meydana gelebilir. Dolayısıyla, bu farklı iletişim ve etkileşim birçok örgütsel sonucu da beraberinde getirebilir (Liden ve ark., 1993). Lider-üye arasındaki bu farklı etkileşim, Dikey İkili Bağlantı Modeli bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

4.4.2.1.Lider-üye etkileşiminin teorik temelleri

Lider-üye etkileşiminin oluşmasında birçok farklı teorinin etkisi görülmektedir. Bu bölümde lider ile takipçi arasındaki ilişkilerin seyrini belirlemede kilit rol oynayan Sosyal Değişim Teorisi, Rol Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Dikey İkili Bağlantı Modeli açıklanacaktır.

4.4.2.1.1.Sosyal değişim teorisi

Sosyal değişim teorisi, içeriğinde değiş-tokuşun olması sebebiyle sosyal mübadele teorisi olarak da anılır. İnsanların birbirlerine karşılıksız yaptıkları fedakâr davranışların aksine benmerkezci ve faydacı bir yaklaşımı benimser (Michalová ve Maršíková, 2023). Teoriye göre, sosyal mübadele anlayışı insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu ilişkiler genellikle karşılıklı fayda esasına göre kurulmaktadır. Yapılan araştırmalar insan ilişkilerinde iki temel faydanın güdüldüğünü ortaya koymuştur. Bunlardan ilki, ekonomik çıkarlar gibi somut unsurlardır. İkincisi ise; itibar ve kabul görme gibi soyut unsurları içermektedir (Romani-Dias ve ark., 2022).

Örgütsel davranış araştırmaları, işveren veya liderlerin çalışanlarıyla yaptıkları mübadele ilişkisini ortaya koyan birçok sonuç elde etmiştir. Yönetici veya liderlerin çalışanları teşvik ve motive etmek amacıyla onların çıkarlarını (somut ya da soyut faydalar) yerine getirdiğinde; buna karşılık olarak çalışanların da yüksek performans ve çaba gösterdiği tespit edilmiştir. Böylelikle tarafların değiş-tokuşa girmekten kaçınmadığı bilakis mutluluk duyduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, sosyal mübadele teorisinin hem bireysel hem de örgütsel çıktılarının olduğu belirlenmiştir (Lin ve Lu, 2023). Sosyal mübadele teorisi yazında “karşılıklı” ve “müzakere edilmiş” olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Karşılıklı mübadelede açıkça yapılmış bir pazarlık söz konusu değildir. Yani taraflar bulundukları eylemler sonucunda ne elde edeceğini bilmeden faydalı davranışlar sergilerler. Ancak, bireyler bu davranışların bir karşılığının olması gerektiği beklentisi içerisinde. Diğer taraf ise elde ettiği çıkarların bir karşılığının olması gerektiğinin farkında olarak değiş-tokuş sürecini devam ettirebilir. Müzakere edilmiş mübadelede takasın şartları bellidir. Taraflar eylemleri sonucunda ne gibi kazançlar elde edeceğini öngörebilir (McLeod ve ark., 2021).

4.4.2.1.2.Rol teorisi

Rol teorisinin kökenleri incelendiğinde, isminden de anlaşılacağı üzere teatral bir metafor bulunmaktadır. Tiyatrodaki oyuncuların senaryoda yazılan rolleri oynadığı gibi bireylerin de sosyal ve mesleki alanlarında kendilerinden istenen rolleri canlandırması beklenmektedir (Biddle, 1986). Kişilerin oynadıkları her rol öğrenilir biçimdedir. Öğrenilen rolü isteyerek ve severek yapan bireyler, canlandıkları performanstan memnuniyet duyarlar ve kendiyle aynı rolü paylaşan bireylerle başarılı ilişkiler kurarlar (Solomon ve ark., 1985).

Rol teorisi; kişinin veya kişinin bulunduğu pozisyona özgü davranışların, özelliklerin, normların ve değerlerin nasıl olması gerektiğiyle alakalı tanımları içermektedir. Örneğin, bir hemşireden hastalara yönelik klinik hizmetler, diğer meslek gruplarıyla iyi iletişim ve yerine geldiğinde idari bazı görevler beklenmektedir (Brookes ve ark., 2007). Buradan hareketle rol teorisi lider ve çalışan arasındaki ilişkide önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider, çalışanlarına bazı roller tanımlar ve bu rollerin yerine getirilmesini bekler. Çalışanların bu rolleri kabul edip yerine getirmesi ise liderle olan iletişimine bağlıdır. Liderle iyi bir etkileşim halinde olan çalışan rolleri kabul ederek layıkıyla yerine getirecektir. Ancak, kötü bir lider-çalışan ilişkisi söz konusu olduğunda çalışan kendine tanımlanan rolleri reddetme ya da yeniden gözden geçirme yoluna gidebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

4.4.2.1.3.Eşitlik teorisi

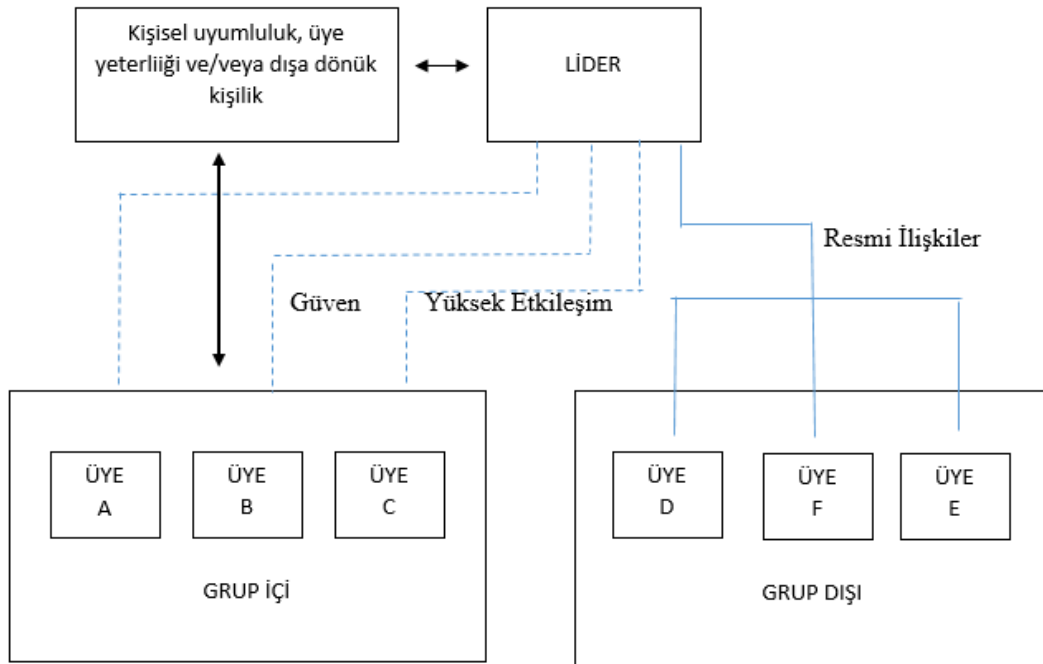
Adams (1963) tarafından yazına kazandırılan eşitlik teorisi, iş yerindeki veya toplumdaki adalet algılarına farklı ve faydalı bir bakış açısı getirmiştir. Teori, insan motivasyonu üzerine kurulmuştur. Motivasyonu sağlamadaki temel referans değeri ise bireylerin girdi ve çıktı oranlarını nasıl algıladıklarıdır. Girdiler, bireyin sahip oldukları tüm faktörler olabilir. Çoğunlukla harcanan emek, sahip olunan eğitim düzeyi ve nitelik gibi unsurlardır. Çıktı olarak da ücret, izin ve diğer soyut ödüller ele alınabilir (Hook ve Cook, 1979).

Bireyler girdi ve çıktıları oranlarlar; daha sonrasında bu oranları kendiyle eş değer kişilerle kıyaslarlar. Kıyaslama sonucunda eğer oranlar arasında bir denge söz konusuysa bu eşitliğin olduğunun göstergesidir. Ancak, oranlama sonucu bir dengesizlik mevcutsa bu eşitsizliğin var olduğunu göstermektedir (Ryan, 2016). Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyükse hissettiği sıkıntı da o denli büyük olacaktır. Buradan hareketle, hissedilen büyük sıkıntı sonrası birey eşitliği sağlamak ve sıkıntıyı gidermek için daha fazla aksiyon alacaktır. Birey eğer eşitliği sağlayamayacağını düşünüyor ise işten ayrılmayı bile düşünebilir (Huseman ve ark., 1987). Bu sebeple örgütlerde eşitlik teorisi önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle lider ile çalışan ilişkisi açısından kilit role sahiptir. Çünkü bireyin sahip olduğu eşitlik algısı lider ile çalışan arasındaki ilişkiye duyulan güven ve bu ilişkinin devamlılığı açısından büyük önem arz etmektedir.

4.4.2.1.4. Dikey ikili bağlantı modeli

Lider-üye etkileşimi kuramının temelini oluşturan esas teori dikey ikili bağlantı modelidir (VDL-Vertical Dyad Linkage Model). Hatta yazındaki çoğu kaynakta lider-üye etkileşiminin önceleri dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırıldığı yer almaktadır. Modelin çıkış noktası, liderlik yazınında liderin sabit bir liderlik tarzına sahip olduğu varsayımdır. Bu varsayıma göre, liderin astlara yaklaşımı ve astların lidere olan algıları ortalama olarak aynıdır. Dansereau ve ark. (1975) dikey ikili bağlantı modelinde bunun tam aksine bir görüşü savunmaktadır.

Dikey ikili bağlantı modelinin temel savı, liderin astlarıyla olan davranışlarının birbirinden farklılaştığı yönündedir. Lider, astların sahip olduğu üç özellik nedeniyle onları birbirinden ayırıştırır. Bunlar; a) yeterlilik ve beceri, b) kendilerine ne kadar güvenilebileceği ve c) birim içinde daha fazla sorumluluk üstlenme motivasyonudur. Lider bu özelliklere sahip olduğunu düşündüğü astlarına karşı daha ayrıcalıklı yaklaşır. Bu ayrıcalıklı astlar “iç grup” olarak isimlendirilmektedir. Bu özelliklere sahip olmadığı varsayılan astlar ise “dış grup” olarak adlandırılan sınıfta yer almaktadır (Baker ve Ganster, 1985).



Kaynak: Robbins ve Judge (2015)

Şekil 6. Grup içi ve grup dışı ilişkiler

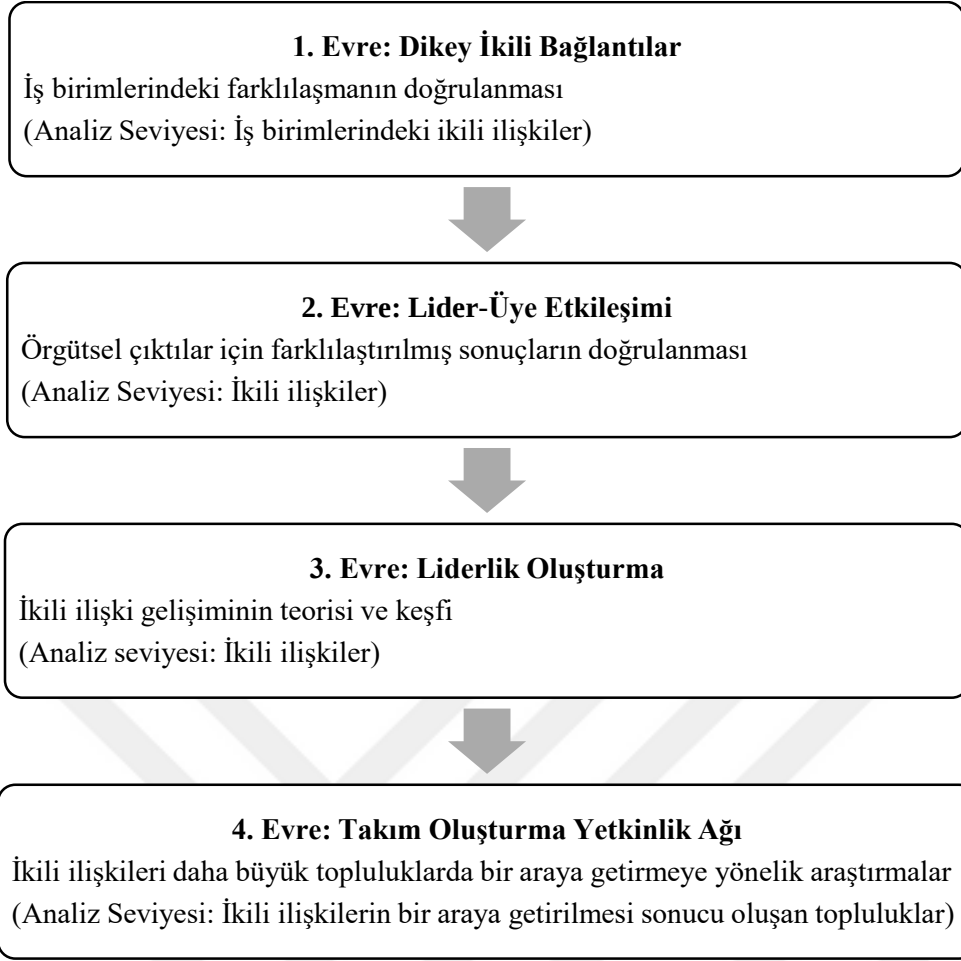
Dikey ikili bağlantı modeline göre, lider iç grup ve dış grup olarak sınıflandırdığı astlarına karşı farklı ilişkiler geliştirmektedir. İç gruptaki astlar, lidere yakın ve liderin gözdesi olan bireylerdir. Lider bu bireylere karşı ortaklık algısından kaynaklanan bir değiş tokuş ilişkisi kurar (Mikuš, 2014). Bu ilişkiye göre, iç gruptaki astlar tanımlanmış görev sınırlarının ötesine

geçerek daha fazla sorumluluk alırlar. Liderin verdiği işleri büyük bir hassasiyetle yaparlar; lider ve örgüt için ekstra rol davranışlarından çekinmezler. Daha fazla enerji ve zaman harcamaktan kaçınmayarak üstün performans göstermek için çaba sarf ederler. Buna karşılık olarak da liderlerinden daha fazla ilgi, destek, duyarlılık, tolerans ve ödül görürler. Dolayısıyla lider ve bu gruptaki bireyler arasında karşılıklı güven, açık iletişim, memnuniyet ve sadakat yüksek seviyede görülmektedir (Rosse ve Kraut, 1983).

Dış grupta bulunan astlar ile lider arasında ise otoriteye dayanan bir denetim alışverişi ilişkisi bulunmaktadır. Bu gruptaki bireyler ile lider arasında tamamen formal bir ilişki mevcuttur (Mikus, 2014). Liderin dış grupta yer alan astlardan beklentileri tamamıyla resmi sınırlar dâhilindedir. Kendilerine tanımlanan rutin ve sıradan görevleri yerine getirmeleri beklenir. Bu bireylerden ekstra bir rol davranışları istenmez. Buna karşılık, bu gruptaki bireylere liderin verdiği destek, takdir, tolerans ve ödül gibi unsurlar sadece resmi şartlar ile sınırlıdır (Liden ve Graen, 1980).

4.4.2.2.Lider-üye etkileşiminin gelişimi

Lider üye etkileşiminin gelişimi dört evrede incelenmektedir. Teorinin çıkış noktasını bireyler arasında yer alan ikili ilişkiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla, gelişimin birinci evresinde Dansereau ve ark. (1975)'nin yazına kazandırdığı dikey ikili bağlantı modeli bulunmaktadır. İkinci evre, lider-üye etkileşiminin doğduğu evredir. Bu evrede salt liderlik yaklaşımlarından ziyade liderin bütün astlarına aynı ölçüde yaklaşmadığı; farklı astlar ile farklı ilişkiler kurabileceği durumundan hareketle lider ve üye arasındaki ikili ilişkiler üzerine odaklanılmıştır. Lider-üye arasındaki ilişkilerin özellikleri ve bu ilişkilerin potansiyel örgütsel sonuçları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Üçüncü evre, lider ile üye arasında ikili ortaklık evresidir. Bu evrede yüksek kaliteli ilişkilerin faydası tamamen kabul edilmiştir. Buradan hareketle, faydayı arttırmak adına ikili ortaklık kurma çalışmaları arttırılmıştır. Son olarak dördüncü evre ise, mevcut ikili ilişkilerin daha büyük topluluklardaki incelemelerinin yapıldığı evredir. Karşılıklı ilişkilerin kümelenmiş topluluklar arasında nasıl etkili olacağı üzerine odaklanılmıştır. Tüm bu süreçlerin gelişim aşamaları Şekil 7'de belirtilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

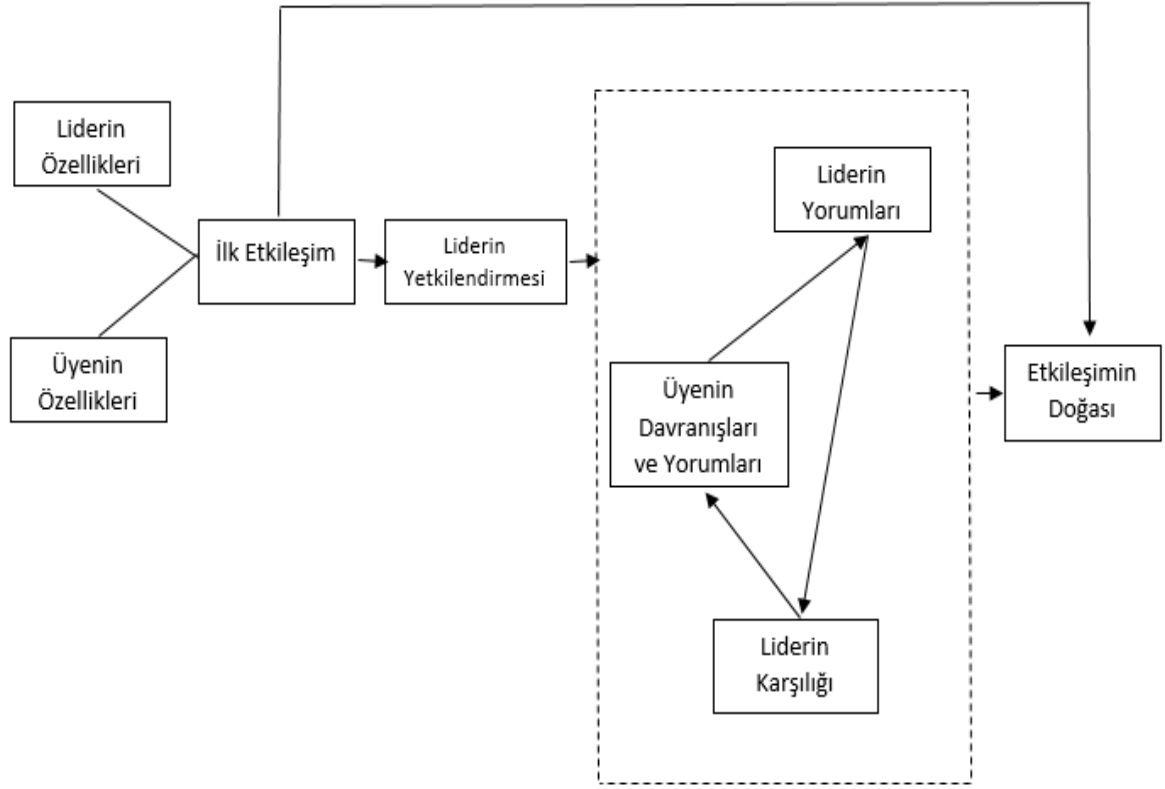


Kaynak: Graen ve Uhl-Bien (1995)

Şekil 7. Lider-üye etkileşiminin gelişim aşamaları

4.4.2.3.Lider-üye etkileşimi süreci

Lider-üye etkileşiminin gerçekleşebilmesi için belirli aşamaların sağlanması gerekmektedir. Bu aşamalardan hareketle lider ile üye ikili bir ilişki kurarak etkileşime geçebilir. Aksi halde liderin üyeye doğrudan etkileşime geçmesi ve iç grup/dış grup ayırımının oluşması mümkün değildir. Bu etkileşim süreci Dienesch ve Liden (1986) tarafından açıklanarak Şekil 8.'de belirtilmiştir.



Şekil 8. Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci

Yukarıdaki şekilde belirtildiği üzere ilk etkileşim aşamasında liderin ve üyenin sahip oldukları bireysel özellikler önemlidir. Örneğin; fiziksel özellikler, tutumlar, görünüm, yetenekler, kişilik, yaş ve deneyimler ilk etkileşimin oluşmasında öne çıkan özelliklerdir. Ayrıca şekilde ilk etkileşim anından direkt olarak etkileşimin doğasına geçilebildiği de görülmektedir. Bu tarz durumlar genellikle liderin üyede farklı bir potansiyel/özellik gördüğü anlarda karşımıza çıkmaktadır. Lider ve üyelerin özelliklerinden hareketle ortaya çıkabilecek ilk etkileşim anında dikkat edilmesi gereken nokta, üyenin yeni katılıp katılmadığıdır. Yeni katılan üyelerin sosyalleşme ve adaptasyon durumlarından ötürü tepkileri de diğerlerinden farklı olabilir. Dolayısıyla, liderin bu tarz üyelere karşı destekleyici bir tavır sergilemesi gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Sürecin ikinci aşamasında liderin yetkilendirmesi kısmı yer almaktadır. Burada lider üyelere rol/iş tanımlarına göre bazı görevler vermektedir. Bu görevlerin asıl amacı üyeyi test etmektir. Sürecin üçüncü aşamasında üyenin teste yönelik algıları değerlendirilmektedir. Üye kendisine verilen görevleri “kullanılıyorum” ya da “lider, profesyonel olarak gelişmeme yardım etmeye çalışıyor” şeklinde algılayabilir. Dolayısıyla burada önemli olan, üyenin görevleri nasıl yorumladığı ve buna karşılık nasıl davranışlar sergilediği hususudur. Üyenin bu tutum ve davranışları lider-üye etkileşimi sürecinin önemli girdilerini oluşturmaktadır. Çünkü sonraki aşamalar için bu girdiler önemli referanslar olacaktır. Lider, üyenin bu tutum ve davranışlarını

yorumlayarak üye hakkında fikir yürütmektedir. Liderin üyeye nasıl bir karşılık vereceği ve nasıl bir ilişki kurmak istediği bu aşamada gerçekleşmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

4.4.2.4.Lider-üye etkileşiminin boyutları

Lider-üye etkileşiminin gerçekleşebilmesinde dört faktör rol oynamaktadır. Lider-üye etkileşiminin boyutları olarak adlandırılan bu faktörler; katkı, sadâkat, etki ve profesyonel saygıdır. Bahsi geçen boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

4.4.2.4.1.Katkı

Dienesch ve Liden (1986) algılanan katkıyı; üyenin lider ile karşılıklı ortak amaçlarına yönelik gerçekleştirdiği eylemlerin miktarı, yönü ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Lider astlarına belli görevler verir ve bu görevler karşılığında astlardan bazı rolleri üstlenmelerini bekler. Bunun sonucunda üyenin gerçekleştirdiği performansı değerlendirir. Bu değerlendirmeye birlikte lider, performansını beğendiği astları diğerlerinden ayırır. Böylelikle lider ile üye arasında karşılıklı olarak kaliteli bir alışverişin zemini hazırlanmış olur (Liden ve Maslyn, 1998). Üye, yüksek bir performans göstererek ve yer yer iş tanımlarının ötesine geçerek liderin işlerini kolaylaştırmış olur. Bunun karşılığı olarak ise, lider üyeye gerek maddi gerek manevi bazı kaynaklar verir (Robert ve Vandenberghe, 2020).

4.4.2.4.2.Sadâkat (Vefakârlık)

Sadâkat boyutu, isminden de anlaşılacağı üzere lider ve üyenin birbirlerine ne kadar bağlı ve sadık olduklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla, lider ve üyenin birbirlerinin eylemlerini, kişiliğini ve aldıkları kararları açık bir şekilde destekleme şiddeti olarak tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Örnek vermek gerekirse, lider ve üye arasında sadâkatin olduğu varsayıldığında üyeler, “bir hata yaparsam amirim beni organizasyondaki diğerlerine karşı savunur” şeklinde düşünmektedir. Bu durum karşılıklı güven duygusuna işaret etmektedir (Robert ve Vandenberghe, 2020). Sadâkat boyutu, iş yerindeki görev dağılımına da etki etmektedir. Bağımsız bir sorumluluk gerektiren işlerde liderin sadık gördüğü üyelere seçme eğiliminde olduğu; üyelerin ise bu tarz görevleri alma isteklerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir (Puspitasari ve Mangundjaya, 2020).

4.4.2.4.3.Etki

Dienesch ve Liden (1986), lider ve üyenin iş veya profesyonel değerlerden ziyade öncelikli olarak bireysel çekiciliğe dayalı birbirlerine duydukları sevginin öneminden bahsetmişlerdir. Lider ve üye arasındaki bu sevgi kişilerarası çekim tarafından yönlendirilmektedir. Lider ve üyenin dostane ve sosyal ilişkiler kurması anlamına gelmektedir (Robert ve Vandenberghe, 2020). Bu arkadaşlık ilişkisi lider ve üyenin sık sık etkileşime girmelerine sebep olmaktadır.

Ayrıca, aradaki sevgi ve arkadaşlık ilişkisinden dolayı çalışırken zevk alarak çalışmalarına imkân vermektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

4.4.2.4.4.Profesyonel saygı

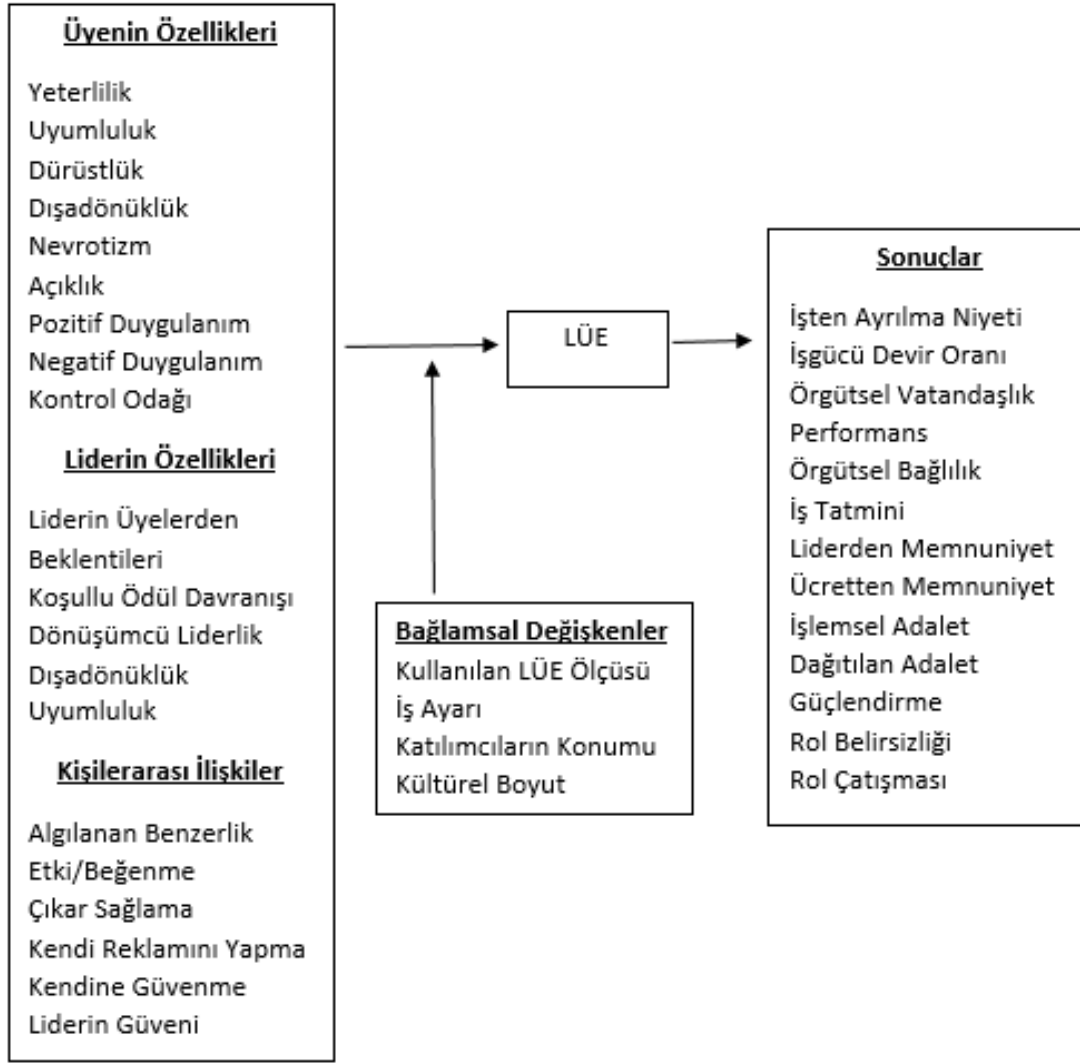
Profesyonel saygı, mesleki yeterlilikle alakalı bir durumdur. Lider ve üyenin (özellikle liderin) kendi alanıyla alakalı sahip olduğu bilgi ve becerilerin karşı tarafta oluşturduğu olumlu bir algıyı ifade etmektedir (Puspitasari ve Mangundjaya, 2020). Bireyin işinde iyi olması karşı tarafın gözündeki itibarını arttırmaktadır. Özellikle liderin bilgili, becerikli ve yetkin olması üyenin onu güçlü biri olarak konumlandırmasına imkân vermektedir. Bu durum, üyelerin güçlü liderlerle etkileşim kurma isteklerini arttırmaktadır (Robert ve Vandenberghe, 2020). Bu itibar algısının birçok kaynağı olabilir. Bunların başlıcaları arasında kişisel tecrübe, iç ve dış paydaşlardan gelen takdir yorumları, bireyin elde etmiş olduğu ödüller ve mesleki camiada tanınırlık gibi unsurlar sayılabilir (Liden ve Maslyn, 1998).

4.4.2.5.Lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları

Lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçlarına yönelik yapılan yazın araştırmalarında görülmektedir ki lider-üye etkileşiminin sonuçlarına yönelik araştırmalar daha fazladır. Bunun önemli sebeplerinden birinin örgütsel çıktılara doğrudan etki ediyor olması olabilir.

Lider-üye etkileşiminin gerçekleşebilmesi için belirli öncüller gerekmektedir. Aslında bu öncüllerin büyük bir kısmını lider-üye etkileşiminin boyutları oluşturmaktadır. Karşılıklı hoşlanma dereceleri, sınırların ötesinde çaba gösterme, sadâkat, profesyonelliğini kabul etme ve itibar duyma gibi şartlar etkileşim öncesi aranan temel unsurlardır (Wayne ve ark., 1997). Onun dışında, lider-üye etkileşiminin gerçekleşebilmesi için gerekli olan öncüller Dulebohn ve arkadaşları tarafından belirlenerek yazına kazandırılmıştır. Bu öncüller üyenin özellikleri, liderin özellikleri ve kişilerarası ilişkiler olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Dulebohn ve ark., (2012)'na göre lider-üye etkileşimi öncelikle lider ve üyenin kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişmektedir. Sonraki süreçte zaman içerisinde gerçekleşen davranışlar ilişkilerin seyrini etkilemektedir.

Lider-üye etkileşimi örgütsel davranış çalışmalarının önemli değişkenlerinden biridir. Lider ve üye arasındaki yüksek etkileşim örgüt içerisindeki işten ayrılma niyeti, devir hızı ve rol çatışması gibi negatif durumları baskılarken olumlu birçok sonucu da arttırmaktadır. Çalışan bağlılığının artması, memnuniyet, performans, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık bunların başlıcalarıdır (Kang ve Stewart, 2007). Lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçları daha detaylı olarak Şekil 9.'da belirtilmiştir.



Kaynak: Dulebohn ve ark., (2012)

Şekil 9. Lider-üye etkileşimi öncülleri ve sonuçları

Yukarıdaki tabloda gerekli öncüller sağlandığı takdirde yüksek lider-üye etkileşimin beraberinde getirdiği olumlu sonuçlar gösterilmiştir. Benzer şekilde düşük düzeyde lider-üye etkileşiminin olduğu durumlar da bazı sonuçlara yol açmaktadır. Düşük düzeyde liderle etkileşime geçen üye, liderin daha az dikkatini çekmektedir. Bu durum daha az destek görmesine ve daha fazla problem yaşamasına sebep olmaktadır. Bu tarz üyelerin kariyer ilerlemesi de bir hayli yavaştır. Dolayısıyla bu üyelerin diğerlerine nazaran daha az terfi aldığı bilinmektedir. Bu durumu üyeler bir adaletsizlik olarak algılayabilirler. Akabinde örgütsel misilleme davranışları sergileyebilirler. Örgütsel misilleme davranışları, bir ödeşme olarak tanımlanabilir. Uzun ve hak edilmeyen molalar vermek, sağlıklıyken hasta olduğunu bildirmek, ekipmanlara ve iş sürecine bilerek zarar vermek örgütsel misilleme davranışlarına örnek olarak verilebilir (Townsend ve ark., 2000).

5.GEREÇ VE YÖNTEM

5.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, hastane işletmelerinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin rolünün ortaya koyulmasıdır. Araştırma, amaç açısından tanımlayıcı, zaman boyutu açısından ise kesitsel türde tasarlanmıştır.

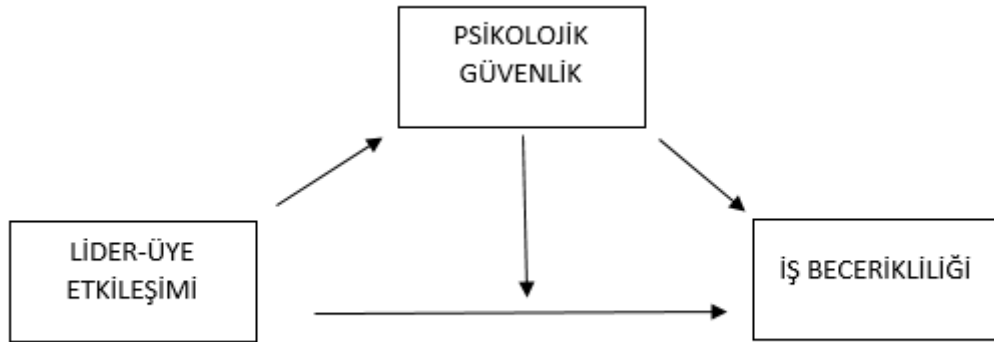
5.2.Araştırma Soruları, Araştırma Modeli ve Hipotezler

5.2.1.Araştırmanın soruları

1. Lider-üye etkileşimi iş becerikliliğini etkilemekte midir?
2. Lider-üye etkileşimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü var mıdır?
3. Lider-üye etkileşimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü var mıdır?

5.2.2.Araştırma modeli

Araştırma sorularından hareketle oluşturulan araştırma modeli Şekil 10.'da belirtilmiştir.



Şekil 10. Araştırma Modeli

5.2.3.Araştırma hipotezleri

Hipotez 1. Lider-üye etkileşimi iş becerikliliğini etkilemektedir.

H1a: Etki boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1b: Vefakârlık boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1c: Katkı boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1d: Profesyonel saygı boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1e: Etki boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1f: Vefakârlık boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1g: Katkı boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1h: Profesyonel saygı boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1ı: Etki boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1i: Vefakârlık boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1j: Katkı boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1k: Profesyonel saygı boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 2. Lider-üye etkileşimi psikolojik güvenliği etkilemektedir.

H2a: Etki boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2b: Vefakârlık boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2c: Katkı boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2d: Profesyonel saygı boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2e: Etki boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2f: Vefakârlık boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2g: Katkı boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2h: Profesyonel saygı boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 3. Psikolojik güvenlik iş becerikliliğini etkilemektedir.

H3a: Hoşgörü boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H3b: İnisiyatif boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H3c: Hoşgörü boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H3d: İnisiyatif boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H3e: Hoşgörü boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H3f: İnisiyatif boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 4. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.

H4a: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4b: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4c: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4d: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4e: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4f: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4g: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4h: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4i: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4i: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4j: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4k: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4l: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4m: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4n: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4o: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4ö: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4p: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4r: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4s: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4ş: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4t: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4u: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4ü: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

Hipotez 5. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır.

H5a: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5b: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5c: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5d: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5e: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5f: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5g: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5h: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5ı: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5i: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5j: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5k: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5l: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5m: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5n: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5o: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5ö: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5p: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5r: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5s: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5ş: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5t: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5u: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5ü: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

5.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan ve araştırmanın yapıldığı dönemde Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı'nda faaliyet verisi bulunan özel hastanelerde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Evrende yer alan hastaneler insan kaynağı sayı ve niteliği, teknolojik imkânlar, faaliyet sunulan alanlar, yatak sayısı gibi özellikler açısından homojen özelliğe sahip değildir. Bu tür durumda en doğru örneklem yöntemi olan tabakalı örneklem yöntemi araştırmada tercih edilmiş, hastane tabakaları arasında genel durumu göstermek için ise orantısız tabakalama yöntemi araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca, sağlık sektöründe istihdam edilen en büyük meslek grubunun hemşireler olması ve model çalışmalarının tek meslek grubunda yapılmasının daha açıklayıcı olması sebebiyle bu araştırmada meslek grubu olarak hemşireler tercih edilmiştir.

Sağlık Bakanlığı hastane sınıflandırma kriterleri ışığında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü web sayfasında yer alan Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı'ndaki özel hastaneler A, B ve C olmak üzere 3 tabakaya ayrılmıştır. Tabakalara ait bilgiler aşağıda yer almaktadır.

A tabakasındaki hastaneler: 100’den fazla yatak sayısına ve yoğun teknolojik donanıma sahip hastanelerdir. Lüks seviyede otelcilik hizmeti ve ileri düzeyde tıbbi bakım hizmeti sunabilen kurumlardır.

B tabakasındaki hastaneler: 50 ile 100 arasında yatak sayısına ve A tabakasındaki hastanelerden nispeten daha düşük teknolojik donanıma sahip hastanelerdir. İleri düzey tıbbi bakım hizmet dışında her türlü tıbbi hizmeti sunabilen kurumlardır.

C tabakasındaki hastaneler: 50’den az yatak sayısına sahip hastanelerdir. Personel hacmi ve teknolojik imkânlar açısından sınırlıdır. Temel tıbbi bakım hizmeti sunan kurumlardır.

Araştırmada örneklem büyüklüğü hesabı için evren sayısına ulaşılmaya çalışılmış, ancak İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan özel hastanelerdeki 2021 yılı için geçerli kadrolu hemşire sayısı ile ilgili İl Sağlık Müdürlüğü ve OHSAD’dan farklı değerler elde edilmiştir. Bu durumda örneklem sayısında herhangi bir hata olmaması için araştırmada evrenin bilinmediği durumlar için geçerli olan örneklem büyüklüğü formülü olan;

Örneklem büyüklüğü= $(Z\text{-değeri})^2 * p*(1-p) / (\text{hata payı})^2$ formülü uygulanmıştır.

Buna göre;

Z değeri:1,96, p=0,50, q (1-p)=0,50, hata payı=%5 olarak alınıp formülde değerlendirilmiş,

Örneklem büyüklüğü = $(1.96)^2 * 0.5*(1-0.5) / (0.05)^2$

= $3.8416 * 0,25 / 0.0025 = 384,16$ sayısına ulaşılmıştır. Buna %10 fire payı da (38) eklenerek 422 sayısının örneklem büyüklüğü için yeterli olacağı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında her tabakaya 300 anket olmak üzere toplam 900 kişiye anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerde boş, eksik ve geçersiz durumların olması nedeniyle 118 anket araştırma dışında tutulmuştur. Sonuç olarak, %87 geri dönüş oranıyla araştırma örneklemine 782 katılımcı dâhil edilmiştir.

5.4.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Veri toplamaya başlamadan önce Marmara Üniversitesi etik kurulu tarafından 2021/114 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma verileri; A tabakasinda bir, B tabakasinda dört ve C tabakasinda yedi hastane olmak üzere toplam on iki hastaneden Haziran-Ağustos 2022 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümünde “İş Becerikliliği Ölçeği”, ikinci bölümünde “Psikolojik Güvenlik Ölçeği”, üçüncü bölümde “Lider-

Üye Etkileşimi Ölçeği” ve son bölümde ise katılımcıların tanımlayıcı bilgilerini almaya yönelik olarak “Kişisel Bilgi Formu” yer almaktadır.

5.4.1.İş becerikliliği ölçeği

İş Becerikliliği (Job Crafting) ölçeği, Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından yazına kazandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Kerse (2017) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada da Kerse (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan şekli kullanılacaktır. Ölçek 5’li Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Elde edilen puanların yüksek olması, iş becerikliliği düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçek toplam 19 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha katsayısının ölçek bütünü için ,918; “görev becerikliliği” boyutu için ,757, “bilişsel beceriklilik” boyutu için ,860 ve “ilişkisel beceriklilik” boyutu için ,844 olması güvenilirliğinin bulunduğu anlamına gelmektedir. Ölçek uyarlamasındaki tüm bulgular ülkemizdeki iş yaşamında çalışanların iş becerikliliği düzeyini belirlemede, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek kullanımı ile ilgili gerekli izin alınmış ve Ek 3’te yer verilmiştir.

5.4.2.Psikolojik güvenlik ölçeği

Psikolojik Güvenlik (Psychological Safety) ölçeği, Edmondson (1999) tarafından yazına kazandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yener (2015) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada da Yener (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan şekli kullanılacaktır. Ölçek, 5’li likert tipinde (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır. Elde edilen puanların yüksek olması, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının da yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçek toplam 7 sorudan oluşmaktadır. Orijinalinde tek boyutlu olan ölçek, uyarlama aşamasında yapılan analizler sonucu 2 boyutta toplanmış ve bu boyutlar “hoşgörü” ve “insiyatif” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğinin cronbach alpha katsayısı ölçek bütünü için ,810, alt faktörlerin cronbach alpha güvenirlik katsayıları ise sırasıyla ,865 ve ,769 çıkmıştır. Uyarlama çalışmasında yapılan analizlerin sonucu ölçeğin Türkçe alan yazında kullanılabileceğini göstermektedir. Ölçek kullanımı ile ilgili gerekli izin alınmış ve Ek 4’te yer verilmiştir.

5.4.3.Lider-üye etkileşimi ölçeği

Lider-üye etkileşimi (Leader - Member Exchange) ölçeği, Liden ve Maslyn (1998) tarafından yazına kazandırılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Baş ve ark., (2010) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada da Baş ve ark. (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan şekli kullanılacaktır. Söz konusu ölçek 5’li Likert (1 Kesinlikle Katılmıyorum-5 Kesinlikle Katılıyorum) tipindedir. Elde edilen puanların yüksek olması, lider-üye etkileşimi düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçek toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucu ölçek 4

boyutta incelenmektedir. Ölçeğin Cronbach alpha değerleri ise etki faktörü için ,920, vefakârlık faktörü için ,864, katkı faktörü için ,700, profesyonel saygı faktörü için ,903 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular ölçeğin güvenilir ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir. Ölçek kullanımı ile ilgili gerekli izin alınmış ve Ek 5’te yer verilmiştir.

5.4.4.Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik olarak yaş, cinsiyet gibi sorular ve katılımcıların çalışma profillerini öğrenmeye yönelik olarak da meslekte çalışma süresi, bulunulan hastanede çalışma süresi gibi sorular bulunmaktadır. Kişisel bilgi formu toplam yedi sorudan oluşmaktadır. Dolayısıyla anket formu toplam 38 ifade ve 7 sorudan oluşmaktadır. Anket formu Ek 6’da belirtilmiştir.

5.5.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmada elde edilen veriler, AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, yapı geçerliliği test etmek için Amos programı kullanılarak “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Kurulan model doğrultusunda aracılık rolü yol analizi ile test edilirken, düzenleyici etki Process Macro ile analiz edilmiştir. Normal dağılıma sahip verilerde niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Fark bulunduğu durumda ise Post Hoc ikili karşılaştırma yöntemlerinden Bonferroni düzeltmesi yöntemi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için ise Pearson korelasyonu uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

6.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik bulguları, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulguları, verilerin normallik analizleri, ölçekler arasındaki ilişki analizleri, fark analizleri, araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeliyle yapılan yol analizleri ve process makro analizi bulgularına yer verilmiştir.

6.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanları tanımlayan demografik bilgiler Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

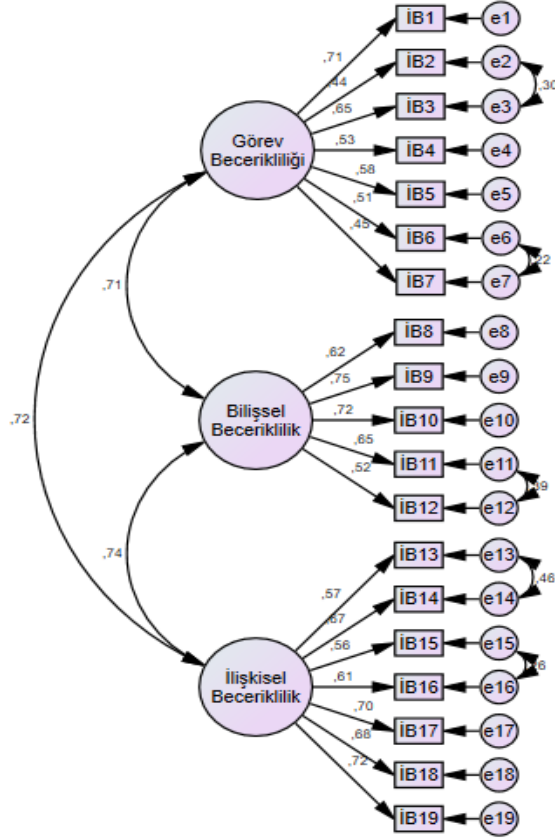
Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	166	21.2
	Kadın	616	78.8
Yaş ($\bar{X} \pm SS$, 25.40 $\pm$ 4.92)	22 yaş ve altı	157	20.1
	23-24	284	36.3
	25-26	152	19.4
	27 yaş ve üzeri	189	24.1
Medeni durum	Evli	203	26.0
	Bekâr	579	74.0
Öğrenim durumu	Lise	268	34.3
	Ön lisans	361	46.2
	Lisans	136	17.4
	Yüksek Lisans	11	1.4
Bu meslekte çalışma süresi ($\bar{X} \pm SS$, 4.39 $\pm$ 4.60)	1 yıl ve daha az	223	28.5
	2-4	293	37.5
	5 yıl ve üzeri	266	34.0
Bu hastanede çalışma süresi ($\bar{X} \pm SS$, 2.71 $\pm$ 2.71)	1 yıl ve daha az	348	44.5
	2-4	293	37.5
	5 yıl ve üzeri	141	18.0
İdari görev varlığı	Evet	76	9.7
	Hayır	706	90.3
Toplam		782	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı tablo 3’de verilmiştir. Bu verilere göre, katılımcıların %78,8’i kadın, %75,8’i 27 yaşından küçük, %74’ü bekâr, %46,2’si ön lisans mezunudur. Katılımcıların %37,5’i meslekte ve bulundukları hastanede 2-4 yıllık bir çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%90,3) idari görevi bulunmamaktadır.

6.2.Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla iç tutarlılık analizi yapılmış ve Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Yapı geçerliliğini test etmek için ise Amos programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir.

6.2.1.İş becerikliliği ölçeği



Şekil 11. İş becerikliliği ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model

Tablo 4. İş becerikliliği ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Görev Becerikliliği $\alpha=0.770$	İB1	0.712	-	-	-
	İB2	0.442	0.088	10.700	***
	İB3	0.648	0.074	15.406	***
	İB4	0.528	0.081	12.853	***
	İB5	0.583	0.067	14.072	***
	İB6	0.511	0.074	12.423	***
	İB7	0.453	0.081	11.067	***
F2: Bilişsel Beceriklilik $\alpha=0.794$	İB8	0.624	-	-	-
	İB9	0.748	0.076	15.859	***
	İB10	0.718	0.075	15.460	***
	İB11	0.645	0.083	14.324	***
	İB12	0.520	0.081	12.000	***
F3: İlişkisel Beceriklilik $\alpha=0.845$	İB13	0.569	-	-	-
	İB14	0.673	0.061	18.860	***
	İB15	0.560	0.091	12.189	***
	İB16	0.613	0.088	12.998	***
	İB17	0.696	0.075	14.142	***
	İB18	0.679	0.075	13.929	***
	İB19	0.721	0.075	14.426	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.893$					

***p<0.001

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

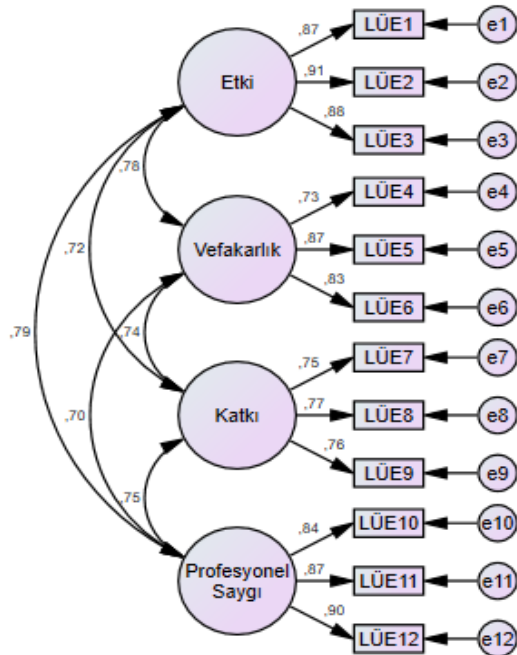
Ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı 0.893 olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'ten büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. İş Becerikliliği Ölçeğinin Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	4.562	≤ 5
RMSEA	0.068	≤ 0.08
GFI	0.915	≥ 0.80
AGFI	0.887	≥ 0.80
CFI	0.905	≥ 0.80
TLI	0.888	≥ 0.80
IFI	0.906	≥ 0.80
SRMR	0.055	≤ 0.10

Doğrulamalı faktör analizine göre, 19 madde 3 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 4). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksleri hesaplamalarında, elde edilen değerlerin yazında kabul edilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir (Simon ve ark., 2010).

6.2.2.Lider-üye etkileşimi ölçeği



Şekil 12. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulamalı faktör analizine ilişkin model

Tablo 6. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Etki $\alpha=0.917$	LÜE1	0.875	-	-	-
	LÜE2	0.911	0.027	36.064	***
	LÜE3	0.880	0.029	33.862	***
F2: Vefakârlık $\alpha=0.847$	LÜE4	0.726	-	-	-
	LÜE5	0.870	0.045	22.805	***
	LÜE6	0.829	0.045	21.945	***
F3: Katkı $\alpha=0.800$	LÜE7	0.749	-	-	-
	LÜE8	0.766	0.062	19.930	***
	LÜE9	0.762	0.064	19.825	***
F4: Profesyonel Saygı $\alpha=0.902$	LÜE10	0.843	-	-	-
	LÜE11	0.869	0.031	30.270	***
	LÜE12	0.899	0.032	31.783	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.933$					

***p<0.001

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

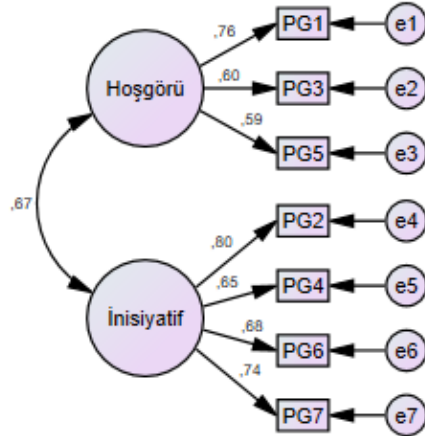
Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0.933 olarak bulunmuş ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Lider üye etkileşimi ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	3.986	≤ 5
RMSEA	0.062	≤ 0.08
GFI	0.959	≥ 0.80
AGFI	0.933	≥ 0.80
CFI	0.979	≥ 0.80
TLI	0.971	≥ 0.80
IFI	0.979	≥ 0.80
SRMR	0.034	≤ 0.10

Doğrulayıcı faktör analizine göre, 12 madde 4 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 6). Uyum indeksi hesaplamalarında elde edilen değerlerin yazında kabul edilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir (Simon ve ark., 2010).

6.2.3. Psikolojik güvenlik ölçeği



Şekil 13. Psikolojik güvenlik ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model

Tablo 8. Psikolojik güvenlik ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
F1: Hoşgörü $\alpha=0.689$	PG1	0.755	-	-	-
	PG3	0.604	0.052	12.969	***
	PG5	0.589	0.053	12.772	***
F2: İnisiyatif $\alpha=0.809$	PG2	0.803	-	-	-
	PG4	0.649	0.048	17.242	***
	PG6	0.682	0.047	18.147	***
	PG7	0.740	0.047	19.602	***
Toplam Güvenirlik $\alpha=0.812$					

***p<0.001

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha katsayısı 0.812 olarak bulunmuştur. Bu durum ölçeğin iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu göstermektedir.

Tablo 9. Psikolojik güvenlik ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	4.716	≤ 5
RMSEA	0.069	≤ 0.08
GFI	0.977	≥ 0.80
AGFI	0.952	≥ 0.80
CFI	0.971	≥ 0.80
TLI	0.953	≥ 0.80
IFI	0.971	≥ 0.80
SRMR	0.032	≤ 0.10

Doğrulayıcı faktör analizine göre, 7 madde 2 boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 8). Uyum indeksi hesaplamalarında elde edilen değerlerin yazında kabul edilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir (Simon ve ark., 2010).

6.3. Dağılımların Normallik Analizleri

Shao (2002)'ya göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması kullanılan verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Buradan hareketle, araştırma kapsamında çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Görev Becerikliliği	-0.651	0.723	Normal
Bilişsel Beceriklilik	-1.088	1.651	Normal
İlişkisel Beceriklilik	-1.114	1.932	Normal
<i>İş Becerikliliği</i>	-1.073	2.032	Normal
Etki	-1.338	1.941	Normal
Vefakârlık	-0.881	0.545	Normal
Katkı	-1.003	0.753	Normal
Profesyonel Saygı	-1.524	1.785	Normal
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>	-1.205	1.773	Normal
Hoşgörü	-0.849	0.633	Normal
İnisiyatif	-0.838	0.695	Normal
<i>Psikolojik Güvenlik</i>	-0.620	0.329	Normal

Yukarıdaki tabloda araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik sonuçları verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olması normal dağılımın varlığına işaret etmektedir.

6.4. Hipotez Testleri

İlişki Analizi

Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için pearson korelasyonu uygulanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin değerler Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki

Ölçek ve Boyutları	$\bar{X}$	SS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1- Görev Becerikliliği	4,04	,56	r	1.000	0.509	0.540	0.825	0.320	0.284	0.294	0.296	0.348	0.131	0.179	0.183
			p	-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2- Bilişsel Beceriklilik	4,30	,58	r		1.000	0.598	0.799	0.338	0.288	0.293	0.356	0.371	0.198	0.244	0.259
			p		-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3- İlişkisel Beceriklilik	3,78	,79	r			1.000	0.878	0.367	0.367	0.347	0.332	0.414	0.283	0.316	0.349
			p			-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4- İş Becerikliliği	3,65	,79	r				1.000	0.409	0.379	0.375	0.388	0.453	0.248	0.297	0.319
			p				-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
5- Etki	4,21	,85	r					1.000	0.678	0.617	0.721	0.880	0.236	0.314	0.324
			p					-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6- Vefakârlık	3,93	,92	r						1.000	0.605	0.599	0.850	0.232	0.315	0.323
			p						-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
7- Katkı	4,06	,85	r							1.000	0.642	0.836	0.148	0.254	0.241
			p							-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
8- Profesyonel Saygı	4,29	,80	r								1.000	0.857	0.201	0.277	0.283
			p								-	0.000	0.000	0.000	0.000
9- Lider Üye Etkileşimi	4,12	,73	r									1.000	0.239	0.340	0.343
			p									-	0.000	0.000	0.000
10- Hoşgörü	3,78	,79	r										1.000	0.489	0.817
			p										-	0.000	0.000
11- İnisiyatif	3,65	,79	r											1.000	0.902
			p											-	0.000
12- Psikolojik Güvenlik	3,70	,69	r												1.000
			p												-

*p<0.05, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için pearson korelasyonu uygulanmıştır. Bunun sonucunda, görev becerikliliği ile etki arasında zayıf ($r=0.320$, $p<0.05$), vefakarlık arasında zayıf ($r=0.284$, $p<0.05$), katkı arasında zayıf ($r=0.294$, $p<0.05$), profesyonel saygı arasında zayıf ($r=0.296$, $p<0.05$), lider üye etkileşimi arasında zayıf ($r=0.348$, $p<0.05$), hoşgörü arasında çok zayıf ($r=0.131$, $p<0.05$), inisiyatif arasında çok zayıf ($r=0.179$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında çok zayıf ($r=0.183$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bilişsel beceriklilik ile etki arasında zayıf ($r=0.338$, $p<0.05$), vefakarlık arasında zayıf ($r=0.288$, $p<0.05$), katkı arasında zayıf ($r=0.293$, $p<0.05$), profesyonel saygı arasında zayıf ($r=0.356$, $p<0.05$), lider üye etkileşimi arasında zayıf ($r=0.371$, $p<0.05$), hoşgörü arasında çok zayıf ($r=0.198$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.244$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.259$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

İlişkisel beceriklilik ile etki arasında zayıf ($r=0.367$, $p<0.05$), vefakarlık arasında zayıf ($r=0.367$, $p<0.05$), katkı arasında zayıf ($r=0.347$, $p<0.05$), profesyonel saygı arasında zayıf ($r=0.332$, $p<0.05$), lider üye etkileşimi arasında orta ($r=0.414$, $p<0.05$), hoşgörü arasında zayıf ($r=0.283$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.316$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.349$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

İş becerikliliği ile etki arasında orta ($r=0.409$, $p<0.05$), vefakarlık arasında zayıf ($r=0.379$, $p<0.05$), katkı arasında zayıf ($r=0.375$, $p<0.05$), profesyonel saygı arasında zayıf ($r=0.388$, $p<0.05$), lider üye etkileşimi arasında orta ($r=0.453$, $p<0.05$), hoşgörü arasında zayıf ($r=0.248$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.297$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.319$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etki ile hoşgörü arasında zayıf ($r=0.236$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.314$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.324$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Vefakarlık ile hoşgörü arasında zayıf ($r=0.232$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.315$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.323$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Katkı ile hoşgörü arasında çok zayıf ($r=0.148$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.254$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.241$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Profesyonel saygı ile hoşgörü arasında zayıf ($r=0.201$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.277$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.283$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Lider üye etkileşimi ile hoşgörü arasında zayıf ($r=0.239$, $p<0.05$), inisiyatif arasında zayıf ($r=0.340$, $p<0.05$) ve psikolojik güvenlik arasında zayıf ($r=0.343$, $p<0.05$) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Fark Testleri

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin ölçekler ve boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iş becerikliliği ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler		Görev Becerikliliği		Bilişsel Beceriklilik		İlişkisel Beceriklilik		İş Becerikliliği	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Cinsiyet	Erkek	4.10	0.60	4.27	0.57	4.17	0.67	4.17	0.53
	Kadın	4.03	0.56	4.31	0.59	4.15	0.64	4.15	0.50
Test değeri		1.352**		-0.637**		0.364**		0.536**	
p		0.177		0.524		0.716		0.592	
Yaş	22 yaş ve altı	4.06	0.63	4.33	0.57	4.16	0.64	4.17	0.51
	23-24	4.01	0.56	4.28	0.62	4.16	0.66	4.13	0.52
	25-26	4.05	0.56	4.31	0.59	4.11	0.66	4.14	0.51
	27 yaş ve üzeri	4.10	0.53	4.30	0.55	4.17	0.61	4.18	0.47
Test değeri		0.885***		0.330***		0.327***		0.335***	
p		0.448		0.804		0.806		0.800	
Medeni durum	Evli	4.06	0.52	4.31	0.57	4.15	0.58	4.16	0.46
	Bekar	4.04	0.59	4.30	0.60	4.15	0.67	4.15	0.52
Test değeri		0.429**		0.277**		-0.153**		0.191**	
p		0.668		0.782		0.879		0.849	
Öğrenim durumu	Lise	4.04	0.57	4.28	0.54	4.14	0.62	4.14	0.48
	Ön lisans	4.03	0.56	4.31	0.61	4.16	0.63	4.15	0.50
	Lisans ve üstü	4.11	0.58	4.31	0.62	4.14	0.72	4.17	0.57
Test değeri		0.959***		0.186***		0.100***		0.182***	
p		0.384		0.830		0.905		0.883	
Bu meslekte çalışma süresi	1 yıl ve daha az	4.03	0.56	4.35	0.54	4.20	0.57	4.18	0.44
	2-4	4.04	0.62	4.27	0.61	4.11	0.73	4.12	0.57
	5 yıl ve üzeri	4.07	0.52	4.30	0.60	4.16	0.60	4.16	0.48
Test değeri		0.332***		1.302***		1.357***		0.810***	
p		0.718		0.273		0.258		0.445	
Bu hastanede çalışma süresi	1 yıl ve daha az	4.06	0.55	4.35	0.55	4.20	0.57	4.19	0.45
	2-4	4.02	0.61	4.25	0.63	4.11	0.74	4.11	0.57
	5 yıl ve üzeri	4.06	0.51	4.29	0.58	4.12	0.61	4.14	0.49
Test değeri		0.477***		2.453***		1.972***		1.908***	
p		0.621		0.087		0.140		0.149	
İdari görev varlığı	Evet	4.12	0.53	4.38	0.62	4.25	0.53	4.23	0.46
	Hayır	4.04	0.57	4.29	0.58	4.14	0.66	4.14	0.51
Test değeri		1.096**		1.225**		1.373**		1.476**	
p		0.273		0.221		0.170		0.140	

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Tablo 13. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler		Etki		Vefakârlık		Katkı		Profesyonel Saygı		Lider Üye Etkileşimi	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Cinsiyet	Erkek	4.17	0.93	3.98	0.95	4.14	0.85	4.28	0.87	4.14	0.79
	Kadın	4.22	0.84	3.93	0.92	4.04	0.86	4.30	0.79	4.12	0.72
Test değeri		-0.657**		0.656**		1.312**		-0.292**		0.317**	
p		0.511		0.512		0.190		0.771		0.752	
Yaş	22 yaş ve altı	4.23	0.92	3.96	0.98	4.05	0.85	4.46	0.76	4.17	0.75
	23-24	4.20	0.88	3.93	0.90	4.00	0.91	4.27	0.83	4.10	0.75
	25-26	4.26	0.82	3.87	0.95	4.10	0.89	4.29	0.78	4.13	0.73
	27 yaş ve üzeri	4.19	0.81	3.98	0.90	4.14	0.75	4.19	0.81	4.13	0.71
Test değeri		0.232***		0.423***		1.171***		3.377***		0.354***	
p		0.874		0.736		0.320		0.018*		0.786	
Bonferroni								1>4			
Medeni durum	Evli	4.27	0.78	3.96	0.86	4.15	0.77	4.33	0.75	4.18	0.65
	Bekâr	4.19	0.88	3.93	0.95	4.03	0.89	4.28	0.82	4.11	0.77
Test değeri		1.107**		0.431**		1.707**		0.825**		1.180**	
p		0.268		0.667		0.088		0.410		0.238	
Öğrenim durumu	Lise (1)	4.15	0.88	3.95	0.89	4.15	0.72	4.32	0.72	4.14	0.68
	Ön lisans (2)	4.23	0.85	3.92	0.96	4.01	0.94	4.29	0.88	4.11	0.78
	Lisans ve üstü (3)	4.27	0.85	3.98	0.91	4.02	0.86	4.26	0.78	4.13	0.74
Test değeri		1.218***		0.243***		2.105***		0.229***		0.111***	
p		0.296		0.784		0.123		0.795		0.895	
Bu meslekte çalışma süresi	1 yıl ve daha az	4.26	0.80	3.99	0.88	3.99	0.82	4.37	0.74	4.15	0.68
	2-4	4.16	0.93	3.90	0.94	4.09	0.91	4.28	0.82	4.11	0.78
	5 yıl ve üzeri	4.23	0.82	3.94	0.94	4.09	0.83	4.25	0.83	4.13	0.73
Test değeri		0.871***		0.483***		1.218***		1.593***		0.200***	
p		0.419		0.617		0.296		0.204		0.818	
Bu hastanede çalışma süresi	1 yıl ve daha az (1)	4.31	0.75	3.99	0.84	4.04	0.79	4.39	0.70	4.18	0.63
	2-4 (2)	4.12	0.97	3.88	0.99	4.08	0.95	4.23	0.88	4.08	0.83
	5 yıl ve üzeri (3)	4.17	0.84	3.92	0.96	4.08	0.82	4.19	0.85	4.09	0.75
Test değeri		4.458***		1.258***		0.236***		5.052***		1.975***	
p		0.012*		0.285		0.790		0.007*		0.139	
Bonferroni		1>2						1>2, 1>3			
İdari görev varlığı	Evvet	4.36	0.73	4.04	1.00	4.26	0.67	4.34	0.74	4.25	0.67
	Hayır	4.20	0.87	3.93	0.91	4.04	0.87	4.29	0.81	4.11	0.74
Test değeri		1.563**		0.963**		2.117**		0.507**		1.512**	
p		0.118		0.336		0.035*		0.612		0.131	

Tablo 14. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre psikolojik güvenlik ölçeği ve boyutlarının karşılaştırılması

Değişkenler		Hoşgörü		İnisiyatif		Psikolojik Güvenlik	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Cinsiyet	Erkek	3.78	0.84	3.63	0.80	3.69	0.67
	Kadın	3.79	0.79	3.66	0.80	3.71	0.70
Test değeri		-0.097**		-0.093**		-0.308**	
p		0.923		0.694		0.758	
Yaş	22 yaş ve altı	3.78	0.87	3.70	0.79	3.73	0.70
	23-24	3.77	0.75	3.65	0.75	3.70	0.66
	25-26	3.77	0.80	3.61	0.89	3.68	0.74
	27 yaş ve üzeri	3.83	0.80	3.65	0.81	3.72	0.69
Test değeri		0.198***		0.370***		0.198***	
p		0.897		0.775		0.897	
Medeni durum	Evli	3.80	0.83	3.61	0.80	3.69	0.71
	Bekâr	3.78	0.79	3.66	0.80	3.71	0.69
Test değeri		0.308**		-0.810**		-0.383**	
p		0.758		0.418		0.702	
Öğrenim durumu	Lise	3.76	0.77	3.63	0.78	3.69	0.67
	Ön lisans	3.79	0.81	3.70	0.77	3.74	0.69
	Lisans ve üstü	3.83	0.83	3.58	0.89	3.68	0.73
Test değeri		0.368***		1.274***		0.536***	
p		0.692		0.280		0.585	
Bu meslekte çalışma süresi	1 yıl ve daha az	3.82	0.83	3.70	0.77	3.75	0.69
	2-4	3.76	0.79	3.63	0.82	3.69	0.70
	5 yıl ve üzeri	3.78	0.78	3.63	0.80	3.70	0.69
Test değeri		0.371***		0.596***		0.633***	
p		0.690		0.551		0.531	
Bu hastanede çalışma süresi	1 yıl ve daha az	3.84	0.79	3.69	0.78	3.75	0.68
	2-4	3.76	0.80	3.64	0.84	3.69	0.71
	5 yıl ve üzeri	3.72	0.80	3.59	0.75	3.64	0.68
Test değeri		1.308***		0.928***		1.436***	
p		0.271		0.396		0.239	
İdari görev varlığı	Evet	3.87	0.81	3.68	0.69	3.76	0.63
	Hayır	3.78	0.80	3.65	0.81	3.70	0.70
Test değeri		0.942**		0.341**		0.691**	
p		0.346		0.733		0.490	

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iş becerikliliği ölçeği ve boyutlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Tablo 12). Bunun sonucunda, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iş becerikliliği ölçeği ve boyutları puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi ölçeği ve boyutlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Tablo 13). Bunun sonucunda, katılımcıların yaşlarına göre profesyonel saygı boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Yaşı 22 yaş ve altı olan katılımcıların profesyonel saygı boyutu puanlarının, 27 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bu hastanede çalışma sürelerine göre etki ve profesyonel saygı boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Bu hastanede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan katılımcıların etki boyutu puanlarının, 2-4 yıl arası olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu hastanede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan katılımcıların profesyonel saygı boyutu puanlarının, 2-4 yıl arası ve 5 yıl ve üzeri olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

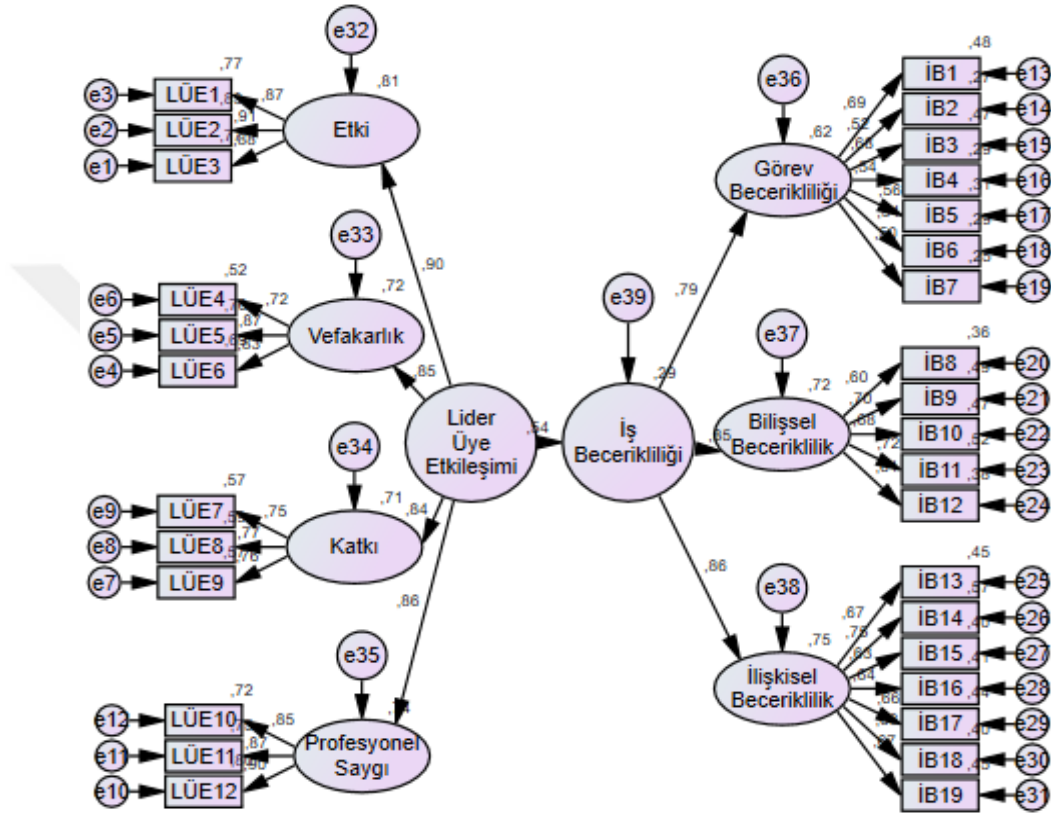
Katılımcıların idari görev varlığına göre katkı boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). İdari görevi olan katılımcıların profesyonel saygı boyutu puanlarının, olmayan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre psikolojik güvenlik ölçeği ve boyutlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Tablo 14). Bunun sonucunda, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre psikolojik güvenlik ölçeği ve boyutları puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Hipotez Analizleri

Bu bölümde araştırma sorularından hareketle oluşturulan hipotezlerin analizlerine yer verilmiştir. Kurulan model doğrultusunda, değişkenlerin birbirine olan etkisi ve aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılarak test edilirken; düzenleyici etki ise Process Macro ile test edilmiştir.

Hipotez 1: Lider-üye etkileşimi iş becerikliliğini etkilemektedir.



Şekil 14. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi

Tablo 15. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Lider Üye Etkileşimi → İş Becerikliliği	0.541	0.025	10.834	***	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF				3.957	
RMSEA				0.062	
GFI				0.861	
AGFI				0.838	
CFI				0.900	
TLI				0.891	
IFI				0.901	
SRMR				0.051	

***p<0.001

Lider üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.541$, $p<0.001$). Buradan hareketle, hipotez 1 kabul edilmiştir.

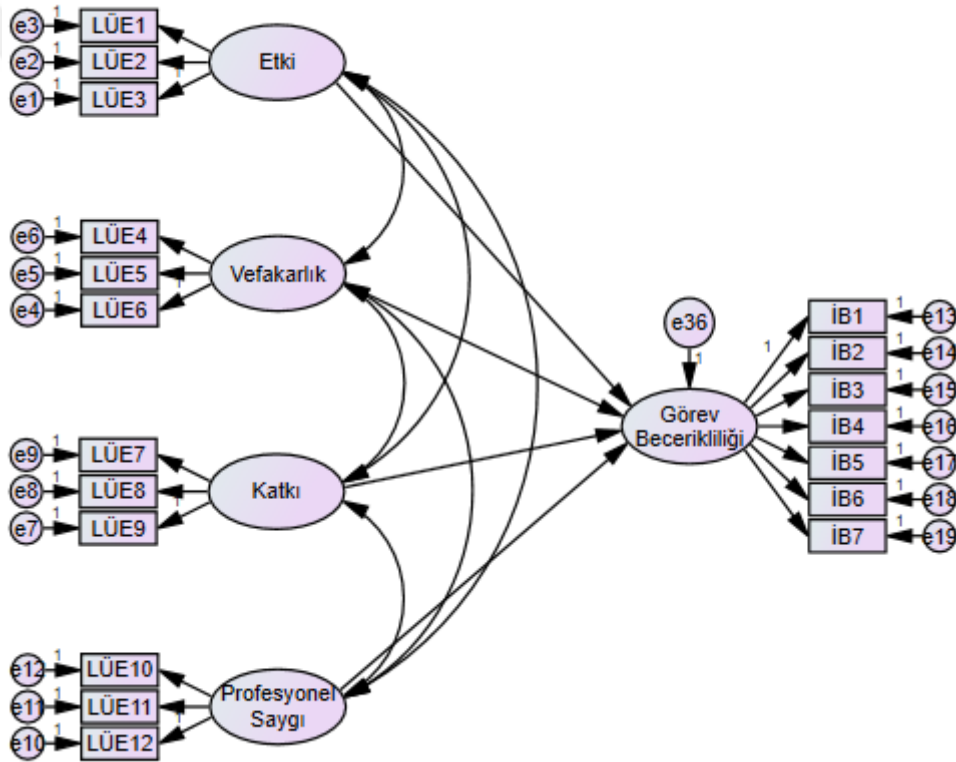
Hipotez 1'in alt hipotezleri olarak lider-üye etkileşimi boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisi de test edilmiştir. Bunlara ilişkin analizler ve bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H1a: Etki boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1b: Vefakârlık boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1c: Katkı boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H1d: Profesyonel saygı boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.



Şekil 15. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi

Tablo 16. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ Görev Becerikliliği	0.221	0.049	2.473	0.013*	Kabul
Vefakârlık → Görev Becerikliliği	0.034	0.045	0.405	0.686	Red
Katkı→ Görev Becerikliliği	0.158	0.047	1.795	0.073	Red
Profesyonel Saygı→ Görev Becerikliliği	0.029	0.047	0.348	0.728	Red
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			3.888		
RMSEA			0.061		
GFI			0.927		
AGFI			0.902		
CFI			0.950		
TLI			0.940		
IFI			0.950		
SRMR			0.048		

*p<0.05

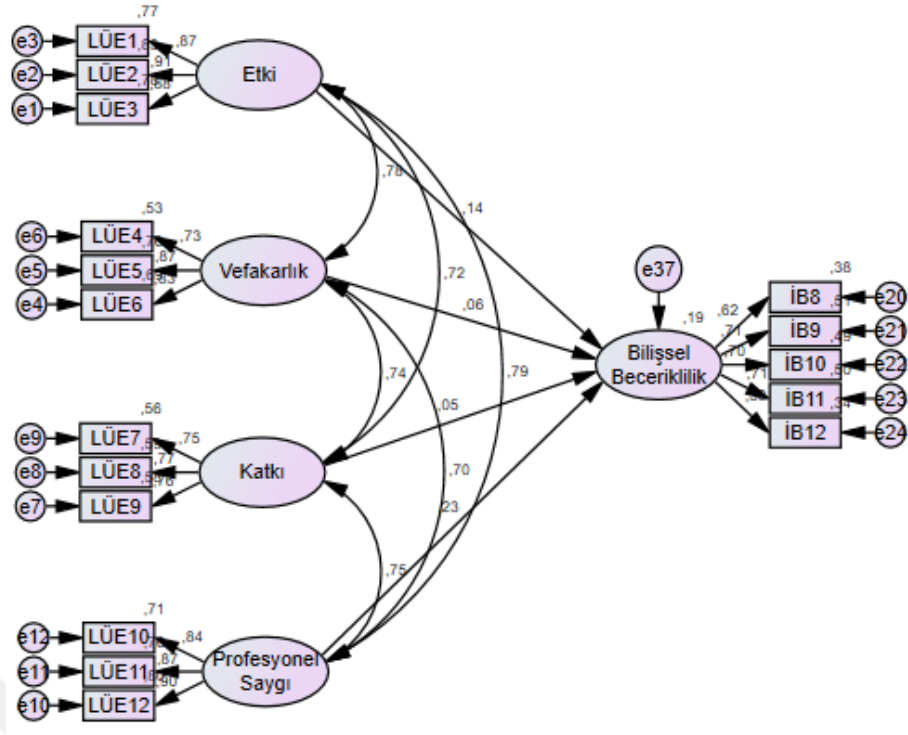
Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde, etki boyutunun görev becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.221$, $p<0.05$); vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H1a kabul edilirken; H1b, H1c ve H1d reddedilmiştir.

H1e: Etki boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1f: Vefakârlık boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1g: Katkı boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1h: Profesyonel saygı boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.



Şekil 16. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi

Tablo 17. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki → Bilişsel Beceriklilik	0.138	0.049	1.588	0.112	Red
Vefakârlık → Bilişsel Beceriklilik	0.055	0.046	0.662	0.508	Red
Katkı → Bilişsel Beceriklilik	0.053	0.047	0.612	0.541	Red
Profesyonel Saygı → Bilişsel Beceriklilik	0.226	0.048	2.742	0.006*	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			4.355		
RMSEA			0.066		
GFI			0.929		
AGFI			0.900		
CFI			0.955		
TLI			0.944		
IFI			0.955		
SRMR			0.040		

*p<0.05

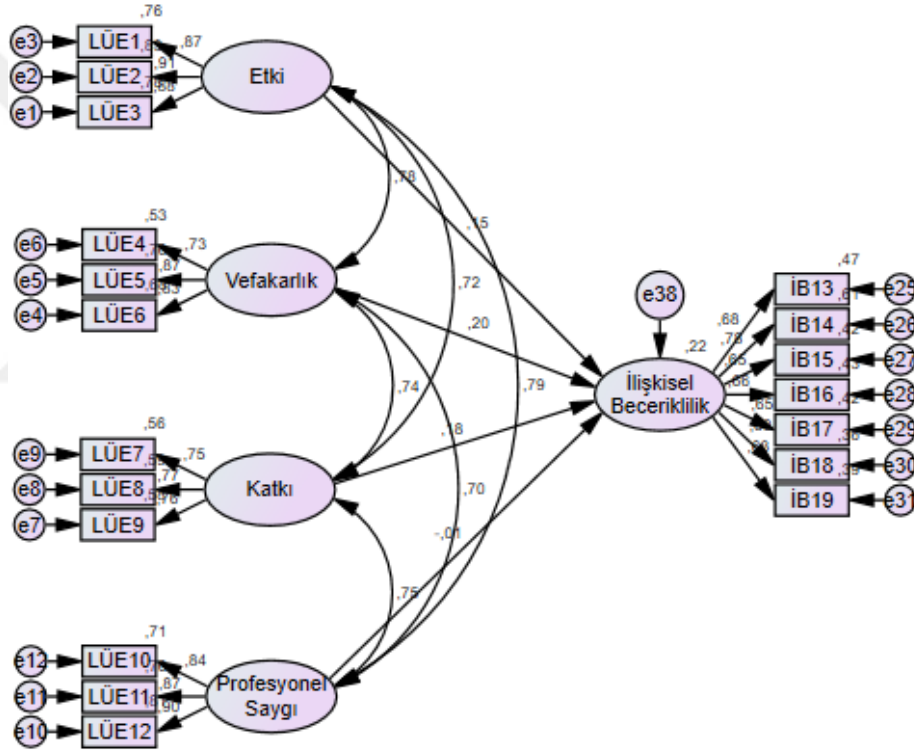
Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.226$, $p<0.05$); etki, vefakârlık ve katkı boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H1h kabul edilirken; H1e, H1f ve H1g reddedilmiştir.

H1i: Etki boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1i: Vefakârlık boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1j: Katkı boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H1k: Profesyonel saygı boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.



Şekil 17. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi

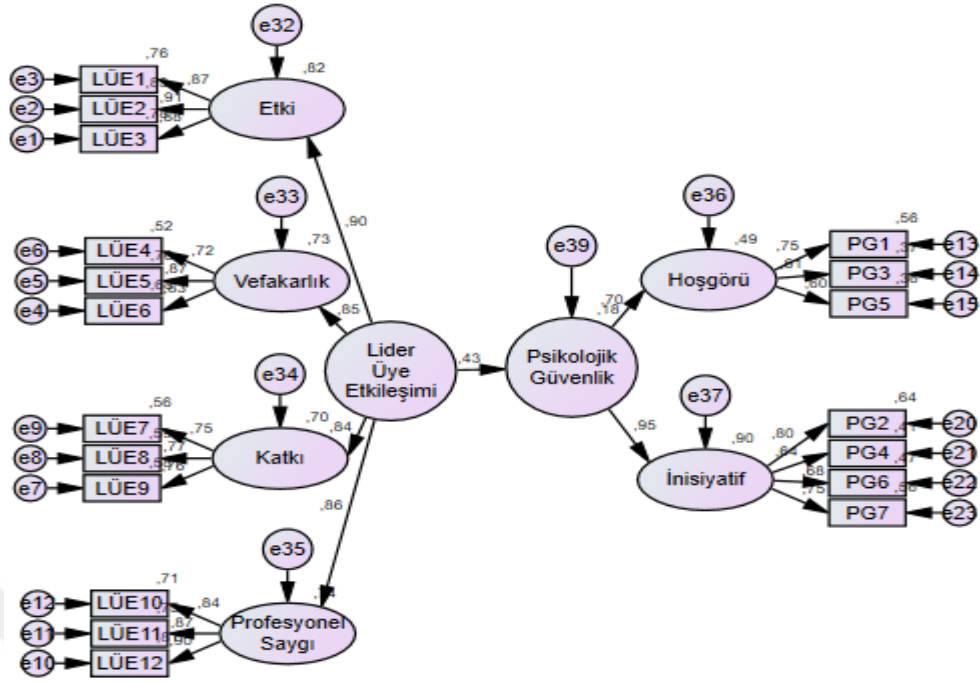
Tablo 18. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ İlişkisel Beceriklilik	0.147	0.064	1.769	0.077	Red
Vefakârlık → İlişkisel Beceriklilik	0.197	0.061	2.474	0.013*	Kabul
Katkı→ İlişkisel Beceriklilik	0.182	0.063	2.206	0.027*	Kabul
Profesyonel Saygı→ İlişkisel Beceriklilik	-0.014	0.062	-0.182	0.853	Red
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			4.341		
RMSEA			0.065		
GFI			0.917		
AGFI			0.889		
CFI			0.947		
TLI			0.937		
IFI			0.948		
SRMR			0.042		

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, vefakârlık boyutunun ($\beta=0.197$, $p<0.05$) ve katkı boyutunun ($\beta=0.182$, $p<0.05$) ilişkisel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken; etki ve profesyonel saygı boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H1i ve H1j kabul edilirken; H1ı ve H1k reddedilmiştir.

Hipotez 2. Lider-üye etkileşimi psikolojik güvenliği etkilemektedir.



Şekil 18. Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi

Tablo 19. Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Lider Üye Etkileşimi → Psikolojik Güvenlik	0.430	0.052	6.592	***	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF				2.932	
RMSEA				0.050	
GFI				0.942	
AGFI				0.924	
CFI				0.967	
TLI				0.962	
IFI				0.968	
SRMR				0.038	

***p<0.001

Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.430$, $p<0.001$). Buradan hareketle, hipotez 2 kabul edilmiştir.

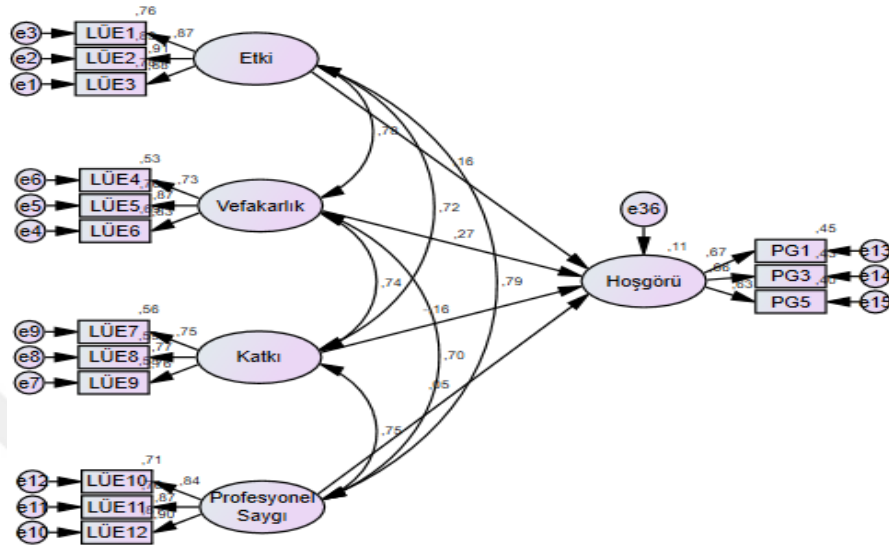
Hipotez 2'in alt hipotezleri olarak lider-üye etkileşimi boyutlarının psikolojik güvenliğin boyutları üzerindeki etkisi de test edilmiştir. Bunlara ilişkin analizler ve bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H2a: Etki boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2b: Vefakârlık boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2c: Katkı boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.

H2d: Profesyonel saygı boyutu hoşgörü boyutunu etkilemektedir.



Şekil 19. Lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü üzerindeki etkisi

Tablo 20. Lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki → Hoşgörü	0.162	0.091	1.649	0.099	Red
Vefakarlık → Hoşgörü	0.265	0.086	2.793	0.005*	Kabul
Katkı → Hoşgörü	-0.155	0.088	-1.593	0.111	Red
Profesyonel Saygı → Hoşgörü	0.052	0.087	0.561	0.575	Red
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			3.073		
RMSEA			0.052		
GFI			0.957		
AGFI			0.936		
CFI			0.977		
TLI			0.970		
IFI			0.977		
SRMR			0.032		

*p<0.05

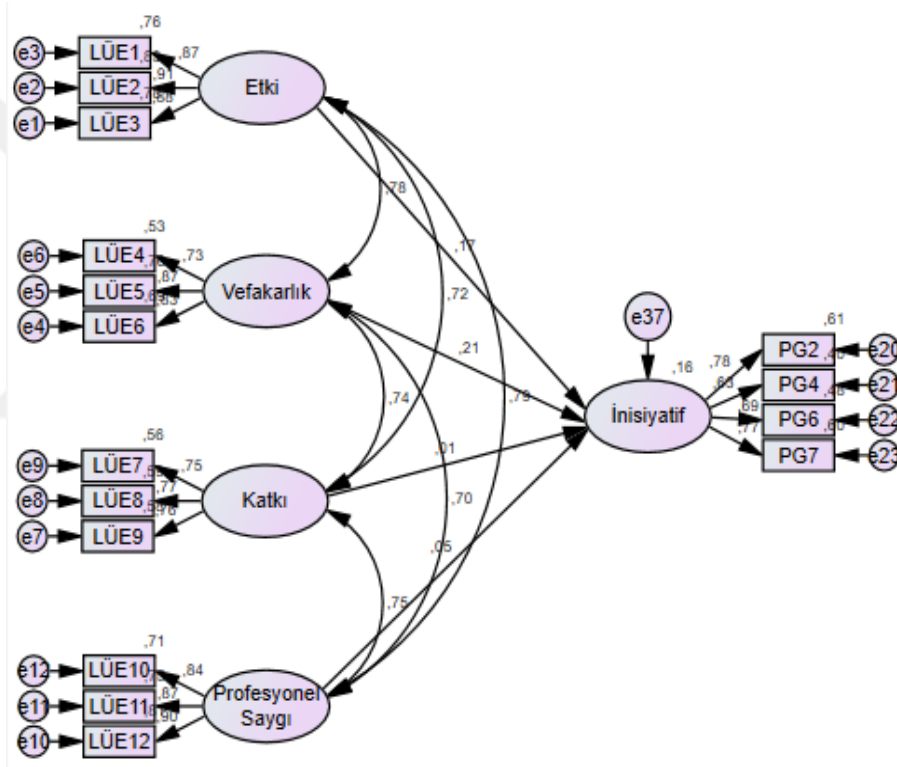
Lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü üzerindeki etkisi incelendiğinde, vefakârlık boyutunun hoşgörü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.265$, $p<0.05$); etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H2b kabul edilirken; H2a, H2c ve H2d reddedilmiştir.

H2e: Etki boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2f: Vefakârlık boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2g: Katkı boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.

H2h: Profesyonel saygı boyutu inisiyatif boyutunu etkilemektedir.



Şekil 20. Lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif üzerindeki etkisi

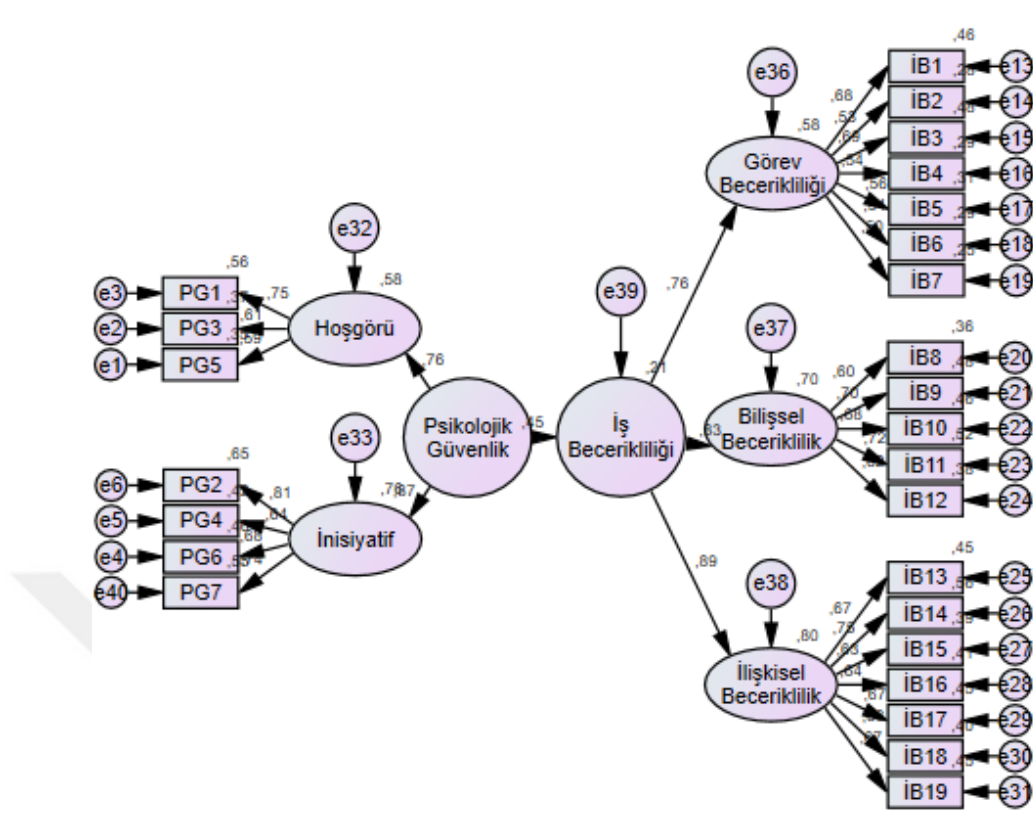
Tablo 21. Lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki → İnişiyatif	0.165	0.083	1.897	0.058	Red
Vefakarlık → İnişiyatif	0.214	0.078	2.552	0.011*	Kabul
Katkı → İnişiyatif	0.009	0.080	0.103	0.918	Red
Profesyonel Saygı → İnişiyatif	0.048	0.080	0.590	0.555	Red
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			3.022		
RMSEA			0.051		
GFI			0.954		
AGFI			0.934		
CFI			0.976		
TLI			0.969		
IFI			0.976		
SRMR			0.034		

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif üzerindeki etkisi incelendiğinde, vefakarlık boyutunun inisiyatif üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.214$, $p<0.05$); etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H2f kabul edilirken; H2e, H2g ve H2h reddedilmiştir.

Hipotez 3. Psikolojik güvenlik iş becerikliliğini etkilemektedir.



Şekil 21. Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi

Tablo 22. Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Psikolojik Güvenlik → İş Becerikliliği	0.453	0.050	7.157	***	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	4.523				
RMSEA	0.067				
GFI	0.870				
AGFI	0.844				
CFI	0.858				
TLI	0.843				
IFI	0.859				
SRMR	0.054				

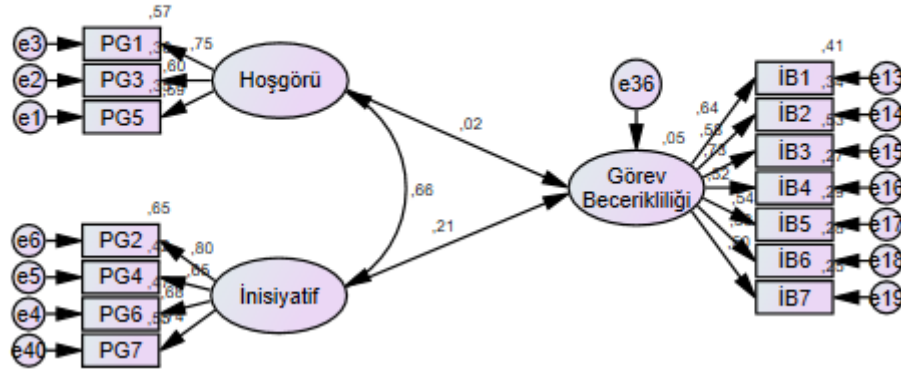
***p<0.001

Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.453$, $p<0.001$). Buradan hareketle hipotez 3 kabul edilmiştir.

Hipotez 3'ün alt hipotezleri olarak psikolojik güvenliğin boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisi de test edilmiştir. Bunlara ilişkin analizler ve bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H3a: Hoşgörü boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.

H3b: İnisiyatif boyutu görev becerikliliği boyutunu etkilemektedir.



Şekil 22. Psikolojik güvenlik boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi

Tablo 23. Psikolojik güvenlik boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi

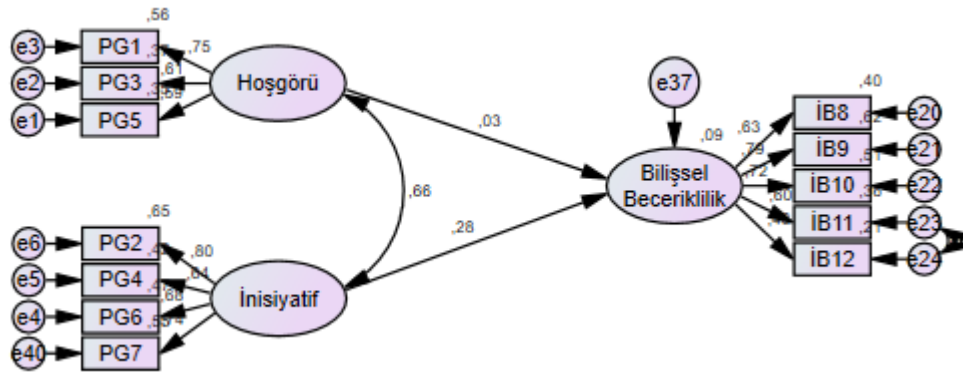
	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Hoşgörü → Görev Becerikliliği	0.023	0.055	0.316	0.752	Red
İnisiyatif → Görev Becerikliliği	0.212	0.044	3.011	0.003*	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			3.418		
RMSEA			0.056		
GFI			0.955		
AGFI			0.936		
CFI			0.938		
TLI			0.924		
IFI			0.938		
SRMR			0.038		

*p<0.05

Psikolojik güvenlik boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, inisiyatif boyutunun görev becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.212$, $p<0.05$); hoşgörü boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H3a reddedilirken; H3b kabul edilmiştir.

H3c: Hoşgörü boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H3d: İnisiyatif boyutu bilişsel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.



Şekil 23. Psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi

Tablo 24. Psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi

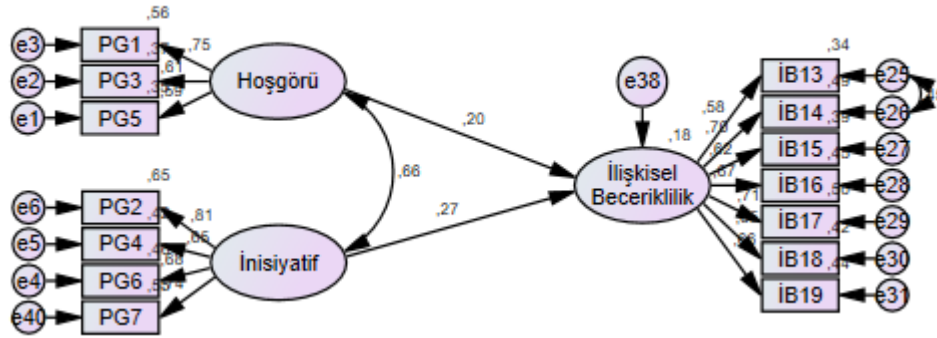
	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Hoşgörü → Bilişsel Beceriklilik	0.027	0.059	0.373	0.709	Red
İnisiyatif → Bilişsel Beceriklilik	0.279	0.048	3.969	***	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF			3.696		
RMSEA			0.059		
GFI			0.961		
AGFI			0.940		
CFI			0.954		
TLI			0.940		
IFI			0.955		
SRMR			0.043		

***p<0.001

Psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, inisiyatif boyutunun bilişsel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.279$, $p<0.001$); hoşgörü boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H3c reddedilirken; H3d kabul edilmiştir.

H3e: Hoşgörü boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.

H3f: İnisiyatif boyutu ilişkisel beceriklilik boyutunu etkilemektedir.



Şekil 24. Psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi

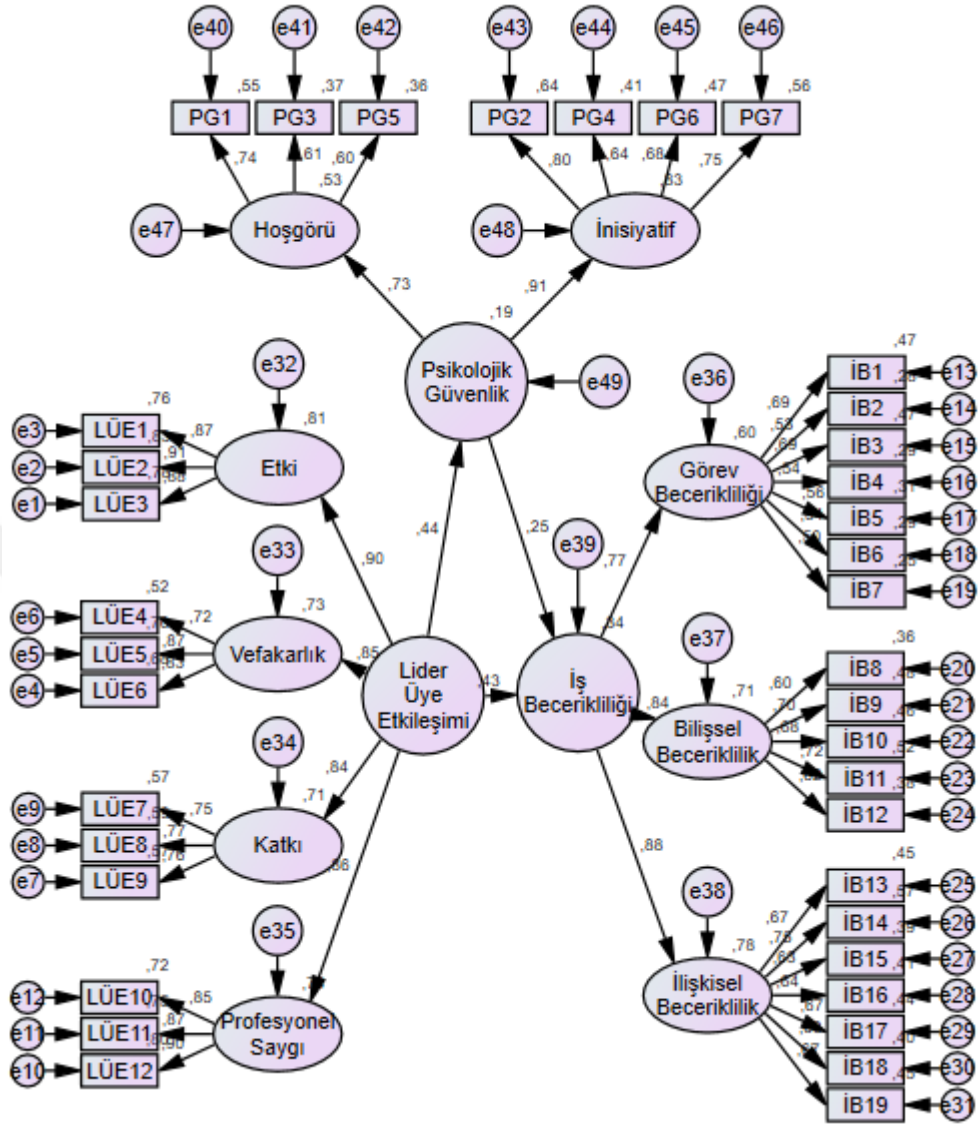
Tablo 25. Psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi

	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Hoşgörü → İlişkisel Beceriklilik	0.198	0.065	2.836	0.005*	Kabul
İnisiyatif → İlişkisel Beceriklilik	0.272	0.053	4.067	***	Kabul
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	4.111				
RMSEA	0.063				
GFI	0.946				
AGFI	0.922				
CFI	0.940				
TLI	0.926				
IFI	0.941				
SRMR	0.041				

* $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

Psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, hoşgörü boyutunun ($\beta=0.198$, $p < 0.05$) ve inisiyatif boyutunun ($\beta=0.272$, $p < 0.001$) ilişkisel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Buradan hareketle H3e ve H3f kabul edilmiştir.

Hipotez 4. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.



Şekil 25. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin model

Tablo 26. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Lider Üye Etkileşimi→ İş Becerikliliği		0.541	0.025	10.834	***	Kabul
Lider Üye Etkileşimi→ Psikolojik Güvenlik→ İş Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.430	0.025	8.378	***	Kabul
	Dolaylı Etki	0.110	Güven Aralığı (0.059, 0.172)			Anlamlı
Uyum Değerleri						
CMIN/DF			3.286			
RMSEA			0.054			
GFI			0.858			
AGFI			0.839			
CFI			0.898			
TLI			0.890			
IFI			0.898			
SRMR			0.048			

***p<0.001

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.541$, $p<0.001$).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermemesi modelde aracı rolünün olduğunu göstermektedir (0.059, 0.172). Aracı rolü var olduğu kararı verildikten sonra bu aracı rolünün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda doğrudan etkinin anlamlı olduğu, fakat etki kat sayısının değerinin düştüğü sonucuna varılmış ($\beta=0.430$, $p<0.001$) ve aracının kısmi aracı olduğu kararı verilmiştir. Buradan hareketle, hipotez 4 kabul edilmiştir.

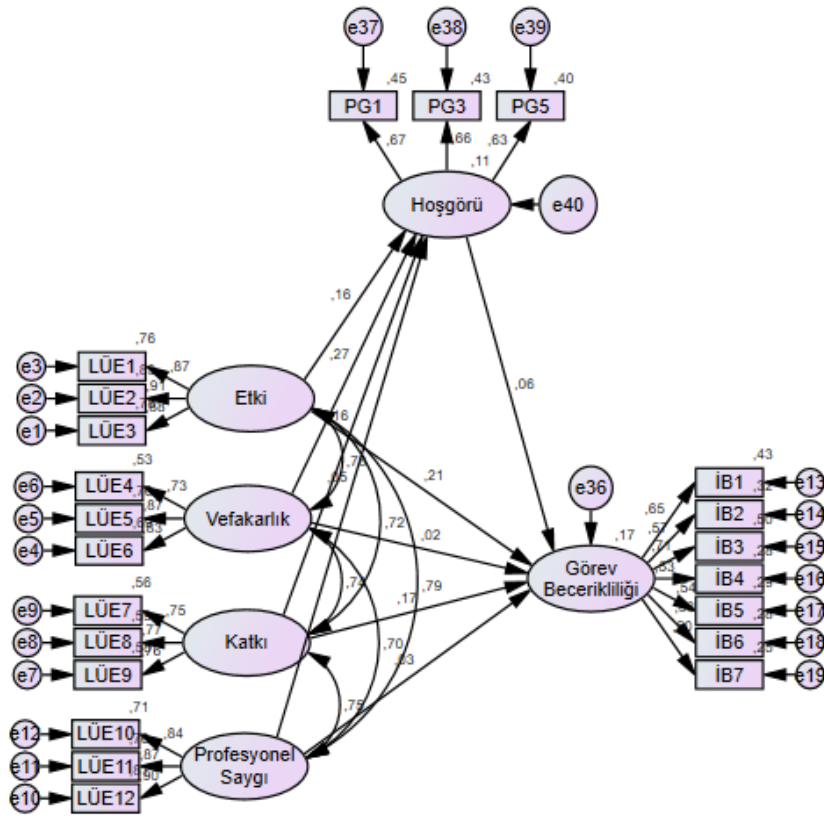
Hipotez 4'ün alt hipotezleri olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin boyutlarının aracılık rollerine bakılmıştır. Her bir boyuta ilişkin kurulan model doğrultusunda gerçekleştirilen analizler ve bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H4a: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4b: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4c: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4d: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 26. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

Tablo 27. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ Görev Becerikliliği		0.221	0.049	2.473	0.013*	Kabul
Etki→ Hoşgörü →Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.212	0.049	2.364	0.018*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.010	Güven Aralığı (-0.012, 0.039)			Anlamlı değil
Vefakarlık → Görev Becerikliliği		0.034	0.045	0.405	0.686	Red
Vefakarlık → Hoşgörü→Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.018	0.046	0.202	0.840	-
	Dolaylı Etki	0.016	Güven Aralığı (-0.012, 0.060)			-
Katkı→ Görev Becerikliliği		0.158	0.047	1.795	0.073	Red
Katkı→Hoşgörü→ Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.168	0.047	0.309	0.757	-
	Dolaylı Etki	-0.009	Güven Aralığı (-0.044, 0.009)			-
Profesyonel Saygı→ Görev Becerikliliği		0.029	0.047	0.348	0.728	Red
Profesyonel Saygı→ Hoşgörü →Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.026	0.047	0.309	0.232	-
	Dolaylı Etki	0.003	Güven Aralığı (-0.013, 0.028)			-
Uyum Değerleri						
CMIN/DF				3.327		
RMSEA				0.055		
GFI				0.926		
AGFI				0.903		
CFI				0.948		
TLI				0.938		
IFI				0.948		
SRMR				0.044		

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, etki boyutunun görev becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.221$, $p<0.05$).

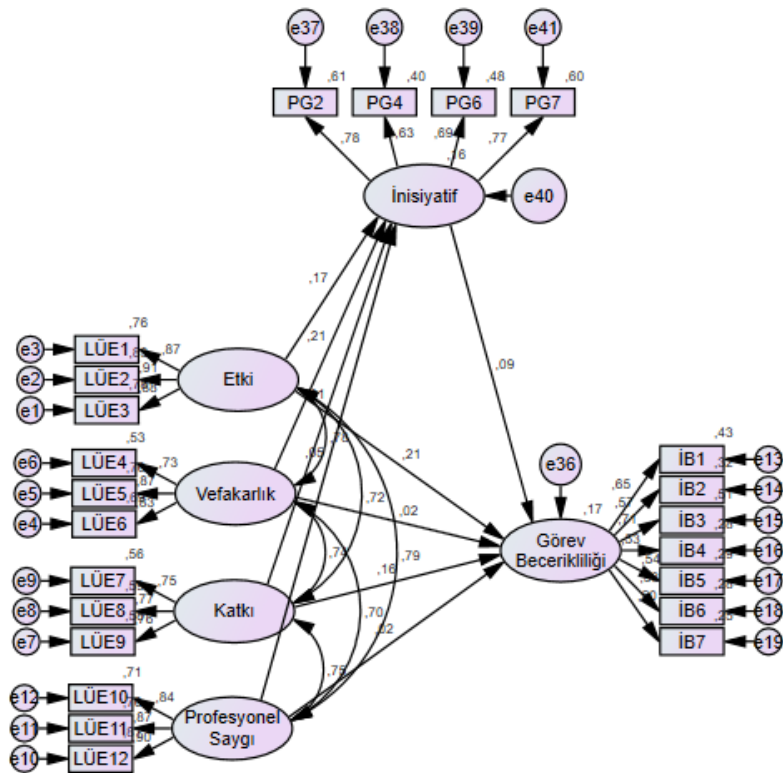
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermesi modelde aracı rolünün olmadığını göstermektedir (-0.012, 0.039). Buradan hareketle; H4a, H4b, H4c ve H4d reddedilmiştir.

H4e: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4f: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4g: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4h: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 27. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

Tablo 28. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→İnisiyatif→ Görev Becerikliliği		0.221	0.049	2.473	0.013*	Kabul
Etki→ Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.207	0.049	2.317	0.020*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.014	Güven Aralığı (-0,003, 0.042)			Anlamlı değil
Vefakârlık → İnisiyatif→ Görev Becerikliliği		0.034	0.045	0.405	0.686	Red
Vefakârlık → Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.016	0.046	0.182	0.856	-
	Dolaylı Etki	0.019	Güven Aralığı (-0,002, 0.050)			-
Katkı→ İnisiyatif→ Görev Becerikliliği		0.158	0.047	1.795	0.073	Red
Katkı→ Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.158	0.047	1.795	0.073	-
	Dolaylı Etki	0.001	Güven Aralığı (-0,019, 0.020)			-
Profesyonel Saygı→ İnisiyatif→ Görev Becerikliliği		0.029	0.047	0.348	0.728	Red
Profesyonel Saygı→ Görev Becerikliliği	Doğrudan Etki	0.024	0.046	0.289	0.772	-
	Dolaylı Etki	0.004	Güven Aralığı (-0,012, 0.024)			-
Uyum Değerleri						
CMIN/DF				3.123		
RMSEA				0.052		
GFI				0.927		
AGFI				0.906		
CFI				0.951		
TLI				0.943		
IFI				0.952		
SRMR				0.043		

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi incelendiğinde, etki boyutunun görev becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.221$, $p<0.05$).

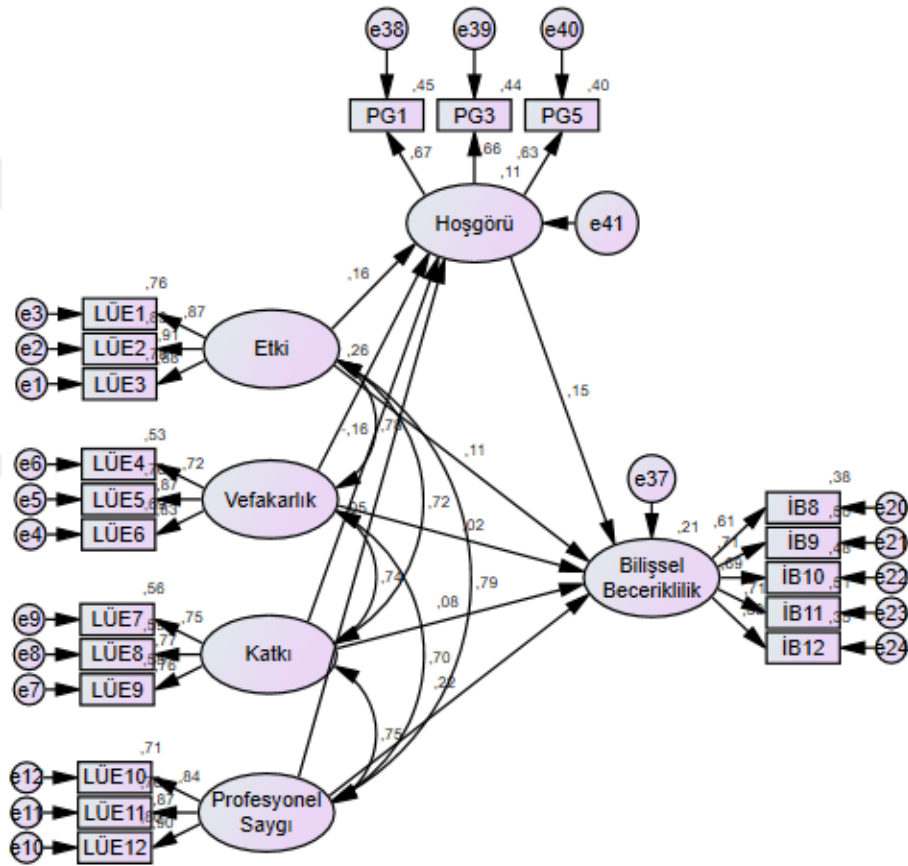
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermesi modelde aracı rolünün olmadığını göstermektedir (-0,003, 0.042). Buradan hareketle; H4e, H4f, H4g ve H4h reddedilmiştir.

H4i: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4i: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4j: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4k: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 28. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

Tablo 29. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ Bilişsel Beceriklilik		0.138	0.049	1.588	0.112	Red
Etki→ Hoşgörü→Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.113	0.049	1.302	0.193	-
	Dolaylı Etki	0.024	Güven Aralığı (-0.006, 0.076)			-
Vefakârlık → Bilişsel Beceriklilik		0.055	0.046	0.662	0.508	Red
Vefakârlık → Hoşgörü→Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.018	0.046	0.216	0.829	-
	Dolaylı Etki	0.039	Güven Aralığı (0.003, 0.095)			-
Katkı→ Bilişsel Beceriklilik		0.053	0.047	0.612	0.541	Red
Katkı→ Bilişsel Hoşgörü→ Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.077	0.048	0.886	0.376	-
	Dolaylı Etki	-0.023	Güven Aralığı (-0.072, 0.009)			-
Profesyonel Saygı→ Bilişsel Beceriklilik		0.226	0.048	2.742	0.006*	Kabul
Profesyonel Saygı→ Hoşgörü→Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.148	0.047	2.643	0.008*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.008	Güven Aralığı (-0.027, 0.050)			Anlamlı değil
Uyum Değerleri						
CMIN/DF				3.656		
RMSEA				0.058		
GFI				0.928		
AGFI				0.902		
CFI				0.952		
TLI				0.942		
IFI				0.953		
SRMR				0.038		

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.226$, $p<0.05$).

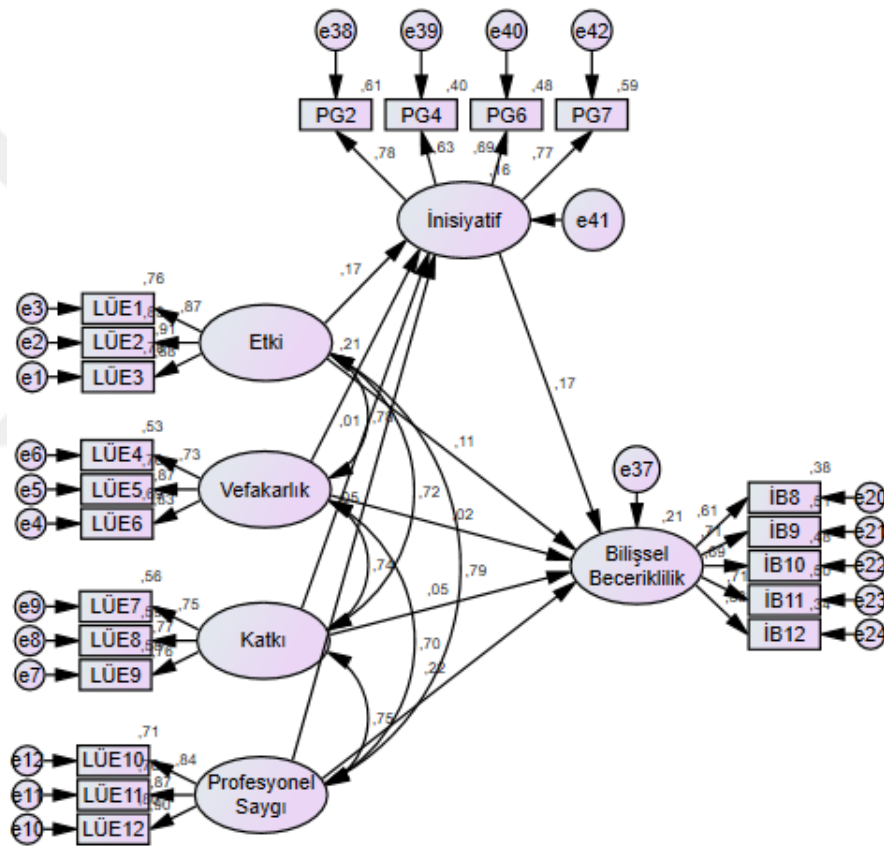
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermesi modelde aracı rolünün olmadığını göstermektedir (-0.027, 0.050). Buradan hareketle; H4₁, H4_i, H4_j ve H4_k reddedilmiştir.

H4l: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4m: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4n: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4o: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 29. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

Tablo 30. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ Bilişsel Beceriklilik		0.138	0.049	1.588	0.112	Red
Etki→ İnisiyatif →Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.110	0.048	1.274	0.203	-
	Dolaylı Etki	0.028	Güven Aralığı (-0.001, 0.069)			-
Vefakârlık → Bilişsel Beceriklilik		0.055	0.046	0.662	0.508	Red
Vefakârlık → İnisiyatif →Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.019	0.046	0.228	0.819	-
	Dolaylı Etki	0.037	Güven Aralığı (0.007, 0.077)			-
Katkı→ Bilişsel Beceriklilik		0.053	0.047	0.612	0.541	Red
Katkı→ Bilişsel İnisiyatif → Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.051	0.047	0.600	0.548	-
	Dolaylı Etki	0.001	Güven Aralığı (-0.033, 0.034)			-
Profesyonel Saygı→ Bilişsel Beceriklilik		0.226	0.048	2.742	0.006*	Kabul
Profesyonel Saygı→ İnisiyatif →Bilişsel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.171	0.047	2.664	0.008*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.008	Güven Aralığı (-0.022, 0.040)			Anlamlı değil
Uyum Değerleri						
CMIN/DF			3.515			
RMSEA			0.057			
GFI			0.925			
AGFI			0.901			
CFI			0.953			
TLI			0.943			
IFI			0.953			
SRMR			0.039			

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=0.226$, $p<0.05$).

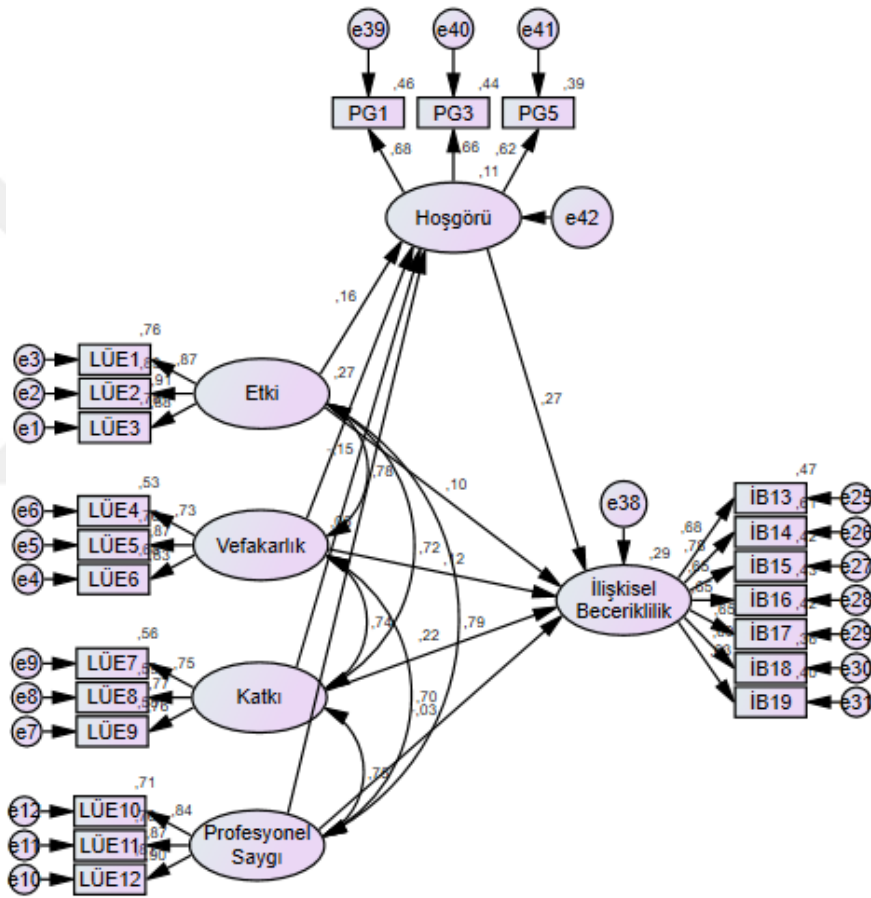
Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermesi modelde aracı rolünün olmadığını göstermektedir (-0.022, 0.040). Buradan hareketle; H4l, H4m, H4n ve H4o reddedilmiştir.

H4ö: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4p: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4r: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.

H4s: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 30. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

Tablo 31. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ İlişkisel Beceriklilik		0.147	0.064	1.769	0.077	Red
Etki→ Hoşgörü→ İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.103	0.063	1.257	0.209	-
	Dolaylı Etki	0.044	Güven Aralığı (-0.014, 0.115)			-
Vefakârlık → İlişkisel Beceriklilik		0.197	0.061	2.474	0.013*	Kabul
Vefakârlık→ Hoşgörü→ İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.125	0.061	1.566	0.117	Red
	Dolaylı Etki	0.073	Güven Aralığı (0.014, 0.148)			Anlamlı
Katkı→ İlişkisel Beceriklilik		0.182	0.063	2.206	0.027*	Kabul
Katkı→ Hoşgörü→ İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.224	0.062	2.717	0.007*	Kabul
	Dolaylı Etki	-0.042	Güven Aralığı (-0.114, 0.018)			Anlamlı değil
Profesyonel Saygı→ İlişkisel Beceriklilik		-0.014	0.062	-0.182	0.853	Red
Profesyonel Saygı→ Hoşgörü→ İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	-0.027	0.061	-0.354	0.723	-
	Dolaylı Etki	0.014	Güven Aralığı (-0.046, 0.084)			-
Uyum Değerleri						
CMIN/DF				3.569		
RMSEA				0.057		
GFI				0.919		
AGFI				0.895		
CFI				0.948		
TLI				0.938		
IFI				0.948		
SRMR				0.040		

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, vefakârlık boyutunun ($\beta=0.197$, $p<0.05$) ve katkı boyutunun ($\beta=0.182$, $p<0.05$) ilişkisel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermemesi modelde vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün aracı rolünün olduğunu göstermektedir (0.014, 0.148).

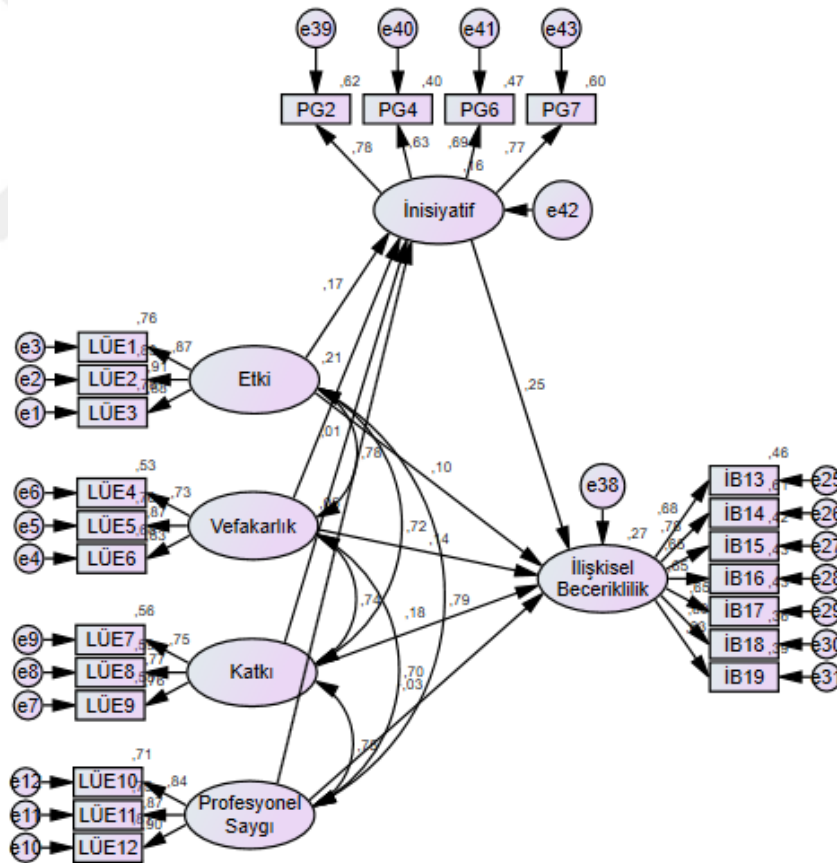
Aracı rolü var olduğu kararı verildikten sonra bu aracı rolünün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda doğrudan etkinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmış ($\beta=0.125$, $p>0.05$) ve aracının tam aracı olduğu kararı verilmiştir. Buradan hareketle, H4p kabul edilirken; H4ö, H4r ve H4s reddedilmiştir.

H4ş: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4t: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4u: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.

H4ü: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun aracı rolü vardır.



Şekil 31. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

Tablo 32. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolü

		Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Etki→ İlişkisel Beceriklilik		0.147	0.064	1.769	0.077	Red
Etki→ İnisiyatif→ İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.105	0.063	1.287	0.198	-
	Dolaylı Etki	0.042	Güven Aralığı (-0.001, 0.093)			-
Vefakârlık → İlişkisel Beceriklilik		0.197	0.061	2.474	0.013*	Kabul
Vefakârlık→ İnisiyatif → İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.144	0.60	1.831	0.067	Red
	Dolaylı Etki	0.054	Güven Aralığı (0.012, 0.102)			Anlamlı
Katkı→ İlişkisel Beceriklilik		0.182	0.063	2.206	0.027*	Kabul
Katkı→ İnisiyatif → İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	0.179	0.061	2.222	0.026*	Kabul
	Dolaylı Etki	0.002	Güven Aralığı (-0.044, 0.049)			Anlamlı değil
Profesyonel Saygı→ İlişkisel Beceriklilik		-0.014	0.062	-0.182	0.853	Red
Profesyonel Saygı→ İnisiyatif → İlişkisel Beceriklilik	Doğrudan Etki	-0.026	0.060	-0.343	0.731	-
	Dolaylı Etki	0.012	Güven Aralığı (-0.031, 0.056)			-
Uyum Değerleri						
CMIN/DF				3.567		
RMSEA				0.057		
GFI				0.916		
AGFI				0.892		
CFI				0.946		
TLI				0.936		
IFI				0.946		
SRMR				0.040		

*p<0.05

Oluşturulmuş olan modelde aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Lider üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi incelendiğinde, vefakârlık boyutunun ($\beta=0.197$, $p<0.05$) ve katkı boyutunun ($\beta=0.182$, $p<0.05$) ilişkisel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi anlamlı iken, bu etkide aracı rolü olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen modelin sonuçlara göre %95 güven aralığındaki değerlerin 0'ı içermemesi modelde vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin aracı rolünün olduğunu göstermektedir (0.012, 0.102).

Aracı rolü var olduğu kararı verildikten sonra bu aracı rolünün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda doğrudan etkinin

anlamli olmadigi sonucuna varilmis ($\beta=0.144$, $p>0.05$) ve aracinin tam araci olduğu karari verilmiştir. Buradan hareketle, H4t kabul edilirken; H4ş, H4u ve H4ü reddedilmiştir.

DÜZENLEYİCİ ANALİZLERİ

Hipotez 5. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü vardır.

Tablo 33. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Lider Üye Etkileşimi → İş Becerikliliği	Psikolojik Güvenlik	Lider Üye Etkileşimi (X)	0.2799	0.0245	11.4126	0.0000*	Kabul
		Psikolojik Güvenlik (W)	0.1402	0.0245	5.7131	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0383	0.0263	1.4585	0.1451	Anlamli değil

* $p<0.05$

Araştırmanın modeli olan bağımsız değişken (X), düzenleyici (W) ve etkileşimin (X*W) sonuç değişkeni olan bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkileri verilmiştir. Bu etkilerin anlamlı olduğu tabloda yer alan p değerinin 0.05'ten küçük olmasından anlayabiliyoruz.

Lider üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici rolü incelendiğinde, psikolojik güvenliğin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir ($X*W = p>0.05$). Buradan hareketle hipotez 5 reddedilmiştir.

Hipotez 5'in alt hipotezleri olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin boyutlarının düzenleyici rollerine bakılmıştır. Her bir boyuta ilişkin kurulan model doğrultusunda gerçekleştirilen analizler ve bulguları aşağıda belirtilmiştir.

H5a: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5b: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5c: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5d: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 34. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → Görev Becerikliliği	Hoşgörü	Etki (X)	0.2045	0.0238	8.5855	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0426	0.0250	1.7025	0.0891	Red
		Etkileşim (X*W)	0.0070	0.0243	0.2885	0.7731	Anlamlı değil
Vefakârlık → Görev Becerikliliği	Hoşgörü	Vefakârlık (X)	0.1653	0.0221	7.4621	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0492	0.0255	1.9287	0.0541	Red
		Etkileşim (X*W)	0.0016	0.0220	0.0743	0.9408	Anlamlı değil
Katkı → Görev Becerikliliği	Hoşgörü	Katkı (X)	0.1811	0.0229	7.9162	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0552	0.0248	2.2289	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0651	0.0260	-2.3653	0.0183*	Anlamlı
Profesyonel Saygı → Görev Becerikliliği	Hoşgörü	Etki (X)	0.1992	0.0249	7.9922	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0528	0.0249	2.1172	0.0346*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0003	0.0265	0.0265	0.9920	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü incelendiğinde, katkı boyutunun görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülürken ($X*W = p<0.05$); diğer boyutlarda istatistiksel olarak bir anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H5c kabul edilirken; H5a, H5b ve H5d reddedilmiştir.

H5e: Etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5f: Vefakârlık boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5g: Katkı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5h: Profesyonel saygı boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 35. Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → Görev Becerikliliği	İnisiyatif	Etki (X)	0.1928	0.0254	7.5930	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.0615	0.0255	2.4092	0.0162*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0028	0.0222	-0.1259	0.8999	Anlamlı değil
Vefakârlık → Görev Becerikliliği	İnisiyatif	Vefakârlık (X)	0.1534	0.0233	6.5770	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.0698	0.0258	2.7087	0.0069*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0063	0.0221	-0.2871	0.7741	Anlamlı değil
Katkı → Görev Becerikliliği	İnisiyatif	Katkı (X)	0.1631	0.0240	6.7909	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.0727	0.0252	2.8872	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0477	0.0224	-2.1236	0.0340*	Anlamlı
Profesyonel Saygı → Görev Becerikliliği	İnisiyatif	Etki (X)	0.1841	0.0268	6.8660	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.0735	0.0253	2.9055	0.0038*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0128	0.0239	-0.5375	0.5911	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü incelendiğinde, katkı boyutunun görev becerikliliği üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülürken ($X*W = p<0.05$); diğer boyutlarda istatistiksel olarak bir anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H5g kabul edilirken; H5e, H5f ve H5h reddedilmiştir.

H5i: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5i: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5j: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5k: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 36. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → Bilişsel Beceriklilik	Hoşgörü	Etki (X)	0.2230	0.0242	9.2061	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0981	0.0255	3.8545	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0485	0.0247	1.9665	0.0496*	Anlamlı
Vefakârlık → Bilişsel Beceriklilik	Hoşgörü	Vefakârlık (X)	0.1721	0.0226	7.6101	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1117	0.0261	4.2877	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0470	0.0224	2.0940	0.0366*	Anlamlı
Katkı → Bilişsel Beceriklilik	Hoşgörü	Katkı (X)	0.1819	0.0235	7.7539	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1120	0.0254	4.4055	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0342	0.0267	-1.2796	0.2011	Anlamlı değil
Profesyonel Saygı → Bilişsel Beceriklilik	Hoşgörü	Etki (X)	0.2447	0.0250	9.7827	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.0993	0.0250	3.9661	0.0001*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0257	0.0266	0.9634	0.3356	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü incelendiğinde, etki ve vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülürken ($X*W = p<0.05$); katkı ve profesyonel saygı boyutlarında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle; H5₁ ve H5_i kabul edilirken; H5_j ve H5_k reddedilmiştir.

H5_l: Etki boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5_m: Vefakârlık boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5_n: Katkı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5_o: Profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 37. Lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → Bilişsel Beceriklilik	İnisiyatif	Etki (X)	0.2172	0.0258	8.4271	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1175	0.0259	4.5348	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0435	0.0226	1.9300	0.0540	Anlamlı değil
Vefakârlık → Bilişsel Beceriklilik	İnisiyatif	Vefakârlık (X)	0.1568	0.0238	6.5780	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1274	0.0263	4.8388	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0230	0.0226	1.0193	0.3084	Anlamlı değil
Katkı → Bilişsel Beceriklilik	İnisiyatif	Katkı (X)	0.1609	0.0246	6.5372	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1288	0.0258	4.9962	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0310	0.0230	-1.3483	0.1780	Anlamlı değil
Profesyonel Saygı → Bilişsel Beceriklilik	İnisiyatif	Etki (X)	0.2395	0.0269	8.9088	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1175	0.0253	4.6364	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0268	0.0239	1.1210	0.2626	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü incelendiğinde, inisiyatifin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir ($X*W = p>0.05$). Buradan hareketle; H5l, H5m, H5n ve H5o reddedilmiştir.

H5ö: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5p: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5r: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5s: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 38. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → İlişkisel Beceriklilik	Hoşgörü	Etki (X)	0.2496	0.0259	9.6366	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1733	0.0272	6.3672	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0433	0.0264	1.6415	0.1011	Anlamlı değil
Vefakârlık → İlişkisel Beceriklilik	Hoşgörü	Vefakârlık (X)	0.2337	0.0238	9.8371	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1803	0.0274	6.5870	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0560	0.0236	2.3758	0.0178*	Anlamlı
Katkı → İlişkisel Beceriklilik	Hoşgörü	Katkı (X)	0.2328	0.0248	9.3821	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1883	0.0269	7.0062	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0228	0.0282	-0.8059	0.4206	Anlamlı değil
Profesyonel Saygı → İlişkisel Beceriklilik	Hoşgörü	Etki (X)	0.2330	0.0272	8.5592	0.0000*	Kabul
		Hoşgörü (W)	0.1841	0.0272	6.7591	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0231	0.0290	0.7950	0.4269	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolü incelendiğinde, vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici rolünün anlamlı olduğu görülürken ($X*W = p<0.05$); diğer boyutlarda istatistiksel olarak bir anlamlılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Buradan hareketle, H5p kabul edilirken; H5ö, H5r ve H5s reddedilmiştir.

H5ş: Etki boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5t: Vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5u: Katkı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

H5ü: Profesyonel saygı boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde inisiyatif boyutunun düzenleyici rolü vardır.

Tablo 39. Lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü

Model	Düzenleyici Rol	Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Durum
Etki → İlişkisel Beceriklilik	İnisiyatif	Etki (X)	0.2346	0.0276	8.4933	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1829	0.0278	6.5908	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0261	0.0242	1.0210	0.2800	Anlamlı değil
Vefakârlık → İlişkisel Beceriklilik	İnisiyatif	Vefakârlık (X)	0.2116	0.0251	8.4209	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1808	0.0278	6.5153	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0123	0.0238	0.5158	0.6062	Anlamlı değil
Katkı → İlişkisel Beceriklilik	İnisiyatif	Katkı (X)	0.2047	0.0261	7.8479	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1916	0.0273	7.0118	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	-0.0365	0.0244	-1.4954	0.1352	Anlamlı değil
Profesyonel Saygı → İlişkisel Beceriklilik	İnisiyatif	Etki (X)	0.2153	0.0293	7.3543	0.0000*	Kabul
		İnisiyatif (W)	0.1965	0.0276	7.1177	0.0000*	Kabul
		Etkileşim (X*W)	0.0076	0.0261	0.2922	0.7702	Anlamlı değil

*p<0.05

Lider üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde inisiyatifin düzenleyici rolü incelendiğinde, inisiyatifin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı görülmektedir ($X*W = p > 0.05$). Buradan hareketle, H5ş, H5t, H5u ve H5ü reddedilmiştir.

7.TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamızda, hastane işletmelerinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin rolünün ortaya koyulması amaçlanmıştır. Buradan hareketle psikolojik güvenlik değişkeni, lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği değişkenleri arasında hem aracı değişken hem de düzenleyici değişken olarak test edilmiştir. Araştırma, İstanbul ilindeki özel hastanelerde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerin hastanelerde görev yapan meslek grupları içerisinde en büyük paya sahip olması, hasta bakımından sorumlu birincil çalışan olması ve sürekli olarak liderleriyle/yöneticileriyle iletişim halinde olmalarının gerekliliği bu seçimin temel nedenlerindendir.

Araştırma kapsamında ilk olarak lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.541$, $p<0.001$). Ayrıca bu araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi test edildikten sonra alt hipotezler olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisi de değerlendirilmiştir. İlk olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının görev becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, yalnızca etki boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.221$, $p<0.05$), diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). İkinci olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgulara göre, yalnızca profesyonel saygı boyutunun bilişsel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.226$, $p<0.05$). Son olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Vefakârlık ($\beta=0.197$, $p<0.05$) ve katkı ($\beta=0.182$, $p<0.05$) boyutunun ilişkisel beceriklilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi varken; etki ve profesyonel saygı boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

Lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği değişkenlerine ilişkin şu sonuç çıkarılabilir. Birkaç boyut hariç değişken boyutlarının birbiri üzerinde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak, boyutların bir araya gelerek oluşturduğu toplam puanlar dikkate alındığında lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, lider-üye etkileşiminin arttıkça hemşirelerin iş becerikliliği düzeylerinin de artması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, liderleriyle olan ilişkilerinde kendilerini “iç grup” ta hisseden hemşireler işlerine olan bakış açılarını değiştirebilmektedir. Bunun temel sebebi, liderin iç gruptaki çalışanlarla daha fazla karşılıklı destek, sık etkileşim,

sadakat, bağıllık, saygı, sevgi ve güven duygularını paylaşmasıdır. Dolayısıyla, liderleriyle iyi ilişkiler içinde olan hemşireler örgütlerine ve işlerine bağlı, istekli ve ekstra gayret sarf etmeye hazır iş görenler haline gelirler. Bu tarz çalışanlar, örgütteki görevlerini özerk ve proaktif bir şekilde dönüştürerek işlerini daha anlamlı bir hale getirebilmek için eylemlerde bulunabilirler. Bir diğer ifadeyle çalışanlar kendi işlerini kişisel ilgi ve değerleriyle uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Bu durum, yer yer çalışanların görevlerinin miktar ve türünde değişiklikler; yer yer çalışma alanındaki sosyal etkileşimlerin içeriğiyle ilgili değişiklikler ve yer yer ise bireyin işe yönelik algısını değiştirmesiyle ilgili değişiklikler şeklinde olabilir.

Yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların bizim araştırma bulgularımızı desteklediği görülmektedir. Lee (2020), Güney Kore'de bulunan üç gemi inşa şirketinde toplam 336 çalışanın katılımıyla iş becerikliliğinin sosyal yönlerini daha iyi anlamak için lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğinin gerçekleşmesi için önemli bir öncül olduğunun vurgulandığı araştırmada, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkilere sahip bireylerin iş becerikliliği düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Qi ve ark. (2019), Çin'de 212 özel şirket çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada, bireyleri kendi çalışma ortamını değiştirmeye ve işlerini daha da geliştirmeye yönelik motive etmesinde ilişkisel faktörlerin önemli olduğunu ancak, bu konuyla ilgili geniş bir araştırma alanının olmadığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle tasarladıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Kişi-çevre uyumu perspektifi için iş becerikliliğinin önem arz ettiğini ve yöneticilerin ortam oluşturarak iş becerikliliğini teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği yazınında yapılan başka bir çalışmada, Babadağ (2020) Türkiye'de 225 öğretmen katılımıyla iş becerikliliğinin öncüllerini tanımlamayı amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtirken; algılanan yönetici desteğinin bu iki değişken arasındaki önemini vurgulamıştır. Yasmeen (2020) ise, Pakistan'ın ülke ekonomisine bir hayli katkısı bulunan ve gelişmekte olan turizm sektöründe çalışanların iş becerikliliği kabiliyetlerinin önemli olduğu düşüncesiyle 306 kişinin katılımıyla araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş becerikliliği için bireyin çevresiyle olan uyumunun çok mühim olduğunu ifade ederek lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliğinin yüksek derecede ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Wang ve ark. (2020) iş becerikliliği araştırmalarında işin özellikleri ve bireysel farklılıklar üzerine yoğun bir şekilde odaklanılmasına rağmen, sosyal faktörlerin iş becerikliliği üzerindeki etkisinin tam olarak araştırılmadığını belirtmişlerdir. Bu sebeple, sosyal faktörlerin (ör. örgüt

içindekiler ve dışarıdakiler) iş becerikliliği üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, 51 araştırmanın dahil edildiği bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulgularına göre; liderlik, iş arkadaşı desteği ve lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde önemli bir sosyal faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışma bulgularına benzer şekilde yazında lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisini inceleyen farklı sektörlerde yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır ve bunlar bizim araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Ancak, sağlık alanına bakıldığında ise iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Pan ve ark. (2021) Çin'in Zhejiang eyaletindeki hastanelerde çalışan 263 hemşirenin katıldığı bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş ve yaşam memnuniyeti üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolünü irdelemişlerdir. Araştırma sonuçları, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği ve iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Demiray ve İrge (2022)'nin İstanbul'daki bir eğitim araştırma hastanesinde yaptıkları çalışmaya doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarından oluşan toplam 700 kişi katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, lider üye etkileşiminin iş becerikliliği ve örgütsel sinerji ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, özellikle Yoğun ve stresli mesai saatleri olan sağlık çalışanları için lider-üye etkileşiminin çalışanların motivasyonlarını güçlendirerek iş becerikliliğini üzerinde önemli etkilerinin olacağını belirtmişlerdir. Sağlık alanında yapılan bir diğer çalışma ise Ji ve ark. (2023)'nin Çin'in Anhui Eyaletindeki üç kamu hastanesinde 424 doktor ve hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmadır. Araştırmada, Covid-19 döneminde lider-üye etkileşiminin akış üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ile iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında ikinci olarak, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.430$, $p<0.001$). Ayrıca bu araştırmada, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi test edildikten sonra alt hipotezler olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının psikolojik güvenlik boyutları üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Öncelikle, lider-üye etkileşimi boyutlarının hoşgörü boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, yalnızca vefakârlık boyutunun hoşgörü boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.265$, $p<0.05$); diğer boyutların anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). İkinci olarak, lider-üye etkileşimi boyutlarının inisiyatif boyutu üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgulara göre, yalnızca vefakârlık boyutunun inisiyatif boyutu

üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.214$, $p<0.05$). Diğer boyutların ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($p>0.05$).

Lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik değişkenlerine ilişkin şu sonuç çıkarılabilir. Boyutların tek tek birbiri üzerindeki etkisi incelendiğinde çoğunlukla anlamlı bir etkinin olmadığı belirlenirken; boyutların bir araya gelerek oluşturduğu toplam puanlar dikkate alındığında lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, lider-üye etkileşiminin arttıkça hemşirelerin psikolojik güvenlik algılarının da artması anlamına gelmektedir. Psikolojik güvenlik algısının artması, bireylerin örgüt içerisinde gerçekleştireceği her faaliyetin sonucunda diğer kişiler tarafından utandırılmayacağı, alay edilmeyeceği veya cezalandırılmayacağına dair bir güven duygusu içerisinde olmalarını sağlayacaktır. Yöneticilerin aşırı otoriter, formal, baskıcı ve sert davranışlar yerine çalışanlarına karşı açık, ilgili, esnek ve mümkün olduğunca destekleyen politikalar izlemesi bireyin kendini rahat ve güvende hissetmesine imkân verecektir.

Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, ulaşılan sonuçların bizim araştırma bulgularımızı desteklediği görülmektedir. Sundu ve ark. (2022), Türkiye’de 312 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada işletmelerin verimliliğinin artırılması için yapılması gerekenleri belirlemeye çalışmışlardır. Verimliliğin sağlanması için çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri gerektiğini ileri süren araştırmacılar, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında çoğunlukla psikolojik güvenliğin lider-üye etkileşimine aracılık ettiği görülmektedir. Örneğin, Van Der Berg (2020) ekip içindeki bilgi paylaşımının bireylerin çalışma ortamına yönelik algılarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlamak için Hollanda’da 159 kişinin katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, hata yönetimi ve lider-üye etkileşiminin bilgi paylaşımıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bu ilişkilere psikolojik güvenliğin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımını teşvik etmek için yöneticilerin, astları hata yaptığında daha hoşgörülü davranarak ve astlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurarak ekip içinde güvenlik duygusu yaratması gerektiği sonucuna varılmıştır. Nguyen ve ark. (2023)’nın yaptığı çalışmada ise, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma, Vietnam’da yükseköğretim kurumunda görev yapan 246 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik ile ilişkili olduğu ve

psikolojik güvenliğin lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemesinde aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır.

Bir diğer çalışma, He ve ark. (2022)'nin Çin'de 223 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmadır. Araştırma kapsamında, çalışanların kişilerarası ilişkiler bağlamında bilgi saklama durumları incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, lider-üye etkileşimiyle psikolojik güvenlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve psikolojik güvenlik aracılığıyla lider-üye etkileşiminin bilgi saklama davranışını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine Çin'de yapılan bir başka çalışma, 305 imalat sektörü çalışanının üzerinde gerçekleştirilmiştir. Lider-üye etkileşiminin çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada psikolojik güvenliğin rolü irdelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenliğin pozitif yönde ilişkili olduğu; lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerinden bir etki sağladığı belirtilmiştir (Mao ve Tian, 2022).

Yazın incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik ilişkisinin çoğunlukla çalışanların sesli davranışları üzerinde incelendiği görülmüştür. Yapılan araştırmalar, çalışanların ekip üyeleriyle konuşma, ekibe fikirlerini sunma, rahatsız olduğu konuları dile getirme gibi davranışları sergilemesinde lider-üye etkileşiminin etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu ilişkiyi daha detaylı açıklamak adına psikolojik güvenliğin aracı rolünü kullanmışlardır. Elde edilen sonuçlar, çalışanların sesli davranış sergilemesi için liderin yaklaşımının etkili olduğunu ancak, bu durumunun kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayacak psikolojik bir ortamla sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu belirtilmiştir (Opoku ve ark., 2019; Hu ve ark., 2018; Song ve ark., 2017).

Yukarıdaki çalışmalar göstermektedir ki, lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik ilişkisi birçok farklı sektörde sınanmış ve iki değişken arasındaki ilişki ortaya koyulmuştur. Ancak, yapılan yazın taraması sonucu lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenlik ilişkisinin sağlık alanında kısıtlı düzeyde araştırıldığı sonucuna varılmıştır. Khalil ve ark. (2022)'nin COVID-19 döneminde Avustralya'nın Victoria kentinde 65 eczacı ile çevrimiçi anket yöntemiyle gerçekleştirdikleri araştırma bu duruma örnek gösterilebilir. Araştırmada COVID-19 döneminde sağlık çalışanlarının iş streslerinin ve duygusal emeklerinin bir hayli yüksek olduğunu ileri süren bu araştırma, lider-üye etkileşiminin iş stresini azaltmada negatif bir etki oluşturduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışmada lider-üye etkileşimi ve psikolojik güvenliğin pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu belirtilerek; bu durumun kriz anında önemli bir pozitif etken olduğu vurgulanmıştır.

Araştırma kapsamında üçüncü olarak, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.453$, $p<0.001$). Ayrıca bu çalışmada, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi test edildikten sonra alt hipotezler olarak, psikolojik güvenlik boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Öncelikle, psikolojik güvenlik boyutlarının görev becerikliliği boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, inisiyatif boyutunun görev becerikliliği boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.212$, $p<0.05$); hoşgörü boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). İkinci olarak, psikolojik güvenlik boyutlarının bilişsel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgulara göre, inisiyatif boyutunun bilişsel beceriklilik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu görülürken ($\beta=0.279$, $p<0.001$); hoşgörü boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0.05$). Son olarak, psikolojik güvenlik boyutlarının ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, hem inisiyatif ($\beta=0.272$, $p<0.001$) hem de hoşgörü ($\beta=0.198$, $p<0.05$) boyutlarının ilişkisel beceriklilik boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği değişkenlerine ilişkin şu sonuç çıkarılabilir. Ölçek boyutlarının birbiri üzerindeki etkisi incelendiğinde çoğunlukla anlamlı bir etkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, boyutların bir araya gelerek oluşturduğu toplam puanlar dikkate alındığında da psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, hemşirelerin kendilerini psikolojik olarak güvenli bir ortamda hissettiklerinde iş becerikliliği düzeylerinin de artması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle psikolojik olarak güvenli bir ortam, hemşireleri işleriyle ilgili inisiyatif alma konusunda cesaretlendirmektedir. Çünkü bireyler yaptıkları bir hata sonucunda alay edilip utandırılmayacağını, küçük düşürülmeyeceğini ve cezalandırılmayacağını bilirler. Dolayısıyla, görüşlerini özgürce dile getirebilirler, risk almaktan korkmazlar, yaratıcı ve proaktif davranışlar sergilerler. Bu durum aynı zamanda çalışanların yenilikçi yönlerini de ortaya çıkararak örgüt adına konuşmalarına ve öneriler geliştirmelerine imkân vermektedir.

Yazında psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği ilişkisini inceleyen kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde elde edilen sonuçların bizim araştırma sonuçlarımızı desteklediği görülmektedir. Örneğin Lee (2022)'nin yaptığı çalışmada, psikolojik güvenlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin rolü incelenmiştir.

Araştırma, Kore’de 320 ofis çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik güvenlik ile iş becerikliliğin anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların proaktif davranışlarını teşvik etmek için psikolojik olarak güvenli bir ortamın sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Kızrak ve ark. (2023)’nın Türkiye’de farklı sektörde çalışan 218 katılımcı üzerinde yaptığı çalışmada ise, psikolojik güvenliğin işten ayrılma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada iş becerikliliğinin aracı rolü test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik güvenliğin iş becerikliliği ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Psikolojik güvenliğin iş becerikliliği üzerinden işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Sağlık alanında da psikolojik güvenlik ve iş becerikliliği ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Plomp ve ark. (2019), Hollanda’da birçok farklı sektörde çalışan katılımcılarla gerçekleştirdikleri araştırmanın örnekleminde sağlık çalışanlarına da yer vermiştir. Bu çalışmada, psikolojik güvenlik ortamında çalışanların iş becerikliliğine nasıl girdiği ve iş becerikliliğinin algılanan istihdam edilebilirlik ile nasıl ilişkili olduğu araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, psikolojik güvenlik ile iş becerikliliğinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik güvenliğin iş becerikliliğini teşvik etmede önemli bir öncül olduğu vurgulanmıştır. Bir diğer çalışmada ise Xu ve Niu (2022), COVID-19’un çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkilerini azaltmak ve normale dönüş için çalışmalar yapmanın gerektiğini ileri sürmüştür. Bu sebeple, olağanüstü durumlarda artan belirsizliklerin üstesinden gelmek için iş becerikliliğinin faydalı bir uygulama olduğuna ve bunun için ise çalışanların kendini psikolojik olarak güvende hissetmeleri gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer durum, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin rolüdür. Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğine olan etkisi bilinmektedir. Ancak bu etkinin daha da açıklanması araştırmamızın temel amaçlarından biridir. Dolayısıyla, iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı ve düzenleyici rolü test edilmiştir. Bulgularımız, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin düzenleyici bir role sahip olmadığını göstermektedir ($p>0.05$). Lider-üye etkileşimi boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik boyutlarının düzenleyici rolleri incelendiğinde ise, katkı boyutunun görev becerikliliği üzerindeki etkisinde hem hoşgörü hem de inisiyatif boyutunun düzenleyici bir rol oynadığı gözlemlenmiştir ($p<0.05$). Ayrıca etki ve vefakârlık boyutlarının bilişsel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörünün düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Son olarak, vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik üzerindeki etkisinde hoşgörü boyutunun düzenleyici

etkisinin olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Diğer yapılan tüm analizlerde ise istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır ($p>0.05$).

Çalışmada elde edilen önemli bulgulardan biri, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı bir role sahip olmasıdır ($GA=0.059, 0.172$). Ayrıca, araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin tüm boyutlarının iş becerikliliği boyutları üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik boyutlarının aracılık rolü tek tek test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, vefakârlık boyutunun ilişkisel beceriklilik boyutu üzerindeki etkisinde hem hoşgörü boyutunun ($GA=0.014, 0.148$) hem de inisiyatif boyutunun ($GA=0.012, 0.102$) aracı bir role sahip olduğunu göstermektedir. Diğer boyutlar özelinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç gözlemlenmemiştir.

Lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolüne ilişkin şu sonuç çıkarılabilir. Aracılık rolü boyutlar bazında ele alındığında çoğunlukla anlamlı bir sonuç görülmezken; boyutların bir araya gelerek oluşturduğu toplam puanlar dikkate alındığında ise lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenlik aracı bir rol oynamaktadır.

Bahsedilen aracılık etkisi şu şekilde açıklanabilir; çalışanların pasif halden aktif hale geçerek proaktif davranışlar sergilemesi, işini anlamlandırarak kendi değerleriyle uyumlu bir hale dönüştürmesi için kendilerini psikolojik olarak rahat ve güvende hissetmeleri önem arz etmektedir. Çalışanın yapılan hatalar sonucunda alay edilmeyeceğine, küçük düşürülmeyeceğine ve cezalandırılmayacağına dair duyduğu inanç çalışanı proaktif davranışlar sergilemek adına cesaretlendirecektir. Dolayısıyla iş becerikliliği için psikolojik güvenlik önemli bir öncüdür. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerinde de lider-üye etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderin (yöneticinin) çalışanlarına olan destekleyici davranış ve tutumları onları güvende hissettirerek etkin rol oynamalarına imkân vermektedir. Ancak aksi durumda liderin aşırı sert ve otoriter yaklaşımları çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturarak rahat hareket etmelerine ve kararlar almalarına engel olacaktır. Buradan hareketle, psikolojik güvenlik için lider-üye etkileşiminin önemli bir öncül olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu durum, lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik üzerinden iş becerikliliğini etkilediği anlamına gelmektedir.

Yazın incelendiğinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan yazın incelemesi sonucu bizim araştırma konumuza benzer bazı çalışmalar dikkat çekmektedir. Örneğin, Sethi ve ark. (2023), günümüz iş hayatında bireylerin çalışma şekillerini sürekli olarak

değiştirmeye, ayarlamaya ve yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyduklarını belirterek iş becerikliliği sürecine dâhil olduklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, örgütlerin çalışanlar için uygun ortam hazırlamaları gerekliliğinden yola çıkarak iş becerikliliği motivasyonunu destekleyen unsurların belirlenmesi gerektiğini dile getirmişlerdir. Bu sebeple, Hindistan'da bankacılık, finans ve sigorta sektöründe çalışan 362 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütlerinin desteğini aldıklarını hissettiklerinde ve yüksek kalitede lider-üye değişimi yaşadıklarında iş becerikliliği davranışlarına katılımlarının arttığı sonucuna varmışlardır.

Bir benzer çalışmada ise, Yalap ve ark. (2021) Tokat ilinde 205 kamu personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygının aracılık rolünü incelemişlerdir. Analizlere göre, örgüt temelli öz saygının iki değişken arasında aracı role sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, çalışanın kendini yeterli ve ihtiyaçlarının giderilmiş hissetmesinin bireyin güvenini arttıracak ve proaktif davranışlar sergilemesini sağlayacağını belirtmişlerdir. Bunun için, liderin çalışanları destekleyici davranışlar sergilemesi ve iş dizaynlarıyla uygun bir çalışma ortamı sağlamasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

Bu araştırma kapsamında ele alınan psikolojik güvenlik kavramının yukarıdaki çalışmaları destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Yazın incelendiğinde lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik yapılan araştırmaların kısıtlı olduğu göz önünde bulundurularak, bu araştırmada ilk kez ele alınan psikolojik güvenlik kavramının aracı etkisinin lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği ilişkisinde açıklayıcı bir mekanizma olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, yukarıda bahsedilen çalışmalar doğrultusunda lider-üye etkileşiminin iş becerikliliğini çeşitli düzey ve şekillerde etkilediği görülmektedir. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişkinin sağlık alanında incelenmesine yönelik yapılan araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla hemşireler üzerinde yapılan bu çalışma, lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği yazınının genişlemesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerindeki etkisi bilinse bile bu ilişkinin daha da açıklanması gerekmektedir. İki değişken arasındaki ilişkide genel çevre ve sosyal koşulların etkili bir faktör olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, çalışanların güvenli ve rahat hissetmelerinde etkili olan psikolojik güvenlik kavramının rolü ilk kez bu araştırma kapsamında test edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin psikolojik güvenlik yoluyla iş becerikliliği üzerindeki dolaylı etkisi (aracılık) istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bulunmuştur. İlk kez sınanan ve ortaya koyulan bu durum,

lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliği yazınına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, özellikle de insan ilişkileri yoğun ve sosyal bir ortam olan hastanelerde elde edilen bu sonuç, lider-üye etkileşimi ve iş becerikliliğine farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

7.1.Öneriler ve Araştırmanın Kısıtlılıkları

Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve motivasyon düşüklüğü başta olmak üzere birçok olumsuz durumla karşılaşmaktadır. Bu olumsuz durumlar en çok hemşireler üzerinde ortaya çıkmaktadır. Sağlık çalışanları içerisindeki en büyük paya sahip olması ve sağlık bakım hizmetinden sorumlu birincil grubun hemşireler olması bunun temel nedenlerindendir (Dubale ve ark., 2019). Oluşabilecek bu olumsuz durumlar, sadece hemşirelerin refahını değil aynı zamanda verilen sağlık hizmetinin kalitesini de etkileyebilir (Hert, 2020).

Yapılan araştırmalar hemşirelerin fiziksel, bilişsel ve algısal yükler altında çalıştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla gerek hemşirelerin gerekse hastaların güvenliği için çalışma koşullarındaki bu problemlerin giderilmesi gerekmektedir. Ayrıca sağlık sektörü, içerisinde birçok belirsizliği barındıran her an her şeyin olabileceği ve kriz anında hayati kararların verilmesini gerektiren özellikli bir alandır. Bu durum ise hemşirelerin proaktif davranışlar sergilemesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, hastanelerde iş becerikliliğine uygun ortamın sağlanması hemşirelerin karşılaştıkları olumsuz durumları azaltabilir ve proaktif davranışlar sergilemesine imkân verebilir. Araştırma sonuçlarından hareketle, liderlerin/yöneticilerin hemşirelerin ve diğer sağlık çalışanlarının kendilerini psikolojik olarak rahat ve güvende hissetmelerine imkân sağlayan politikalar geliştirerek iş becerikliliğinin gerçekleşmesi için uygun ortamı oluşturmaları önerilmektedir.

Araştırmanın kesitsel tipte tasarlanmasından dolayı elde edilen bulgular, belirli bir zaman dilimindeki durumu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu modelin boylamsal tasarımla test edilmesi araştırma bulgularının desteklenmesi açısından fayda sağlayacaktır. Ayrıca, bu araştırmanın örnekleminde sağlık meslek gruplarından yalnızca hemşireler ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda diğer meslek gruplarının da incelenmesi elde edilen bulguların sağlık çalışanları için genellenebilir olmasına katkıda bulunacaktır.

8.KAYNAKÇA

- Akdur, R. (2006). *Sağlık Sektörü “Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Durum ve Türkiye’nin Birliğe Uyumu”*. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Akman, E., & Kopuz, K. (2021). Katastrofik Sağlık Harcamalarında Koruyucu Sağlık Hizmetlerinin Rolü. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1, 1-14. <https://doi.org/10.35345/johmal.780830>
- Al Khrabsheh, A. A., Rabeea Mahdi, O., Muttar, A. Kh., & Nassar, I. A. (2021). Organizational Commitment Antecedents of Paramedics in Private Hospitals. *The International Journal of Organizational Diversity*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v21i01/51-69>
- Alakhras, M., Al-Mousa, D. S., & Lewis, S. (2022). Assessment and correlation between job satisfaction and burnout among radiographers. *Radiography*, 28(2), 283-287. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.11.003>
- Anas Mahmoud Salem Abukhalifa & Nurul Liyana Mohd Kamil. (2022). Intensifying Employees’ Job Performance in Palestine Banking Sector: How Personal Attributes Tell Us? *International Journal of Business and Society*, 23(1), 560-584. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4630.2022>
- Anyaeibunam, E. N., Ndukaihe, I. L. G., Nwankwo, O. A., & Ugwu, F. O. (2021). The interplay between interpersonal relationships and organisational learning behaviour: Influences of psychological safety. *Journal of Psychology in Africa*, 31(6), 549-554. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2001908>
- Atasever, M. & Bağcı, H. (2020). Türkiye Sağlık Sistemi. Akademisyen Kitabevi
- Babadağ, M. (2020). Reviewing the Effects of Leader-Member Exchange on Job Crafting via ModeratedMediation Analysis: A Study on Teachers. *Journal of Business Research - Turk*, 12(4), 3350-3368. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1045>

- Bahatti, M. A. & Alyahya, M. (2021). Role of leadership style in enhancing health workers job performance. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 55-66.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04>
- Baker, D. D., & Ganster, D. C. (1985). Leader Communication Style: A Test of Average Versus Vertical Dyad Linkage Models. *Group & Organization Studies*, 10(3), 242-259.
<https://doi.org/10.1177/105960118501000303>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of a Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
<https://doi.org/10.2307/257068>
- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (2018). *Strategic Leadership Models and Theories: Indian Perspectives*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781787562592>
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Ann. Rev. Social*, 12, 67-92
- Bolarinwa, K. K., Ajayi, I. S., Adenuga, O. O., & Obayelu, A. E. (2023). Leadership Styles and Employees' Job Performance at Forestry Research Institute of Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 27(2), 38-46. <https://doi.org/10.4314/jae.v27i2.4>
- Brookes, K., Davidson, P. M., Daly, J., & Halcomb, E. J. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. *Contemporary Nurse*, 25(1-2), 146-155. <https://doi.org/10.5172/conu.2007.25.1-2.146>

- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2022). Assessing job crafting competencies to predict tradeoffs between competing outcomes. *Human Resource Management*, 61(1), 91-116. <https://doi.org/10.1002/hrm.22081>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Çatal, F. (2021). Psikolojik Sermaye ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İş Becerikliliğinin Aracı, Yaş ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Chandrahaas, C. S. & Narasimhan, N. (2022). Authentic Leadership and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Workplace Psychological Safety. *International Management Review*, 18(1), 12-26
- Chang, P. C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 690-704. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0392>
- Chen, W.-W., Wang, Z., & Zhang, Y. (2022). Regulatory Focus as a Mediator between Perceived Parenting Style and Friendship Intimacy in Chinese Emerging Adulthood. *Journal of Child and Family Studies*, 31(7), 1809-1822. <https://doi.org/10.1007/s10826-022-02261-w>
- Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Cheung, C. M., Zhang, R. P., Cui, Q., & Hsu, S.-C. (2021). The antecedents of safety leadership: The job demands-resources model. *Safety Science*, 133, 104979. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104979>
- Cho, Y. (2022). Team diversity, perspective taking, and employee creativity: The importance of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(2), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.11042>

- Chou, N. W., Hsieh, H.-M., & Hung, T.-K. (2022). The Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement As Mediator, And Career Plateau As Mediated Moderator. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115-133.
- Chuah, S. C., Mohd, I. H., Kamaruddin, J. N. B., & Noh, N. (2021). Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4), 13-23.
- Conger, J. (2015). Charismatic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Çelikay, F. & Gümüş, E. (2010). Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Finansmanı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 177-216.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dellafiore, F., Rosa, D., Udugampolage, N. S., Villa, G., & Albanesi, B. (2022). Professional values and nursing self-efficacy in the Italian context. Correlational descriptive study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(1), 142-149. <https://doi.org/10.1111/scs.12971>
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demiray, S., & İrge, N. T. (2022). Psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin iş becerikliliği ve örgütsel sinerjiye etkisi: Kamu hastanesi örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 261-279. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i1.1998>
- Dennis, A. S., Barlow, J. B., & Dennis, A. R. (2022). The Power of Introverts: Personality and Intelligence in Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 39(1), 102-129. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.2023408>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait And Behavioral Theories of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Deshwal, V., & Ashraf A, M. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2015). Purpose and Meaning in Career Development Applications. *The Counseling Psychologist*, 43(4), 558-585. <https://doi.org/10.1177/0011000014546872>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Butterworth Heinemann.
- Dubale, B. W., Friedman, L. E., Chemali, Z., Denninger, J. W., Mehta, D. H., Alem, A., Fricchione, G. L., Dossett, M. L. & Gelaye, B. (2019). Systematic review of burnout among healthcare providers in sub-Saharan Africa. *BMC Public Health*, 19. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7566-7>
- Dusenberry, L., & Robinson, J. (2020). Building Psychological Safety Through Training Interventions: Manage the Team, Not Just the Project. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(3), 207-226. <https://doi.org/10.1109/TPC.2020.3014483>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Forthcoming in West, M. (Ed) *International Handbook of Organizational Teamwork*.
- Edmondson, A. C. (2003). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. İçinde M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Ed.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (1. bs, ss. 255-275). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13>
- Eliyahu, A. S., Bibu, N., Sala, D., & Săcui, V. (2021). The Influence of Organizational Politics on the Organizational Commitment of Employees in Emergency Organizations in Israel. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 348-361.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06
- Francis, T. B. (2022). Incidence and Covariates of Job Satisfaction of Women in the Information Technology Sector of Kerala, India. *International Management Review*, 18(1), 66-66.

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Geller, E. S. (2022). Psychological Safety The Optimal Context for Injury Prevention. *Best Practices*.
- Ghadi, M. Y., & Almanaga'h, K. S. (2020). The Role of Job Crafting in The Relationship Between Empowering Leadership And Happiness at Work: An Empirical Analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 244-251. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11109>
- Glaser, L., Stam, W., & Takeuchi, R. (2016). Managing the Risks of Proactivity: A Multilevel Study of Initiative and Performance in the Middle Management Context. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1339-1360. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>
- Goff, D. G. (2003). What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory. *Education Resources Information Center*.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461. <https://doi.org/10.1177/105960118901400406>
- Graeff, C. L. (1983). The Stiuational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*, 8(2), 285-291
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Granat, L., Andersson, S., Hadziabdic, E., Brännström, M., & Sandgren, A. (2022). Translation, adaptation, and validation of the Self-efficacy in Palliative Care scale (SEPC) for use in Swedish healthcare settings. *BMC Palliative Care*, 21(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s12904-022-00940-5>
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: The mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649-1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Hamour, H. M. J. A. (2023). The Effect of Leadership Styles on Creative Behavior: The Mediating Role of Succession an Applied Study in Jordanian Medium and Small Companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01066. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1066>
- Hayran, O. (2019). Koruyucu Hizmetler Sağlık Harcamalarını Azaltabilir mi? *Journal of BSHR*, 3(3), 170-175. <https://doi.org/10.34084/bshr.640902>
- He, P., Sun, R., Zhao, H., Zheng, L., & Shen, C. (2022). Linking work-related and non-work-related supervisor–subordinate relationships to knowledge hiding: A psychological safety lens. *Asian Business & Management*, 21(4), 525-546. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00137-9>
- Hert, S. D. (2020). Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local and Regional Anesthesia*, 13, 171-183. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hodis, G. M., & Hodis, F. A. (2021). Examining motivation predictors of key communication constructs: An investigation of regulatory focus, need satisfaction, and need frustration.

- Personality and Individual Differences*, 180, 110985.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110985>
- Hook, J. G. & Cook, D. (1979). Equity Theory and the Cognitive Ability of Children. *Psychological Bulletin*, 86(3), 429–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.429>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
<https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
<https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90052-6)
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9, 1718.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*. 12(2), 222-234.
- Igor, M. (2022). The Relevance of Organizational Culture on Human Resource Development: A Theoretical-Conceptual Approach. *Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics*, 1, 235-247.
- Iqbal, Q. (2016). Job-Crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(12). 837-851.

- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: A moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1146>
- Ji, H., Zhao, X., & Dang, J. (2023). Relationship between leadership-member exchange (LMX) and flow at work among medical workers during the COVID-19: The mediating role of job crafting. *BMC Psychology*, 11(1), 162. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01194-3>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khan, Z. A., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Kang, D., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551. <https://doi.org/10.1108/01437730710780976>
- Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişisini Belirleme. *Journal of Business Research - Turk*, 9(4), 283-304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2017.332>
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 10(3), 1013-1013. <https://doi.org/10.21121/eab.2010319626>

- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L. & Eriksson, A. (2020). The Potential Importance of Social Capital and Job Crafting for Work Engagement and Job Satisfaction among Health-Care Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi (1. Baskı). Siyasal Yayınevi
- Khalil, H., Liu, C., Karimi, L., Ferrier, J. A., Liang, Z., & Leggat, S. (2022). General wellbeing and work impacts among community pharmacists during crisis management. *Australian Journal of Primary Health*, 29(1), 56-63. <https://doi.org/10.1071/PY22007>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Kızrak, M., Çınar, E., Aydın, E., & Kemikkıran, N. (2023). How psychological safety influences intention to leave? The mediation roles of networking ability and relational job crafting. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05028-8>
- Kılıç, T. & Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). Beta Yayıncılık

- Komase, Y., Watanabe, K., Sasaki, N., & Kawakami, N. (2021). The Effect of Perceived Gratitude From Others on Work Engagement: A Cross-Sectional Study. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(9), e592-e595. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002294>
- Kratzke, I. M., Woods, L. C., Adapa, K., Kapadia, M. R., & Mazur, L. (2022). The Sociotechnical Factors Associated With Burnout in Residents in Surgical Specialties: A Qualitative Systematic Review. *Journal of Surgical Education*, 79(3), 614-623. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.11.006>
- Kirimi, B. (2007). *Successful leadership: 8 essential principles you must know*. ABC Book Publishing.
- Kwok, M. L. J., Kwong, R., Wong, M., & Duan, J. (2023). Great leaders do everything: A moderated mediation model of transformational leadership, trust in leader, helping behaviour, and idiosyncratic deals. *Asian Business & Management*, 22(2), 549-569. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00178-2>
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Lee, J. Y. (2022). How does psychological safety foster employee performance? A serial multiple mediation of job crafting and thriving. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(3/4), 98-112. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2021-0239>
- Lee, K. (2020). The Joint Effects of Leader–Member Exchange and Team-Member Exchange in Predicting Job Crafting. *Sustainability*, 12(8), 3283. <https://doi.org/10.3390/su12083283>
- Leiding, D. (2004). *Managers make the difference: Managing vs. Leading in our schools innovations in education*. Rowman & Littlefield Education Publisher.

- Li, J., Yang, F., Qi, J., Sun, R., & Geng, R. (2022). The influence of job satisfaction on entrepreneurial intention: A cross-level investigation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(3), 385-402. <https://doi.org/10.1177/02662426211018831>
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2023). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*, 42(13), 11155-11169. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3>
- Li, L., Ucar, E., & Yavas, A. (2022). Social Capital and Mortgage Delinquency. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 64(3), 379-403. <https://doi.org/10.1007/s11146-020-09775-4>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-Crafting Explanation of the Curvilinear Moderated Relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0470>

- Lin, C. C., & Lu, C.-S. (2023). Cultural differences and job performance in container shipping: A social exchange theory perspective. *Maritime Policy & Management*, 50(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/03088839.2021.1975054>
- Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 2181-2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>
- Mäkikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A person-centered investigation of two dominant job crafting theoretical frameworks and their work-related implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103658>
- Maloş, R. (2011). Leadership's Trait Theories. *Copyright of Annals of Eftimie Murgu University Resita*. 215-221.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Manolika, M., Kotsakis, R., Matsiola, M., & Kalliris, G. (2022). Direct and Indirect Associations of Personality With Audiovisual Technology Acceptance Through General Self-Efficacy. *Psychological Reports*, 125(2), 1165-1185. <https://doi.org/10.1177/0033294121997784>
- Mao, J., & Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader-member exchange and employees' work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(3), 31-39. <https://doi.org/10.2224/sbp.11266>

- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and Turnover Intentions in a Public Hospital: The Mediating Effect of Organisational Commitment and Moderating Effect by Activity Department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232. <https://doi.org/10.1177/014616729101700217>
- McElfish, P. A., Rowland, B., Scott, A. J., Boyers, J., Long, C. R., Felix, H. C., Kaholokula, J. K., Sinclair, K., Bursac, Z., & Riklon, S. (2022). Examining the Relationship Between Physical Activity and Self-Efficacy for Exercise Among Overweight and Obese Marshallese Adults. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 24(2), 461-468. <https://doi.org/10.1007/s10903-021-01194-8>
- McLeod, J., Jenkin, A., Walters, G., & Irving, R. (2021). The role and performance of supporter directors: A social exchange theory perspective. *Sport Management Review*, 24(5), 862-885. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880744>
- Meng, L., Du, J., & Lin, X. (2023). Surviving bench stress: Meaningful work as a personal resource in the expanded job demands-resources model. *Current Psychology*, 42(21), 17757-17768. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02956-9>
- Michalová, T., & Maršíková, K. (2023). Epistemological Approach to Knowledge Sharing Issues at Universities in the COVID-19 Pandemic: Altruism and Social Exchange Theory Context. *Filosofija. Sociologija*, 34(1). <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.1.12>

- Mihelic, K. (2010). Ethical Leadership. *Information Systems*, 14(5).
- Mikuš, P. (2014). Innovations Through Vertical Dyad Linkage Model. *Quality Innovation Prosperity*, 18(2), 130-146. <https://doi.org/10.12776/qip.v18i2.368>
- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). *A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables*: 2015 International Conference on Social Science and Technology Education, Sanya, China. <https://doi.org/10.2991/icsste-15.2015.118>
- Mukerjee, J., & Metiu, A. (2022). Play and psychological safety: An ethnography of innovative work. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 394-418. <https://doi.org/10.1111/jpim.12598>
- Naeem, R. M., Channa, K. A., Hameed, Z., Ali Arain, G., & Islam, Z. U. (2021). The future of your job represents your future: A moderated mediation model of transformational leadership and job crafting. *Personnel Review*, 50(1), 207-224. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0404>
- 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.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Zou, Y., & Chen, H. (2021). Receiving developmental idiosyncratic deals over time: Showing innovative behavior is key. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103630. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103630>
- Nguyen, N. T. H., & Tuan, L. T. (2022). Creating Reasonable Workload to Enhance Public Employee Job Satisfaction: The Role of Supervisor Support, Co-Worker Support, and Tangible Job Resources. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 131-162. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.2018717>

- Nguyen, T. D., Pham, L. N. T., & Vo, A. H. K. (2023). Faculty' Turnover Intention in Vietnamese Public Universities: The Impact of Leader-Member Exchange, Psychological Safety, and Job Embeddedness. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00745-x>
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- O'Connor, G. E., Myrden, S., Alkire (Née Nasr), L., Lee, K., Köcher, S., Kandampully, J., & Williams, J. D. (2021). Digital Health Experience: A Regulatory Focus Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 56, 121-136. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.07.002>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 101. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- Ogunkua, O. T., Okoro, E. N., Smith, M. N., Trousdale, D. M., Byerly, S. I., & Steiner, J. W. (2022). Can financial literacy be a solution for physician burnout? *Journal of Clinical Anesthesia*, 77, 110594. <https://doi.org/10.1016/j.jclinane.2021.110594>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S.-W. (2019). Psychological Safety in Ghana: Empirical Analyses of Antecedents and Consequences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 214. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010214>

- Opoku, S. T., Apenteng, B. A., & Boakye, K. G. (2022). Rewards and employee creativity among rural healthcare employees: The mediating role of organizational support for innovation and the moderating impact of supervisory support. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(1), 37-53. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2020-0187>
- Pan, J., Chiu, C.-Y., & Wu, K.-S. (2021). Leader-member exchange fosters nurses' job and life satisfaction: The mediating effect of job crafting. *PLOS ONE*, 16(4), e0250789. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250789>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2019). Psychological Safety, Job Crafting, and Employability: A Comparison Between Permanent and Temporary Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 974. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Puspitasari, D. A., & Mangundjaya, W. L. (2020). Leader–Member Exchange and Affective Commitment to Change: Mediating Role of Change Self-Efficacy. *Proceedings of the 3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019)*. 3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019), Palembang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.011>
- Qi, J., Li, J., & Zhang, Q. (2014). How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(10), 1629-1638. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>

- Qi, J., Zhang, K., Fu, X., Zhao, X., & Wang, L. (2019). The effects of leader–member exchange, internal social capital, and thriving on job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7981>
- Qian, S., Liu, Y., & Chen, Y. (2022). Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: The intervening role of psychological safety and job insecurity. *Current Psychology*, 41(3), 1348-1360. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00663-x>
- Pasha, M. A. (2022). Personality Traits as Antecedents of Organizational Commitment; Moderating Effect of Workplace Spirituality. *Journal of Behavioral Sciences*, 32(1). 56-76.
- Poornima, M. (2017). *Theories of Leadership*. IGNOU Self Learning Material.
- Raharjo, K., Nurjannah, N., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346-1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Rasheed, M. I., Jamad, W. N., Pitaf, A. H., & Iqbal, S. M. J. (2020). Perceived Compensation Fairness, Job Design, and Employee Motivation: The Mediating Role of Working Environment. *South Asian Journal of Management Sciences*, 14(2), 229-246. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020142.05>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. (16th Ed.). London: Pearson.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2020). Locus of Control and Leader–Member Exchange: A Dimensional, Contextualized, and Prospective Analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 537917. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537917>
- Roczniowska, M., & Bakker, A. B. (2021). Burnout and self-regulation failure: A diary study of self-undermining and job crafting among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 77(8), 3424-3435. <https://doi.org/10.1111/jan.14872>

- Romani-Dias, M., Biasoli, A. M. S., Carneiro, J., & Barbosa, A. D. S. (2022). The Internationalization of Business Schools Based On Faculty Activities: Explanations From The Social Exchange Theory. *Revista de Administração de Empresas*, 62(1), e2020-0491. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220105>
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Nordin, M., Westerberg, K., Lundmark, R., & Morales, P. (2023). The influence of job crafting on the quality of care provided by nursing home employees: The moderating effect of organizational identification. *Current Psychology*, 42(13), 10613-10628. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02317-y>
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job Crafting, Work Engagement, Burnout: Mediating Role of Self-Efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148-163. <https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>
- Ross, G. M. (2021). Public transport and public health: Regulatory focus and the impact of COVID-19 on the choice of public transport mode. *Journal of Transport & Health*, 22, 101238. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2021.101238>
- Rosse, J. G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), 63-71. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1983.tb00111.x>
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8)
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *The Academy of Management Review*, 31(4), 977-994
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

- Russell, M. E. (2011). *Leadership Theories and Style: A Transitional Approach*. Military Leadership Writing Competition CGSC Class 11-02.
- Ryan, J. C. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587-1592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.022>
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Nielsen, K. (2022). The impact of group efficacy beliefs and transformational leadership on followers' self-efficacy: A multilevel-longitudinal study. *Current Psychology*, 41(4), 2024-2033. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00722-3>
- Sandroto, C. W., & Fransiska, J. (2021). The importance of emotional intelligence for the sales associates profession as a mediation between job stress and job satisfaction. *International Journal of Management and Economics*, 57(4), 331-342. <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0012>
- Saylor, C. (2004). The Circle of Health: A Health Definition Model. *Journal of Holistic Nursing*, 22(2), 97-115. <https://doi.org/10.1177/0898010104264775>
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., & Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4261-4290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189021>
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Memmer Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schermerhorn, J. R. (1997). Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey. *Mid-American Journal of Business*, 12(2)
- Shahid, S., & Din, M. (2021). *Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture*.

- Shi, Y., She, Z., Li, D., Zhang, H., & Niu, K. (2021). Job crafting promotes internal recovery state, especially in jobs that demand self-control: A daily diary design. *BMC Public Health*, 21(1), 1889. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11915-1>
- Shimul, A. S., Cheah, I., & Lou, A. J. (2021). Regulatory focus and junk food avoidance: The influence of health consciousness, perceived risk and message framing. *Appetite*, 166, 105428. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2021.105428>
- Shao, A. T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*. Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>
- Slavec Gomezel, A., & Stritar, R. (2023). Does it pay to be an ethical leader in entrepreneurship? An investigation of the relationships between entrepreneurs' regulatory focus, ethical leadership, and small firm growth. *Review of Managerial Science*, 17(1), 155-173. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00512-6>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slowiak, J. M., & DeLongchamp, A. C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work–Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice*, 15(2), 414-432. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>
- Sundu, M., Sağbaş, M. & Erdoğan, F. A. (2022). The Impact of Leader-Member Exchange on Psychological Safety in The Period of Covid-19. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2107 –2118.

- Sur, H. (2011). Sağlığın ve Halk Sağlığının Felsefesi 21 Yüzyılda Geline Nkta. Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi, 72-75.
- Yalap, O., Sobacı, F., Baygın, E. & Ünüvar, H. (2021). İş Becerikliliği, Duygusal Bağlılık ve Örgüt Temelli Öz Saygının Lider-Üye Etkileşimi Kapsamında İncelenmesi. *Journal of Business Research - Turk*, 13(2), 1647-1665. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1221>
- Sok, P., Danaher, T. S., & Sok, K. M. (2021). Matching the Personal Initiative Capabilities of FLEs to Their Self-Regulatory Processes and the Firm's Initiative Climate. *Journal of Retailing*, 97(3), 319-335. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.010>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A. & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Song, X., Wu, W., Hao, S., Lu, X., Zhang, Y., & Liu, Y. (2017). On-work or off-work relationship? An engagement model of how and when leader-member exchange and leader-member *guanxi* promote voice behavior. *Chinese Management Studies*, 11(3), 441-462. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2017-0058>
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>
- Sumathipala, S. (2020). Trust and Psychological Safety in a Virtual Healthcare Team. *World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine*, 18(9), 53-57. <https://doi.org/10.5742/MEWFM.2020.93855>
- Sun, B., Fu, L., Yan, C., Wang, Y., & Fan, L. (2022). Quality of work life and work engagement among nurses with standardised training: The mediating role of burnout and career

- identity. *Nurse Education in Practice*, 58, 103276.
<https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103276>
- Sun, N., Song, H., & Li, H. (2021). Idiosyncratic deals and occupational well-being in the hospitality industry: The mediating role of organization-based self-esteem. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3797-3813.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0217>
- Thapa, A., & Parimoo, D. (2022). Transactional Leadership Style and Organizational Performance: The moderating role of emotional intelligence. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 18(1), 53. <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2022/v18/i1/212345>
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. & Akbolat, M. (2017). Sağlık İşletmeleri Yönetimi (8. Baskı). Nobel Kitabevi.
- Tian, A. W., Cao, J., & Newman, A. (2023). The curvilinear effects of training participation on job performance through organizational support: The moderating role of entity self-beliefs. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 553-573.
<https://doi.org/10.1007/s10490-021-09795-5>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 9 pages.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>

- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader–member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(4), 457-463. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.457>
- Toyama, M. (2022). Which motivates an individual more: The to-date frame or the to-go frame? A regulatory focus perspective. *Personality and Individual Differences, 189*, 111513. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111513>
- Van Der Berg, P. (2020). Stimulating Knowledge Sharing by Error Management and Leader-Member Exchange: Psychological Safety as a Mediator. *Psihologia Resurselor Umane, 8*(2), 42-52. <https://doi.org/10.24837/pru.v8i2.417>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Walk, M., & Peterson, E. (2023). Volunteers as Active Shapers of their Work: The Role of Job Crafting in Volunteer Satisfaction and Organizational Identification. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 34*(2), 289-300. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00462-x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management, 34*(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, F., & Shi, W. (2022). The effect of work-leisure conflict on front-line employees' work engagement: A cross-level study from the emotional perspective. *Asia Pacific Journal of Management, 39*(1), 225-247. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09722-0>
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(21), 8016. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>

- Wang, L., & Chen, Y. (2022). Success or growth? Distinctive roles of extrinsic and intrinsic career goals in high-performance work systems, job crafting, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103714. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103714>
- Wang, X., Liu, Y., Wang, S., & Chen, H. (Allan). (2022). Keep it vague? New product preannouncement, regulatory focus, and word-of-mouth. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102847. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102847>
- Wardani, L. M. I., Sekarini, D. A., Syaputra, R. D., Kartikawati, M. S., Dawanti, R., Mulia, D. D. A., & Malek, M. D. A. (2021). Career of horizontal education mismatch workers: Career competency, job crafting, and work engagement. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(3), 414-424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i3.19866>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Widiger, T. A., & Oltmanns, J. R. (2017). Neuroticism is a fundamental domain of personality with enormous public health implications. *World Psychiatry*, 16(2), 144–145. <https://doi.org/10.1002/wps.20411>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. İçinde A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (C. 1, ss. 281-302). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)

- Xu, X. & Niu, Y. (2022). Transformational Leadership and Job Crafting. Leadership After COVID-19. *Future of Business and Finance*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_13
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Yasmeen , B. (2021). Reciprocal Relationship among Job Crafting, Work Engagement, Leader-Member Exchange, and Person-Environment Fit: A Study of Tourist Guide in Pakistan . *Journal of Workplace Behavior*, 2(1), 30–45.
- Yazıcı, U., & Çiçen, Y. B. (2021). Karadeniz Bölgesindeki Devlet Hastanelerinin Sağlık Hizmetleri Etkinliğinin Analizi: 2018 Yılı İçin Veri Zarflama Analizinden Bulgular. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(3), 341-352. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.908592>
- Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 280-305.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on The Leader-Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 289-299.
- Yulita, Y., Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2022). Effect of psychosocial safety climate on psychological distress via job resources, work engagement and workaholism: A multilevel longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(2), 691-708. <https://doi.org/10.1080/10803548.2020.1822054>

- Zhao, D., Wu, J., & Gu, J. (2021). Can high leader–member exchange spark low creativity among graduate students? The role of stress and personal initiative. *Current Psychology*, 40(9), 4488-4499. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00389-5>
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. (2019). The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071176>



9.EKLER

Ek 1: İş becerikliliği ölçeği kullanım izni



eren akman

Alıcı: gokhankerse

14:56 (21 dakika önce)



Gökhan Hocam Merhaba,

Marmara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde doktora yapmaktayım. Doktora tezimde sizin Türkçe uyarlamasını yaptığınız İş Becerikliliği (Job Crafting) ölçeğini kullanmak istiyorum. Konu hakkında izninizi talep eder, saygılarımla iyi günler dilerim.

Eren AKMAN



Gökhan KERSE

Alıcı: ben

15:13 (4 dakika önce)



Tezinizde şimdiden başarılar diliyorum. Ölçeği kullanabilirsiniz. Konuyla ilgili sormak istediğiniz herhangi bir soru olduğunda çekinmeden ulaşabilirsiniz. İyi çalışmalar...

Gökhan KERSE



Ek 2: Psikolojik güvenlik ölçeği kullanım izni



eren akman

Alici: serdaryener

2 Ağustos Pzt 14:47 (7 gün önce)



Serdar Hocam Merhaba,

Marmara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde doktora yapmaktayım. Doktora tezimde sizin Türkçe uyarlamasını yaptığınız Edmondson (1999)'un Psychological Safety ölçeğini kullanmak istiyorum. Konu hakkında izninizi talep eder, saygılarımla iyi günler dilerim.

Eren AKMAN



Serdar YENER

Alici: ben

2 Ağustos Pzt 16:59 (7 gün önce)



Selamlar Eren Bey,

Psikolojik Rahatlık Algısı ölçeğini kullanabilirsiniz.

Serdar YENER

Doç.Dr., Sinop Üniversitesi



Ek 3: Lider-üye etkileşimi ölçeği kullanım izni



eren akman

Alıcı: tbas

18:47 (58 dakika önce)



Türker Hocam Merhaba,
Marmara Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde doktora yapmaktayım. Doktora tezimde sizin Türkçe uyarlamasını yaptığınız Lider-üye etkileşimi ölçeğini kullanmak istiyorum. Konu hakkında izninizi talep eder, saygılarımla iyi günler dilerim.
Eren AKMAN



Türker BAŞ

Alıcı: ben

19:41 (4 dakika önce)



Kullanabilirsiniz



Ek 4: Anket Formu



ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü doktora programında yürütülmekte olan doktora tezinin araştırmasında tek elden toplanan verilerine kaynak oluşturan bu ankete vereceğiniz yanıtlar için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmadan elde edilen veriler genel içerisinde değerlendirilip, yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu sebeple cevabınızı uygun gördüğünüz kutuya çarpı(X) işareti koyarak belirtiniz ve kimliğinizi ortaya koyacak herhangi bir işaretleme yapmayınız.

Anketten alınacak sonuçların, doğru ve güvenilir olması son derece önem taşımaktadır. Lütfen tüm soruları cevaplayınız ve boş bırakmayınız. Zaman ayırıp araştırmamıza katıldığınız ve destek verdiğiniz için tekrar teşekkürlerimizi sunarız.

Doktora Öğrencisi

Eren AKMAN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Emre İŞÇİ

BÖLÜM 1					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	1	2	3	4	5
2. İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	1	2	3	4	5
3. Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	1	2	3	4	5
5. Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
6. İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	1	2	3	4	5
7. Üretken olmadığını düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	1	2	3	4	5
8. İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
11. İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.	1	2	3	4	5
12. İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.	1	2	3	4	5
13. Hastanemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
14. Hastanemde insanları tanımaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
15. İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
16. Hastanede özel bazı etkinlikler (arkadaşımdın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
17. Tanışmadığım iş arkadaşları, hasta veya diğer hizmet talep edenlere kendimi tanıtırım.	1	2	3	4	5
18. Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
19. Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2 (Not: Bir üst (en yakın) yöneticinizi düşünerek cevaplayınız)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	1	2	3	4	5
5. Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.	1	2	3	4	5
6. İstemediğim hata yaptığım durumlarda, yöneticim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	1	2	3	4	5
10. Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Bu hastanede bir hata yaparsanız, bu genellikle tüm çalışanlar tarafından aleyhinizde kullanılır.	1	2	3	4	5
2. Bu hastanede çalışanlar karşılaştıkları problemleri ve çözülmesi zor sorunları açıkça dile getirebilirler.	1	2	3	4	5
3. Bu hastanede çalışanlar, diğer çalışanların fikirlerine sırf farklı (yaş, ırk, dil, din) oldukları için karşı çıkarlar.	1	2	3	4	5
4. Bu hastanede işlerin yürütmesi için hesaplı risk alınabilir. Sonuç olumsuz olsa da çalışan zarar görmez.	1	2	3	4	5
5. Bu hastanede çalışanlardan kolay kolay yardım istenmez.	1	2	3	4	5
6. Bu hastanede hiç kimse benim çabalarımı kasıtlı olarak engelleyecek şekilde davranmaz.	1	2	3	4	5
7. Bu hastanede insanlar ile çalışırken, bana özel beceri ve yeteneklerime değer verilir ve bu yeteneklerim kullanılır.	1	2	3	4	5

1.Cinsiyetiniz: ☐Erkek ☐Kadın

2.Yaşınız: _____

3.Medeni Durumunuz: ☐Evli ☐Bekar

4.Öğrenim Düzeyiniz: ☐Lise ☐Ön Lisans ☐Lisans ☐Yüksek Lisans ☐Doktora

5.Bu meslekte kaç yıldır çalışmaktasınız?(1 yıldan az ise ay olarak belirtiniz.Örneğin: 3 ay).....

6.Bu hastanede kaç yıldır çalışmaktasınız?(1 yıldan az ise ay olarak belirtiniz.Örneğin: 3 ay).....

7.İdari göreviniz var mı? ☐Evet ☐Hayır