

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İŞ BECERİKLİLİĞİ VE AKIŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİNDE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Ali AKSOY

**HAZIRLAYAN**  
Onur GÖRGÜN

**MALATYA-2022**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ BECERİKLİLİĞİ VE AKIŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİNDE ALGILANAN  
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan: Onur GÖRGÜN**

**Danışman: Prof. Dr. Ali AKSOY**

**MALATYA**

**2022**

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali Aksoy danışmanlığında hazırladığım “İş becerikliliği ve Akış Deneyimi ilişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü: Ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmamın, bilimsel kurallara ve etik değerlere aykırı herhangi bir yardıma başvurmaksızın tarafımda yazıldığını, bütün kaynakları kaynakçada usulünce gösterdiğimi belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Onur Görgün



## ÖZET

Bu çalışmada iş becerikliliği boyutları ile akış deneyimi boyutları arasındaki ilişkiler ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkilerdeki düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Araştırmanın anakütlesi Denizli ilinde makine veya makine parçası imalatı yapan firmalarda çalışan makine mühendisleri ve tasarımcılardan oluşmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş becerikliliği kavramının tanım ve öneminden bahsedilmiş, boyutları açıklanmış ve kavramın bireysel ve örgütsel etkilerine dair bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde akış deneyiminin tarihsel gelişimi, tanımı, önemi ve akış deneyiminin kritik kavramlarından ototelik kişilik ile ototelik aktivite kavramlarından bahsedilmiştir. İş akış deneyimine dair geliştirilen bazı modeller ele alınarak ilgili alan yazınında akış deneyiminin ilişkilendirildiği kavramlara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde algılanan örgütsel destek kavramı tanımlarına değinilmiş ve öneminden bahsedilmiştir. Kavramın kuramsal temelleri ve boyutları açıklandıktan sonra bu işgören tutumunu destekleyen kavramlar ile bu tutumun çıktıları açıklanmıştır.

Son olarak çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, bulgular, sonuç ve öneriler bölümü yer almaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir: Görev becerikliliği ile işe kapılma (0,302), işi sevme (0,488) ve içsel çalışma motivasyonu (0,311) arasında orta düzeyde korelasyon tespit edilmiştir. Bilişsel beceriklilik ile işi sevme (0,360) arasında ise orta düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda, akış deneyimi boyutlarından işe kapılmada %9.1'lik varyansın, işi sevmede %23.8'lik varyansın ve içsel çalışma motivasyonunda %9,7'li varyansın görev becerikliliğine bağlı olduğu görülmüştür. İş sevmenin ise %13'lük varyansının bilişsel becerikliliğe bağlı olduğu görülmüştür. Son olarak örneklemeden elde edilen veriler, iş becerikliliği boyutları ile akış deneyimi boyutları ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olduğu hipotezini desteklememiştir.

**Anahatar Kelimeler:** Akış Deneyimi, İş Becerikliliği, Algılanan Örgütsel Destek

## ABSTRACT

In this research, we examined the relationship between flow experience and job crafting and the moderator role of perceived organizational support(POS).

The population of the research consist of mechanical engineers and designers working in companies manufacturing machinery in Denizli province of Turkey.

Questionnaire was used as data collection tool in the study.

In the first part of the study, the definition and importance of job crafting are mentioned, its dimensions are evaluated, and some studies on the effects of the concept at individual and organizational bases are included.

In the second part of the study, the historical development, definition, importance of flow experience and the concepts of autotelic personality and autotelic activity, which are critical concepts of flow experience, are mentioned. A models developed for flow experience are mentioned and concepts associated with flow experience are explained in relevant literature.

In the third part of the study, the definition and importance of perceived organizational support is scrutinized. After explaining the theoretical foundations and dimensions of the concept, the results on the individual and organizational levels are explained.

Finally in the fourth part of the study, the goal, importance, method and findings of th research are included.

Findings showed that task crafting has a correlation with flow experience dimensions which absorption, work enjoyment and intrinsic work motivation at moderate level(respectively; 0.302, 0.488 and 0.311). A moderate level correlation(0.360) found between cognitive crafting and work enjoyment. It was determined that %9,1 varince at absorption, %23,8 variance at work enjoyment and %9,7 variance at intrinsic work motivation were related to task crafting. %13 percent of work enjoyment was found to be related to cognitive crafting. Finally, our data did not supported the hypothesis that perceived organizational support has a moderator effect on the relationship of job crafting dimensions with flow experience dimensions.

**Key Words:** Flow experience, Job Crafting, Perceived Organizational Support

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞ BECERİKLİLİĞİ

1.1	İş Becerikliliğinin Kavramının Gelişimi.....	3
1.2.	İş Becerikliliği Tanımı ve Önemi .....	4
1.3.	İş Becerikliliği Boyutları .....	9
1.3.1.	Wrzesniewski ve Dutton Yaklaşımı .....	10
1.3.1.1.	Görev Becerikliliği .....	10
1.3.2.2.	İlişkisel Beceriklilik .....	11
1.3.3.3.	Bilişsel Beceriklilik .....	12
1.3.2.	Tims ve Arkadaşlarının Yaklaşımı .....	13
1.3.2.1.	Yapısal İş Kaynaklarını Artırma .....	14
1.3.2.2.	Sosyal İş Kaynaklarını Artırma .....	15
1.3.2.3.	Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma .....	16
1.3.2.4.	Engelleyici İş Taleplerini Azaltma .....	17
1.4.	İş Becerikliliğinin Bireysel ve Örgütsel Etkileri.....	18

### İKİNCİ BÖLÜM

#### AKIŞ DENEYİMİ

2.1	Akış Deneyiminin Tarihsel Gelişimi .....	24
2.2.	Akış Deneyiminin Kuramsal Temelleri .....	25
2.3.	Akış Deneyiminin Tanımı ve Önemi.....	26
2.4.	Akış Deneyiminde Kritik Kavramlar;Ototelik Kişilik ve Ototelik Aktivite	29
2.5.	Akış Deneyimi Modelleri.....	30

2.6.	İş Akışının Boyutları .....	35
2.7.	Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Faktörler .....	37
2.7.1.	Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Bireysel Faktörler .....	37
2.7.2.	Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Örgütsel Faktörler .....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

3.1.	Örgütsel Destek Algısının Tanımı ve Önemi.....	42
3.2.	Destekleyici Örgüt Özellikleri.....	44
3.3.	Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri .....	45
3.3.1.	Sosyal Mübadele Kuramı .....	45
3.3.2.	Karşılıklı İlişki Kuramı .....	47
3.3.3.	Lider-Üye Etkileşim Teorisi .....	47
3.3.4.	Örgütsel Destek Kuramı.....	48
3.3.5.	E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi .....	49
3.4.	Algılanan Örgütsel Destek Boyutları.....	50
3.5.	Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler .....	51
3.5.1.	Örgütsel Adalet.....	51
3.5.2.	Yöneticilerin Desteği.....	52
3.5.3.	Çalışma Şartları.....	52
3.5.4.	Çalışanların Özellikleri .....	53
3.6.	Algılanan Örgütsel Desteğin Çıktıları .....	54
3.6.1.	Performans.....	54
3.6.2.	Örgütsel Bağlılık.....	55
3.6.3.	İşe Bağlılık.....	56
3.6.4.	Geri Çekilme Davranışı .....	56
3.6.5.	İşe İlişkin Duygular .....	57
3.6.6.	İşte Kalma Niyeti .....	57
3.6.7.	Örgütsel Özdeşleşme.....	58

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AKIŞ DENEYİMİ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
4.2.	Araştırmanın Yöntemi.....	60
4.2.1.	Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	60
4.2.2.	Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları .....	60
4.2.3.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	61
4.2.3.	Veri Toplama Araçları .....	63
4.3.	Bulgular .....	64
4.3.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Analizler .....	64
4.3.2.	Frekans Analizi .....	65
4.3.3.	Değişkenlere Ait Verilerin Dağılımına İlişkin Analiz ve Bulgular..	72
4.3.4.	Güvenirlilik Analizi .....	73
4.3.5.	Faktör Analizi .....	75
4.3.6.	Bağımsız Örneklem T Testi.....	78
4.3.7.	Anova Testi .....	79
4.3.8.	Korelasyon Analizi .....	87
4.3.9.	Regresyon Analizi .....	88
4.3.9.1.	Görev Becerikliliğinin İşe Kapılmaya Etkisi .....	89
4.3.9.2.	Görev Becerikliliğinin İş Sevmeye Etkisi.....	89
4.3.9.3.	Görev Becerikliliğinin İçsel Çalışma Motivasyonuna Etkisi.....	90
4.3.9.4.	Bilişsel Becerikliliğin İş Sevmeye Etkisi.....	91
4.3.10.	AÖD'nin Düzenleyici Rolü .....	91
4.3.10.1.	Görev Becerikliliğinin İşe Kapılmaya Etkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü.....	93
4.3.10.2.	Görev Becerikliliğinin İş Sevmeye Etkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü.....	94
4.3.10.3.	Görev Becerikliliğinin İçsel Çalışma Motivasyonuna Etkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü.....	95
4.3.10.4.	Bilişsel Becerikliliğin İş Sevmeye Etkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü.....	96



<b>SONUÇ.....</b>	<b>97</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>100</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANKET FORMU .....</b>	<b>122</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: İş Becerikliliği Süreci.....	7
Şekil 2.1: Akış Deneyimi Teorik Kökenleri.....	25
Şekil 2.2: Üç Kanallı Akış Modeli.....	30
Şekil 2.3: Dört Kanallı Akış Modeli.....	31
Şekil 2.4: Sekiz Kanallı Akış Modeli .....	33
Şekil 2.5: Akış Döngüsü Modeli .....	33
Şekil 2.6: Self Determinasyon Akış Modeli.....	34
Şekil 4.1: Araştırma Modeli .....	61



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1:</b> Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Kıyası .....	<b>49</b>
<b>Tablo 4.1:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	<b>64</b>
<b>Tablo 4.2:</b> Akış Deneyimi Ölçeği Frekans Analizi .....	<b>65</b>
<b>Tablo 4.3:</b> İş Becerikliliği Ölçeği Frekans Analizi .....	<b>67</b>
<b>Tablo 4.4:</b> AÖD Ölçeği Frekans Analizi .....	<b>70</b>
<b>Tablo 4.5:</b> Normallik Testi(a) .....	<b>72</b>
<b>Tablo 4.6:</b> Normallik Testi(b) .....	<b>73</b>
<b>Tablo 4.7:</b> Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alfa( $\alpha$ ) Değerleri .....	<b>74</b>
<b>Tablo 4.8:</b> İş Becerikliliği Ölçeğinin Faktör Yükleri .....	<b>76</b>
<b>Tablo 4.9:</b> Akış Deneyimi Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	<b>77</b>
<b>Tablo 4.10:</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yükleri .....	<b>78</b>
<b>Tablo 4.11:</b> Katılımcıların Cinsiyetleriyle İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisini Gösteren T-Testi Tablosu.....	<b>79</b>
<b>Tablo 4.12:</b> Katılımcıların Yaşlarıyla İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>80</b>
<b>Tablo 4.13:</b> Katılımcıların Yaşlarıyla Akış Deneyimi İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>81</b>
<b>Tablo 4.14:</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyleriyle İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>82</b>
<b>Tablo 4.15:</b> Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>83</b>
<b>Tablo 4.16:</b> Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İşe Kapılma İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>84</b>
<b>Tablo 4.17:</b> Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İçeride Çalışma Motivasyonu İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu.....	<b>85</b>
<b>Tablo 4.18:</b> Katılımcıların Firmalarında Çalışma Süreleri ile İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu .....	<b>86</b>
<b>Tablo 4.19:</b> Değişkenlere ait Korelasyon Analiz Sonuçları .....	<b>87</b>

<b>Tablo 4.20:</b> Görev Becerikliliğinin İşe Kapılmaya Etkisi .....	<b>89</b>
<b>Tablo 4.21:</b> Görev Becerikliliğinin İş Sevmeye Etkisi.....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.22:</b> Görev Becerikliliğinin İçsel Çalışma Motivasyonuna Etkisi.....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.23:</b> Bilişsel Becerikliliğin İş Sevmeye Etkisi.....	<b>91</b>
<b>Tablo 4.24:</b> Görev Becerikliliği ile İşe Kapılma İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonucu .....	<b>93</b>
<b>Tablo 4.25:</b> Görev Becerikliliği ile İş Sevmeye İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonucu .....	<b>94</b>
<b>Tablo 4.26:</b> Görev Becerikliliği ile İç Dönük Çalışma Motivasyonu İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonucu .....	<b>95</b>
<b>Tablo 4.27:</b> Bilişsel Beceriklilik ile İş Sevmeye İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonucu .....	<b>96</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AÖD</b>	: Algılanan Örgütsel Destek
<b>KMO</b>	: Kaiser Mayer Olkin
<b>POS</b>	: Perceived Organizational Support
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>ss</b>	: Sayfa Sayısı
<b>pp</b>	: Sayfa Sayısı
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>Vb</b>	: Ve benzeri
<b>Vd</b>	: Ve diğerleri

## GİRİŞ

Küresel düzeyde yeniliklere, devlet politikalarına ve ilgili her türlü gelişmeye fazlasıyla duyarlı hale gelen organizasyonlar, eğer güçleri var ise değişimlere yön verme yok ise de bu değişimlere hızlıca uyum sağlama tutumu sergilemeye çalışmaktadırlar. Bu tarz örgüt davranışlarının amaca ulaşma dereceleri, örgütlerin başarı düzeyleri ve hayatta kalma becerileri ile yakın bir ilişkiye sahiptir.

Örgütleri kişiselleştirerek, insana ait davranışsal özellikleri atfettiğimiz bu yapıların yenilik, değişim ve adaptasyon gibi özellikleri kazanması yine sahip olduğu en değerli ve özgün varlığı olan insan kaynağı ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle günümüzde işgören duygularına, davranışlarına ve amaçlarına dair birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular ile araştırmacılar, işgörenleri daha iyi tanımaya çalışmaktadırlar, yine araştırmacıların elde ettiği bu verileri kullanan yöneticiler de çalışanlarını örgütlerin amaçları ve başarısı doğrultusunda daha etkili kullanabilmektedirler.

Bu çalışmanın araştırma konusu olan iş becerikliliği, akış deneyimi ve algılanan örgütsel destek kavramları da araştırmalara konu olan ve örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında kayda değer bir yere sahip olacağı düşünülen işgören tutum ve davranışlarındandır. Çalışan bireyin yaşadığı iş akış deneyimi(flow), iş ile bütünleşerek zaman algısını yitiren, işinden zevk alan ve içsel olarak işini yapmaya dair güdüye sahip olan bir çalışan profili çizmektedir. İş becerikliliği(job crafting) ise çalışanın işini yaparken inisiyatif alması, iş süreçlerini kendi beceri, ilgi ve değerlerine göre düzenlemesi olarak tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek ise işgörenin örgütü tarafından ne derece önemsendiği ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlı bulunduğu algısı ile alakalıdır.

Akış deneyimi, psikolojide, sporda, sanatta, oyunlarda, çevrimiçi alışverişte, çeşitli sanal ortamlarda, eğitimde vb. alanlarda araştırmalara konu olmaktadır. Bireyin yaptığı eylemle bütünleşme hali olarak görülen akış deneyimi, iş hayatında da birçok araştırmaya konu olmuş ve çalışan bireyi anlamada, örgütlerin amaca ulaşmasına yardımcı olmasında yönetici ve iş insanlarına farklı bir pencere açmıştır. Bir çalışanın akış deneyimi yaşayabilmesi için yaptığı işe gönülden bağlı olma(işi sevmeye), işi yapmaya karşı içsel bir motivasyona sahip olma ve iş yapma esnasında adeta oynadığı

oyunun içinde her şeyi unutan bir çocuk misali kendini işine kaptırma gibi özellikler taşıması gerekmektedir. Çalışanlarınızı nasıl motive ediyorsunuz sorusuna “biz çalışanlarımızı motive etmiyoruz lakin kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz” diyen Nasa yetkilisinin bu sözleri dikkat çekicidir. Akış deneyimini literatüre kazandıran Csikszentmihalyi de bazı aktivitelerin ve bazı kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin akış deneyimi yaşamaya daha yatkın olduğunu düşünmüş olsa gerek ki ileride açıklayacağımız ototelik aktivite ve ototelik kişilik kavramlarını kullanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde akış deneyiminin, kritik olduğu düşünülen işlerin personel seçim süreçlerinde insan kaynakları tarafından bu kavram dikkate alınarak çalışan verimliliği, dolayısıyla örgüt verimliliği artırılabilir.

İş becerikliliği kavramı ise geleneksel olan tepeden aşağıya iş tasarımı uygulaması yerine aşağıdan yukarıya doğru bir iş tasarımı ile karşımıza çıkıyor. İş becerikliliği çalışanın iş yaparken iş tanımını şekillendirdiği, iş arkadaşlarıyla olan etkileşimini düzenlediği ve sonuçta bilişsel olarak işin anlam ve öneminin farklılaştığı bir işgören tutum ve davranışı sürecidir. Artık birçok işgören işi hakkında inisiyatif almakta ve karşılaşılan farklı sorunları üst yönetime yansıtmadan çözmektedir. Ayrıca işi bizzat yapan çalışanlar iş süreçlerini olumlu yönde değiştirerek örgütlerine önemli ölçüde fayda sağlayabilmektedir. Bu hususlar göz önüne alındığında çalışanların iş becerikliliği davranışları ile örgütlerine fayda sağlamaları için onlara gerekli hareket alanının verilmesi, gerektiğinde yetki devri yapılması ve bu davranışları ödüllendirerek teşvik edilmesi gerekebilmektedir. Elbette işgörenin örgütü için böylesine yararlı davranışlarda bulunması için bireyin örgütüne karşı olumlu bir duygulanım içinde olması gerekir. Algılanan örgütsel destek de işgörenin çalıştığı kuruma dair olumlu bir duygulanım içinde olması itibarıyla önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendini çalıştığı kurum içinde değerli hissetmeyen, önemsenmediğini ve dikkate alınmadığını düşünen bir çalışanın organizasyonuna gönüllü bir şekilde ve kendisinden beklenenin ötesinde fayda sağlaması beklenmez.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ BECERİKLİLİĞİ

İş becerikliliği kavramı İngilizce “Job Crafting” kavramından çevirilerek yazınımıza girmiştir. “Craft” kelimesinin dilimizdeki karşılığı; elle yapılan ve belli düzeyde bilgi ve beceri gerektiren iş, el sanatı, zanaat anlamlarını taşımaktadır. Yazınımızda bu kavram zaman zaman iş zanaatkârlığı (Yavuz ve Artan, 2019; Yavuz, 2018), iş biçimlendirme (Beğenirbaş, Gökmen ve Yalçın, 2021), iş şekillendirme (Turan, 2019; Oruç, 2019) veya bireysel iş yapılandırma (Uysal, Özçelik ve Uyargil, 2018; Açı, 2021) şeklinde kullanılmış olmasına rağmen yaygın olarak iş becerikliliği çevirisiyle kullanılmaktadır. Bu çalışmada da iş becerikliliği kavramı kullanılmıştır.

#### 1.1.İş Becerikliliği Kavramının Gelişimi

İş becerikliliği kavramsal olarak ilk defa Amy Wrzesniewski ve Jane Dutton tarafından 2001 yılında yazına kazandırılmıştır.

Yazında iş becerikliliği kavramı, iş dizaynı (Job Design) ve işin yeniden tasarlanması (Job Redesign) kavramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Miller, 2015). Kulik vd. tarafından yapılan araştırmada, iş dizaynına, kişi-iş uyumu (person-job fit) yaklaşımını dikkate alarak, iş karakteristiği ile kişinin niteliklerinin uyumuna dikkat çekilmiştir ve görevi ifa edecek çalışanın iş dizaynında aktif olarak rol alması gerektiği tavsiye edilmiştir (Kulik vd.,1987: 278). 1973’de Lawler vd. tarafından yapılan çalışmada üst yönetim tarafından işin yeniden tasarlanması ve işgörenlerin belirlenen görevleri üst yönetimin arzu ettiği şekilde uygulanmasının istenmesi sonucunda çalışanlar üzerinde dikkat çekici olumsuz etkiler gözlenmiştir. Bu olumsuz etkiler çalışanlar arası ilişkilerde daha düşük memnuniyet ve çalışanın iş yeri ortamında kendisini daha güvensiz hissetmesi olarak ortaya çıkmıştır (Lawler vd., 1973: 49). 1974’te Hackman ve Oldham’ın yaptığı çalışmada ise işin üst yönetim tarafından yeniden tasarlanması sonucunda işgörenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini yönünden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Dolayısıyla bazı yazarlar kimi çalışanların işlerini inisiyatif olarak değiştirdiğinden, kavramsal olarak 2001’de ortaya çıkmasından çok daha önce bahsetmiştir (Black & Ashford, 1995; Nicholson, 1984). Yukarıda da değinildiği üzere Kulik (1987)’in çalışmasında iş becerikliliği kavramının özünden söz edilmesi, iş becerikliliği kavramının Wrzesniewski ve Dutton (2001)’dan yıllar önce



bahsedildiği görüşüne açık bir örnek olarak verilebilir. Ancak bu tespitlerin kavramsal ve sistemli bir şekilde yazına kazandırılması Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından sağlanmıştır.

Slemp ve Vella-Brodrick (2013)'e göre iş becerikliliği ile ilgili yeterli araştırma yapılmamıştır ve bunun sebebi hem geçerli ve güvenilir hem de çeşitli iş alanlarında genel kullanıma uygun bir iş becerikliliği ölçeğinin bulunmamasıdır. 2013 öncesinde geliştirilen ölçeklerin (örneğin; Ghitulescu,2006; Leana vd. 2009) kapsamı oldukça kısıtlı görülmektedir. Üreticiler ve öğretmenleri hedef alarak geliştirilen bu ölçeklerin soru maddeleri bu meslek gruplarını incelemek için geliştirilmiş olması nedeniyle farklı meslek gruplarında çalışmak isteyen araştırmacıların kullanıma uygun görünmemektedir. Ayrıca Leana vd.(2009) tarafından geliştirilen ölçekte iş becerikliliğinin bilişsel beceriklilik kısmının gözardı edildiği görülmektedir. 2012'de Tims, Baker ve Derks tarafından geliştirilen ve iş kaynakları-iş talepleri modeline dayanan dört boyutlu ölçeğin farklı meslek gruplarının genel kullanımına daha uygun olduğu görülmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013:127-128).

2013'ten sonra iş becerikliliği üzerine yapılan çalışmaların görece arttığı ve yapılan çalışmaların çoğunda iş kaynakları-iş talepleri modeline dayanan, Tims, Baker ve Berg tarafından 2012'de geliştirilen ölçek ile Wrzesniewski ve Dutton'ın ileri sürdüğü modele dayanan ve Slemp ve Vella-Brodrick tarafından 2013'te geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Literatürde ilgili yazında yapılan araştırmaların Kuzey Amerika ve Avrupa'da yoğunlaştığını lakin dünyanın pek çok yerinden araştırmacının iş becerikliliği kavramına ilgi gösterdiği ve araştırdığı da görülmektedir.

## **1.2.İş Becerikliliği Tanımı ve Önemi**

İş becerikliliği, bir çalışanın yapacağı işlerin veya iş ilişkilerinin sınırlarında ve içeriğinde fiziksel ve bilişsel düzeyde yaptığı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bu değişiklikler sonucunda işgören açısından işin anlamı ve kimliği de değişecektir. Dolayısıyla iş becerikliliği, işgörenin iş yapma sürecinde sergilediği fiziksel, sosyal ve psikolojik boyutlara sahip bir davranış biçimidir. Farklı bir ifadeyle iş becerikliliği, bir işgörenin verilen işi kendi beceri, yetenek ve sosyal tercihlerine göre uyarlayarak gerçekleştirmesidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu tanımlardan hareketle bir çalışan verilen hedeflere ulaşırken kendi belirlediği yol, yöntem ve

usullerle kendi iş dünyasını inşa ederken, yine verilen hedeflere ulaşırken tercih ettiği ilişki ve etkileşimlerle de iş hayatındaki sosyal çevresini inşa ettiği söylenebilir.

İş becerikliliği, hiyerarşik açıdan birçok düzeyde çalışan tarafından sergilenebilen bir tutumdur. İnişiyatifin çok kısıtlı olduğu rutin işlerde dahi çalışanlar yaptıkları işi belirli açılardan değiştirip iş deneyimleri üzerinde çeşitli etkilere sahip olabilirler. Ayrıca literatürde, çalışanların proaktif davranışlarının örgüt için faydalı olduğuna dair çalışmalar yer almaktadır. Proaktif çalışanların örgüt için daha faydalı olduğunu gösteren çalışmalara göre (Grant vd., 2009; Seibert vd., 2001; Thompson, 2005; Van Scotter vd., 2000), proaktif işgörenler daha iyi performans sergilemekte, bu işgörenlerin kariyerlerinde daha hızlı bir yükselme gözlenmekte ve genellikle proaktif çalışanların daha iyi kazandıkları belirtilmektedir (Slemp ve Vella Brodrick, 2013: 127).

Bir diğer yaklaşımda ise iş becerikliliği tutumu spontane gelişen, yöneticilerin iradesinden ve denetiminden uzak bir tutum biçimi olarak görülmüştür. Ayrıca iş becerikliliği davranışının genellikle örgüt amaçlarına değil de iş becerikliliği davranışı sergileyen işgörenin şahsi ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olabildiğinden bahsedilmiştir. İşgörenin bu gölge iş dizaynı denebilecek tutumu kendisine verilen iş görevini yerine getirmesine katkı sağlayabilir ya da sağlamayabilir (Lyons, 2008: 25). Sergilenen iş becerikliliği, işgörenin psikolojik iyi oluşunu (Oruç, 2019), işe adanmışlığını (Akçanat vd., 2019), işine yüklediği anlamı (Seçkin, 2019) olumlu yönde etkileyecektir. Bu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere bir işin yapılma sürecinde sergilenen iş becerikliliği davranışı bazen işin yapılmasına doğrudan katkı sağlamasa bile işgörenin sosyal ve psikolojik açıdan iyiliğine katkı sağlayabilir.

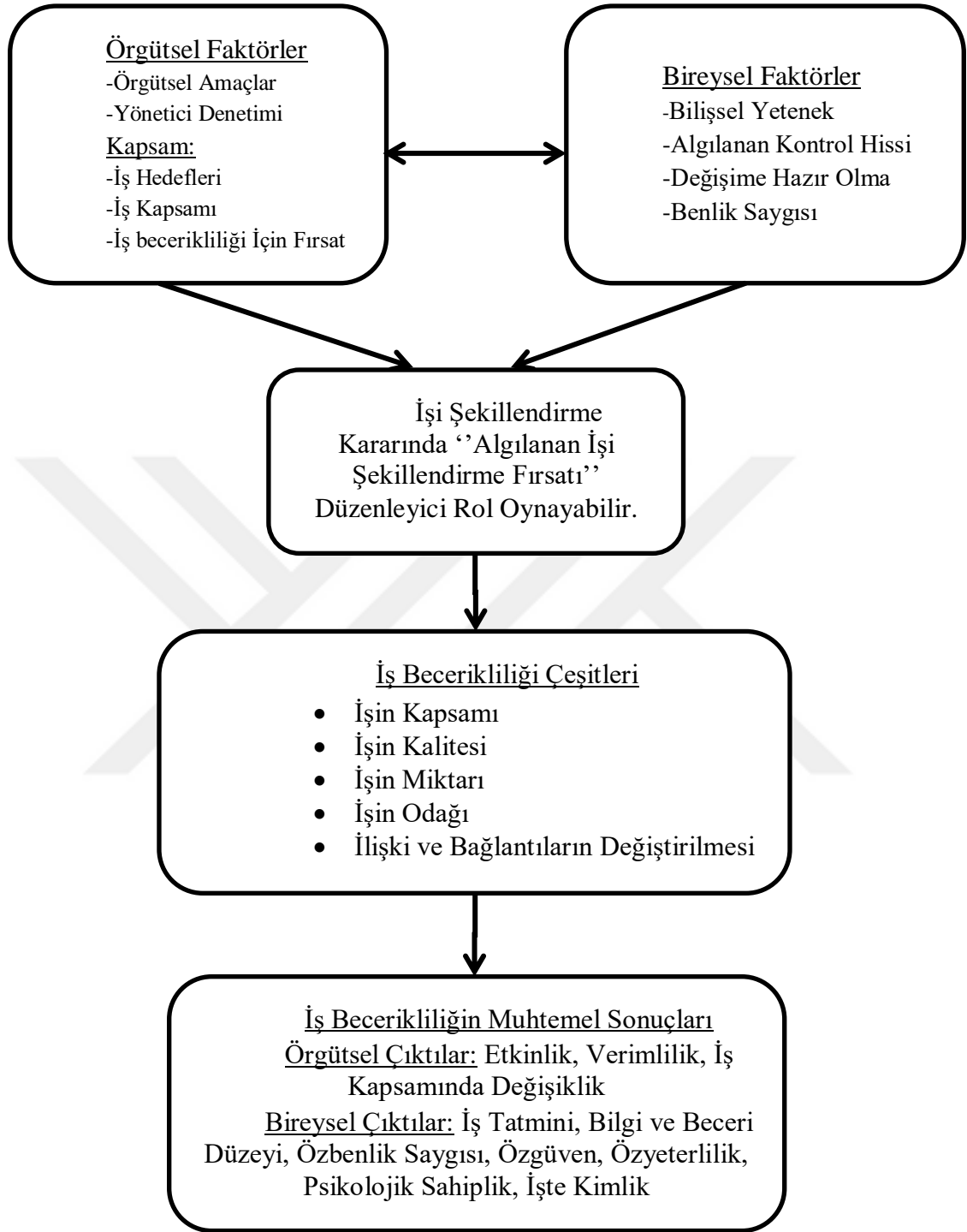
İş becerikliliği, bir bakıma proaktif davranışın özel bir biçimi olarak nitelendirilebilir (Demerouti, 2014: 237). İşgörenlerin üstlerine danışmaksızın kendilerine verilen görevde proaktif davranış sergileyerek, iş süreçlerinde bazı değişiklikler yapması şeklinde ifade edilen iş becerikliliği, uzun bir zaman diliminde gerçekleşen ve planlı bir işgören davranışı değildir. Çok kısa bir süre içinde ve işgörenin gerekli gördüğü durumlarda iş becerikliliği davranışı sergilenebilir. Dolayısıyla gün içinde iş becerikliliği davranışı ile çok sık karşılaşılacağı söylenebilir. Lakin iş becerikliliği davranışı zihinlerde kavramsal olarak yer etmediğinden dolayı faili tarafından farkına varılamayabilir. Ayrıca iş becerikliliği sadece karşılaşılan sorunları çözmek için veya örgütün uzun vadeli amaçları dikkate

alınarak ortaya çıkan davranışlar olarak yorumlanmamalıdır (Tims ve Bakker, 2010: 3). Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş becerikliliği davranışının işgörenler tarafından her gün gerçekleştirilen bir eylem olduğunu savunurken, yapılan araştırmalar bu davranışın aslında bu kadar sık gerçekleşmediğini göstermektedir (Demerouti, 2014: 238). Ayrıca işgörenin işine atfettiği önem, değer ve kimliği ifade eden ve zihinsel düzeyde gerçekleşen bilişsel becerikliliğin, görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilik boyutlarına nazaran çok daha uzun bir zaman periyodunda gerçekleşen bir iş becerikliliği tutumu olduğu ifade edilmelidir (Demerouti, 2014: 239).

Diğer çalışanlarla etkileşim halinde olmak, işgörenin etrafından aldığı fikir ve izlenimler işin ne olup olmadığına, yani işin tanımının ve sınırlarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Zaten bir işin sınırları, anlamı ve tam olarak ne olduğu sadece işin resmi gerekliliklerine bakılarak belirlenmez (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). Bir iş olabildiğince standardize edilmeye çalışılsa dahi kültürümüzde de ifade edildiği üzere her yiğidin bir yoğurt yiyişinin olduğu anlayışından hareketle her bir işgörenin ortaya koyduğu iş farklılık gösterecektir. Kısaca her bir işgörenin kendine has bir çalışma yöntemi ya da iş yapma usulü olduğu söylenebilir.

İş dizaynı ve işin yeniden tasarlanması kavramları iş becerikliliği kavramı ile ilişkilendirilmiştir (Miller, 2015: 33). Kısaca değinecek olursak iş dizaynı, belirli bir iş ya da birbirlerine bağımlı işlerden meydana gelen sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işi yapma esnasındaki verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlerdir. İşlerin rutin, monoton, basit, tekrarlı ve sıkıcı bir hale gelmesi çalışanlarda ruhsal ve fiziksel yorgunluk, iş tatminsizliği, stres, iş çevresine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bu sorunları ortadan kaldırma adına iş dizaynı başlığı altında iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi teknikler kullanılmaktadır (Uyargil, 2018: 68-71). İş becerikliliği ile ilişkili kavramlardan iş dizaynında ve işin yeniden tasarlanmasında daha çok üstler tarafından işlerin düzenlenmesi yani tepeden-aşağıya bir anlayışla işlerin belirlenmesi ve tasnifi söz konusudur. İş becerikliliği ise işlerin yapılışının aşağıdan yukarıya doğru belirlenmesi yönünde bir anlayışa sahiptir (Tims ve Bakker, 2010: 1).

Lyons (2008) tarafından geliştirilen ve Şekil 1.1’de yer alan iş becerikliliği süreci, iş becerikliliği kavramının öncüllerini ve ardıklarını bütüncül bir halde görebilmek adına sistematize edilmiştir. Bu süreç aşağıda yer alan Şekil 1.1’de görülmektedir;



**Şekil 1.1:** İş Becerikliliği Süreci

**Kaynak:** (Lyons, 2008: 26)

Şekil 1.1’de iş becerikliliği davranış ve tutumunun oluşmasından önce bu davranışa zemin hazırlayan bireysel ve örgütsel faktörler sıralanmıştır. Sonrasında

işgörenin iş becerikliliği için fırsat algılaması, iş becerikliliği çeşitleri ve iş becerikliliğinin bireysel ve örgütsel düzeyde muhtemel sonuçları başlıkları altında süreç özetlenmiştir.

Lyons (2008)'a göre örgütler tarafından kıymetli görülen işgören özelliklerinden bilişsel yetenek, algılanan kontrol hissi(yapılan iş üzerinde), değişime hazır olma ve özbenlik saygısı iş becerikliliğinin öncülleri olabilir. Bilişsel beceriklilik en basit işten en kompleks işe kadar gerçekleştirilen görevlerin yapılabilmesinde ihtiyaç duyulan beyin temelli zihinsel yeteneklerdir. Olup biteni doğru algılama, el göz koordinasyonu, kısa süreli bellek, sözel olmayan bilgileri anlama ve yorumlama, planlama ve odaklanma gibi günlük hayatta da sürekli kullanılan bu özellikler işgörenin bilişsel becerilerini oluşturmaktadır. Bu özellikler kısmen geliştirilebilir olmakla birlikte karakteristik özellikler olarak da değerlendirilmektedir. Bir diğer bireysel faktör olan algılanan kontrol hissi, işgörenin yaptığı iş üzerinde ne derece hakimiyeti olduğuna dair algısına işaret etmektedir. Değişime hazır olma işgörenin yeni yollar denemeye ve yeni deneyimlere açık olma düzeyini nitelemektedir. Benlik saygısı ise bireyin kendisine değer vermesi, kendi özelliklerini doğru bir şekilde değerlendirebilmesi ve bu özelliklerle barışık olmasını ifade eden bir terimdir (Lyons, 2008: 26).

Lyons (2008) iş becerikliliği davranışının meydana gelmesinde, çalışanın iş becerikliliği sergileyebileceğine dair bir fırsat algılamasının düzenleyici rol oynayacağını öngörmüştür. Bu algının oluşmasında bireysel ve örgütsel faktörler rol oynamaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere yoğun bir denetimin ve katı iş yapma usüllerinin varlığı işgörenin iş becerikliliği davranışına dair algısının oluşmasını güçleştirecektir. Buna rağmen işgörenin bireysel özellikleri, katı iş yapma kurallarının olduğu bir iş ortamında dahi iş becerikliliği davranışı sergilemesini sağlayabilir. Yaptığı işte iyi bir uzman olan, özbenlik saygısı yüksek ve yeniliklere açık olma gibi bireysel özelliklerin yanında örgütsel faktörlerin de uygun olmasının çalışanın iş becerikliliği için fırsat algısını besleyeceği öngörüsü Lyons (2008) tarafından ortaya konan iş becerikliliği sürecinde görülmektedir.

İş becerikliliğin öncüllerini, iş becerikliliği sergileyenlerin kişilik özellikleri ve çevresel-durumsal etkenler olarak iki ana başlık altında ele alabiliriz. Dolayısıyla belirli kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin iş becerikliliği sergilemesinin daha olası olduğu söylenebilir. Örneğin iş yaşamında iç kontrol odaklı ve proaktif çalışanların daha fazla

iş becerikliliği davranışı sergilemesi beklenir. Diğer bir örnek ise görev bağlılığı(task interdependence) yüksek bireylerin iş becerikliliği tutumu sergilemesinin güç olacağıdır. (Kirkendal, 2013: 36-37). Yapılan iş ile ilgili çalışana tanınan hareket alanı kısıtlı olduğu ölçüde, işgören tarafından sergilenen iş becerikliliği davranış ve tutumunun görece daha az sıklıkta görülmesi beklenmektedir.

İşgörenler tarafından iş becerikliliği sergilenmesi ile ilgili üç farklı temel nedenden söz edilebilir; işe yabancılaşma vb. olumsuzlukları engellemek adına işin kontrolünü eline almak, sosyal kabul görme ihtiyacı ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı (Berg vd. 2010: 165).

İşgören iş yapma sürecinde kendi tecrübe ve bakış açısına göre değişiklikler sergileyebilir. Ancak üstlerin denetiminin fazla olduğu bir çalışma ortamında iş becerikliliği davranışı için fırsat algılamalarının güç olabileceği düşünülmektedir (Berg vd., 2010: 159). Bu nedenle örgütlerin iş yapma süreçlerinde katı iş hedefleri ve iş yapma usulleri belirlemesinin işgörenin iş becerikliliği davranışı sergilemesi için uygun bir örgüt yapısı sağlamayacağı yorumu yapılabilir. Dolayısıyla işgörenler bu örgüt yapısı içerisinde iş becerikliliği davranışı sergilemek için fırsat bulamayabilirler.

Bir işgören iş becerikliliği davranışını farklı formlarda sergileyebilir. İşgören yapılan işin kapsamında yani çeşitliliğinde ve sınırlarında kendi beceri, yetenek ve ilgileri düzeyinde, yapılan işin çıktı miktarında ya da kalitesinde, işi yaparken geliştirdiği ilişkilerde ve bağlantılarda ya da işin odağında yani iş hedefinde çeşitli değişiklikler yaparak iş becerikliliği sergileyebilir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) görev, ilişkisel ve bilişsel düzeyde bu davranışın sergilenebileceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan işgörenlerin bazı memnuniyetsiz müşterilere verilen hizmeti kısarak ya da keserek de iş becerikliliği davranışı sergileyebileceğinden de bahsedilmiştir (Lyons, 2008; Grant vd., 2010).

### **1.3.İş Becerikliliği Boyutları**

İş becerikliliği kavramı yazında 2 farklı temel yaklaşımla ele alınmıştır. Bunlardan ilki kavramı yazına kazandıran Amy Wrzesniewski ve Jane Dutton tarafından ele alınmış biçimi itibarıyla üç boyutla değerlendirilmiştir. Bu boyutlar aşağıda daha detaylı açıklanmış olup görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel becerikliliktir. İkinci yaklaşım ise iş talepleri-kaynakları modeline (job demands-

resources model) dayanan, Tims vd.(2012) tarafından yazına kazandırılan ve dört boyut ile ele alınan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın boyutlarını ise yapısal iş kaynaklarını artırma, sosyal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve engelleyici iş taleplerini azaltma oluşturmaktadır.

### **1.3.1. Wrzesniewski ve Dutton Yaklaşımı**

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'a göre bir işgörenin, verilen işi kendisine göre uyarlaması ve yeniden düzenlemesi şeklinde tanımlanan iş becerikliliği üç farklı boyuta sahiptir;

- Görev becerikliliği,
- İlişkisel beceriklilik,
- Bilişsel beceriklilik.

Wrzesniewski ve Dutton (2001)'un bu modeli temel alınarak Slomp & Vella Brodrick (2013) tarafından üç boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Görev becerikliliği yedi madde, ilişkisel beceriklilik beş madde ve bilişsel beceriklilik yedi madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ise Kerse (2017) tarafından yapılmıştır.

#### **1.3.1.1.Görev Becerikliliği**

Görev becerikliliği bir işin yapılma biçimini veya görevlerin sayısını değiştirmek suretiyle oluşabilir (Demerouti, 2014: 239). Bir işgörene verilen resmi iş tarifinin haricinde işgörenin, kendisine verilen görevlere beceri ve yetenekleri doğrultusunda ekleme ya da çıkarma yaparak veya verilen görevler için harcayacağı enerji, zaman ve dikkati kendisine göre ayarlayıp farklılaştırarak gerçekleştirdiği eylemler görev becerikliliği olarak değerlendirilir (Berg vd., 2013: 2-3).

Görev becerikliliği, işgörenin verilen belli bir görevde ekleme veya çıkarma yapması, işin zamanını veya miktarını kendince düzenlemesi ya da iş görevini kendine göre yeniden tasarlaması gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir(Miller, 2015: 33). Bir işgörenin işte daha yetenekli, tecrübeli ya da ilgili olduğu işleri yapması, kısaca güçlü yanlarını kullanması, bir iş becerikliliği biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır(Slomp ve Vella-Brodrick,2013: 130). İşgören bazen kendisine verilen bir iş görevini stres verici veya zorlayıcı bulabilir ve bu nedenle iş görevini yapmaktan kaçınabilir. Diğer yandan bu işgören, verilen görevi yapması gerektiği için bu işi, ikili ilişkilerini kullanıp iş

arkadaşından yardım alabilir veya işin tamamını iş arkadaşına yaptırabilir. Bu tarz davranışlar da bir görev becerikliliği davranışı olarak değerlendirilebilir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001) bazı durumlarda işgörenin görevleri aksatmasını veya tamamen yapmamasını da bir iş becerikliliği tutumu olarak değerlendirmiştir. Çalışanın tükenmişlik düzeyini azaltmak adına yapmak zorunda olduğu ama sevmediği işler için daha az zaman ayırarak işi asgari düzeyde yapması veya iş tanımından farklı işler yapması birer görev becerikliliği örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Lakin bu tarz davranışlar işgörenler tarafından ifade edilmemekte ve görüşmelerde rapor edilmekten kaçınılmaktadır. Grant vd. (2010)'in çalışmasında hizmet sektörü çalışanlarının kaba müşterilere hizmet vermekten kaçınarak iş stresörlerini azaltma şeklinde bir iş becerikliliği davranışı sergilediğinin görülmüş olması, Wrzesniewski ve Dutton(2001)'un belirttiği işgörenlerin bazı durumlarda görevlerini aksatması veya tamamen yapmaması görüşünü destekler niteliktedir (Tims vd.,2012: 174).

### **1.3.1.2.İlişkisel Beceriklilik**

İş becerikliliği boyutlarından ilişkisel beceriklilik, çalışma ortamında işgörenlerin birbirleriyle kuracağı ilişkinin kalitesini ve miktarını değiştirmesini ifade eder. Dolayısıyla bir işgören işini yaparken kiminle daha çok ilişki kuracağına ve kimlerle asgari düzeyde işlerin yürümesi adına ilişki kuracağına karar verecektir (Niessen vd.,2016:1289). Ayrıca bir işgörenin görevini ifa etmemesi ve hatta işlerin aksamasına neden olarak işlerin durma noktasına gelmesini dahi göze alarak ilişki kurmaktan kaçınması söz konusu olabilir. Özellikle çeşitli hiyerarşik düzeylerde yaşanabilen çatışmaların yönetilemediği durumlarda, çalışanlar işlerini kaybetme pahasına birbirleriyle ilişki kurmaktan kaçınabilirler.

Bir işin yapılacağı esnada işgörenin kimlerle ilişki kuracağı ve kuracağı ilişkilerin mahiyetini kendi tercihleri doğrultusunda seçmesi ve uygulaması ilişkisel becerikliliktir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180). Bu tanımdan hareketle, üst yönetim tarafından kendisine iş tanımı ve iş görevleri doğrultusunda kurması gereken ilişkilerin şeması çizilen bir işgörenin, ilişkisel beceriklilik ile bu şemayı kendisine göre yeniden çizdiği ve ilişkinin niteliği itibarıyla da yeniden inşa ettiği bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

İlişkisel beceriklilik, işgörenin formel iş görevleri arasında çalışma arkadaşlarıyla kurması gereken ilişkilerin ve kurduğu formel olmayan ilişkilerin ne sıklıkta olduğu



gözlemlenerek ölçülebilir (Tims ve Bakker, 2010: 3). Ayrıca bu ilişkilerin yalnızca iş ile ilgili olması da gerekmez. Benzer ilgi alanlarına ve yeteneklere sahip diğer çalışanlarla arkadaşlık kurmak da bir ilişkisel beceriklilik örneğidir (Wrzesniewski ve Dutton,2001: 180). Çalışma ortamının bireylerin sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan sosyal yapılar olduğunu da göz önünde bulundurunca çalışanların mesai saatleri dışında görüşmeleri ve sosyalleşmeleri de ilişkisel beceriklilik başlığı altında değerlendirilebilir.

### **1.3.1.3.Bilişsel Beceriklilik**

Görev becerikliliği ve ilişkisel beceriklilikten farklı olarak bilişsel beceriklilik daha çok işgörenin zihinsel düzeyde işini nasıl algıladığı ve yorumladığı ile ilgilidir. İşgörenin yaptığı işin organizasyonun başarısına nasıl katkı sağladığını görmesi, işgörenin yaptığı işi anlamlı ve önemli bulmasına katkı sağlayarak, işe attettiği bilişsel değerde bir farklılık meydana getirecektir (Slemp ve Vella Brodrick,2013: 127). Örnek verilecek olursa bir sağlık çalışanının hizmet verdiği hastaların iyileşmesine şahit olması, bir bilim insanının buluşunun insan hayatını kolaylaştırdığını görmesi, bir temizlik çalışanının yaptığı işin sonucunda insanlara temiz bir ortamın verdiği iyi hissiyata dair geri bildirim alması bilişsel düzeyde yapılan işe dair anlam ve önem düzeyini artıracaktır.

Bilişsel beceriklilik, bireyin yaptığı işin yaşam amacına nasıl hizmet ettiğini, işinin çalıştığı kurum ve toplum için nasıl bir katkı sağladığını ve işinin yaşamına hem maddi hem de manevi açıdan ne gibi katkılar sunduğunu yeniden düşünmesi, algılaması ve yorumlamasına işaret eden bir zihinsel beceri biçimidir (Berg vd. 2013: 91). Dolayısıyla bu durumda birey zihinsel düzeyde gerçekleştirdiği bilişsel beceriklilik eylemi sonucunda genel iyi oluşuna(well-being) önemli bir katkıda bulunmuş olmaktadır(Windergen vd., 2017: 164). İş yaşamı, günlük yaşamda önemli bir zaman dilimini alması nedeniyle birey için birçok açıdan anlam ve önem ifade etmektedir. İş hayatında bilişsel becerikliliğin sergilenemediği durumlarda ise bireyin sadece iş hayatında değil aynı zamanda sosyal yaşamında da iyi oluş halinin zedeleneceği ve çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar yaşama ihtimalinin artacağı düşünülebilir.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından bahsedilen ve yukarıda da açıklamaya çalıştığımız iş becerikliliği boyutlarının birbirini dışlayan, ayrışık kavramlar olduğu söylenemez. Yani görev becerikliliği sergileyen bir işgören aynı zamanda ilişkisel

beceriklilik ve bilişsel beceriklilik boyutlarını da sergileyebilir. İş becerikliliği sergileyen her bir işgörenin bu boyutların bir bileşimini kendine has bir oran veya düzeyde sergileyeceği söylenebilir(Wrzesniewski vd., 2013:283).

### **1.3.2. Tims ve Arkadaşlarının Yaklaşımı(İş Talepleri-İş Kaynakları Yaklaşımı)**

İş becerikliliği kavramını farklı bir bakış açısı ile ele alan Bakker ve Demerouti (2007), her işin farklı bir karakteri olduğunu söyleyerek iş ile ilgili bütün faktörlerin iki ana başlık altında sınıflandırılabilirliği varsayımıyla iş talepleri-kaynakları (JD-R) modelini geliştirmiştir.

İş talepleri fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel açıdan işin gerektirdikleri şeklinde tanımlanabilir. İşgörenin hissettiği baskı, stres, yoğun iş yükü ve müşterilerle olan zorlayıcı duygusal etkileşimler iş taleplerine örnek olarak verilebilir. İş talepleri, yapılması gerekli olan işin işi yapacak olan işgörende bulunmasını gerektirecek her türlü bilgi, beceri, yetenek ve diğer fiziksel, psikolojik ve sosyal gerekliliklerin bütünüdür (Bakker and Demerouti, 2007: 312) . İnşaatçı çalışan bir işçide olması gereken beden gücü, kod yazan bir yazılımcıdan istenen bilgi ve deneyim, savaş pilotunun sahip olması gereken psikolojik dayanıklılığı ve stres yönetimi becerisi örnekleri her işin, işi yapacak olan işgörenden farklı talepleri olacağını açıkça göstermektedir. Bunun yanında aynı işleri yapan işgörenlerin, bireysel farklılıklarından dolayı farklı zorluklar yaşayacağını ve iş taleplerini farklı biçim ve yoğunlukta hissedeceklerini de söylemekte fayda vardır. Dolayısıyla bir iş bir işgören için fazlasıyla yıpratıcı ve zorlayıcı iken başka bir işgören için basit ve sınırlarını zorlamayan bir iş olabilir. Lakin genel anlamda iş talepleri ne kadar fazla ise işgören o derece fiziksel ve psikolojik yıpranma yaşayacak ve bu durum işgörende çeşitli fiziksel ve psikolojik hastalıklara sebep olabileceği öngörülmektedir.

İş kaynakları, bir çalışanın işini yapabilmesi için sahip olduğu fiziksel, psikolojik ve sosyal kaynakların bütünüdür. Örgütün çalışana ödediği ücret, sunulan kariyer fırsatı, iş güvencesi, üstlerden ve çalışma arkadaşlarından alınan geri beslemeler, ekip ruhu, işgörenin karar verme süreçlerine katılımı vb. faktörler iş kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Ayrıca iş kaynaklarının varlığı iş taleplerini azaltır ve arzu edilen iş hedeflerinin başarılmasına yardımcı olmanın yanında işgörenin öğrenmesine ve kişisel

gelişim sürecine katkı sağlar (Bakker ve Demerouti, 2007). İş talepleri ile iş kaynaklarının dengeli olmasının elde edilecek bireysel ve örgütsel performansı olumlu etkileyeceği ve işgörenin esenliğine katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

İş kaynaklarını anlamak için sınıflandıracak olursak dört farklı düzeyde ele alabiliriz(Buluç,2019: 9):

**-Örgütsel Düzey:** Ücret, kariyer fırsatları ve iş güvenliği, örgütsel destek.

**-Kişilerarası ve Sosyal İlişki Düzeyi:** Yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği, ekip ruhu.

**-İş Organizasyonu Seviyesi:** Rol Belirliliği, karar alma süreçlerine katılım.

**-Görev Seviyesinde:** Geribildirim, beceri çeşitliliği, görev kimliği, özerklik.

İşgörenlerin, iş talepleri ve iş kaynaklarıyla sahip oldukları bireysel beceriler ve ihtiyaçlar arasında bir denge sağlama çabaları vardır. Bu anlayış üzerine inşa edilen iş talepleri-kaynakları modeline dayanan iş becerikliliği ölçek geliştirme çalışmasında iş becerikliliği kavramı 4 farklı boyut ile ele alınmıştır (Tims vd., 2012);

- Yapısal iş kaynaklarını artırma,
- Sosyal iş kaynaklarını artırma,
- Zorlayıcı iş taleplerini artırma,
- Engelleyici iş taleplerini azaltmak.

### **1.3.2.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma**

Yapısal iş kaynakları işgörenin sahip olduğu kapasiteyi kullanarak örgütte uzmanlık alanına dair yeni şeyler öğrenip kendini geliştirebilme fırsatına sahip olması ve belirli düzeyde otonomiye sahip olması şeklinde tanımlanabilir.

İş kaynakları işe bağlılık, işe adanmışlık ve müşteri memnuniyeti gibi olumlu çıktıların öncüllerinden biri olurken istenmeyen bir durum olan tükenmişliği de engelleyebilir. Bu nedenle işgörenin çeşitli iş kaynaklarına sahip olması önemli ve değerlidir. Bazı durumlarda işgörenlerin yeteri kadar kaynağa sahip olmadığı görülebilir. Örneğin zorlayıcı iş taleplerinin olduğu bir iş ortamında işgörene destek verecek iş arkadaşları olmayabilir ya da işgören yeterli özerkliğe sahip olmayabilir. Bu durumda işgören iş talepleri karşısında daha fazla zorlanmamak için sahip olduğu farklı iş kaynaklarını kullanabilirse kendisi için iş talepleriyle başa çıkmak biraz daha kolaylaşacaktır. Kaynakların korunması teorisinde de(Hobfoll,1989) bahsedildiği üzere

bireyler kaynaklarını korumaya ve artırmaya çalışır. Bir işgörenin bir işi başarabilmesi için karşılaştığı iş talepleri karşısında ancak iş kaynaklarına sahipse ve bu kaynakları harekete geçirebiliyorsa başarılı olması mümkün olabilir(Tims ve Bakker,2010:15). Birey zorlayıcı iş talepleri karşısında kapasitesini ciddi düzeyde aşan bir durumla karşılaşmış ise psikolojik açıdan yoğun bir stres yaşarken iş başarıma konusunda başarısızlıkla karşılaşması olasıdır. Lakin iş talepleri ile işgörenin sahip olduğu iş kaynakları birbirine yakınsa, işgöreni zorlayan bir durum sözkonusudur, iş başarımları gerçekleşebilir. İşgören konuyla ilgili öğrenme sürecine girerek okumalar yapabilir, tecrübeli çalışma arkadaşlarından yardım isteyebilir ya da konuyla ilgili eğitim talebinde bulunabilir.

Tims vd.(2012) tarafından geliştirilen ölçekte bu boyut altında şu sorular kullanılmıştır:

- Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.
- Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.
- İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.
- Kapasitemi sonuna kadar kullanabileceğime eminim.
- Bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm.

### **1.3.2.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma**

Sosyal iş kaynakları, Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen ve ölçüğü Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen modeldeki ilişkiisel beceriklilik boyutuyla büyük oranda benzeşmektedir. Lakin bu ölçekte sadece iş ile ilgili kurulan sosyal ilişkiler dikkate alınırken Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ölçekte ise çalışanların iş ile ilgili ve iş ile ilgili olmayan tüm ilişkileri dikkate alınıp ilişkiisel beceriklilik kapsamında değerlendirilmiştir.

İşgörenin üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından performansına dair aldığı her türlü koçluk ve geri beslemeler sosyal iş kaynaklarına örnek olarak verilebilir (Bakker ve Demerouti, 2007: 311). Tims vd.(2012) tarafından geliştirilen ve geçerliliği yapılan dört boyutlu ölçüğün sosyal iş kaynaklarını artırma boyutu sorularında işgörenin üstlerinden kendisine koçluk yapmalarını talep etmesi, üstlerine yaptığı işlerden memnun olup olmadıklarını sorması, üstlerinden ilham alması ya da çalışma arkadaşlarından tavsiye ve performansına dair geribildirim istemesi gibi ifadeler yer

verilmiştir. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere bir işgörenin sosyal iş kaynaklarını artırması kendi çabaları sonucu gerçekleşebilir. İşgörenin hem üstlerinden hem de diğer çalışma arkadaşlarından çeşitli destekler istemesi ve alması sonucu sosyal iş kaynaklarının artması söz konusu olabilir. Bu tabloya bakarak bir işgörenin iş yapma biçiminin bireysel özelliklerinin yanında iş çevresinden aldığı çeşitli bildirimler sonucu şekillenen bir tutum ve davranış olduğu yorumu yapılabilir. Eleştiriye, iletişime, değişime ve gelişime görece kapalı bireylerin iş ortamında sosyal iş kaynaklarını artıran davranışsal girişimlerden uzak kalacağı ve çeşitli düzeylerde(içsel, iş arkadaşları veya üstlerle) çatışma yaşayacağı olasılığının yüksek olduğu düşünülebilir.

Tims vd.(2012) tarafından geliştirilen ölçekte sosyal iş kaynaklarını artırma soruları şu şekildedir:

- İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.
- İşimin duygusal olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.
- Kendi işimi yönettiğim için, sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkiyi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.
- Kendi işimi organize için, gerçekçi beklentileri olmayan insanlarla ilişkiyi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.
- İş hayatımda çok zor kararlar vermemeye çalışırım.
- İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.
- Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim.
- Yöneticilerime çalışmamdan memnun olup olmadığını sorarım.
- Yöneticilerimin tarzından esinlenirim.
- Diğerlerinden işteki performansıyla ilgili geribildirim isterim.
- Meslektaşlarımdan önerilerini isterim.

### **1.3.2.3. Zorlayıcı İş Taleplerini Artırma**

Zorlayıcı iş taleplerini artırma boyutu, işgörenin kendine ek ücret sağlamasa ve kapasitesini zorlasa bile yeni görevler edinme hususunda istekli davranması ve sorumluluk alması şeklinde açıklanabilir. Akış deneyimi kavramı açıklanırken de bahsedileceği üzere işgörenler sahip oldukları kapasiteyi kullanabilecekleri bir iş ya da uğraş arzu ederler. Kapasitelerinin altında bir iş görevi sıkılmalarına, kapasitelerinin

çok üstünde bir iş görevi ise aşırı stres ve başarısızlığa yol açmaktadır. Lakin makul düzeyde işgörenlerin kapasitelerinin sınırlarını zorlayan ve yeni şeyler öğrenmesine ve doğal olarak gelişimine yardımcı olan iş görevlerinin, motive edici olduğu söylenebilir. Bu sebepten ötürü işgörenler kendi sınırlarını zorlayıp gelişimlerine yardımcı olacak yeni iş görevlerini üstlenme konusunda gönüllü olurlar.

Tims vd.(2012) tarafından geliştirilen ölçekte zorlayıcı iş talepleri soruları şu şekildedir:

- İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için proaktif davranırım.
- Eğer yeni gelişmeler varsa; onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biri olurum.
- Çok fazla iş olmadığında, bu durumu yeni projelere başlamak için bir şans olarak görürüm.
- Fazla ücret almama rağmen, düzenli olarak fazladan görev alırım.
- İşimin farklı yönleri arasındaki ilişkileri inceleyerek; işimi daha zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.

Yukarıdaki sorulardan da anlaşılacağı üzere iş becerikliliği sergileyen bir işgörenin gelişimine katkı sağlayacak yeni ve zorlayıcı iş görevlerini, fazladan bir ücret almasa bile, üstlenme konusunda istekli davranacağı düşünülmektedir.

### **1.3.2.3.Engelleyici İş Taleplerini Azaltma**

Engelleyici iş kaynaklarını azaltma boyutu ise işgörenin iş süreçlerinde mental ve duygusal olarak zorlandığı durumları azaltma eyleminde bulunması ile ilgilidir. İş kaynakları-talepleri modeline göre çalışanlar iş kaynakları ve talepleri arasında denge sağlamaya yönelik tutum sergilerler. İş taleplerinin, iş kaynaklarına baskın olmaya başladığı durumlarda çalışan üzerinde büyük bir baskı hissedecek ve iş taleplerini azaltmaya yönelik eylemlerde bulunacaktır. Bir işgören engelleyici iş taleplerini azaltmak için farklı yollara başvurabilir. Bu konunun daha iyi anlaşılması adına şöyle örnekler verilebilir;

-Bir çalışanın problemlili olduğu bir müşteri ya da gerçekçi beklentileri olmayan insanlarla ilişkilerini azaltması,

-İş yerinde kendisine bir üstünün baskı yaptığını veya çeşitli olumsuz tavırlar sergilediğini düşünen bir işgörenin bu üstünden olabildiğince uzak durmaya çalışması ve iletişimini kısıması,

-Yapmakta zorlandığı ya da yapmak istemediği bir iş görevini başka bir arkadaşına yaptırması veya bu iş görevini yapmak için yardım istemesi.

Tims vd.(2012)'nin ölçeğinde bu boyut altında yer alan sorular ise şöyledir:

-İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.

-İşimin duygusal olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.

-Kendi işimi yönettiğim için, sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkiyi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.

-Kendi işimi organize ettiğim için, gerçekçi beklentileri olmayan insanlarla ilişkilerimi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.

-İş hayatımda çok zor kararlar vermek zorunda kalmamaya çalışırım.

-İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.

#### **1.4.İş Becerikliliğinin Bireysel ve Örgütsel Etkileri**

İş becerikliliği son zamanlarda araştırmacılar tarafından ilgi gören ve anlaşılmaya çalışılan bir işgören davranışıdır. Yöneticiler de bu araştırmaları takip ederek veya aldıkları profesyonel destekler sonucu bu bilgi birikiminden faydalanmaktadırlar. Organizasyonlar daha iyi çalışma ortamı ve şartları oluşturma adına bu tarz davranışları desteklemeli ve teşvik etmelidir. Bu şekilde işgörenler iş taleplerinde ve iş kaynaklarında çeşitli değişiklikler yaparak sahip oldukları işlerine daha bağlı hissedip, işlerini daha tatmin edici ve anlamlı bir hale getirirler (Demerouti, 2014: 237). Dolayısıyla iş becerikliliği davranışı işgörenin işe atfettiği önemi artırır ve çalışanın işteki kimliğini belirlemesine yani kendini işte nasıl tanımladığı ile ilgili zihinsel sürece de etki eder. Bu zihinsel sürecin doğurduğu bir takım davranışsal çıktılar ise bireysel ve örgütsel anlamda olumlu sonuçlar meydana getirmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180).

İş becerikliliği davranışının örgütsel ve bireysel düzeyde bir takım sonuçlarının olduğu görülmektedir. Örgütsel düzeyde olumlu yönde verimlilik ve etkinlikte değişiklik meydana gelirken işin kapsam ve içeriğinde de bir takım farklılıklar olabilmektedir. Etkinlik ve verimliliği artıran şey işgörenin işini optimum bir biçimde yapıyor olması değil, iş becerikliliği davranışının işgöreni daha iyi hissettirmesi, motive etmesi, iş tatminini artırması ve bunların sonucu olarak işgörenin daha çok çaba

göstermesidir. İş becerikliliği eyleminin bireysel düzeydeki sonuçları ise bilgi ve beceri düzeyinde artış, iş tatmini, özbenlik saygısı, özgüven, psikolojik sahiplik ve işte kimlik düzeyinde gerçekleşmektedir. Genellikle psikolojik bağlamda pozitif etkilere sahip iş becerikliliği davranışının genel anlamda psikolojik iyi oluşa olumlu katkıda bulunduğu düşünülmektedir(Lyons, 2008: 26).

İş becerikliliği kavramını bireysel ve örgütsel düzeyde anlamamıza yardımcı olması nedeniyle aşağıda, iş becerikliliği kavramı ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir:

İş becerikliliği düzeyi yüksek çalışanlar daha fazla özerklik sahibi olmaları sonucunda daha yüksek bir sorumluluk hissedecektir. Bu sorumluluk hissi, çalışanı daha iyi bir performans sergilemeye götürecek olan işe daha fazla enerji ve zaman ayırma motivasyonu sağlayacaktır (Parker ve Ohly, 2008'den Akt. Tims vd., 2012: 174).

İş becerikliliği pozitif örgütsel psikolojiye iki temel katkıda bulunmaktadır. Birincisi iş becerikliliği, işgörenin davranışını merkeze alarak, işgörenin görevini yaratıcı ve motivasyonel güdülerle değiştirerek proaktif bir davranış sergilemesi sonucunda iş deneyimini geliştirmesini kavramsal olarak ortaya koyup ölçülebilir hale getirmesidir. İkincisi ise iş becerikliliğinin işe bağlılık, çalışan bağlılığı işgören devir hızını azaltması, performansı artırması, işe anlam kazandırması vb. olumlu sonuçlarıyla pozitif örgütsel psikoloji anlayışına katkıda bulunmasıdır (Wrzesniewski vd., 2013: 282).

İş becerikliliğinin işgörenin iyi oluş(well-being) düzeyinde (Berg vd., 2010), işe bağlılığında ve iş performansında (Tims vd., 2012) olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir. Ayrıca iş güvenliğinin düşük olduğu durumlarda özellikle ilişkisel beceriklilik sayesinde çalışan bağlılığının arttığına ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda daha sık iş becerikliliği görülmesi sonucunda işgören-iş uyumu daha yüksek olduğuna rastlanılmıştır (Lu vd., 2014).

Petrou vd. (2012) ve Tims vd. (2014)'nin araştırmalarına göre çalışanların iş becerikliliği davranışı sergilediği günlerde, çalışanların daha çok işe daldıkları ve işten daha çok zevk aldıkları gözlenmiştir. Ko (2011) ise iş becerikliliği sergileyen mühendislerin daha çok akış deneyimi yaşadığını ortaya koymuştur (Bakker ve Woerkm, 2017: 54). Bakker ve Woerkm (2017) tarafından önerilen modelde de iş becerikliliğinin iş akış deneyimini artıran bir potansiyele sahip olduğu öngörülmektedir.



Hollanda’da, örnekleme 383 çalışandan oluşan bir araştırmada, yapısal ve sosyal iş kaynakları hususunda iş becerikliliği sergileyen çalışanların işe tutkunluklarıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (Breenninkmeijer ve Hekkert-Konning, 2015: 147).

Güney Afrika’da maden ve üretim olmak üzere iki farklı grupta toplam 470 kişi üzerinde yapılan araştırmada yapısal iş kaynaklarını artırma, zorlayıcı iş taleplerini artırma ve sosyal iş kaynaklarını artırmanın her iki grupta da işe bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca sosyal iş kaynaklarını artırmanın her iki grupta da iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Beklenin aksine engellenen iş taleplerini azaltma boyutunun maden sektöründe iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Sonuç itibariyle bu çalışmada iş becerikliliğinin işe bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi ortaya konmuştur (Beer, L.T. vd., 2016: 400)

İtalya’nın güneyinde öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş becerikliliği ile iş tatmini arasında tam bir aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir(Ingusci vd., 2016: 675).

2016’da Almanya’da 233 kişilik örneklemlerden oluşan iki grup üzerinde yapılan araştırmada, iş becerikliliği davranışının olumlu öz-benlik saygısı ihtiyacı ve iş tecrübesi tarafından yordandığını ortaya koymuştur. Ayrıca iş becerikliliği davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Niessen vd., 2016: 1287).

2017’de Çin’de öğretmen ve idareciler üzerinde yapılan araştırmada iş becerikliliğinin görev becerikliliği boyutunun yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Lin vd., 2017:156).

2020’de yapılan bir meta analiz çalışmasında 54 örneklemin kullanıldığı ve 17.863 çalışanın incelendiği 51 çalışmada personel güçlendirme ve dönüşümcü liderlik vb. pozitif liderlik biçimlerinin ve iş arkadaşlarının desteklerinin iş becerikliliği tutumunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada lider desteği, çalışma arkadaşlarının desteği, aile desteği vb. sosyal faktörlerin iş becerikliliği aracılığıyla iş performansı, genel iyi-oluş vb. olumlu çıktılarına pozitif yönde etki ettiği görülmüştür (Wang vd., 2020:1).

Ülkemizde iş becerikliliği üzerine yapılan bazı çalışmaların bulgularından kısaca aşağıda bahsedilmiştir:

2017 yılında İstanbul'da 240 hemşire üzerinde yapılan araştırmada ise iş becerikliliği ile hemşirelerin performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür(Beceriksiz vd., 2017: 251).

121 katılımcıdan oluşan örneklem üzerinde yapılan çalışmada, iş becerikliliğinin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu, yapısal iş kaynaklarının artırılmasının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu, engelleyici iş taleplerinin azaltılmasının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu, meydan okuyucu iş taleplerinin artırılmasının işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş becerikliliğinin çalışanların psikolojik sermayeleri(öz yeterlilik, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık) üzerinde pozitif etkisi olduğu, yapısal iş kaynaklarının artırılmasının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkisi olduğu, engelleyici iş taleplerinin azaltılmasının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve meydan okuyucu iş taleplerinin artırılmasının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Uysal vd., 2018: 651).

Farklı üniversitelerde görev yapan 177 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada işi şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamlılığının kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir(Oruç, 2019: 24).

Muğla'da ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin iş becerikliliği üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, algılanan yönetici desteğinin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu ve öz-yeterliliğin ise tam düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir(Babadağ, 2020: 3350).

2021'de Ankara'da güvenlik, eğitim, sağlık ve finans sektörlerinden 442 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada mesleki özdeşleşme düzeyinin iş becerikliliğini etkilediği ve psikolojik sahiplenme tutumunun iş becerikliliğini etkilediği tespit edilmiştir(Beğenirbaş vd., 2021: 1127).

Erzincan Belediyesi'nde çalışan 482 çalışan üzerinde yapılan araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğini doğrudan artırdığı ve aynı zamanda zorunlu vatandaşlık davranışının görev becerikliliğini örgütsel muhalefet aracılığıyla artırdığı tespit edilmiştir(Baş ve Şirin, 2021: 356).

Burdur ve Isparta illerinde 168 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada içsel motivasyon ve öznel iyi oluş ilişkisinde akış deneyimi ve iş becerikliliğinin seri aracılık rolü incelenmiş ve anlamlı bulunmuştur. Aracılık rolleri ayrı ayrı incelendiğinde ise akış

deneyiminin anlamlı aracılık rolü görülürken iş becerikliliğinin anlamlı aracılık etkisi görülmemiştir(Erceylan vd., 2021: 413).

Konya ilinde 700 kamu ve özel sektör sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, sağlık çalışanlarının iş becerikliliği ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca iş becerikliliği ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde duygusal zeka, duygusal öz-yeterlilik ve örgütsel erdemlilik değişkenlerinin de kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır(Güzel ve Aslan, 2021: 631).



## İKİNCİ BÖLÜM

### AKIŞ DENEYİMİ

Pozitif psikolojinin kurucusu olarak görülen Martin Seligman'a göre, psikoloji bilimi II. Dünya Savaşı sonrasında insan zihninin sorunlu görülen kısımları üzerinde yoğunlaşmış lakin bireylerin güçlü yönlerini görmezden gelmiştir. Seligman'a göre psikoloji, sadece zihinsel hastalıklara değil de, insanların güçlü olan yönleri hakkında farkındalık oluşturmaya ve bu güçlü yönleri daha da geliştirmeye çalışmalıdır. 1990'lı yılların sonunda Seligman tarafından kavramlaşan pozitif psikolojinin kökenlerine ise insanlık tarihinde Antik Yunan'da ve semavi dinlerde dahi rastlanmaktadır. Pozitif psikoloji kavramına ise Maslow'un 1954 yılında yayımlanan Motivasyon ve Kişilik(Motivation and Personality) kitabındaki Pozitif Bir Psikolojiye Doğru(Toward a Positive Psychology) bölümünde rastlanmaktadır.

Pozitif psikoloji, bireyin geçmişine baktığında tatmin ve memnuniyet hissetmesi, geleceğe baktığında içinde umut ve iyimserlik taşıması ve şimdiki zamanda ise akış deneyimi ve mutluluk yaşamasıdır. Bireysel düzeyde pozitif psikoloji bireyin yetenekleri, sevebilme kabiliyeti, cesareti, azim ve kararlılığı, bilgeliği vb. olumlu özellikleri dikkate alır. Grup düzeyinde ise sorumluluk, diğerkâmlık, erdemlilik, dürüstlük, hoşgörü ve iş etiği gibi olumlu özellikler üzerinde bir farkındalık oluşturma çabası içindedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji, psikologları insanların yapabileceklerine dair potansiyellerine, güdülerine ve kapasitelerine bakarak takdir edici ve destekleyici bir anlayışı benimsemeye sevk etmektedir. Dolayısıyla pozitif psikoloji nedir diye sorulduğunda, bilim insanların sıradan insanların güçlü yanları ve erdemleri üzerindeki çalışmalarından başka bir şey olmadığı söylenebilir. Sıradan ya da ortalama bir bireyin karşılaştığı tüm zorluklara ve engelleyici şartlara rağmen bazı beceriler geliştirerek ve mücadele ederek amaçlarına ulaşmasını ve saygınlık kazanmasını psikologlar nasıl açıklamaktadır? Pozitif psikoloji bu soruya cevap arayan ve insanı takdir edip daha da gelişmesine yardımcı olan bir alandır(Sheldon ve King, 2001: 216).

1970'lerde Csikszentmihalyi tarafından kavramlaştırılan akış deneyimi kavramı, pozitif psikolojinin içinde yer alan bir araştırma konusudur. Akış kavramı, insanların güçlü yanlarının farkına vararak yaşamalarını amaçlayan pozitif psikolojinin, içinde bulunulan zaman yani şimdiki zaman için yazdığı bir reçetedir.

Sahip olduğu günün çok önemli bir bölümünü çalışma hayatında geçiren günümüz insanının, şimdiki zamanda tatminin anahtarı gösterilen akış deneyimi yaşamasının genel anlamda fiziksel ve zihinsel olarak daha iyi ve güzel bir hayat sunması öngörülebilir.

İyi ve daha güzel bir hayatı nasıl tesis edebiliriz? Bu kapsamlı, felsefik ve oldukça subjektif olan soruya akış kuramı birey düzeyinde bir cevap geliştirmiştir. Akış kuramına göre iyi bir yaşam ancak yaşanan ana odaklanıp, bireyin yaptığı iş ile yüksek bir konsantrasyona sahip olarak bütünleşmesiyle mümkün olabilir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002: 89).

### **2.1.Akış Deneyimi Tarihsel Gelişimi**

Akış(flow), 1975 yılında Mihalyi Csikszentmihalyi tarafından “Beyond Boredom and Anxiety” adlı eserle ortaya konan, Csikszentmihalyi’nin optimal tecrübe(optimal experience) olarak da adlandırdığı bir teoridir. Deneyimi yaşayanların süreci adeta suyun akışına benzetmeleri ve kendilerinin de bu akıntının içinde yol aldıklarına dair betimlemeleri sonucu teori akış(flow) adını almıştır.

Mihalyi Csikszentmihalyi tarafından 1975’te yayınlanan “Beyond Boredom and Anxiety” adlı kitabın, ünlü psikolog Burrhus Fredic Skinner tarafından 1971 yılında yayınlanan “Beyond Freedom and Dignity” kitabının neredeyse tam aksine bir görüş bildirdiği dikkat çekmektedir(Engeser ve Tiska, 2012: 1-2). Edimsel koşullanma kuramı ile hatırladığımız Skinner, “Beyond Freedom and Dignity” adlı kitabında özgür irade ile istedikleri gibi yaşayan insanların iyi ve organize bir toplum düzenine engel teşkil ettiğini belirtmiştir.

Csikszentmihalyi “Beyond Boredom and Anxiety” adlı kitabında, insanların haz aldıkları eylemleri ve içsel olarak yaptıkları eyleme karşı motive olduklarını gözlemlemesi sonucunda satranç oyuncularını, dağcılar, dansçılar ve cerrahlar üzerinde yaptığı araştırmalara dair çalışmalarını paylaşmıştır. Ayrıca bu kitapta ototelik aktivite ve ototelik kişilik kavramlarını kullanarak bu kavramlara açıklık getirmiştir.

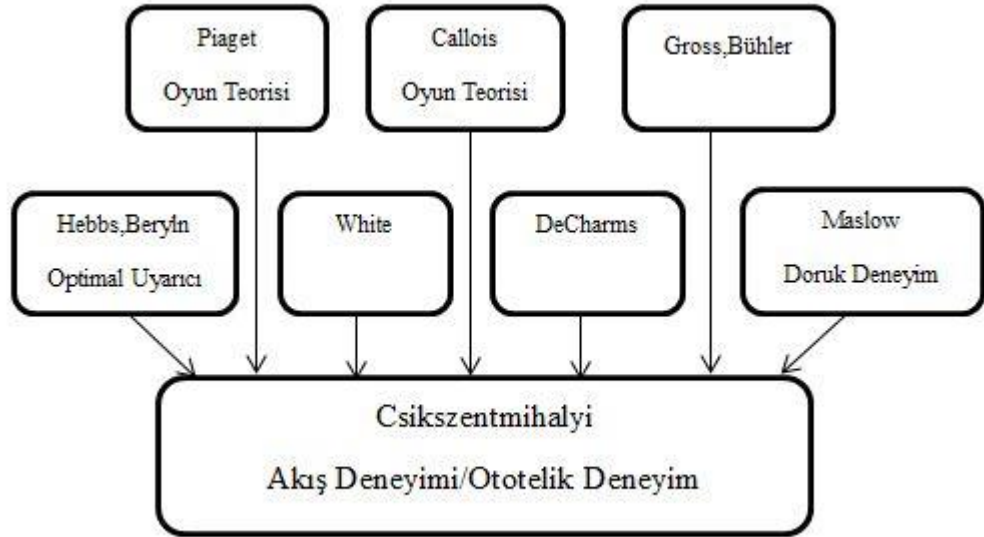
Akış deneyimi kavramı ortaya konduğu tarihten bu yana çok çeşitli alanlarda araştırma konusu olmuştur. Sanal oyunlarda ve web kullanıcıları üzerinde(Chen, Wigand ve Nilan, 1999; Chou ve Ting, 2004; Hsu ve Lu, 2003), sporcularda(Jackson, 1996), günlük hayatta(Clarke ve Haworth, 1994), müzik alanında(Sartika ve Husna,

2014; Bakker, 2005), iş hayatında(Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989; Bakker ve Woerkm, 2017), eğitim alanında(Asakawa, 2004) vb. birçok alanda akış hali ile ilgili farklı çalışmalara rastlanmaktadır.

## 2.2.Akış Deneyimi Kuramsal Kökenleri

Akış deneyiminin ortaya çıkmasında motivasyon teorileri ve bu alanda yapılan çalışmalar önemli bir köken olarak kabul edilebilir (Kefor, 2015: 18) . Ayrıca akış kavramının ortaya konmasında çok önemli bir basamak olan Maslow'un doruk yaşantıları (peak experience) gibi akış deneyimi de sadece eğlenmek ve iyi vakit geçirmenin çok ötesinde bir tecrübedir (Clarke ve Haworth, 1994: 511). Doruk tecrübelerle akış deneyiminin gösterdiği paralelliğin yanı sıra doruk yaşantıların insan hayatında çok kısıtlı edinilen tecrübeler olmasının yanında akış deneyiminin günlük hayatın içinde sk sık tecrübe edilebildiğini belirtmekte fayda vardır.

Engeser ve Tiska (2012)'ya göre akış deneyiminin teorik kökenleri Şekil 2.1'deki gibidir:



**Şekil 2.1:** Akış Deneyimi Teorik Kökenleri

**Kaynak:** (Engeser ve Tiska, 2012: 11)

Hebbs ve Beryln'in optimal düzeyde uyarılma kuramına göre bireyin içsel motivasyonu optimal düzeyde uyarılma ile açıklanabilir. Hayvanlar ve insanlar bu

optimal düzeyde uyarılmayı elde etmek için çaba gösterirler. Uyarının az olduğu durumlarda birey harekete geçemez ve çevresinde daha çok uyararı arar. Uyarılmanın çok fazla olduğu durumlarda ise gerginlik ve stres yaşanır. Dolayısıyla gerginlik ve stresin fazla olduğu durumlarda birey uyarılmayı azaltmak için çaba gösterir. White'ın teorisine göre ise insanın çevresi üzerinde bir etkisi olduğu hissi ve inancı ile birey çevresiyle başa çıkmak için yenilikleri ve farklılıkları artırır. Bu durumda bireyin çevre üzerinde yetkinliği ile etkisi olduğu ve içsel olarak bu durumdan haz duyduğu bir tablo çizmektedir. White'ın teorisine paralel olarak DeCharms'ın yaklaşımında da bireyin eylemin merkezinde olması, otonomi(self-determination) hissinin yüksek olduğu duygu durumu, alınan içsel ödülün önemli bir parçasıdır. Aynı şekilde Gross ve Bühler'in teorisinde de bireyin eylemden aldığı hazzın, eylem üzerindeki kontrol ile çevre üzerinde etkili olma hissinin içinde yattığı belirtilmektedir. Bireyin yaşam becerilerini geliştirmesi ve içsel ödül elde etmesi insan davranışını anlamada önemli bir noktadır. Piaget ve Callois ise insanı oyuna sevk eden motivatörün ne olduğuna dair bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Callois'e göre insanlar oyun esnasında sınırlarını zorlayarak, becerilerini geliştirerek, yeni deneyimler edinerek, tehlike arayarak ve bilinç ya da farkındalık düzeyini değiştirerek haz duyar. Callois'e göre içsel motivasyon insan doğasının dört ana ihtiyacını giderir; rekabet etme, kontrol etme hissi, sınırları aşma arzusu(hayal etme, tiyatro, rol yapmak) ve son olarak tehlike ve insanı mest eden aktivitelere karşı istek(kayak yapmak, dağcılık vb.). Maslow'un doruk yaşantıları(peak experience) ise bireyin tamamen eylemde kaybolması ve eyleme gömülmesi açısından akış deneyimiyle paralellik göstermektedir.(Engeser ve Tiska, 2012: 10-11).

### **2.3.Akış Deneyiminin Tanımı ve Önemi**

Pozitif psikoloji kavramı olarak akış, kişinin yaptığı işin içinde kaybolması, öznel zaman algısını yitirmesi ve sadece yaptığı eyleme yüksek bir konsantrasyon ile odaklanması halidir. Akış halinde bireyler, yapılan eylemin veya işin sonucunda elde edilecek bir ödül ya da faydadan dolayı değil de yalnızca işin yapılma esnasındaki duygu durumunun ödül olarak algılandığı bir deneyim tecrübe ederler (Csikszentmihalyi vd., 2014: 230). Csikszentmihalyi'nin dağcılarının zirveye ulaşmak için tırmanmadıkları, tırmanmak için zirveye ulaşmaya çalıştıkları ifadesi, içsel

motivasyon ve içsel ödül kavramlarının anlamını bir cümleye sığdırdığı veciz bir ifadedir.

Diğer bir tanımda akış, bireyin yaptığı işe tamamen dalmış olma durumu, bilişsel olarak yeterlilik hissetmesi ve içinde bulunduğu eylemden içsel bir haz duyma durumudur (Moneta, 2004: 115).

Akış deneyimi, bir görevi yerine getirirken yüksek düzeyde bir odaklanma ve kontrol hissi ile beceri-zorluk dengesinin yakalanması sonucu yüksek bir performans göstererek elde edilen optimum deneyimdir (Mirlohi vd., 2011: 251).

Akış kavramı, bireyin tamamen yaptığı işe kendini kaptırdığı ve çevreye karşı bilincin duyarsızlaşmasına karşın yapılan iş üzerinde yüksek bir kontrol hissini bulunduğu bir ruh halini tasvir etmektedir. Esasında, Csikszentmihalyi'nin "Beyond Boredom and Anxiety" eserini bir eylemi değerli ve tatmin edici yapan şeyin ne olduğuna odaklanan bir çalışmanın adı olarak görebiliriz.

Akış deneyiminin yaşanabilmesi için eylemi gerçekleştirecek olan bireyin sahip olduğu becerilerin adeta sınırlarını zorlayarak ama en nihayetinde başa çıkabileceği mücadelelere girişmesi gerekir. Kısaca bireyin sahip olduğu beceriler ile meydan okuduğu engel veya güçlük arasında bir dengenin olması gerekmektedir (Csikszentmihalyi, 1997: 32). Bireyin meydan okuduğu güçlük kapasitesini aşıyorsa, işi yapma sürecinde yüksek düzeyde stres ve gerginlik yaşamaması olasıdır. Aksi senaryoda, bireyin kapasitesinin yapacağı işin çok üstünde olduğu durumlarda, bireyin yaptığı işe karşı ilgisiz olduğu, sıkıcı ve tek düze bir duygu durumu deneyimlemesi olası olacaktır. Bunun sonucunda yapılan işe karşı içsel bir motivasyon ve işten keyif alma söz konusu olmayacak, yapılan işi sürdürme olasılığı düşecektir.

Bir tasarım öğrencisi yaşadığı akış tecrübesini kendi cümleleri ile şöyle ifade etmektedir: Bu his çizmeye başladığımda gelen bir his. Öyle bir his ki zaman uçup gidiyor, yalnızca bir parça kağıt ve ben, geriye kalan her şey unutulmuş. Kendimi ne kadar kaptırırsam o kadar çok geliyorum, her şey iyiye gidiyor ve yaptığım şeyden keyif alıyorum. Ne zaman karmaşık ve bütün dikkatimi vermemi gerektiren bir işe kalkışsam, bunu sık sık yaşarım. Bu bir meydan okuma gibi, yapabileceğim şeyleri kendi kendime kanıtlamak gibi (Sanchez, 2009: 11).

Akış deneyimi 1975'te bahsedilmeye ve anlaşılmaya çalışıldığı günden bu yana birçok araştırmaya konu olmuş ve üzerinde çalışılmıştır. Yıllardır yapılan çalışmalara



bakınca, akış deneyimi üzerinde uzlaşılan bir tanımlama ya da ölçüm aracı olmadığını söyleyebilir. Dolayısıyla çarpıcı bir biçimde 1975'te Csikszentmihalyi tarafından akış deneyiminin kavramlaştırılmasının ve tanımlanmasının pek değişmediği gerçeği görülmektedir(Abuhamdeh, 2020: 1-2).

Yapılan araştırmalara katılan bazı görüşmeciler akış deneyimlerini şöyle tarif etmişlerdir: Birtakım hedefleri başararak üstesinden gelinebilecek mücadelelere girişme deneyimi yaşamak ve bu deneyim esnasında sürekli geribildirim alarak yapılacak yeni eylemleri geribildirimlere göre ayarlamaktır. Bu şartlar altında tecrübe edilen akış deneyiminin aşağıdaki özelliklere sahip bilişsel ve öznel bir durumun ifadesi olduğu söylenebilir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002: 90):

- Yapılan iş üzerine yoğunlaşma ve yüksek bir konsantrasyon ile odaklanma,
- Akış deneyimi yaşatacak eylemin ve sadece bu eyleme ilişkin farkındalığın birleşmesi,
- Bilişsel düzeyde etrafta olup bitenlere karşı farkındalık ve bilinç kaybı durumu,
- Yapılan iş üzerinde yüksek bir kontrol hissi,
- Öznel zaman algısının bozulması (zamanın çok hızlı akması durumu)
- Yapılan eyleme dair yüksek bir içsel motivasyon hissi ve birey için ödülün eylemin veya işin içinde bulunmak olması.

Yukarıda sıralanan maddelerin her biri akış deneyimini karakterize eden, tanımlayan ve akış deneyimini diğer şeylerden ayırmamıza yardımcı olan niteliklerdir. Aşağıda maddeler halinde sıralananlar ise akış deneyiminin yaşanması için varlığı gerekli olan şartlardır(Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002: 90):

- Bir fırsat ya da mücadele varlığının algılanması, bu eylemde bireyin becerileri ile eylemin gerektirdiği beceriler arasında denge bulunması,
- Net bir amaç veya amaçların var olması,
- Yapılan eyleme dair anında geribildirim alınması.

Akış deneyiminin yaşanmasında diğer bir önemli etken ise bireyin bir takım belirli hedeflerinin olması gerekliliğidir. Ayrıca akış deneyimi esnasında, kişinin bir sonraki adımda ne yapması gerektiğine dair aklında belirsizlik olmaması gerekir. Daha çok satranç, tenis, poker gibi oyunlarda akış deneyiminin yaşanmasının bir nedeni de bu oyunların belirli kural ve amaçlar içermesidir. Dolayısıyla dini bir ritüel, kilim dokuma,

dağcılık, yazılım alanında kod yazma ve cerrahi operasyonlar vb. aktivitelerde akış deneyimi yaşanması daha olasıdır. Bu esnada akış deneyimi yaşayan bireyin alacağı hızlı geribildirimler işin doğru yapıldığını hissetmesine dair önemli bir ihtiyaçtır (Csikszentmihalyi, 1997: 29-30). İş esnasında alınan bu geribildirimler, üstlerden, çalışma arkadaşlarından ya da bizzat işin kendisinden alınabilir (Demerouti, 2006: 268).

Bireyin hedefleri net olduğunda, yaptığı etkinlikle ilgili olumlu yönde geribildirim aldığı ve sahip olduğu beceriler ile karşılaştığı zorluklar denge halinde olduğunda birey tüm dikkatini o anda yaptığı işe verebilecektir. Dolayısıyla akış deneyiminin yaşanması için bu üç kriter gerekli öncüller olarak değerlendirilebilir. Akışa kapılan birey tamamen yaptığı işe odaklanarak adeta bir makine sistemine entegre bir dişli gibi yaptığı işle bütünleşecektir. Bu bireyler etraflarında yaşanan olaylara, nesnelere, hislere, akıllarına gelebilecek farklı düşüncelere, hatta acıkma vb. temel ihtiyaçlara karşı bile bir bilinç kaybı yaşayabileceklerdir. Bu durumda akışa kapılan bireyin zaman algısı bozulacak ve geçen saatler birkaç dakika gibi algılanacaktır. Csikszentmihalyi'ye göre hayatımızı mükemmelere yaklaştıracak olan peşine düşülen mutluluk kavramı değil, yukarıda bahsedildiği üzere akışa kapılma tecrübesidir. Mesela yüce bir dağın sarp bir kayalığında kritik bir hamlesini planlayan bir dağcının o anda, mutluluk hissini yakalamaya çalışması dağcının sonu olabilir. Sadece akış deneyimi sonrasında geriye dönüp bakıldığında, bireyin başardıkları sonucunda hissettiği gururla birlikte bir mutluluk hissine kapılması söz konusu olabilir. Tıpkı dağcının zirveye ulaştıktan sonra dönüp katettiği mesafeye bakınca hissettikleri gibi (Csikszentmihalyi, 1997: 32).

#### **2.4. Akış Deneyiminde Kritik Kavramlar; Ototelik Kişilik ve Ototelik Aktivite**

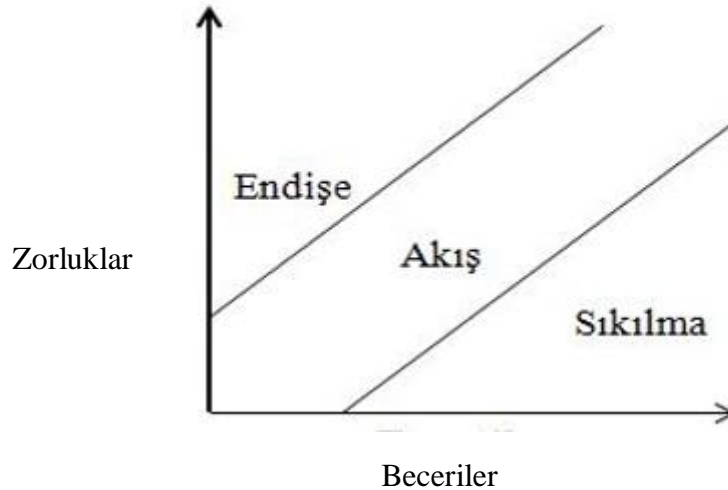
Akış, zihinsel bir aktivite olmakla birlikte Csikszentmihalyi 1975 ve 2000 yılları arasında yayınlanan kitaplarında ototelik kişilik ve ototelik aktivite kavramlarını kullanmıştır. Bu noktadan hareketle Csikszentmihalyi'nin, bazı kişilik özelliklerinin ve bazı etkinliklerin doğası itibarı ile akış deneyimi yaşanmasını daha olası kılacağına dair bir düşünceye sahip olduğu söylenebilir.

Ototelik kişiler yaptığı işten herhangi bir dışsal ödül (gelir, prestij vb.) elde edip etmeyeceğine bakmaksızın, o anda yaptığı işe dair içsel bir motivasyona sahip olan ve zevk alan bir yapıya sahiptir (Csikszentmihalyi, 1985: 22). Elbette hiç kimse yaptığı bütün eylemlerden keyif alıp sadece ototelik aktivite sergileyerek yaşayamaz. Çünkü

keyif almasak dahi ihtiyaçlarımızı yerine getirme adına yapmamız gereken sıkıcı işler olacaktır. Buradan anlaşılması gereken husus, ototelik kişiliğin bir derecelendirme sonucu oluştuğu yani ortalamanın üzerinde ototelik aktivite yaşayan bireylerin ototelik kişiler olduğudur (Csikszentmihalyi, 1997: 17). Csikszentmihalyi'e göre ototelik kişiler ortalamanın üzerinde bir yeteneğe sahiptir ve deneyime açık olmanın yanı sıra başarıma arzusu ve dayanıklılık özellikleriyle de yaptıkları işe daha kolay odaklanır ve konsantre olurlar. Ancak bu karakter özelliklerinin akış deneyiminin yaşanmasında ne derece rol oynadığına dair henüz çok az şey bilinmektedir (Bauman, 2012: 168). Csikszentmihalyi akış deneyimini anlama adına sanatçıları, dağcılarını, dansçıları, denizcileri, cerrahları ve satranç oyuncularını incelemiştir. Bu alanlar bilinçli bir şekilde seçilmişti. Çünkü bu aktiviteler belirli kurallara sahiptir ve bu alanlarda performans sergileyenlerin bazı geliştirilebilir yeteneklerinin ve ciddi bir beceri veya uzmanlık düzeyinin olması gerekir. Her bir aktivitede hedefler vardır, performans sergileyenler etkinlik üzerinde kontrol hissine sahiptir ve performansları hakkında geri bildirim alabilmektedirler. Bu tür aktiviteler ototelik aktivitelerdir (Csikszentmihalyi, 2008: 72).

## 2.5.Akış Deneyimi Modelleri

Csikszentmihalyi 1975'te akış kavramını tanıttığında Şekil.2.2'de gösterilen üç kanallı bir akış modelini sunmuştur:



**Şekil 2.2:** Üç Kanallı Akış Modeli

**Kaynak:** (Csikszentmihalyi, 1985: 49)

Şekil 2.2’te görüldüğü üzere modelin bir boyutu bireyin karşılaştığı zorluk düzeyini gösterirken diğer boyutu bireyin sahip olduğu beceri ve yetenek düzeyini temsil etmektedir. Karşılaşılan işler veya problemler bireyin beceri ve yetenek düzeyini aşıyorsa akış deneyimi yaşanması mümkün olmuyor ve endişe duygusu ortaya çıkıyor. Endişe duygusunun ortaya çıkması bireyin verilen görevi yapabilecek kapasiteye sahip olmaması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bunun sonucunda birey muhtemelen iş yeri çevresinde olumsuz tepkiler ile karşılaşacaktır. Olumsuz tepkiler fazla olmasa bile sorumluluk düzeyi yüksek bir çalışanın görevi yerine getiremeyecek olması durumu bireye olumsuz duygular yaşatacaktır. Diğer yandan bireyin bilgi ve beceri düzeyinin sınırlarının çok altında kalan iş veya sorunlarda yine akış deneyimi yaşanması beklenmiyor ve bireyde sıkılma duygusu ortaya çıkıyor. Sıkılma duygusunun ortaya çıkması ise verilen işin, bireyin sınırlarını zorlamaması veya birey için çok fazla tekrarlanmış ve gelişimine katkı sağlamayacak olması ile açıklanabilir. Kısaca Şekil 2.2 bize şunu söylüyor: Yapılması gereken iş hususunda bireyin bilgi ve beceri düzeyi düşük olsa bile işin zorluğuyla bireyin bilgi beceri düzeyi arasında bir denge olması halinde akış deneyimi yaşanacaktır.

Csikszentmihalyi’nin 1988’de yayınlanan ‘‘Optimal Experience: Pyschological Studies of Flow Conciousness’’ kitabında ise Şekil 2.3’teki dört kanallı akış modeli yer almaktadır.



**Şekil 2.3:** Dört Kanallı Akış Modeli

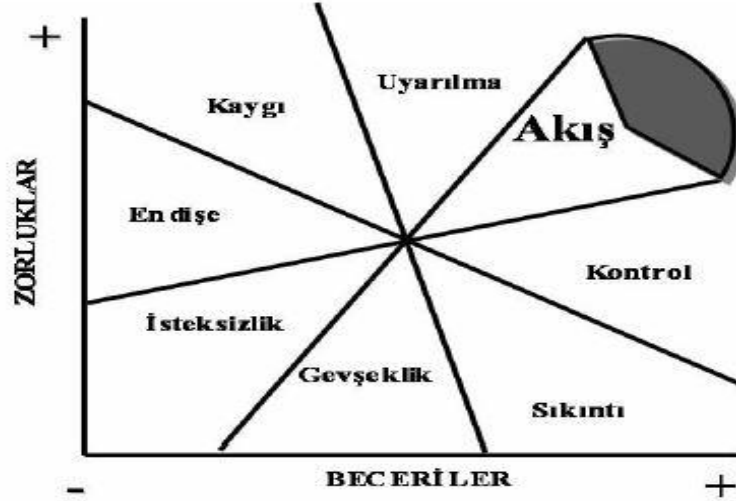
**Kaynak:** (Csikszentmihalyi I.,S. ve Csikszentmihalyi, M., 2000: 92)

Dört kanallı akış deneyimi modelindeki farklılık belli bir bilgi ve beceri düzeyine sahip olunmayan durumlarda (yetkinlik düzeyinin az olduğu durumlar) akış deneyiminin yaşanmamasından doğmaktadır. Dolayısıyla bir işi yapanın yetkinlik derecesinin yüksek olması akış deneyimi tecrübe etme olasılığını artıracakı söylenebilir. Lakin akış deneyiminin yaşanması için yetkinlik düzeyinin yüksek olması tek başına yeterli değildir. Yetkinlik düzeyinin yüksek olmasının yanında meydan okuma düzeyinin de yüksek olması halinde akış deneyimi yaşanabilir. Yani bireyin sahip olduğu yetkinlik karşısında yapılan iş veya eylemin bireye, bu yetkinliği olabildiğince fazla kullanma imkanı tanıyor olmasıdır. Profesyonel bir futbol oyuncusunun mahalledeki çocuklarla futbol oynadığı esnada akış deneyimi yaşaması beklenemez. Lakin aynı futbol oyuncusunun kariyerin önemli ve zorlu müsabakalarının birisinde adeta limitlerini zorlayarak yeteneklerini gösterip kendini ispatlamaya çalıştığı bir performansta akış deneyimi yaşamasını bu modele örnek olarak verebiliriz.

Csikszentmihalyi tarafından geliştirilen ve eksenlerinde yine karşılaşılan zorluk düzeyi ve yetkinlik düzeylerinin yer aldığı modelde ise bireylerin duygulanımları önceki üç kanallı modele nazaran daha detaylı bir biçimde sınıflandırılmıştır. Şekil 2.3'te görüldüğü üzere optimum akış deneyiminin yaşanması için sahip olunan beceriler ile karşılaşılan zorluklar arasında bir denge durumunun olması gerekli olmakla birlikte yeterli olmamaktadır. Kısaca Şekil 2.3'teki modele göre karşılaşın zorluk ve bireyin beceri düzeyinin belli bir seviyenin üzerinde olması akış deneyiminin yaşanması için gerekli görülmektedir.

Şekil 2.4'te karşılaşılan durumlarla oluşan duygusal durumun daha detaylandırıldığı sekiz kanallı model yer almaktadır. Karşılaşılan zorluklar, sahip olunan becerilere göre daha düşük bir seviyede ise bireyde can sıkılması ve gevşeklik hissi oluşması olasıdır. Ama zorluklar becerileri aşan bir düzeyde ise birey endişe ve kaygı hissine kapılacaktır. Hem beceri hem de zorlukların düzeyinin düşük olduğu durumda birey ilgisiz bir tutum sergiler. Uyarılmanın yaşandığı deneyimlerde ise bireylerin beceri düzeylerinin zorluklar karşısında yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu deneyimlerde bireyler beceri düzeylerini artırarak veya kendilerini ilgili alanda geliştirerek akış kanalına girebilirler (Csikszentmihalyi, 1997: 32). Lakin uyarılma yaşayan her bireyin akış deneyimi yaşamak için bilgi ve beceri düzeyini artırmaya çalışacağı söylenemez. Karşılaşılan iş veya zorluk kişinin ilgisi çekmeyebilir veya

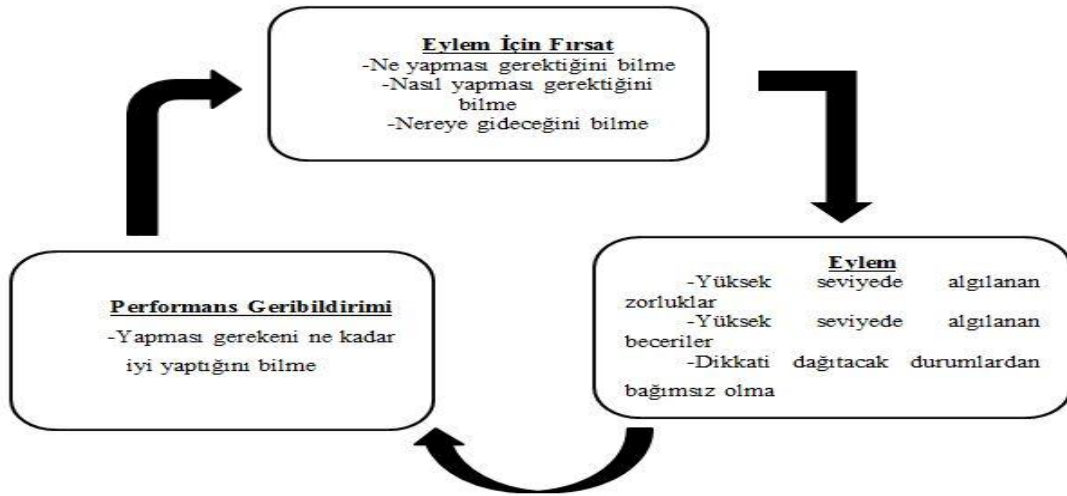
yapılması zaruri olmayabilir. Diğer yandan karşılaşılan zorluk bireyin ilgisini çekse bile gelişime açık olmayan birey uyarılma yaşasa dahi öğrenmek için çaba sarf etmeyecek ve akış deneyimi yaşanmayacaktır.



**Şekil 2.4:** Sekiz Kanallı Akış Modeli

**Kaynak:** (Csikszentmihalyi, M., 1997: 31)

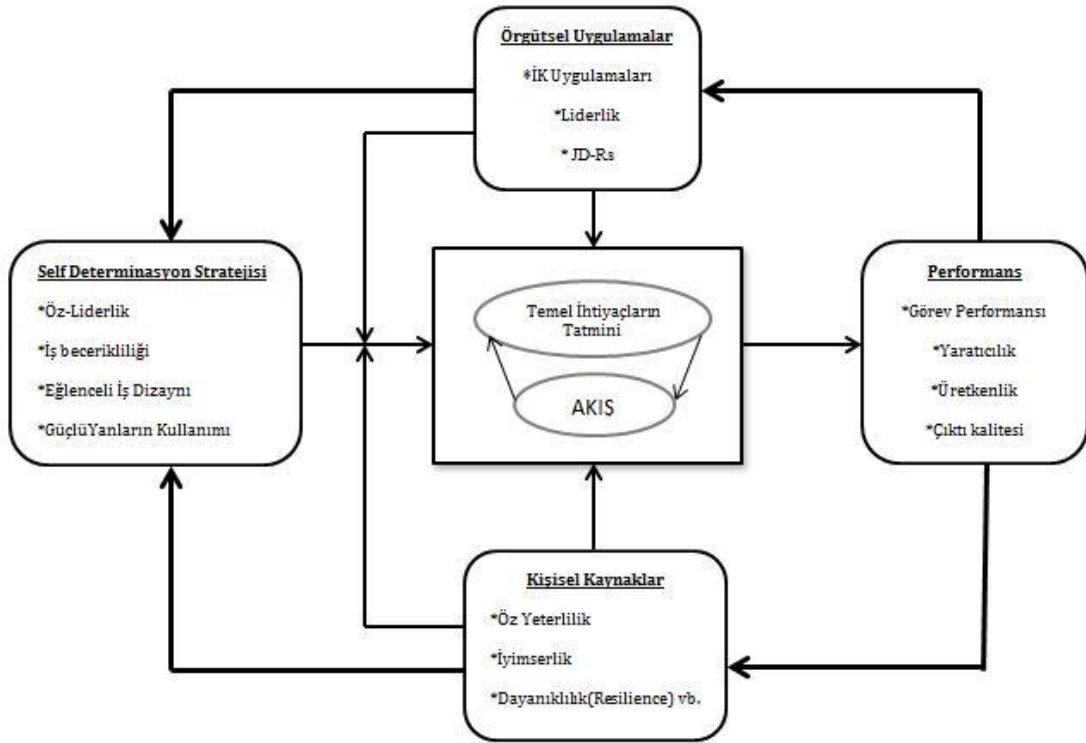
Akış kanal modelinin yanı sıra diğer bir bakış açısı olan nedensel akış deneyimi modelleri ise akış deneyiminin yalnızca beceri ve zorluklar arasında bir dengenin oluşuyla açıklanamayacağını, bireyin belirli hedeflere sahip olmasını ve performansı hakkında geribildirim alması gerekliliğini vurgulamıştır (Guo,2004'ten Akt. Özkar ve Özmen, 2016: 76).



**Şekil 2.5:** Akış Döngüsü Modeli

**Kaynak:** (Schafer, 2013'ten Akt. Yaşın, 2016: 56)

Bir diğer akış modeli ise Şekil 2.5'te gösterilen, Schafer (2013) tarafından geliştirilen "Akış Döngüsü Modeli"dir. Schafer (2013)'a göre birey ancak 'Eylem için Fırsat' adı altında geçen bilgiye sahip olunca akış eylemine girebilir ve bu sayede eyleme dönük geri bildirim alabilir. Sonuç olarak bu döngü akış deneyimi süresince devam edecektir (Yaşın, 2016: 56). Satranç gibi oyunlarda akış deneyiminin daha belirgin yaşanması, oyuncuların zihinlerinde ne yapacaklarına dair çok fazla belirsizlik olmaması ve belli başlı kuralların olmasından kaynaklanmaktadır. Uzun yıllar alanında eğitim alıp pratikte de birçok vaka ile karşılaşan tecrübeli bir cerrahın ameliyat esnasında ne yapacağına dair zihninde belirsizlik bulunmaz ve bu nedenle Csikszentmihalyi'nin "Beyond Boredom and Anxiety" kitabında da görüldüğü gibi cerrahlar sıkça akış deneyimini tecrübe ederler.



**Şekil 2.6:** Akış Deneyimi Self Determinasyon Modeli

**Kaynak:** (Bakker ve Woerkm,2017: 52)

Şekil 2.6'da yer alan self determinasyon teorisi insanın gelişimi için üç temel ilke ile kapsamlı bir bakış açısı geliştirmiştir Bu üç temel ilke; insanın proaktif oluşu ve çevre üzerinde kontrol sahibi olma arzusu, gelişme ve ilerleme arzusu ve son olarak insanın potansiyelini gerçekleştirebileceği ancak bunun için destekleyici bir çevreye

ihtiyacı oluşudur. Şekil 2.6'da da yer alan temel ihtiyaçların tatmini ibaresi, self determinasyon teorisinin insanın doğuştan gelen üç temel ihtiyacı olduğu görüşüne işaret etmektedir. Bu ihtiyaçlar otonomi, yetkinlik ve ilişki kurma ihtiyaçlarıdır(Bakker ve Woerkm, 2017: 52).

Geliştirilen bu modele göre self determinasyon stratejilerinin yani öz-liderlik, iş becerikliliği, eğlenceli iş dizaynı ve güçlü yanların kullanımının yukarıda belirtilen insanın temel ihtiyaçlarını karşılamasını ve akış deneyimi yaşanmasını destekleyeceği öngörülmektedir. Ayrıca akış deneyiminin yaşanması için kişisel ve örgütsel kaynakların destekleyici bir role sahip olduğu savunulmaktadır. Kişisel kaynaklar öz yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık(resilience) olarak sınıflandırılmakla birlikte bireye avantaj sağlayacak birçok olumlu özellik bu başlık altında ele alınabilir. Akış deneyimini ve insanın temel ihtiyaçlarını destekleyen örgütsel uygulamalar ise insan kaynakları uygulamaları, liderlik ve iş gereklilikleri ve kaynakları(job demand and resources-JD-R) olabilmektedir. İş becerikliliği konu başlığı altında da ele alacağımız JD-R işin gerektirdikleri ile işi yapacak olan bireyin sahip olduğu bireysel ve örgütsel kaynaklar arasında denge olması gerektiğini ileri süren bir anlayıştır. Modele göre bu girdilerin optimize edildiği bir süreç sonunda görev performansı, yaratıcılık, üretkenlik ve çıktı kalitesi olumlu yönde etkilenecek. Süreç içerisinde yer alan bireyler bu olumlu sonuçlardan alınan geribildirimden olumlu etkilenecektir.

## **2.6.İş Akışının Boyutları**

Literatürde akış deneyimine ilişkin net ve üzerinde uzlaşa sağlanan boyutların olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bilgisayar oyunlarından eğitime, spordan sanata ve çevrimiçi alışveriş gibi çok çeşitli alanlarda çalışılan bu kavram neredeyse her alanda farklılıklar gösteren boyutlar ve uyarlamalar ile ölçeklendirilmiştir (Özkara ve Özmen, 2016: 77).

Özkara ve Özmen (2016) tarafından yapılan akış kavramına dair model geliştirme çalışmasında akış ile ilgili 72 çalışma incelenmiş ve 11 çalışmanın tek boyutlu, 61 çalışmanın ise çok boyutlu olduğuna rastlanmıştır. Çevrimiçi tüketicilerin bilgi aramaları bağlamında, akış deneyiminin bilgidan tatmin üzerindeki etkisinin araştırıldığı doktora tezinden uyarlanan ve ağırlıklı olarak insan-bilgisayar etkileşimini değerlendiren bu model geliştirme çalışmasında akış deneyiminin boyutları hakkında şu



bilgilere ulaşılmıştır: Odaklanma boyutu 50 çalışmada, kontrol duygusu boyutu 43 çalışmada, zevk alma boyutu 33 çalışmada, zamanın dönüşümü boyutu 32 çalışmada, merak boyutu 17 çalışmada kullanılmıştır. Geri bildirim, meydan okuma yetkinlik dengesi, belirlenmiş hedefler boyutları da yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılmış olmakla birlikte bu çalışmanın geliştirdiği modelde akışın öncülleri olarak değerlendirilmiştir.

Bir diğer çalışmada akış deneyiminin en çok kabul gören boyutları şöyle sıralanmaktadır(Turan,2019: 189-191):

- Zorluklar ve beceriler arasında denge,
- Faaliyet ve farkındalığın birleşmesi,
- Net hedefler,
- Anında geribildirim,
- Kendini verme,
- Kontrol hissi,
- Öz biliç kaybı,
- Zaman arpıtması,
- Ototelik deneyim.

Bakker (2008) tarafından yapılan ve on üç maddeye sahip olan ölçek, “Work Related Flow Inventory (WOLF)” adlı çalışma ile iş akış deneyimini ölçmek üzere geliştirmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesi ise Yaşın (2016) tarafından yapılmış ve doktora tezinde kullanılmıştır. Akışa dair tanımlarda ortak olarak kullanılan ve birçok araştırmada akış boyutlarında yer alan boyutlar ise şöyledir:

- İşe kapılma (absorption),
- İş sevmeye (enjoyment),
- İçe dönük çalışma motivasyonu (intrinsic motivation).

İşe kapılma, çalışanların yaptıkları iş üzerinde bütün konsantrasyonunu toplaması ve tamamen yaptıkları işe dalmış olma durumudur. Bu esnada zaman çok hızlı geçer ve işgören işinden başka etrafta olup bitenleri algılayamaz. İş sevmeye, işgörenin çalışma hayatı ile ilgili olumlu duygular beslemesi ve mutlu hissetmesidir. İçe dönük çalışma motivasyonu ise işgörenin yaptığı işten içsel olarak haz duyması ve işi yapmaya dair içsel bir güdü hissetmesi şeklinde açıklanabilir. Ayrıca işe dönük çalışma motivasyonu yüksek çalışanlar sürekli olarak çalışma isteği duyarlar (Bakker, 2008: 401). Yapılan

işin sonunda elde edilecek ödül veya ücretten ziyade çalışma anında yaşanan haz içsel motivasyonun göstergesidir.

## **2.7.Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Faktörler**

Akış deneyimi ile ilgili 1970’li yılların ikinci yarısından bu yana birçok araştırma yapılmıştır (Davis, 1977; Privette, 1983; Mannell vd., 1988; Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989; Rheinberg, 1991; Silvis ve Groot, 1995; Jackson, 1996; Asakawa, 2004; Hsu ve Lu, 2004; Salanova, vd., 2006; Park vd., 2010; Aube vd., 2014; Su vd., 2016; Yen vd., 2020; Tse vd., 2021). Bu bölümde iş hayatında yaşanan akış deneyimi ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilerek akış deneyiminin bireysel ve örgütsel düzeyde etkileri anlaşılmasına çalışılacaktır.

Yazında akış deneyimi üzerine yapılan bir literatür taramasında akış deneyiminin araştırma alanları şöyle sıralanmaktadır; spor, oyun, ciddi serbest zaman, sanat, müzik ve dans, eğitim, çalışma hayatı(Turan, 2019: 187-188).

Akış deneyimini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler diye iki başlık altında ele alabiliriz.

Csikszentmihalyi’ye göre kaygı verici, sıkıcı ve sıradan günler, yaşanan akış deneyimi ile birlikte yoğun bir yaşama duygusu ve anın içinde kaybolma hissiyle sıradanlıktan kurtulur. Ayrıca Şekil 4’de akış deneyiminin bireyin gelişimine nasıl katkı sağladığı da gözlenebilir. Akış deneyimi esnasında bireyin sınırlarını zorlaması ve kendini geliştirmesi söz konusudur. Uyarılma kısmında bireyin beceri düzeyinin yeterli olmamasından dolayı akış deneyimi yaşayamadığı görülür. Bu durumda kişinin akış deneyimi yaşayabilmesi için gerekli becerileri edinmesi yani bir öğrenme süreci içine girmesi gerekir (Csikszentmihalyi, 1997: 31-32).

### **2.7.1.Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Bireysel Faktörler**

Csikszentmihalyi ve LeFevre (1989) inceledikleri araştırma grubunda, beklenilenin aksine akış tecrübesinin iş yaşamında boş zaman aktivitelerine göre çok daha fazla yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. İşte geçen zamanın %57’si ve boş vakit aktivitelerinde geçen zamanın %17’sininin akış deneyimi ile geçtiği gözlenmiştir. Üç farklı grup çalışanlarının tecrübe ettikleri akış deneyimi ise dikkat çekici bir farklılık göstermiştir. Yönetici düzeyindeki çalışanların işte geçen zamanının %64’ü,

sekreterlerin zamanının %51'i ve mavi yakalı çalışanların zamanının %47'sinin akış deneyimi ile geçtiği verisi dikkat çekicidir. Bu verilere dayanarak, bilgi ve beceri düzeyi yüksek bireylerin karşılaştıkları zorlukların daha büyük olduğu, alanlarında tecrübeli ve donanımlı oldukları ve akış deneyimi yaşamaya daha yatkın oldukları söylenebilir. Dolayısıyla akış deneyiminin ortaya çıkması, belli bir bilgi veya beceri düzeyine sahip olmayı ve bu bilgi ve becerilerin kullanılacağı güçlüklerle karşılaşmayı gerektirmektedir.

Akış deneyimi yaşayanların, yaşamayanlara göre daha yüksek bir psikolojik iyi oluşa sahip olduğu (Clarke ve Haworth, 1994; Asakawa, 2009), kültürler arası yapılan akış çalışmalarında akış deneyimi tecrübe edenlerin benzer özellikler taşıdığı ve benzer tecrübeler yaşadığı gözlenmiş ve yine de akış deneyimi konusunda kişilik özellikleri ile birlikte kültürün ileriki çalışmalarda daha çok çalışılması gerektiği görüşü ortaya konulmuştur (Moneta, 2004; Asakawa, 2004, 2010).

Akış deneyimi ile iş performansını, sorumluluk düzenleyici değişkeni ile ölçen bir çalışmanın bulgularına göre sorumluluk hissi yüksek akış deneyimi yaşayan çalışanların daha iyi iş performansı sergilediği, sorumluluk hissi düşük çalışanların ise yaşadıkları akış deneyimine rağmen yüksek iş performansı sergilemediği gözlenmiştir. Olumlu duygulanım yaşayan işgörenlerin ancak bu pozitif duygularını sorumluluk bilinci ile(hedef odaklılık, çalışkanlık) doğru nesne ve işe aktaranların daha iyi iş performansı sergilediği dikkat çekici bir bulgudur. Hatta sorumluluk duygusu yüksek akış deneyimi yaşayan çalışanların iş yerinde ekstra roller üstlenerek iş arkadaşlarına yardımcı oldukları gözlenmiştir (Demerouti, 2006: 276).

Farklı firmalarda farklı işler yapan bir örneklem üzerinde akış deneyimi yaşayanların iş sonrasında ve akşamın ilerleyen saatlerindeki enerjisi ve zindeliği ölçülmüştür. Bu çalışma, işte yaşanan akış deneyiminin iş sonrasında da olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Çalışma bulgularına göre katılımcılardan akış deneyimi yaşayanlar eve gittiklerinde, psikolojik olarak işten koptukları zaman yani işe dair düşünmeyi bırakmaları koşuluyla daha az yorgunluk hissederken daha çok enerjik ve zinde hissetmişlerdir. İşte akış deneyimi yaşayıp akşam eve geldiklerinde işle ilgili düşünmeye devam edip psikolojik olarak işten kopamayanlar ise daha yorgun ve bitkin hissetmişlerdir ve akış deneyimi yaşamalarına rağmen evde psikolojik olarak işten

kopamadıkları için akış deneyiminin olumlu etkileri gözlenememiştir (Demerouti vd., 2012: 289-290).

İş stresinin iş akış deneyimi boyutlarından işe dalma, işten zevk alma ve içsel motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 120 akademisyenden toplanan veriler ışığında iş akış deneyimi boyutlarının hepsi ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Yeşiltaş ve Türk, 2017: 935).

Akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada ise katılımcıların %15,5'inin son iki hafta içerisinde akış deneyimi yaşadığı gözlenmiştir. Araştırma görevlilerinin %6,5'i, öğretim görevlilerinin %23,1'i, yardımcı doçentlerin %20'si, doçentlerin %42,9'u ve profesörlerin %66,7'sinin son iki hafta içinde akış deneyimi yaşamış olması dikkat çekicidir. Ayrıca kişilik özelliklerinden sorumluluk düzeyi yüksek olan bireylerin akış deneyimi yaşamaya daha eğilimli olduğu görülmüştür (Yeşiltaş ve Ekici, 2017: 9).

Ülkemizde yapılan bir diğer çalışmada ise psikolojik sermayenin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarıyla kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun psikolojik iyi oluşla arasındaki ilişkide akış deneyiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu, psikolojik sermayenin iyimserlik ve özyeterlilik boyutu ile kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun iş tatmini ile arasındaki ilişkide akış deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu, psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutuyla iş tatmini arasındaki ilişkide akış deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Yaşın, 2016: 133-134).

2019'da Uganda'da hemşireler üzerinde yapılan çalışmada psikolojik sermaye ve iş yerinde mutluluk ilişkisinde akış deneyiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmada Uganda'daki hemşirelerin psikolojik sermaye ve akış deneyimleri arasında, akış deneyimi ve iş yerinde mutlulukları arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada psikolojik sermaye ile iş yerinde mutluluk ilişkisinde akış deneyiminin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kawalya vd., 2019; 9-10).

Brezilya'nın farklı eyaletlerinde çalışan 386 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada iş becerikliliği ve iyi oluş(well-being) ilişkisinde iş akış deneyiminin aracılık rolü ve iş becerikliliğinin akış deneyimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre iş becerikliliği boyutlarından sadece bilişsel becerikliliğin akış deneyimine olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Son olarak iş akış deneyiminin, iş becerikliliği

kavramının bilişsel beceriklilik boyutu ile iyi oluş(duygusal iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve sosyal iyi oluş) ilişkisinde tam bir aracılık etkisi olduğu görülmüştür (Devotto vd., 2020:1).

### **2.7.2.Akış Deneyimi ile İlişkilendirilen Örgütsel Faktörler**

Akış deneyimi ile ilişkilendirilen örgütsel faktörlerin bireysel faktörlere göre daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Lakin bireysel düzeyde akış deneyiminin olumlu etkilerinin söz konusu olması, doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel düzeyde de olumlu etki ve sonuçlar doğmasına neden olabileceği yorumunun yapılması makul görülmektedir.

Müzik, tiyatro, çizim gibi alanlarda ve problemlere çözüm bulma esnasında akış deneyimi yaratıcı çıktıların meydana gelmesi ile ilişkilendirilmiştir (Carney, 1986; Csehvd., 2015; Finke ve Slayton, 1988). İngiltere’de aynı programda otuz hafta boyunca yer alan 6 dansçı üzerinde yapılan araştırmada akış deneyiminin ekip üyelerinin yaratıcılığına etkisi incelenmiştir. Birbirlerini iyi tanımanın ve güvende hissetmenin önemli olduğu dans grubunda akış deneyimi yaşamının doğaçlamayı kolaylaştırdığı ve dolayısıyla yaratıcılığa olumlu etki ettiği görülmüştür (Łuczniak vd., 2021: 190).

Bir çalışmada akış deneyimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide, işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu, akış deneyimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu çalışmada akış deneyimi içsel motivasyon, işten haz alma ve kendini işe vermek alt boyutlarıyla incelenmiştir. Çalışanın işe istek duyma davranışı(işe tutulma alt boyutu) ile akış deneyiminin içsel motivasyon ve işten haz alma alt boyutlarıyla pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. İşe tutulma boyutlarından işe adanma ile akış boyutlarından içsel motivasyon ve işten haz alma arasından pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İşe tutulma boyutlarından işe yoğunlaşma ile akış boyutlarının kendini işe verme, içsel motivasyon ve işten haz alma arasından pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi alt boyutları arasında ilişki olduğuna dair hipotez ise reddedilmiştir. Psikolojik sermaye ile akış deneyiminin kendini işe verme ve işten haz alma arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiye rastlanırken

psikolojik sermaye ile akış deneyiminin içsel motivasyon boyutuyla ilişkisi olduğu hipotezi reddedilmiştir (Akın, 2020: 136).

Brezilya'da 258 ortaokul öğretmeni üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel ve bireysel kaynakların iş akış deneyiminin yaşanmasını katkı sağladığı ve aynı zamanda tecrübe edilen iş akış deneyiminin örgütsel ve bireysel kaynakların artmasına katkı sağladığı görülmüştür. Kısaca araştırma bulgularında: örgütsel ve bireysel kaynaklar ile iş akış deneyimi arasında karşılıklı (nedensel ve ters nedensel) bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir (Salanova vd., 2006; 14).

Slovenya'da 188 girişimci üzerinde yapılan araştırmada farklı teknolojik türbülans düzeylerinde yenilikçilik ve küçük firmaların büyümesi üzerine çalışılmıştır. Çalışmada teknolojik türbülansın farklı düzeylerinden kaynaklanan risk alma, akış deneyimi, yenilik ve küçük firmaların büyümesi kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre teknolojik türbülans düzeyi yüksek olduğunda akış deneyimi girişimlerin yenilikçiliği ve küçük firmaların performanslarını ve etkinliğini önemli ölçüde desteklerken, teknolojik türbülans düşük olduğunda bir etkiye rastlanmamıştır (Gomez ve Aleksic, 2020: 760).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı 1960'lı yıllardan itibaren çalışılmaya başlanmıştır(Becker, 1960; Kanter, 1968; Mowday vd., 1978). Lakin bu dönemlerde örgütlerin çalışanlarına karşı tutumlarının veya desteğinin işgörenlerce nasıl algılandığını ifade eden bir kavram yazında çalışılmamıştır. Algılanan örgütsel destek kavramı ilk olarak 1986 yılında Eisenberger ve arkadaşları tarafından "Perceived Organizational Support" adlı makaleleriyle yazına kazandırılmıştır. Bu kavram örgütlerin çalışanlarına karşı tutumuna dikkat çekerek yazına önemli bir bakış açısı kazandırmıştır.

Literatürde kavram sadece "örgütsel destek" haliyle değil de önüne "algılanan" kelimesini alarak yerleşmiştir. Kavramı yazına kazandıran Eisenberger ve arkadaşları(1986) makalelerinde kavramı "algılanan" kelimesi ile tanıtmıştır. Bu durum, örgütün işgörenini desteklemesinin yanında işgören tarafında bu desteğin nasıl görüldüğünün önemine dikkat çekmektedir.

#### **3.1.Örgütsel Destek Algısının Tanımı ve Önemi**

Algı, bir şeye dikkati yöneltmek o şeyin bilincine varmak, idrak etmek (Tdk.com) veya duyu verilerini örgütleyip yorumlayarak çevremizdeki nesne ve olaylara anlam verme süreci iken algılama bir şeyin farkına varma ve farkına varılan şeye bilgi sistemimiz içinde bir yer tayin ederek olguyu yargılayıp değerlendirmedir (Şimşek, vd., 2011: 127). Örgütsel destek kavramının önüne algılanan kelimesinin eklenmesi, farklı kişilik, beklenti, inanç ve kültüre sahip çalışanların aynı olay üzerinde çok farklı bakış, yorum ve anlayışa sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla algılanan ifadesi "bireyin çevresini algılaması" ile ilgilidir. Bazı uygulamaların bir birey tarafından olumlu algılanırken, bir diğeri tarafından olumsuz algılanabileceği gerçeğine dikkat çekilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Kavramın ortaya atıldığı çalışmada algılanan örgütsel destek, işgörenin örgütüne sağladığı katkılara ve işgörenin bizzat kendisinin refahına karşı örgütün duyarlı ve hassas olduğuna dair işgörenin bir inanç geliştirmesidir (Eisenberger vd., 1986: 501). Bu tanımdan hareketle algılanan örgütsel desteği, her bir çalışanın algısına göre farklılık

göstereceği, bu farklılıklarda kişilik ve kültür gibi kalıtsal ve çevresel faktörlerin rol oynayacağı söylenebilir.

Örgütsel destek, işgörenlerin örgütlerine yaptıkları katkılara örgütlerin değer vermesi sonucunda çalışanlarını onaylaması, övmesi, takdir ve saygı göstermesi ve çalışanların mutluluğuna önem vermesi şeklinde tanımlanırken algılanan örgütsel destek tüm bu örgütsel tutum ve yaklaşımların işgörenler tarafından nasıl anlaşıldığı ve hissedildiği ile ilgilidir. Bir çalışan, örgütü tarafından çeşitli düzeylerde yapılan her türlü tutum ve muameleden farklı biçimlerde etkilenecektir. Bu tutum ve muamelelerin karşılığında çalışanın örgütüne karşı bakışı şekillenecektir. Tüm bunlardan sonra çalışanın zihninde, örgütünden çeşitli durumlarda bekleyeceği desteklerin neler olup olmayacağı hususunda bir izlenim oluşur. Çalışanların örgütlerden farklı düzeyde beklentileri olabilir. Bunlar, çalışanın gelecekteki olası hastalıklarına, hatalarına ve üstün performansına karşı örgütün olası tepkisini, adil bir maaş ödemesini, çalışanın işini anlamlı ve ilginç hale getirme arzusunu içerir. Örgütsel destek algısı, örgütün örgütsel hedeflere ulaşmada sergilenen daha fazla çabayı görmesi karşılığında çalışanın daha fazla ödül beklentisini beslemektedir (Eisenberger vd., 1986: 501).

Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların maaş, terfiler, çalışma ortamı, kurum kültürü ve işle ilgili konular gibi faktörlere bağlı olarak örgütlerinin desteklerine yönelik görüşünden bahsetmektedir (Aydemir, 2020: 10).

Sosyal açıdan birçok gereksinim hisseden insanlar, çocukluktan başlayıp ölene dek hayatlarının her safhasında diğer insanların ilgi ve alakasına ihtiyaç duymaktadır. Bireyin, insanların kendisine değer verdiğini ve desteklediğini hissetmesi sosyal bir ihtiyaç olmanın yanında psikolojik olarak da rahatlatıcı ve iyi hissettiren bir özelliğe sahiptir. Tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da bir çalışan önemsenmek, değer görmek ve desteklenmek istemektedir. Literatürümüzde de birçok çalışmada araştırılan ve karşımıza çıkan örgütsel destek algısı kavramı işgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini için önemli bir kavramdır. İşgörenin yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından destek görmesi, kendisine saygı duyulması, yaptığı olumlu işlerin takdir ile karşılanması birer motivasyon unsurudur ve örgütsel destek algısını besleyen etmenlerdir (Giray ve Şahin, 2012: 2).



Örgütsel süreçlerde örgütün adaletli olduğunun çalışanlar tarafından algılanması ve işgörenlerin karar süreçlerine katılması algılanan örgütsel destek algısının oluşmasına destek vermektedir (Rhoades vd., 2001: 698).

Turnley'e (2003'ten aktaran Turunç ve Çelik, 2010:185) göre çalışanlar ve örgütler arasında bir iş ilişkisi başladığı andan itibaren iki farklı sözleşmenin yapıldığı söylenebilir. Bunlardan ilki yasal zemine dayanan, tarafların sorumluluklarını ve haklarını yazılı olarak belirleyen sözleşmeler iken diğeri zaman içinde oluşan, tarafların açıkça dile getirmediği, zihinlerde yer alan karşılıklı beklentiler bütünü olarak yazınımızda yer edinmiş psikolojik sözleşmedir. Örgütün çalışanından beklentisi iş performansı, bağlılık, sadakat vb. iken çalışanların örgütlerinden beklentileri ise iş güvencesi, örgütsel destek vb. kavramlardır. Beklentilerin taraflarca karşılanması ve dengeli durumda olmasının çalışanın örgütsel destek algısını besleyeceğini söyleyebiliriz.

Örgütler, doğdukları andan itibaren küresel ekonomik sistemin içinde, giderek daha da hızlanan değişim karşısında yenilik ve yaratıcılık niteliklerini kullanarak yaşamlarını sürdürme ve büyüme arzusu beslemektedirler. Etrafta olup biten gelişmelere duyarsız kalma seçeneği olmayan bu örgütler, sahip oldukları en önemli kaynağı olan insan kaynağını hem değerli görüp hem de ona değerli olduğunu hissettirmek zorundadır ki bu insan kaynağı, örgütün ihtiyaç duyduğu yenilik ve değişim ihtiyacına gönüllü olarak öncülük edip örgütün hayatta kalmasını sağlayabilsin. İşte bu noktada, örgütün çalışanına değerli olduğunu hissettirmesi anlamını taşıyan algılanan örgütsel destek kavramı kendisine çok önemli bir yer ediniyor. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de bahsedileceği üzere algılanan örgütsel destek kavramının, örgütler için bu denli kilit bir rol oynayan insan kaynağının üzerinde birçok olumlu psikolojik ve davranışsal çıktıların oluşmasına etki ettiğini söyleyebiliriz. Bu etkiler iş performansı, örgüte bağlılık, işe bağlılık, geri çekilme davranışı, işe dair olumlu duygulanım, işte kalma niyeti gibi kritik kavramları içermektedir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek kavramı, örgütler tarafından bilinçli bir biçimde sorgulanmalı, yorumlanmalı, anlaşılmalı ve en nihayetinde örgüt lehine kullanılmalıdır.

### **3.2.Destekleyici Örgüt Özellikleri**

Çalışanlarını destekleyen örgüt ve yönetimlere dair beş özellikten bahsedilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117):

- Çalışanların karar süreçlerinde fikirlerinin alınması yani örgütün katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olması sonucunda karar verme süreçlerine katılan işgörenlerin örgütte tecrübe ve fikirleriyle bir takım değişikliklere yol açabildiğini görmesi, işgören açısından örgütsel destek olarak algılanacaktır.
- Çalışanların nispeten de olsa iş güvencesine sahip olması sonucunda sürekli işsiz kalacaklarına dair bir korku beslememeleri, en azından başarılı oldukları takdirde örgütte kalacaklarına dair çeşitli güvenceler vermek, küçük hatalarının tolere edileceğine dair telkinde bulunmak da işgören nezdinde bir örgütsel destek algısı oluşturacaktır.
- Örgüt içinde bir güven ortamı oluşmasına yardımcı olarak tüm kademelerde etkili iletişim kanalları oluşmasına katkı sağlayarak tüm çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin kurulması sonucu işgörenin örgütsel destek algısı artacaktır.
- Örgüt içinde adaletli bir yönetim anlayışına sahip olmak yani adam kayırma, adaletsiz ücret politikaları vb. uygulamaların olmaması gayet önemlidir. Kısaca adaletsiz uygulama ve süreçlerin olduğu örgütlerde işgörenin örgütsel destek algısı düşük olacaktır.
- Yöneticilerin, işgörenin başarılarını takdir etmemesi, karşılıksız bırakması yani duyarsız kalması çalışanı değersiz hissettirecektir. Bu nedenle işgörenin örgütsel destek algısı düşük olacaktır.

### **3.3.Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri**

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal olarak dayanakları sosyal mübadele kuramı, karşılıklı ilişki kuramı, lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel destek kuramı, E.R.G. teorisi şeklinde sıralanabilir.

### 3.3.1.Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, yapılan şu çalışmalar sonucunda yazına kazandırılmıştır: Homans(1958) “Social Behaviour as Exchange”, Thibaut ve Kelly(1959) “The Social Pyshology of Groups”, Emerson(1962) “Power-Dependence Relations”, Blau(1964) “Exchange and Power in Social Life”.

Homans(1958) kuramın oluşumuna, karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinin nedenlerinin başarılı olma hissi, arzu edilen bir uyarının olması ve tecrübe edilen doyumunu sürdürme çabası görüşüyle katkı sağlamıştır. Thibaut ve Kelly(1959), bireyin yaşamış olduğu ilişkiyi devam ettirme kriterinin ödül ve bedel düzleminde değerlendirmesi sonucu oluşan algısına bağlı olduğu görüşüyle kurama katkı sağlamıştır. Blau(1964) ise mübadele sürecini sosyal ve ekonomik sonuçları olan bir süreç olarak ele almıştır. Sosyal mübadelenin gelecekte zorunlu yükümlülükler ortaya çıkaran iyilileri içermesi ve ölçülemez minnet ve güven duyguları oluşturacağı belirtilir iken ekonomik mübadelenin alışveriş sonunda bitme eğiliminde olması söz konusudur (Turunç ve Turgut, 2017: 151-152).

Sosyal mübadele kuramın temel varsayımı, ilişkide bulunan tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, dikkate alınma, arkadaşlık vb.) içinde sosyal ilişkilerde bulunduğu ve bu beklentileri gerçekleştirme ümidiyle ilişkileri sürdürdükleridir. Bu nedenle bireyler, diğerleri(bireyler, gruplar ya da örgütler) ile arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (Bolat vd., 2009: 219).

Sosyal mübadele kuramı, toplumdaki veya örgütteki bireylerin arasındaki ilişkiye ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakmaktadır. Dolayısıyla bireylerin sosyal mübadele sürecine girmeleri için katlandıkları sosyal maliyetlere karşılık bir takım beklentilere girer ve elde etmek isterler. Lakin bu beklentiler ekonomik mübadeledeki gibi belirgin değildir ve kazanılacak faydanın bir garantisi yoktur. Bireylerin sosyal mübadeleye girmesini sağlayan temel etken ise bireyin muhatabının beklentilerini karşılayacağına dair inancıdır (Bolat, 2011: 68).

Algılanan örgütsel desteğin diğer bir kuramsal temeli olan ve Gouldner(1960) “The Norm of Reciprocity” yayını ile yazına kazandırılan karşılıklı ilişki kuramı, sosyal mübadele kuramının oluşum süreci içinde ortaya çıkmıştır. Sosyal mübadeledeki yükümlükler ve ahlaki norm açıklamalarını içeren bu yayının sosyal mübadele kuramının oluşumuna katkı sağladığı söylenebilir (Aydın, 2017: 549).

Sosyal mübadele, işgörenin beklentilerini örgütün yerine getireceğine ilişkin inancı olarak tanımlanırsa sosyal mübadele teorisi algılanan örgütsel desteğin temeli olarak görülebilir (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 129).

### **3.3.2.Karşılıklı İlişki Kuramı**

1960 yılında Gouldner tarafından karşılıklılık normu (The Norm of Reciprocity) olarak öne sürülen kuramın esasında kendisine iyilik yapılan bir insanın karşılık olarak kötülük değil de iyilik yapmaya dair bir sorumluluk hissi duyacağı anlayışına dayanır. İyi ve nazik davranan bir insanın ödüllendirileceği veya kötü davranan bir insanın cezalandırılacağı birçok toplumda ve yasada yer alan genel bir kuraldır (Perugini vd., 2003: 251).

Gouldner (1960)'a karşılıklılık normu evrenseldir. Lakin her durumun şartlarına göre, bireyin içinde bulunduğu kültür özellikleri veya bireyin karakter özelliklerine göre evrensillik özelliği farklılaşabilir. Kişiye yapılan iyiliğin değeri ise ancak o esnada kişinin o iyiliğe ne kadar ihtiyacı olduğu ile ilgilidir. Örgütsel düzeyde ise çalışanların örgüt yararına yaptığı eylemler sonucunda bazı ödüller beklemesi söz konusudur. Bu ödüller maddi olabileceği gibi takdir edilme, saygı vb. psikolojik ödüllerde olabilir.

Karşılıklılık normuna göre bir örgütün çalışanlarının örgütlerinden elde ettikleri faydalar sonucunda duygusal bir zorunluluk hissederek örgütlerinin amaçlarına ulaşması ve rafağı için gönüllü bir şekilde çaba sarfetmesi beklenir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Dolayısıyla işgörenlerin karşılıklılık normu gereğince çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri duygusal yükümlülük algısı algılanan örgütsel destek için temel oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 2001:42).

### **3.3.3.Lider-Üye Etkileşim Teorisi**

Dansereau vd. (1975) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi, liderlerin tüm izleyicilerine benzer tutum ve davranışlar ile yaklaştığı varsayımına dayanan klasik liderlik yaklaşımlarının tersine, lider ile her bir izleyici arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı değerlendirmiştir (Turunç ve Turgut, 2017: 257). Yani lider-üye etkileşim teorisi, liderin her izleyicisine karşı farklı bir yaklaşımı olacağını söyler.

Liderin her bir astı ile ilişkisinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunan lider-üye etkileşim teorisi, sınırlı zamana, güce ve çeşitli kaynaklara sahip olan yöneticinin sahip olduğu bu kaynakları her astına eşit olarak dağıtmadığını ve sonuç olarak astlarına karşı farklı tutumlar beslediğine dikkat çeker (Wayne vd., 1994: 697).

Lider-üye etkileşim teorisinin ilişkili olduğu ve etkilendiği teoriler şunlardır: Dikey ikili bağlantı teorisi (Danserau vd., 1975), sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965). Sosyal mübadele teorisine göre ilişkilerde karşılıklı beklentiler söz konusudur. Ayrıca ilişkilerin etkileşim düzeyi, karşılıklı güven duygusuyla ilişkilidir. Lider-üye etkileşim teorisine göre lider ve izleyici arasındaki ilişkinin kaliteli olması taraflarda karşılıklı güven duygusunun oluşmuş olmasına bağlıdır. İzleyiciler de bu ilişkiyi güçlendirmek adına fazla çaba gösterme ve lidere karşı bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Dolayısıyla örgüt performansına daha fazla katkıda bulunabilirler. Liderler ise bu durumun karşılığında astlarına daha çok destek vererek sosyal ve örgütsel kaynaklarla bu tarz izleyenlerini diğerlerine nazaran daha çok desteklerler (Turunç ve Turgut, 2017: 258-259).

Lider-üye etkileşim kuramı esasında üstlerin sahip oldukları kaynakların kısıtlı olması nedeniyle bu kaynakları astlara dağıtırken aynı liderlik tarzını kullanmadıklarını ve astların her birine karşı farklı tutumlar sergilediklerini iddia etmektedir. Bu ilişki esnasında bazı çalışanlar ve üstleri arasında daha yakın ve kaliteli bir ilişki oluşurken diğer çalışanlarla üstleri arasındaki ilişki ise daha düşük kaliteli ve formal düzeyde kalan bir ilişki olmaktadır (Bolat, 2011: 67-68).

#### **3.3.4.Örgütsel Destek Kuramı**

1986 yılında Eisenberger ve arkadaşları tarafından ortaya konan bu kuramda Eisenberger vd. (1986)'ne göre işgörenler örgütü kişileştirerek, kendilerinin örgüte sağladıkları faydaya ve işgören olarak kendilerinin genel iyi oluşlarına (well-being) örgüt tarafından değer verildiğine dair bir inanç geliştirirler. Örgütsel destek kuramının esasında da karşılıklılık normu olduğu söylenebilir. İşgören, görevine dair geri bildirim aldığı ve kendisini denetleyen üstlerinin tutumlarını genellikle örgüte mal eder çünkü işgören kurum kültürünü onu temsil eden kaynaklar aracılığı ile tanır. Sonuç itibarıyla işgören algısına hitap eden örgütsel destek kaynaklarına örgütlerin gereken önemi vermesi ve bunu işgörene hissettirmesi gerekmektedir (Erkoç, 2015: 7-8).

Örgütsel destek kuramına göre işgörenler karşılıklılık kuramına göre hareket ederler ve örgütleri için gösterdikleri çaba ile örgütlerine adanmışlıkları karşılığında gelecekte kendilerine örgüt tarafından fayda sağlanacağını beklerler (Chen vd., 2009: 120).

Örgütsel destek kuramı, çalışanın daha fazla çaba ve örgüte olumlu katkıları sonucunda örgütünün kendisini ödüllendirmeye istekli ve hazır olduğunu görmesi, dolaylı olarak örgütün işgörenin katkılarını ve refahına duyarlı olduğu varsayımına dayanır (Eisenberger vd., 2002: 565).

### 3.3.5.E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Abraham Maslow'dan sonra motivasyon kuramlarının içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan Clayton Alderfer'in öne sürdüğü bu teori iş yaşamındaki insan ihtiyaçlarını Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak üç ana başlık altında toplamıştır: Var olma (Existence), aidiyet/ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth). Bu kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile karşılaştırmak için aşağıda yer alan Tablo 3.1'i inceleyebiliriz:

Kuramlar	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
E.R.G.	Varolma İhtiyacı (Existence)	İlişkisel İhtiyaçlar (Relatedness)	Gelişme İhtiyacı (Growth)
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları	Sevgi ve Ait olma İhtiyacı	Değer Görme İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

**Tablo 3.1: Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Kıyası**

**Kaynak:** (Eren, 2019: 544)

Varolma ihtiyacı, bireyin hayatta kalabilmesi ve neslini devam ettirebilmesi ve bunları yaparken de kendini güvende hissetmesi gibi etmenleri içermektedir. İlişkisel ihtiyaçlar, bireyin diğerleriyle kurduğu her türlü ilişkiyi konu alır. İş yaşamında, aile yaşamında ve sosyal yaşamında etkileşimde bulunduğu inşalarla ilişkisel ihtiyaçları tatmin edebilmektedir. Gelişme ve büyüme ihtiyaçları ise bireyin sahip olduğu potansiyeli kullanabilmesi, yeni şeyler öğrenerek kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi ile ilgilidir (Eren, 2019: 543).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında birinci basamakta fizyolojik ihtiyaçlar, ikinci basamakta güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere Alderfer E.R.G. yaklaşımında, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk iki basamağı tek basamağı indirgemiş ve varolma ihtiyacı başlığı altında üç basamaklı modelin ilk basamağını oluşturmuştur. Sevgi ve ait olma ihtiyacını ise ilişkisel ihtiyaçlar başlığı altında ele alırken değer görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını ise gelişme ihtiyacı başlığına indirgeyerek üç basamaklı E.R.G. modelini oluşturmuştur (Eren, 2019: 544).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi alt basamak ihtiyaçlarının karşılanmaması halinde üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanamayacağını savunurken, Alderfer'in E.R.G. kuramı ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi olduğunu kabul etmekle birlikte farklı basamaktaki ihtiyaçların aynı anda karşılanabileceğini savunur. Alderfer özellikle sanayi devrimi sonrası insanının hem varoluş hem de büyüme ihtiyaçlarını eş zamanlı olarak karşılayabileceğine dair güdüye sahip olabileceği görüşündedir (Şimşek vd., 2011: 193-194).

### **3.4. Algılanan Örgütsel Destek Boyutları**

Algılanan örgütsel desteğı üç boyutlu değerlendiren Kraimer ve Wayne (2004), kavramı uyum sağlama desteğı, kariyer desteğı ve finansal destek boyutlarıyla ele almıştır. Bu çalışmada incelenen grubun, farklı bir ülkeye atanan çalışan bireyler üzerinden algılanan örgütsel destek kavramını boyutlandırmış olduğuna dikkat çekmekte fayda görülmektedir.

Uyum sağlama desteğı boyutu, farklı bir ülkeye transferi gerçekleştiren çalışana ve aile bireyelerine, buldukları yeni ortama uyum sağlayabilmeleri adına örgüt tarafından sağlanan imkânları ifade eder. Kariyer desteğı boyutu, örgütün çalışanın kariyer hedeflerini önemsemesi, örgüt hedefleri ile çalışanın hedeflerini bütünleştirebilmesini ve çalışana profesyonel destek sağlaması şeklinde tanımlanabilir. Finansal destek boyutu ise örgütün çalışanların maddi ihtiyaçlarına duyarlı olması ve yönetim süreç ve politikalarında buna önem vermesiyle açıklanabilir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217-218).

Türkçe yazında Eisenberger vd. (1986)'nin çalışmasından uyarlanan yirmi sekiz maddelik bir ölçek (Nayır,2013) ve otuz altı maddelik bir ölçek (Giray ve Şahin, 2012) bulunmaktadır. Ancak yazınımızda daha çok tercih edilen (Koçak ve Yücel, 2018:

Aksoy ve Sökmen, 2018: Yıldız ve Çakı, 2018: Tanrıverdi ve Kılıç, 2016) ve yine Eisenberger vd. (1986)'nin çalışmasından uyarlanan tek boyutlu ve on maddelik (Turunç ve Çelik, 2010) algılanan örgütsel destek ölçeği bulunmaktadır.

### **3.5. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler**

Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri dört gruba ayırmıştır: örgütsel adalet, yöneticilerin desteği, ödüller ve çalışma şartları ve son olarak çalışanların özellikleridir.

#### **3.5.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, yetki verilmesi, mesaiye uyma, ücret düzeyi, ödül dağıtımını vb. uygulamalarla ilgili, örgütün yönetim düzeyindeki kararları algılama ve değerlendirme sürecidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adalet; işgörenlerin örgüt içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların doğruluğu hususundaki algılarını ve bu algının işgörenler üzerindeki etkisini kapsar ( İçerli, 2010: 69 ). Yazında dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutla ele alınan bu kavramın algılanan örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden olduğu söylenebilir. Çünkü adil bir sistem ve işleyişin olmadığı bir örgütte genel olarak örgütsel destek algısından bahsedilemeyeceği düşünülmektedir.

Bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren on iki firmadan üç yüz elli altı çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada ise algılanan örgütsel adaletin boyutları ile iş tatmini boyutlarının üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi ve tam aracılık etkileri gözlenmiştir ( Çakar ve Yıldız, 2009: 68 ).

Özelleştirilen ve beş ayrı şehirde (Eskişehir, Kütahya, Afyon, Uşak, Bilecik) işletmesi bulunan elektrik dağıtım şirketinde çalışan yüz altmış iki kişi üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel adalet arasında orta düzeyde korelasyon tespit edilmiştir ( Tokgöz, 2011: 377).

İstanbul'da ilaç, bankacılık, inşaat, otomotiv vb. sektörlerde çalışan iki yüz elli beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( Ötken, 2015: 129 ).



Türk Polis Teşkilatı'nda çalışan beş yüz on sekiz polisin katılımıyla yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir (Kanbur ve Canbek, 2018: 49).

### **3.5.2.Yöneticilerin Desteği**

Yöneticiler, örgütlerin yetki göçerdiği ve birtakım sorumluluklar yükleyerek işgörenleri amaçlara yöneltip motive eden figürlerdir. Yöneticilerin örgütün temsilcileri olduğu ve işgörenlerin örgütlerini yöneticilerinin tutum ve davranışlarına göre değerlendirdiğini söyleyebiliriz (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700). Yönetici desteği ile örgütsel destek kavramları birbirinden farklı kavramlar olsa da işgörenler genellikle yönetici desteğini örgütsel destek olarak algılamakta ve yorumlamaktadırlar. Bunun nedeni ise işgörenin örgütün kendisine karşı tutumunu, muhatap olduğu yönetici veya yöneticilerin kendisine karşı olan tutumuyla özdeşleştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Emhan vd., 2013: 55).

İşgörenler, örgüte genel itibarıyla daha mikro düzeyde (dar bir bakış açısıyla) bakmaktadırlar. Örgüt içerisinde karşılaştıkları durumların hemen hepsi yönetici aracılığıyla gerçekleştiği için örgüt ile yönetici özdeşleştirilir. Dolayısıyla çalışan için örgüt denildiğinde zihinde yönetici canlanır. Çalışan için yöneticiden gelen destek, örgüt desteği gibi algılanır. Bunun sebebi de örgütsel desteğin çalışana yönetici aracılığı ile verilmesidir. Çalışanlarda oluşan bu algı, yönetici desteği ile örgütsel desteğin ilişkili olduğu sonucunu gösterir. Yönetici desteği çalışmanı işine ve örgüte bağlı kılmada önemli bir etkidir. Sonuç olarak örgüt tarafından sağlanan destek, yönetici desteği olarak görülmektedir (Köse, 2015: 59-60).

Yüksek düzeyde yönetici desteği algısına sahip çalışanların; işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu ( Gordon vd., 2019), daha yüksek iş yaşam kalitesine sahip oldukları (Rathi ve Lee, 2017), örgütsel sessizlik davranışının azaldığı (Milliken vd., 2003: 146) ve örgütsel destek algılarının yüksek olduğu (İnce, 2016: 655) görülmektedir.

### **3.5.3.Çalışma Şartları**

Çalışma ortamının ısı, ışık ve gürültü düzeyi, nemi, havalandırılması, işyerinin temizliği, mola ve çalışma saatleri, işyerinin konumu vb. birçok faktör çalışma

şartlarının fiziksel unsurlarıdır ve işgörenin işine bakışını etkilemektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). İşgörenlerin yaptıkları iş üzerinde kontrollerinin olması, iş güvencesi, işyerinde veya iş aracılığı ile sosyal ilişkiler kurma ve geliştirme imkânı, stressiz bir çalışma ortamı, terfi imkânı vb. faktörler ise psikolojik açıdan işgöreni etkileyen etmenlerdir (Edvardsson ve Custavsson, 2003: 149). Örneğin savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan yüz yetmiş iki kişi üzerinde yapılan çalışmada iş stresi ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 196). Çalışma şartlarında önemli bir diğer husus yönetim biçimi ve yöneticinin astlarına yaklaşımıdır. Kamu üniversitelerinde çalışan üç yüz araştırma görevlisi üzerinde yapılan çalışmada yöneticinin etik davranışları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur (Sökmen vd. 2015: 134).

Örgütsel destek teorisi ve karşılıklılık normu açısından, çalışanın örgüte sunduğu katkılar sonucu aldığı takdir, ödemeler ve terfiler algılanan örgütsel desteğe katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışana sunulan iş güvencesinin önemli bir algılanan örgütsel destek etkeni olduğu söylenebilir. Diğer bir etken ise çalışana tanınan özerkliliktir. Bir işgören iş süreçlerinde ne kadar inisiyatif alarak otonomi sergilerse, işgörenin örgütün kendisine güvendiğine dair algısı ve dolayısıyla algılanan örgütsel destek algısı o kadar artacaktır. Başka bir etken ise iş stresörleridir. İşin doğası itibarıyla stresli olmasının yanı sıra aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması da algılanan örgütsel desteği olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca çalışana yapılan iş eğitiminin de çalışan açısından algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyecektir. Yine örgütün büyüklüğü, iş süreçlerindeki standartlaşma ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik esneklikten yoksun olan örgütlerde algılanan örgütsel desteğin düşük olacağı öngörülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

#### **3.5.4.Çalışanların Özellikleri**

Rhoades ve Eisenberger (2002) çalışan özelliklerini kişilik ve demografik olmak üzere iki başlık altında ele almıştır.

Kişilik, bir bireyin süreklilik gösteren hissetme, düşünme, davranma, insanlarla iletişim ve ilişki kurma biçimini kapsayan bir özellikler bütünüdür (Şentürk, 2021: 22). Bu tanımdan hareketle kişiliğin bireye özgü oluşu ve biricikliği sebebi ile her işgörenin

tutum ve davranışını etkileyecek ve işgörenin davranışı da örgütü etkileyecektir. Demografik özellikler ise algılanan örgütsel destek ile ilgili çalışmalarda kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701). Örneğin, uluslararası satış personelleri üzerinde yapılan çalışmada erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğu (Johlke;2002: 123), Belçika’da yapılan araştırmada kıdem ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2002), Güney Kore’de yapılan araştırmada erkeklerin kadınlara göre ve yaşı büyük olanların gençlere göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları (Yoon ve Lim, 1999) ve yine Güney Kore’de yapılan araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha az örgütsel destek algıladıkları (Yoon ve Thye, 2002) görülmüştür.

Örgütsel destek teorisi, yaradılışsal eğilimleri dikkate almadan, algılan örgütsel desteği artırmak adına örgütün politika ve tutumlarına önem vermiştir. Hâlbuki örgütün sergilediği bir tutuma farklı mizaçlardan biri olumlu bir algı beslerken bir diğeri olumsuz bir algı besleyebilmektedir. Kişilik özelliklerinden sorumluluk bilinci, yüksek işgören performansı sağlayacak ve bununla birlikte örgütün çalışana karşı daha iyi tutumu sonucunda algılanan örgütsel desteğin artacağı söylenebilir. Demografik özelliklerde algılanan örgütsel destek ile alakalı olabileceği düşünülen değişkenler ise yaş, cinsiyet, eğitim süresi ve kıdemdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

### **3.6.Algılanan Örgütsel Desteğin Çıktıları**

Algılanan örgütsel destek çıktıları ise şöyle sıralanabilir; performans, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, geri çekilme davranışı, işe ilişkin duygular, işte kalma isteği.

#### **3.6.1.Performans**

Belirli bir zaman diliminde işgörenin, kendisine verilen iş görevini yerine getirmesi sonucu elde ettiği çıktı performans olarak değerlendirilmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 299).

Yazında yapılan çalışmaların bir kısmı dahi incelendiğinde ortaya çıkan tablo, algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişkiye işaret etmektedir (Eisenberger vd., 1990: Rhoades ve Eisenberger, 2001: Armeli vd., 1998). Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek işgörenlerin kendi rollerinin yanı sıra ekstra

roller üstlenerek (çalışma arkadaşlarına yardım, yeni görevler üstlenme) yüksek performans sergilediği dahi gözlenmiştir (Eisenberger vd., 2001). Ayrıca küçük işletmelerde çalışan yüz yetmiş iki işgören üzerinde yapılan çalışmada örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin hem iş performansını anlamlı olarak etkilediği hem de algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 183). Fortune 500 listesinde yer alan iki işletmenin çalışanları üzerinde yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Wayne vd., 2002: 594). Avustralya’da yapılan bir diğer çalışmada (Walters ve Raybould, 2007) ise otel işletmelerinde çalışan işgörenler örneklem olarak alınmış ve algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

### **3.6.2.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenin kendisini örgütle birlikte ifade etmesini, işgören ile örgütün amaçlarının bir bütün haline gelmesini ifade etmektedir (Mowday vd., 1982: 20’den Akt. Taştan, 2014: 125). Örgütsel bağlılık, işgörenin psikolojik olarak kendisini örgüte bağlı hissetmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirme adına çaba sarfetmesi ve bu amaçların işgörenin amaçlarıyla bütünleşik hale gelme durumunu ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan çalışma sonucu yazına kazandırılan yaklaşım ile kavram üç boyutla açıklanmıştır: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerini karşı duygusal anlamda bir bağ hissetmesi sonucu örgütle özdeşmeleridir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam bağlılığında ise işgören işi bırakması sonucunda karşılaşılabilecek maliyetleri düşünerek işten ayrılmayı düşünmez ve örgütte çalışmaya devam etmeyi tercih eder. Normatif bağlılık ise işgörenin kendini örgüte karşı adeta borçlu hissetmesi, vefalı olması gerektiği gibi bir algıyla örgütte kalmaya devam etmesini ifade eder (Gautam vd., 2001: 240).

İstanbulda faaliyet gösteren A sınıfı iki hastaneden yüz on sekiz kişinin katılımıyla yapılan araştırmada test edilen algılanan örgütsel destek ve örgüte baēlılık arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduēu ortaya konmuştur (Taştan vd., 2014: 121). Yine Kayseri’de faaliyet gösteren beş büyük mobilya firmasının dört yüz on iki çalışanı üzerinde yapılan araştırmada örgütsel baēlılık boyutlarıyla (normatif, duygusal ve devam baēlılıēı) algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler olduēu tespit edilmiştir (Özdevecioēlu, 2003: 113).

### **3.6.3.İşe Baēlılık**

Robinowitz ve Hall’ün görüşüne göre işe baēlılık, işgörenin iş hayatında doyum hissetmesi neticesinde çalıştıkları işe dair pozitif duygular beslemesi iken, Kanungo’ya göre de iş ile ilgili deneyimler sonucu ve ihtiyaçların doyurulabilmesinin bir sonucu olarak deēerlendirilmektedir. Kısaca işe baēlılık, kişinin yaptıēı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Öztürk vd., 2001: 86).

Belçika’daki bilgisayar&teknoloji ve bankacılık danıřmanlıēı sektörlerinde çalışan iki yüz altmış beş ast ve yüz on iki üst çalışandan elde edilen anketler ile algılanan örgütsel destek ile işe baēlılık arasında gözlenen anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye öz yeterliliēin kısmi aracılık etkisi gözlemlenmiştir (Caesens ve Stinglhamber, 2014: 259).

Kahramanmaraş’ta dört yüz otuz üç öēretmen üzerinde yapılan araştırma sonucunda öēretmenlerin işe baēlılıkları ile algılanan örgütsel destek ve örgüt iklimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Köse, 2016: 42).

### **3.6.4.Geri Çekilme Davranışı**

Geri çekilme davranışı, çalışanın çalıřtıēı ortamda bulunmak istemeyişi, işyerinde iken de iş süreçlerine katılmaktan kaçınması olarak anlaşılabilir. Bu durum çalışanın iş ortamında yařadıēı bir haksızlıktan, adaletsizlikten, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalardan ya da genel bir memnuniyetsizlikten kaynaklanabilir (Emre, 2018: 1619).

Geri çekilme davranışı, işgörenin organizasyon faaliyetlerine katılmama davranışı olarak özetlenebilir. Geri çekilme davranışı sonucunda ise işe geç gelme, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık gibi tutumlar gözlenebilir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel baēlılıēı artırarak işgörende ortaya çıkabilecek olan işten ayrılma, işe mazeretsiz

gelmemeye, geç gelme, devamsızlık gibi davranışların azalmasını sağlamaktadır (Kalağan, 2009: 31).

### **3.6.5.İşe İlişkin Duygular**

İşe ilişkin duygular iş tatmini ve olumlu ruh hali olarak ikiye ayrılmıştır. Algılanan örgütsel destek, işgörenin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, ihtiyaç duyduğunda örgütün yardımının elde edilebilirliği, performans-ödül beklentilerinin artması ve karşılanması gibi durumlarda iş tatminine önemli katkılarda bulunmaktadır. Olumlu ruh hali kavramsal olarak herhangi bir nesne veya göstergeye bağlı olmaması itibarıyla iş tatminden farklılaşmaktadır. Ayrıca algılanan örgütsel destek çalışanın yetkinlik duygusu hissetmesine yardımcı olarak olumlu ruh halini artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2001: 701).

Örgütsel destek algısına etkisi bulunan işe ilişkin duygulardan bazıları şöyle sıralanabilir: iş stresi, iş tatmini, iş doyumunu, olumlu ruh hali vb. (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008). İşgörenler örgütleri tarafından desteklendikleri algısına sahip olduklarında daha fazla iş doyumunu hissederler. İşgören ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması oranında da işine karşı tatmin veya tatminsizlik yaşar (Karakurt, 2012: 48). Ayrıca örgütlerin yönetim biçimi, merkezileşmeden uzak olur ve işgörenin karar süreçlerine katılımını destekler ise işgörenin yaşadığı stresin azalacağı söylenebilir (Güçlü, 2001: 103).

### **3.6.6.İşte Kalma Niyeti**

İşgörenlerin kendi istekleriyle çalıştıkları işyerinden ayrılmaları örgütün etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler. İşten ayrılmalar sonucunda yeni işe alımlar işletmeye doğrudan (mülakatlar, aday bulma, seçme, uyum, eğitim vb.) ve dolaylı (diğer çalışanlarda moral motivasyon zedelenmesi, yeni işgörenin olası uyum sorunları, işgören devir oranının artışı vb.) maliyetlere neden olacaktır (Mustapha vd., 2010:59). Bu nedenlerden ötürü işgörenlerin işte kalma niyeti önemli bir hal almaktadır. İşte kalma niyeti, çalıştığı örgütte sürekliliğinin olması, işine devam etmeyi isteme eğiliminde olması durumudur (Kozak ve Akçay,2010: 357). Ankara ili Çankaya ilçesinde ilkököl ve lise öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel

destek ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Hatipoğlu, 2015: 31).

Algılanan örgütsel destek ile işte kalma tutumu arasında, 70 araştırmanın incelendiği meta analiz çalışmasında, pozitif yönlü güçlü bir ilişki gözlenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2001: 710). Ayrıca bir işgörenin iş ortamında sahip olduğu iş arkadaşları ve üstleriyle olan iyi ilişkileri, örgütsel adalet algısı vb. gibi algılanan örgütsel destek ile yakından ilintili olumlu etkenlerin işte kalma niyetini olumlu etkileyeceği öngörülebilir.

### **3.6.7.Örgütsel Özdeşleşme**

Özdeşleşme kavramı, politik bilimler alanında çalışan Harrold Laswell(1935) tarafından yazına kazandırılmıştır. Laswell insanlar arasında oluşan duygusal bağa işaret etmiş ve bu bağın ancak paylaşılan ortak değerlerin çokluğuyla oluşabileceğini ifade etmiştir. Örgütsel özdeşleşme ise Edward Tolman(1943)'in "Identification and The Postwar World" makalesi ile literatüre girmiştir (Tokgöz ve Seymen, 2013:63).

Ashforth ve Mael (1989:21)'e göre örgütsel özdeşleşme, bir örgütle bütünleşme veya bir gruba ait olma algısı olarak tanımlanabilir. Dutton vd.(1994)'e göre çalışan örgütünü ve kendini tanımlarken ne kadar çok ortak veya benzer kavramlar kullanıyorsa örgütsel özdeşleşmenin o denli fazla olduğu düşünülmektedir. Bir çalışan kendisini tanımlarken çalıştığı örgüte yaptığı atıflara ne kadar çok yer veriyorsa, örgütü hayatında üyesi olduğu diğer grup ve topluluklardan ne kadar çok önemliyse o çalışanın örgütsel özdeşleşme düzeyi o derece fazladır(Karabey ve İşcan, 2007: 232).

Turunç ve Çelik(2010) tarafından yayınlanan "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi" isimli makalede, savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışan 172 üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek ile arasından anlamlı düzeyde olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Gözüm(2020) tarafından Çevre Şehircilik Bakanlığı'ndaki 4D'li kadrolu ve geçici 476 işçi üzerinde yapılan çalışmada, algılanan örgütsel desteğin algılanan örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AKIŞ DENEYİMİ İLE İŞ BECERİKLİLİĞİ İLİŞKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı iş akış deneyimi ile iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişkide düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Bu çalışmaya konu olan kavramlar işgörenin çalışma esnasındaki hislerini, algılama biçimini, işe karşı tutumunu, işine yüklediği anlamı, verilen görevleri yapma usulünü, çalışma arkadaşlarıyla etkileşimini ve çalıştığı örgütün kendine karşı tutumunu değerlendirdiği kavramlardır. Dolayısıyla bu araştırmanın çalışan bireyin bilişi, davranış ve tutumu düzeylerinde yapılan bir araştırma olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu vb. araştırmalar, çalışanların algılayış biçimini, hissettiklerini, işine verdiği anlam ve önemi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini, verilen iş görevlerini uygulama şeklini ve çalıştığı organizasyonun kendisine ne derece destek verdiğiine dair algısını ölçmeye dair veriler sunacaktır. Bu verileri görmek, anlamak, yorumlamak isteyen yönetici ve iş insanlarının sahip oldukları insan kaynağını daha iyi anlaması örgütsel stratejilerine erişmelerine yardımcı olacaktır.

Çalışanlarından ciddi bir performans bekleyen, karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını isteyen organizasyonların, çalışanlarına akış deneyimi yaşayabilecekleri bir iş ortamı sunması, iş becerikliliği sergilemesi için uygun hareket alanını tanınması gerekir. İçsel çalışma motivasyonuna sahip birçok çalışanın denetim giderleri düşerken performanslarının artacağı düşünülmektedir. İş becerikliliği yüksek çalışanların, iş süreçlerine yaratıcı alternatifler sunarak yeniliklere öncülük etmelerinin yanında karşılaşılan birçok sorunu yönetime yansıtmadan halletme inisiyatifini göstereceği öngörülmektedir. Sonuç olarak çalışanlarına değer veren ve desteğini hissettiren örgütler sahip olduğu insan kaynağını anlamaya çalışıp hedefleri doğrultusunda kullandığı takdirde başarıya ulaşma konusunda önemli bir gerekliliği yerine getirmiş olacaktır.



## **4.2.Araştırmanın Yöntemi**

### **4.2.1.Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi**

Araştırmanın anakütlesi Denizli ilinde makine ve makine parçaları tasarımı ve imalatı yapan firmalarda çalışan makina mühendisleri ve tasarımcılardır. İşini yaparken hayal gücünü kullanan ve inisiyatif alan makine mühendisi ve tasarımcılarda iş becerikliliği ve akış deneyimi gözlenmesinin daha olası olduğu öngörülmüştür. Ayrıca Denizli Ticaret Odası'ndan ve Güney Ege Kalkınma Ajansı'ndan alınan verilere göre firma sayısının bölgede olan illere(Muğla ve Aydın) kıyasla Denizli'de daha fazla olduğu görülmüştür. İlgili sektördeki firma sayısı Denizli'de 111 iken Aydın'da 77 ve Muğla'da 12'dir. Bu nedenle bu anakütle üzerinde çalışılmıştır.

Denizli Ticaret Odası'ndan makine ve makine parçaları imalatı yapan firma listesi istenerek anakütleye ulaşılmaya çalışılmıştır. Denizli Ticaret Odası tarafından hazırlanan listede 309 firma olmakla birlikte toptan ticaret yapan, bakım ve onarım yapan, CNC kesim yapan, kurulum hizmetleri sunan ve metal işleme(torna ve tesfiye) işlemi sunan firmalar listeden çıkarılmıştır. Liste bu şekilde incelendiğinde makine ve makine parçaları imalatı yapan 111 firmanın olduğu görülmüştür. Firmaların birçoğu yüzyüze ziyaret edilerek ilgililerden anketleri doldurmaları rica edilmiştir. Bu ziyaretler esnasında Denizli Ticaret Odası kayıtlarında faaliyette görülen ancak fiilen faaliyette bulunmayan firmaların olduğu görülmüştür. Ayrıca bazı firmaların iş alanlarında makina imalatı yazmasına rağmen fiilen siparişleri farklı firmalara yaptırdığı görülmüştür. Sonuç itibarıyla bu çalışmanın örnekleme 69 ankete cevap veren makine mühendisleri ve tasarımcılardan oluşmaktadır.

### **4.2.2.Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları**

Araştırmanın bilimsel bir amaçla yapılacağı anket formunda yer almaktadır. Katılımcıların anket formundaki ifadeleri tam olarak anladıkları ve kendilerinde aranan hususları doğru bir şekilde değerlendirerek cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma sadece Denizli ilinde bulunan ve ulaşılabilen makine mühendisi ve tasarımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece bir sektör üzerinde(makine ve makine parça imalatı yapan firmalar) ve sadece Denizli ilinde ulaşılabilen makine mühendisleri üzerinde yapılıyor olması bir kısıt olarak

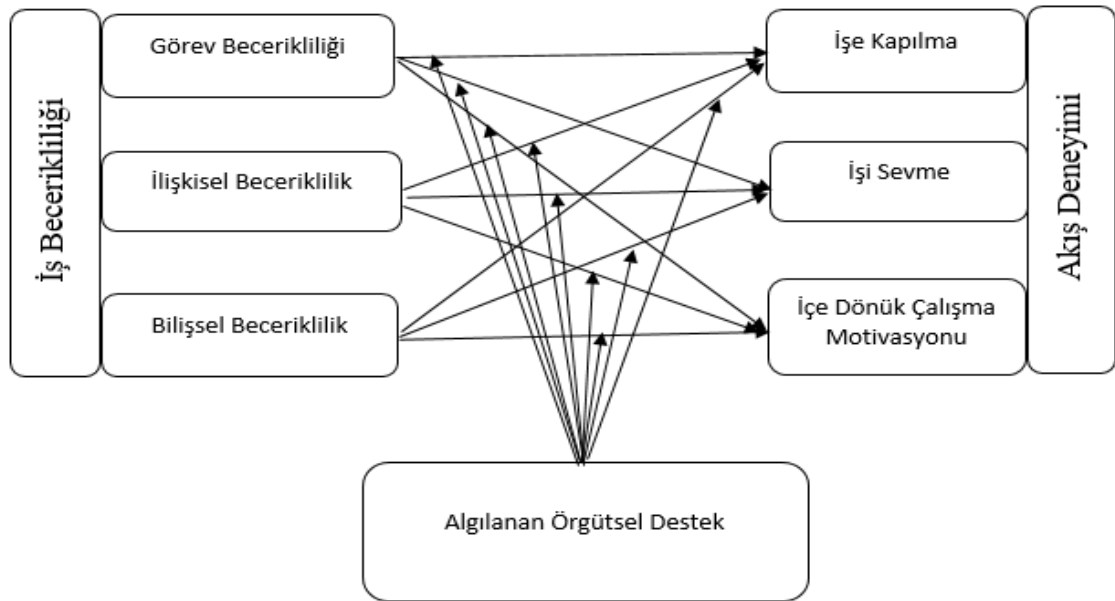
düşünülmektedir. Ayrıca örneklemin sadece 69 işgörenden oluşması düzenleyici etkinin tespit edilmesinde yetersiz olabileceği öngörülmektedir.

#### 4.2.3.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmanın modeli Bakker ve Woerkom(2017) tarafından akış deneyimi ile ilgili geliştirilen öz belirleme (self determinasyon) modeli ile Ko(2012)'nun doktora çalışmasından esinlenerek ortaya konmuştur. Bakker ve Woerkom(2017)'un öz belirleme modelinde iş becerikliliğinin akış deneyimi öncüllerinden biri olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal dayanağı olan ve Deci ve Ryan(1985) tarafından geliştirilen self determinasyon teorisine göre bireyin iyi oluş(well being) haline ulaşabilmesi için özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma şartlarına haiz olması gerekir. Bir işgörenin, iyi oluş halinin pozitif psikolojideki anahtar kavramlarından akış deneyimini yaşayabilmesi için kararlarında belli ölçüde özerkliğe sahip olabilmesi gereklidir. Bu nedenle iş becerikliliği kavramının akış deneyiminin öncüllerinden olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan örgütsel destek algısı düşük işgörenlerin daha az ekstra rol ve iş becerikliliği davranışı sergileyeceği öngörüldüğünden, işgörenlerin örgütsel destek algısı düzeylerinin iş becerikliliği davranışları ile akış deneyimi ilişkisini düzenleyeceği düşünülmektedir.

Araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir:



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

Çalışmanın hipotezleri ise şöyle sıralanabilir:

**H1a:** İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının işe kapılma üzerinde etkisi vardır.

**H1b:** İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının işi sevme üzerinde etkisi vardır.

**H1c:** İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının içe dönük içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.

**H2a:** İşgörenlerin ilişkisel beceriklilik davranışının işe kapılma üzerinde etkisi vardır.

**H2b:** İşgörenlerin ilişkisel beceriklilik davranışının işi sevme üzerinde etkisi vardır.

**H2c:** İşgörenlerin ilişkisel beceriklilik davranışının içsel çalışma motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H3a:** İşgörenlerin bilişsel beceriklilik tutumunun işe kapılma üzerinde etkisi vardır.

**H3b:** İşgörenlerin bilişsel beceriklilik tutumunun işi sevme üzerinde etkisi vardır.

**H3c:** İşgörenlerin bilişsel beceriklilik tutumunun içe dönük çalışma motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

**H4a:** Algılanan örgütsel desteğin görev becerikliliği ile işe kapılma ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4b:** Algılanan örgütsel desteğin görev becerikliliği ile işi sevme ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4c:** Algılanan örgütsel desteğin görev becerikliliği ile içsel çalışma motivasyonu ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4d:** Algılanan örgütsel desteğin ilişkisel beceriklilik ile işe kapılma ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4e:** Algılanan örgütsel desteğin ilişkisel beceriklilik ile işi sevme ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4f:** Algılanan örgütsel desteğin ilişkisel beceriklilik ile içsel çalışma motivasyonu ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4g:** Algılanan örgütsel desteğin bilişsel beceriklilik ile işe kapılma ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4h:** Algılanan örgütsel desteğin bilişsel beceriklilik ile işi sevme ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

**H4i:** Algılanan örgütsel desteğin bilişsel beceriklilik ile içsel çalışma motivasyonu ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

#### **4.2.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket kapsamında iş becerikliliği ve iş akış deneyimi için 1 (ifade kesinlikle beni yansıtıyor) ve 5 (ifade kesinlikle beni yansıtmıyor) aralığında 5’li likert tipi ölçek kullanılırken algılanan örgütsel destek için ise 1 (hiç katılmıyorum) ve 5 (tamamen katılıyorum) aralığına 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankette cinsiyet, yaş, sektörde çalışma yılı, firmada çalışma yılı ve eğitim düzeyi olmak üzere beş demografik soru yer almaktadır.

Bakker (2008) tarafından hazırlanan ve 13 maddeye sahip olan akış ölçeği, “Work Related Flow Inventory (WOLF)” adlı çalışma ile iş akış deneyimini ölçmek üzere geliştirmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesi ise Yaşın (2016) tarafından yapılmış ve doktora tezinde kullanılmıştır. Akış deneyimi anketinde işe dalma boyutunda dört soru, işi sevme boyutunda dört soru ve içsel motivasyon boyutuna ait beş soru bulunmaktadır.

Wrzesniewski ve Dutton tarafından yazına kazandırılan iş becerikliliği kavramının ölçeği ise Slep & Vella Brodrick(2013) tarafından üç boyut ile ele alınarak geliştirilmiştir. Görev becerikliliği yedi madde, ilişkisel beceriklilik yedi madde ve bilişsel beceriklilik yedi madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ise Kerse (2017) tarafından yapılmıştır.

Türkçe yazında Eisenberger vd. (1986)’nin çalışmasından uyarlanan yirmi sekiz maddelik bir ölçek (Nayır,2013) ve otuz altı maddelik bir ölçek (Giray ve Şahin, 2012) bulunmaktadır. Diğer yandan yazınımızda daha çok tercih edilen (Koçak ve Yücel, 2018: Aksoy ve Sökmen, 2018: Yıldız ve Çakı, 2018: Tanrıverdi ve Kılıç, 2016) ve yine Eisenberger vd. (1986)’nin çalışmasından uyarlanan tek boyutlu ve on maddelik (Turunç ve Çelik, 2010) algılanan örgütsel destek ölçeği mevcuttur. Pek çok çalışmacı tarafından kısaltılan Eisenberger vd.(1986) ölçeği Stassen ve Ursula(2009) tarafından

geçerliliği yapılan haliyle Türkçe yazınımıza Turunç ve Çelik(2010) tarafından kazandırılmış ve birçok araştırmada kullanılmıştır. Araştırmamızda da, Türkçe yazına Turunç ve Çelik(2010) tarafından kazandırılan, Stassen ve Ursula(2009) tarafından geçerliliği yapılan 10 maddelik ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

### 4.3.Bulgular

#### 4.3.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Analizler

Araştırmaya katılan altmış dokuz katılımcının elli beşinin(%79,7) erkek ve on dördünün kadın(%20,3) olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun nedeninin makine mühendisliğinin daha çok erkek bireyler tarafından seçilen bir meslek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca çalışan bireylerin yarısından fazlasının 25-29 yaş aralığında oluşu dikkat çekicidir. Yaş aralığı 25-34 olan katılımcıların yüzdesinin %79,7 olduğu görülmektedir. Sektörde genellikle yeni mezun çalışanların tercih edildiği görülmektedir. İşverenler için yeni mezun çalışanlar personel maliyeti açısından daha avantajlı olduğundan daha çok tercih edildiği düşünülmektedir. Ayrıca yeni mezun çalışanların kendilerini ispatlama ve teoride edindikleri bilgileri ilk işlerinde kullanma isteklerinden dolayı daha uzun süre çalışmaya istekli olabileceklerinden işverenler tarafından daha çok tercih edildikleri düşünülmektedir. Sektörde çalışma süresi 15 yıldan fazla olan sekiz katılımcı(%11,6) bulunurken aynı firmada 10 yıl ve üzeri çalışan sayısının üç(%4,3) olduğu gözlemlenmiştir. Aynı firmada 1-5 yıl süreyle çalışanların sayısının altmış bir(%88,4) oluşu da oldukça dikkat çekicidir. Belli düzeyde tecrübe edinen çalışanların ise farklı firmalarda çalışmaya başladıkları ya da kendi işlerini kurdukları sahada yapılan görüşmeler sonucu gözlenmiştir.

Değişken		n	%	Değişken		n	%
Cinsiyet	Erkek	55	79,7	Sektörde Çalışma Süresi	1-3	26	37,7
	Kadın	14	20,3		4-5	20	29,0
Yaş	18-24	6	8,7		6-9	15	21,7
	25-29	37	53,6		10-14	0	0
	30-34	18	26,1		15 ve +	8	11,6
	35-39	4	5,8	Firmada Çalışma Süresi	1-3	50	72,5
	40-44	4	5,8		4-5	11	15,9
Eğitim	Önlisans	10	14,5		6-9	5	7
	Lisans	45	65,2		10-14	1	1,4
	Lisansüstü	14	19,7	15 ve +	2	2,9	

**Tablo 4.1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri(n=69)

#### 4.3.2.Frekans Analiz

İfadeler	N %	ifade kesinlikle beni yansıtıyor	ifade beni yansıtıyor	Kararsızım	ifade beni yansıtıyor	ifade kesinlikle beni yansıtıyor
Çalışırken başka bir şey düşünmem.	N	10	22	23	12	2
	%	14,5	31,9	33,3	17,4	2,9
Kendimi işime kaptırırım.	N	16	36	11	5	1
	%	23,2	52,2	15,9	7,2	1,4
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	N	6	18	19	20	6
	%	8,7	26,1	27,5	29	8,7
Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.	N	13	31	17	7	1
	%	18,8	44,9	24,6	10,1	1,4
İşim kendimi iyi hissettirir.	N	22	32	12	3	0
	%	31,9	46,4	17,4	4,3	0
İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.	N	21	26	17	5	0
	%	30,4	37,7	24,6	7,2	0
İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.	N	23	34	10	2	0
	%	33,3	49,3	14,5	2,9	0
Çalışırken kendimi neşeli hissederim.	N	17	30	19	2	1
	%	24,6	43,5	27,5	2,9	1,4
Eğer daha az ücret alsaydım bu işi yine de yapardım.	N	8	18	19	10	14
	%	11,6	26,1	27,5	14,5	20,3
Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum.	N	17	35	12	3	2
	%	24,6	50,7	17,4	4,3	2,9
Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum.	N	18	27	14	9	1
	%	26,1	39,1	20,3	13	1,4

**Tablo 4.2:** Akış Deneyimi Ölçeği Frekans Analizi

Tablo 4.2’de akış deneyimi ölçeğinde yer alan soru maddelerine ait frekans analiz skorları yer almaktadır. Tablo 4.2’yi dikkate alarak verilen cevaplar hakkında şunları söyleyebiliriz;

- ‘Çalışırken başka bir şey düşünmem.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %14,5 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %31,9 ifade beni yansıtıyor, %33,3 kararsızım, %17,4 ifade beni yansıtıyor, %2,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Kendimi işime kaptırırım.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %23,2 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %52,2 ifade beni yansıtıyor, %15,9 kararsızım, %7,2 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

- ‘Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %8,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %26,1 ifade beni yansıtıyor, %27,5 kararsızım, %29 ifade beni yansıtıyor, %8,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %18,8 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %44,9 ifade beni yansıtıyor, %24,6 kararsızım, %10,1 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘İşim kendimi iyi hissettirir.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %31,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %46,4 ifade beni yansıtıyor, %17,4 kararsızım, %4,3 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %30,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %37,7 ifade beni yansıtıyor, %24,6 kararsızım, %7,2 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %24,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %43,5 ifade beni yansıtıyor, %27,5 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Çalışırken kendimi neşeli hissederim.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %30,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %37,7 ifade beni yansıtıyor, %24,6 kararsızım, %7,2 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Eğer daha az ücret alsaydım bu işi yine de yapardım.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %11,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %26,1 ifade beni yansıtıyor, %27,5 kararsızım, %14,5 ifade beni yansıtıyor, %20,3 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %24,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %50,7 ifade beni yansıtıyor, %17,4 kararsızım, %4,3 ifade beni yansıtıyor, %2,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %26,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %39,1 ifade beni yansıtıyor, %20,3 kararsızım, %13 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

İfadeler	N %	İfade kesinlikle beni yansıtıyor	İfade beni yansıtıyor	Kararsızım	İfade beni yansıtıyor	İfade kesinlikle beni yansıtıyor
İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm.	N	16	27	19	5	2
	%	23,2	39,1	27,5	7,2	2,9
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	N	24	30	13	2	0
	%	34,8	43,5	18,8	2,9	0
Yaptığım işte ek görevler üstlenmeyi severim.	N	26	25	9	8	1
	%	37,7	36,2	13	11,6	1,4
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	N	24	27	17	1	0
	%	34,8	39,1	24,6	1,4	0
Üretken olmadığını düşündüğüm(işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	N	31	25	12	1	0
	%	44,9	36,2	17,4	1,4	0
Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	N	36	29	4	0	0
	%	52,2	42	5,8	0	0
Yaptığım işin daha geniş topluluklar(toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	N	27	19	12	0	1
	%	39,1	42	17,4	0	1,4
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.	N	29	34	6	0	0
	%	42	49,3	8,7	0	0
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.	N	31	27	8	3	0
	%	44,9	39,1	11,6	4,3	0
İşletmemde diğerleriyle iletişimi artıracak faaliyetlere katılırım.	N	28	28	11	2	0
	%	40,6	40,6	15,9	2,9	0
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.	N	40	22	6	1	0
	%	58	31,9	8,7	1,4	0
İşle ilgili sosyal faaliyetler(konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.	N	17	29	15	7	1
	%	24,6	42	21,7	10,1	1,4
İşyerimde özel bazı etkinlikler(arkadaşımın doğum günü kutlaması, halı saha maçları vb.) düzenlemeye çalışırım.	N	19	21	13	13	3
	%	27,5	30,4	18,8	18,8	4,3
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.	N	39	21	6	2	1
	%	56,5	30,4	8,7	2,9	1,4
Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.	N	35	24	9	1	0
	%	50,7	34,8	13	1,4	0
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan iş yerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım.	N	32	28	6	2	1
	%	46,4	40,6	8,7	2,9	1,4

**Tablo 4.3:** İş becerikliliği Ölçeği Frekans Analizi

Tablo 4.3’de iş becerikliliği ölçeğinde yer alan soru maddelerine ait frekans analiz skorları yer almaktadır. Tablo 4.3’ü dikkate alarak verilen cevaplar hakkında şunları söyleyebiliriz;



- *‘İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %23,2 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %39,1 ifade beni yansıtıyor, %27,5 kararsızım, %7,2 ifade beni yansıtıyor, %2,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %34,8 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %43,5 ifade beni yansıtıyor, %18,8 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Yaptığım işte ek görevler üstlenmeyi severim’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %37,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %36,2 ifade beni yansıtıyor, %13 kararsızım, %11,6 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %34,8 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %39,1 ifade beni yansıtıyor, %24,6 kararsızım, %1,4 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Üretken olmadığını düşündüğüm(işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %44,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %36,2 ifade beni yansıtıyor, %17,4 kararsızım, %1,4 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %52,2 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %42 ifade beni yansıtıyor, %5,8 kararsızım, %0 ifade beni yansıtıyor ve %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Yaptığım işin daha geniş topluluklar(toplum) için önemli olduğunun farkındayım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %39,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %42 ifade beni yansıtıyor, %17,4 kararsızım, %0 ifade beni yansıtıyor ve %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm’* *‘Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %42 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %49,3 ifade beni yansıtıyor, %8,7 kararsızım, %0 ifade beni yansıtıyor ve %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

- *‘İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %44,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %39,1 ifade beni yansıtıyor, %11,6 kararsızım, %4,3 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılımım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %40,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %40,6 ifade beni yansıtıyor, %15,9 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor ve %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılımım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %40,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %40,6 ifade beni yansıtıyor, %15,9 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor ve %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %58 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %31,9 ifade beni yansıtıyor, %8,7 kararsızım, %1,4 ifade beni yansıtıyor ve %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Yaptığım işte ek görevler üstlenmeyi severim’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %37,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %36,2 ifade beni yansıtıyor, %13 kararsızım, %11,6 ifade beni yansıtıyor ve %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşle ilgili sosyal faaliyetler(konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılımım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %24,6 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %42 ifade beni yansıtıyor, %21,7 kararsızım, %10,1 ifade beni yansıtıyor ve %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘İşyerimde özel bazı etkinlikler(arkadaşımın doğum günü kutlaması, halı saha maçları vb.) düzenlemeye çalışırım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %27,5 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %30,4 ifade beni yansıtıyor, %18,8 kararsızım, %18,8 ifade beni yansıtıyor, %4,3 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- *‘Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım’* ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %56,5 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %30,4 ifade beni yansıtıyor, %8,7 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

- ‘Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %50,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %34,8 ifade beni yansıtıyor, %13 kararsızım, %1,4 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.
- ‘Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan iş yerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %46,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %40,6 ifade beni yansıtıyor, %8,7 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

İfadeler	N %	İfade Kesinlikle beni yansıtıyor	İfade beni yansıtıyor	Kararsızım	İfade beni yansıtıyor	Kesinlikle beni yansıtıyor
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	N	25	34	9	1	0
	%	36,2	49,3	13	1,4	0
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	N	11	33	21	4	0
	%	15,9	47,8	30,4	5,8	0
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi önemser.	N	9	27	24	7	2
	%	13	39,1	34,8	10,1	2,9
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	N	18	38	9	4	0
	%	26,1	55,1	13	5,8	0
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	N	15	32	17	5	0
	%	21,7	46,4	24,6	7,2	0
Çalıştığım kurum beni çıkarı için kullanır.	N	13	13	28	8	7
	%	18,8	18,8	40,6	11,6	10,1
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	N	14	19	31	4	1
	%	20,3	27,5	44,9	5,8	1,4
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	N	18	31	16	2	2
	%	26,1	44,9	23,2	2,9	2,9
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	N	22	22	20	4	1
	%	31,9	31,9	29	5,8	1,4
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	N	7	20	24	13	5
	%	10,1	29	34,8	18,8	7,2

**Tablo 4.4:** AÖD Ölçeği Frekans Analizi

Tablo 4.4’te algılanan örgütsel destek ölçeğinde yer alan soru maddelerine ait frekans analiz skorları yer almaktadır. Tablo 4.4’ü dikkate alarak verilen cevaplar hakkında şunları söyleyebiliriz;

- ‘Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %36,2 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %49,3 ifade beni yansıtıyor, %13 kararsızım, %1,4 ifade beni yansıtıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

- '*Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşündür.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %15,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %47,8 katılıyorum, %30,4 kararsızım, %5,8 ifade beni yansıtmıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi önemser.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %13 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %39,1 ifade beni yansıtıyor, %34,8 kararsızım, %10,1 ifade beni yansıtmıyor, %2,9 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %26,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %55,1 ifade beni yansıtıyor, %13 kararsızım, %5,8 ifade beni yansıtmıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %21,7 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %46,4 ifade beni yansıtıyor, %24,6 kararsızım, %7,2 ifade beni yansıtmıyor, %0 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Çalıştığım kurum beni çıkarı için kullanır.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %10,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %11,6 ifade beni yansıtıyor, %40,6 kararsızım, %18,8 ifade beni yansıtmıyor, %18,8 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %5,8 ifade beni yansıtıyor, %44,9 kararsızım, %27,5 ifade beni yansıtmıyor, %20,3 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %26,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %44,9 ifade beni yansıtıyor, %23,2 kararsızım, %2,9 ifade beni yansıtmıyor, %2,9 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.
- '*Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.*' ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %31,9 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %31,9 ifade beni yansıtıyor, %29 kararsızım, %5,8 ifade beni yansıtmıyor, %1,4 ifade kesinlikle beni yansıtmıyor.

- ‘Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.’ ifadesine verilen cevaplar şöyledir; %10,1 ifade kesinlikle beni yansıtıyor, %29 ifade beni yansıtıyor, %34,8 kararsızım, %18,8 ifade beni yansıtıyor, %7,2 ifade kesinlikle beni yansıtıyor.

#### 4.3.3. Değişkenlere Ait Verilerin Dağılımına İlişkin Analiz ve Bulgular

Katılımcılardan edinilen veriler normal dağılıma uygun olup olmadığına dair teste tabi tutulmuş ve elde edilen veriler tablo halinde aşağıda yer alan Tablo 4.5 ve Tablo 4.6’da sunulmuştur;

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	n	Sig.	Statistic	n	Sig.
Görev Becerikliliği	,105	69	,059	,967	69	,066
İlişkisel Beceriklilik	,127	69	,061	,941	69	,054
İlişsel Beceriklilik	,131	69	,122	,975	69	,108
İşe Kapılma	,085	69	,200*	,975	69	,182
İşi Sevme	,119	69	,068	,938	69	,073
İçsel Çalışma Motivasyonu	,111	69	,830	,964	69	,072
Örgütsel Destek	,088	69	,200*	,983	69	,464

**Tablo 4.5:** Normallik Testi (a)

Örneklem sayısının 30’dan büyük olduğu durumlarda Kolmogorov Smirnov testi, örneklem sayısının 30’dan küçük olduğu durumlarda ise Shapiro-Wilk test sonuçları dikkate alınır (Şahin ve Gürbüz, 2018:214). Tablo 3’te Kolmogorov-Smirnov normallik testinde değişkenlere ait çıkan önem (Sig.) değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir.

Hair vd.(2013)’ne göre Skewness-Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olması verilerin normal dağıldığına işaret etmektedir. Tablo 4’te ise görüldüğü üzere Skewness-Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu da göz önüne alınarak verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

	Skewness	Std.Error	Kurtosis	Std.Error	Mean	Std.Error
Görev Becerikliliği	,134	,289	-,803	,570	1,9768	,06977
İlişkisel Beceriklilik	,334	,289	-,625	,570	1,6957	,06169
İlişsel Beceriklilik	,111	,289	,280	,570	1,8551	,07100
İşe Kapılma	,069	,289	-,173	,570	2,5181	,09906
İşi Sevme	,270	,289	-,389	,570	2,0072	,08895
İçsel Çalışma Motivasyonu	,420	,289	-,330	,570	2,5978	,11109
Örgütsel Destek	,297	,289	-,035	,570	2,4246	,05265

**Tablo 4.6:** Normallik Testi (b)

Tablo 4.5 ve Tablo 4.6'dan elde edilen verilere dayanarak verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu analizi yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada parametrik testler kullanılmıştır.

#### **4.3.4.Güvenirlilik Analizi**

Güvenirlilik, bir ölçme aracının ölçülmek istenen kavramı hatalardan olabildiğince arınmış ve tutarlı bir şekilde ölçebilmesine işaret etmektedir. Bazı durumlarda ölçme aracı vasıtasıyla elde edilen veriler esasen ölçülmek istenen şeyi yansıtmayabilir. Bu nedenle araştırmacı elde ettiği verilerin hatalardan arınık olup olmadığını bilmelidir. Ölçme aracı ile edinilen verilerin hatalardan arınık olması ölçme aracının güvenilirliğini göstermektedir. Bazı ölçme araçları ölçülmek istenen kavramların niteliklerinden dolayı çok güvenilir iken bazıları daha az güvenilir olabilir. Örneğin bir bireyin boyu ölçüleceği zaman kullanılan ölçüm aracı(metre) her yerde aynı sonucu verecek ve güvenilir bir ölçüm aracı niteliği taşıyacaktır. Lakin bireyin davranışsal ya da tutumsal bir özelliği ölçülünce boy ölçümünde olduğu gibi kesin ve net sonuçlar veren ölçüm araçlarından bahsetmek o kadar kolay olmayacaktır. Sosyal bilimlerin doğasından kaynaklandığı üzere araştırma konuları büyük oranda soyut olmaktadır. Bu sebepten ötürü araştırılan belirli bir kavramı daha iyi anlamak için olabildiğince fazla araştırma ve ölçmeye ihtiyaç duyulmaktadır(Gürbüz ve Şahin, 2018:155-331).

Her ölçmede hata payı olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu hata payının en aza indirilmesidir. Ölçmede yapılan iki ana hata türünden bahsedilir: rastgele hata ve sistematik hata. Rastgele hata anketörün veya ankete cevap veren katılımcıların dikkatsizlikleri ya da dalgınlıkları sonucu yaşanabilen hatalardır. Ankete cevap veren bir katılımcının herhangi bir ifadeye kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemek isterken kesinlikle katılmıyorum seçeneğini işaretlemesi gibi dikkatsizlik sonucu oluşan bir hata rastgele hataya örnek olarak verilebilir. Sistematik hata ise ölçüm aracının gerçek değerini belirli oranın üstünde veya altında sabit ve tekrar eden bir ölçüm yapmasıdır. Sistematik hataya ise bir tartının daima ağırlığı ölçülmek istenen nesneyi 2 kg fazla göstermesi örnek olarak verilebilir. Rastgele hatalar ölçmenin güvenilirliğini, sistematik hatalar ise ölçmenin geçerliliğini etkilemektedir(Gürer vd., 2009: 84-85).

Sosyal bilim araştırmalarında kullanılan güvenilirlik türleri şöyle sıralanabilir: iç tutarlılık güvenirligi, test tekrar güvenirligi, paralel formlar güvenirligi ve gözlemciler

arası güvenilirlik. Sosyal bilimlerde en fazla kullanılan iç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracında yer alan her bir ifadenin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmektedir. Bu ölçüm Cronbach alfa değerinin hesaplanmasıyla yapılır.

Ölçekler	Cronbach's Alfa Değeri	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa Değeri	Madde Sayısı
Görev Becerikliliği Ölçeği	0,708	0,718	5
İlişkisel Beceriklilik Ölçeği	0,778	0,799	7
Bilişsel Beceriklilik Ölçeği	0,721	0,738	4
İşe Dalma Ölçeği	0,838	0,840	4
İşi Sevme Ölçeği	0,896	0,897	4
İçe Dönük Çalışma Motivasyonu Ölçeği	0,792	0,803	4
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	0,870	0,876	10

**Tablo 4.7:** Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alfa( $\alpha$ ) Değerleri

Araştırmada kullanılan anketlerin güvenilirlik katsayısı Tablo 4.7'de yer almaktadır. İş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği ölçeği Cronbach's Alfa değeri 0.708, ilişkisel beceriklilik ölçeği Cronbach's Alfa değeri 0.778, bilişsel beceriklilik Cronbach's Alfa değeri 0.721, akış deneyimi boyutlarından işe dalma ölçeği Cronbach's Alfa değeri 0.838, işi sevme ölçeği Cronbach's Alfa değeri 0.896, içe dönük çalışma motivasyonu Cronbach's Alfa değeri 0.792 ve algılanan örgütsel destek ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0.870 olarak görünmektedir. Bu değerlere bakarak kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin kritik değer olan 0.7'den büyük olduğu ve bu nedenle yeterli olduğu söylenebilir.

Nunnally(1978)'e göre Cronbach alfa değeri 0.70'den büyük olmalıdır. Ancak ölçek geliştirme çalışmalarında 0.60 eşik değeri kabul edilebilirken temel araştırmalarda 0.80 ve uygulama araştırmalarında 0.90 değerinin üzerinde olmalıdır(Gürbüz ve Şahin, 2018:158).

#### **4.3.5.Faktör Analizi**

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar genellikle soyut kavramları araştırır. Kavramların soyut olması nedeniyle bu soyut kavramların ölçülmesi için ölçekler geliştirilmektedir. Bu ölçekler ölçülmek istenen kavramı gösteren, tanımlayan davranış ve tutumların ifadelerine dönüştürülmesi ile oluşturulur(Sipahi vd., 2010:73).

Faktör analizi, bir kavramı ölçmek için geliştirilen bir ölçekte bulunan değişkenleri daha az değişkene indirgemeyi sağlayan bir analiz tekniğidir(İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 415) . Diğer bir tanımla, belirli bir kavramı ölçmek için bulunan birçok maddeyi birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktör oluşturmayı ve maddelerden meydana gelen yapılar arasındaki örüntüyü keşfetmeye yarayan çok değişkenli analize faktör analizi denir(Gürbüz ve Şahin, 2018:317).

Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değer 0,5'ten daha küçük olması faktör analizinin uygulanamayacağını gösterir. Elde edilen KMO değeri 0,6-0,7 arasında ise kabul edilebilir, 0,7-0,8 arasında ise iyi, 0,8-0,9 arasında ise çok iyi ve 0,9-1,0 arasında mükemmel şekilde değerlendirilir(İslamoğlu ve Alnıaçık,2016: 423). KMO değerinin 0,6 ve üstünde olması örnekleme ait verinin faktör analizi yapılabileceğini gösterir(Gürbüz ve Şahin,2018:319).

Faktör yükü, araştırma konusu olan değişkenin ilgili soru ifadesi ile olan korelasyonudur. Bir maddenin faktör yük değeri düşük ise o madde ilgili faktörü açıklamada yetersiz demektir. Bir maddenin faktör yükü 0.32 - 0.5 arası ise düşük, 0.5 - 0.6 arası ise iyi, 0.6 - 0.7 arası ise yüksek, 0.70 üzeri faktör yükleri ise mükemmel olarak kategorize edilir. Faktör yüklerinin genellikle 0.32 üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin,2018:319-320). Bununla birlikte faktör yük değerinin 0,45 üzerinde olmasının iyi bir ölçüt olduğu da tavsiye edilmektedir(Büyüköztürk, 2020:134). Lakin araştırmacı faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşmasını isterse yük değeri alt sınır değerini 0,5 olarak alabilir(Gürbüz ve Şahin,2018:320). Bu analizde de faktör yükü 0.5 altında olan maddeler analize dahil edilmemiştir. İş becerikliliği ölçeğinde görev becerikliliği boyutuna ait iki madde ve bilişsel beceriklilik boyutuna ait bir madde faktör yükünün 0,5 altında olması sebebiyle çıkarılmıştır. Akış deneyimi ölçeğinde içsel motivasyon boyutuna ait bir madde faktör yükü 0,5'in altında olduğu için analize dahil edilmezken algılanan örgütsel destek ölçeğinde tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,5 üzerinde olduğu görülmektedir.



Sorular	Faktör Yükleri		
İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm.	,572		
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	,624		
Yaptığım işte ek görevler üstlenmeyi severim.	,642		
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım	,417		
Üretken olmadığını düşündüğüm(işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm	,625		
Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.		,613	
Yaptığım işin daha geniş topluluklar(toplum) için önemli olduğunun farkındayım.		,663	
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.		,549	
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.		,775	
İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.			,796
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.			,760
İşle ilgili sosyal faaliyetler(konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.			,827
İşyerimde özel bazı etkinlikler(arkadaşımın doğum günü kutlaması, halı saha maçları vb.) düzenlemeye çalışırım.			,579
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.			,558
Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.			,524
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan iş yerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım.			,593
<b>KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>	<b>,649</b>		
<b>Barlett's Küresellik Testi</b>			
<b>Yaklaşık Ki Kare Değeri</b>	<b>387,444</b>		
<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>120</b>		
<b>P değeri</b>	<b>,000</b>		
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%52,118</b>		

**Tablo 4.8:** İş Becerikliliği Ölçeğinin Faktör Yükleri

Yukarıda Tablo 4.8'de iş becerikliliği ölçeğine ait KMO, Barlett's küresellik testlerinden yaklaşık ki kare değeri, serbestlik derecesi, P değeri, açıklanan toplam varyans değerleri ve maddelerin faktör yükleri verilmiştir. İş becerikliliği ölçeği KMO değerinin ,649 olup faktör analizi için kabul edilir bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca Barlett's küresellik testi sonucunun(Sig: ,000) anlamlı olduğu(p<.05) görülmektedir. Bu

nedenle değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği görölmektedir. Ölçekte bulunan üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise %52,118 olarak görölmektedir.

Sorular	Faktör Yükleri		
Çalışırken başka bir şey düşünmem.	,805		
Kendimi işime kaptırırım.	,740		
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	,726		
Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.	,820		
İşim kendimi iyi hissettirir.		,803	
İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.		,832	
İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.		,820	
Çalışırken kendimi neşeli hissederim.		,840	
Eğer daha az ücret alsaydım bu işi yine de yapardım.			,885
Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum.			,747
Çalışıyorum çünkü çalışmayı seviyorum.			,579
Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum.			,613
<b>KMO Örneklem Yeterlilik Testi</b>	<b>,808</b>		
<b>Barlett's Küresellik Testi</b>			
<b>Yaklaşık Ki Kare Değeri</b>	<b>492,266</b>		
<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>78</b>		
<b>P Değeri</b>	<b>,000</b>		
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%66,931</b>		

**Tablo 4.9:** Akış Deneyimi Ölçeğinin Faktör Yükleri

Yukarıda Tablo 4.9'da akış deneyimi ölçeğine ait KMO, Barlett's küresellik testlerinden yaklaşık ki kare değeri, serbestlik derecesi, P değeri, açıklanan toplam varyans değerleri ve maddelerin faktör yükleri verilmiştir. Akış deneyimi ölçeği KMO değerinin ,808 olup faktör analizi için çok iyi bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca Barlett's küresellik testi sonucunun(Sig: ,000) anlamlı olduğu( $p < .05$ ) görölmektedir. Bu nedenle değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği görölmektedir.

Araştırmada kullanılan akış deneyimi ölçeğinde kullanılan soru maddelerine ait faktör yüklerinin biri hariç kritik değer olan 0,32 üzerinde olduğu görölmektedir. "İşimle ilgili bir şeye çalışırken kendim için çalışıyorum" soru maddesinin faktör yükü 0,32'den düşük olduğu için bu soru maddesi çıkarılmıştır. Son olarak ölçekte bulunan üç faktörün açıkladığı toplam varyans %66,931 olarak görölmektedir.

Sorular	Faktör Yükleri
Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	,787
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşünür.	,658
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi önemser.	,732
Bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	,717
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	,548
Çalıştığım kurum beni çıkarı için kullanır.	,563
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	,632
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda çalıştığım kurum bana yardım etmede istekli davranır.	,742
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	,779
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	,714
<b>KMO Örneklem Yeterlilik Testi</b>	<b>,865</b>
<b>Barlett's Küresellik Testi</b>	
<b>Yaklaşık Ki Kare Değeri</b>	<b>276,886</b>
<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>45</b>
<b>P Değeri</b>	<b>,000</b>
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS</b>	<b>%59,186</b>

**Tablo 4.10:** AÖD Ölçeğinin Faktör Yükleri

Yukarıda Tablo 4.10'da AÖD ölçeğine ait KMO, Barlett's küresellik testlerinden yaklaşık ki kare değeri, serbestlik derecesi, P değeri, açıklanan toplam varyans değerleri ve maddelerin faktör yükleri verilmiştir. Akış deneyimi ölçeği KMO değerinin ,865 olup faktör analizi için çok iyi bir değer olduğu söylenebilir. Ayrıca Barlett's küresellik testi sonucunun(Sig: ,000) anlamlı olduğu( $p<.05$ ) görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği görülmektedir.

Araştırmada kullanılan akış deneyimi ölçeğinde kullanılan soru maddelerine ait faktör yüklerinin kritik değer olan 0,32 üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçekte bulunan üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise %59,186 olarak görülmektedir.

#### 4.3.6. Bağımsız Örneklem T-Testi

Ayrı iki örneklemin belirli bir değişkene ait ortalamalarının karşılaştırılmaları bağımsız örneklem testi (independent samples t test) aracılığı ile yapılır. İki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları kıyaslanır ve elde edilen ortalamalar arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılır. Bu analizin yapılabilmesi için önemli bir farklılık göstermediğini incelediğimiz değişkende iki seçenek olması gerekir, Erkek veya kadın, evli veya bekar, çalışan veya çalışmayan, mutlu veya mutsuz vb. Daha fazla

kategoriye sahip değişkenlerin analizi için Anova testi kullanılır(Gürbüz ve Şahin,2018: 232).

		N	Ortalama	Standart Hata	SS	t	p	p (2-tailed)
Görev Becerikliliği	Erkek	55	1,94	,07806	,57	-,785	,823	,435
	Kadın	14	2,08	,15789	,59			,447
İlişikisel Beceriklilik	Erkek	55	1,85	,08433	,62	-,015	,166	,988
	Kadın	14	1,85	,11792	,44			,986
Bilişsel Beceriklilik	Erkek	55	1,70	,06807	,50	,284	,238	,777
	Kadın	14	1,66	,14965	,55			,793
İşe Kapılma	Erkek	55	2,41	,24074	,76	-2,046	0,28	,045
	Kadın	14	2,91	,27493	,95			,091
İşi Sevme	Erkek	55	1,94	,72002	,72	-1,491	0,92	,141
	Kadın	14	2,26	,78117	,78			,172
İçe Dönük Çalışma Motivasyonu	Erkek	55	2,45	,85976	,85	-2,763	0,49	,007
	Kadın	14	3,17	,96291	,96			,018
AÖD	Erkek	55	2,24	,08271	,61	-1,304	0,203	,166
	Kadın	14	2,50	,18441	,69			,208

**Tablo 4.11:** Katılımcıların Cinsiyetleriyle İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve AÖD İlişikisini Gösteren T-Testi Tablosu

Tablo 4.11 dikkate alınarak katılımcıların cinsiyetleri ile iş becerikliliği boyutları ( $t_{(67)} = -,785$   $p > .05$ ;  $t_{(67)} = -,015$   $p > .05$ ;  $t_{(67)} = ,284$   $p > .05$ ) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetleri ile akış deneyimi boyutları ( $t_{(67)} = -2,046$ ;  $p > .05$ ;  $t_{(67)} = -1,491$   $p > .05$ ;  $t_{(67)} = -2,763$   $p > .05$ ) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Katılımcıların cinsiyeti ile algılanan örgütsel destek( $t_{(67)} = -1,304$ ;  $p > .05$ ) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### 4.3.7. Anova Testi

İki grup arasındaki farklılıkları incelemek için T-Testi kullanılmaktadır. Yukarıda kadın ve erkek arasında değişkenlere dair farklılıklar olup olmadığını görmek için analiz yapılmıştır. Lakin ikiden fazla grup arasında analiz yapılacağı zaman T-Testi kullanılamaz. İki den fazla grubun karşılaştırılmasının gerekli olduğu durumlarda Anova(Analysis of Variance) testi kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2017: 206).

Araştırmaya katılan makine mühendisleri ve tasarımcıların akış deneyimi boyutlarından işe kapılma ve işi sevme ile yaşları, eğitim düzeyleri, sektörde çalışma süreleri ve aynı firmada çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilmemiştir. Katılımcıların iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik ile yaşları, eğitim düzeyleri, sektörde çalışma süreleri ve aynı firmada çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaşlarına, eğitim düzeyine, sektörde çalışma sürelerine ve aynı firmada çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığını gösteren anova testine dair sonuçlar aşağıdaki Tablo 13'te yer almaktadır.

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Görev Becerikliliği	Gruplar Arası	,155	4	,039	,109	,979
	Grup İçi	22,688	64	,355		
	Toplam	22,843	68			
İlişkisel Beceriklilik	Gruplar Arası	,183	4	,046	,323	,862
	Grup İçi	23,470	64	,367		
	Toplam	23,653	68			
Bilişsel Beceriklilik	Gruplar Arası	,353	4	,088	,125	,973
	Grup İçi	17,506	64	,274		
	Toplam	17,859	68			
İşe Kapılma	Gruplar Arası	6,430	4	1,607	2,597	,058
	Grup İçi	39,610	64	,619		
	Toplam	46,040	68			
İşi Sevme	Gruplar Arası	2,547	4	,637	1,179	,329
	Grup İçi	34,574	64	,540		
	Toplam	37,121	68			
İçe Dönük Çalışma Motivasyonu	Gruplar Arası	10,347	4	2,587	3,481	,012
	Grup İçi	47,555	64	,743		
	Toplam	57,902	68			
AÖD	Gruplar Arası	1,907	4	,477	1,203	,318
	Grup İçi	25,372	64	,396		
	Toplam	27,279	68			

**Tablo 4.12:** Katılımcıların Yaşlarıyla İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve AÖD İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.12'den elde edilen verilere göre iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği ( $F_{(4,64)} = ,097$   $p > .05$ ), ilişkisel beceriklilik ( $F_{(4,64)} = ,86$   $p > .05$ ) ve bilişsel beceriklilik ( $F_{(4,64)} = ,097$   $p > .05$ ) katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ( $F_{(4,64)} = 1,203$  ;  $p > .05$ ) katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Varyans ve örneklem büyüklüklerinin eşit olup olmaması post-hoc istatistik türünün seçiminde kritik unsurlardır. Uygun seçimin yapılamaması I. ve II. tip hata risklerine yol açmaktadır (Kayri, 2009: 51). Bağımlı değişkene ait grup varyanslarının

eşit olmadığı durumlarda Dunnet C testinin seçilmesi uygun olabilir. Grup varyansları eşit olduğunda ise sıklıkla kullanılan testler arasında Scheffe, Tukey, Bonferromni ve Fischer’in LSD testleri sayılabilir (Büyüköztürk, 2020: 49). Bu çalışmada bağımlı değişkenlere ait grup varyansı eşit olduğundan Fischer’in LSD testi kullanılmıştır.

<b>Çoklu Karşılaştırmalar: LSD Testi</b>			
<b>Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (I)</b>	<b>Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (J)</b>	<b>Ort. Farkı (I-J)</b>	<b>Sig.</b>
18-24 Yaş	25-29 Yaş	-,6273	,103
	30-34 Yaş	-,0694	,865
	35-39 Yaş	,7292	,195
	40 ve üzeri	,1042	,852
25-29 Yaş	18-24 Yaş	,6273	,103
	30-34 Yaş	,5578*	,028
	35-39 Yaş	1,3564*	,004
	40 ve üzeri	,7314	,112
30-34 Yaş	18-24 Yaş	,0694	,865
	25-29 Yaş	,5578*	,028
	35-39 Yaş	,7986	,099
	40 ve üzeri	,1736	,717
35-39 Yaş	18-24 Yaş	-,7292	,195
	25-29 Yaş	-1,3564*	,004
	30-34 Yaş	-,7986	,099
	40 ve üzeri	-,6250	,309
40 ve üzeri	18-24 Yaş	-,1042	,852
	25-29 Yaş	-,7314	,112
	30-34 Yaş	-,1736	,717
	35-39 Yaş	,6250	,309

**Tablo 4.13:** Katılımcıların Yaşlarıyla İçeride Dönük Çalışma Motivasyonu İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.13’teki verilere göre içeride dönük çalışma motivasyonu ( $F_{(4,64)}=3,481$   $p<.05$ ) katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablo 14’e göre yaşları 35-39 (Ort:1,56) olan makine mühendisi ve tasarımcıların yaşları 25-29 (Ort:2,91 ) olanlara nazaran daha fazla içsel çalışma motivasyonuna sahip olduğu; yaşları 30-34 olan (Ort: 2,36) makine mühendisi ve tasarımcıların yaşları 25-29 (Ort:2,91 ) olanlara nazaran daha fazla içsel çalışma motivasyonuna sahip olduğu görülmektedir. Yaş ile birlikte artan iş tecrübesi aracılığıyla bilgi ve beceri düzeyinin de artması sonucunda makine mühendisi ve tasarımcıların daha zorlu iş görevlerini yerine

getirebiliyor olmalarının verdiği olumlu duygu durumunun içsel motivasyonu destekleyeceği düşünülebilir. Ayrıca daha zorlu iş görevlerinin başarımı sonucu diğer örgüt üyeleri tarafından saygı görmeleri içsel motivasyonu destekleyici birer unsur olarak düşünülebilir.

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Görev Becerikliliği	Gruplar Arası	1,673	2	,837	2,608	,081
	Grup İçi	21,170	66	,321		
	Toplam	22,843	68			
İlişkisel Beceriklilik	Gruplar Arası	,115	2	,058	,371	,691
	Grup İçi	23,538	66	,357		
	Toplam	23,653	68			
Bilişsel Beceriklilik	Gruplar Arası	,199	2	,099	,162	,851
	Grup İçi	17,660	66	,268		
	Toplam	17,859	68			
İşe Kapılma	Gruplar Arası	3,076	2	1,538	2,363	,102
	Grup İçi	42,963	66	,651		
	Toplam	46,040	68			
İşi Sevme	Gruplar Arası	1,615	2	,808	1,501	,230
	Grup İçi	35,506	66	,538		
	Toplam	37,121	68			
İçer Dönük Çalışma Motivasyonu	Gruplar Arası	1,538	2	,769	0,900	,411
	Grup İçi	56,364	66	,854		
	Toplam	57,902	68			
AÖD	Gruplar Arası	,679	2	,340	,843	,435
	Grup İçi	26,600	66	,403		
	Toplam	27,279	68			

**Tablo 4.14:** Katılımcıların Eğitim Düzeyleriyle İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve AÖD İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.14'ten elde edilen verilere göre iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği ( $F_{(2,66)}=2,608$   $p > .05$ ), ilişkisel beceriklilik ( $F_{(4,64)}= ,371$   $p > .05$ ) ve bilişsel beceriklilik ( $F_{(4,64)}= ,162$   $p > .05$ ) skorları katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Akış deneyimi boyutlarından işe kapılma ( $F_{(2,66)}=2,363$   $p > .05$ ), işi sevme ( $F_{(2,66)}=1,501$   $p > .05$ ) ve içer dönük çalışma motivasyonu ( $F_{(2,66)}=,900$   $p > .05$ ) katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Algılanan örgütsel destek ( $F_{(2,66)}=,843$ ;  $p > .05$ ) katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla Denizli'deki makine mühendisi ve tasarımcıların eğitim düzeyleri ile iş becerikliliği boyutları, akış deneyimi boyutları ve

algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmiştir. Örneklemimizin çok büyük bir kısmının lisans düzeyinde eğitime sahip olması nedeniyle eğitim düzeyinin araştırma kavramlarımız üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı düşünülmektedir.

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Görev Becerikliliği	Gruplar Arası	1,033	3	,344	1,026	,387
	Grup İçi	21,810	65	,336		
	Toplam	21,843	68			
İlişkisel Beceriklilik	Gruplar Arası	,196	3	,065	,037	,990
	Grup İçi	23,457	65	,361		
	Toplam	23,653	68			
Bilişsel Beceriklilik	Gruplar Arası	,031	3	,010	,181	,909
	Grup İçi	17,828	65	,274		
	Toplam	17,859	68			
İşe Kapılma	Gruplar Arası	5,357	3	1,786	2,853	,044
	Grup İçi	40,683	65	,626		
	Toplam	46,040	68			
İşi Sevme	Gruplar Arası	4,094	3	1,365	2,686	,54
	Grup İçi	33,027	65	,508		
	Toplam	37,121	68			
İşe Dönük Çalışma Motivasyonu	Gruplar Arası	11,998	3	3,999	5,663	,002
	Grup İçi	45,904	65	,706		
	Toplam	57,902	68			
AÖD	Gruplar Arası	2,208	3	,736	1,908	,137
	Grup İçi	25,071	65	,386		
	Toplam	27,279	68			

**Tablo 4.15:** Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve AÖD İlişisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.15'ten elde edilen verilere göre iş becerikliliği boyutları ve AÖD ile katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Akış deneyimi boyutlarından işi sevme( $F_{(3,65)}=2,686$ ;  $p > .05$ ) ile sektörde çalışma süreleri anlamlı bir farklılık göstermezken işe kapılma( $F_{(3,65)}=2,853$ ;  $p < .05$ ) ve içe dönük çalışma motivasyonu ( $F_{(3,65)}=5,663$ ;  $p < .05$ ) ile katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığı gösteren detaylar Tablo 4.16 ve Tablo 4.17’den ele alınmıştır.

<b>Çoklu Karşılaştırmalar: LSD Testi</b>			
<b>Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (I)</b>	<b>Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (J)</b>	<b>Ort. Farkı (I-J)</b>	<b>Sig.</b>
1-3 Yıl	4-5 Yıl	-,067	,776
	6-9 Yıl	,499	,056
	15 ve Üzeri	,651*	,046
4-5 Yıl	1-3 Yıl	,067	,776
	6-9 Yıl	,567*	,040
	15 ve Üzeri	,719*	,034
6-9 Yıl	1-3 Yıl	-,499	,056
	4-5 Yıl	-,567*	,040
	15 ve Üzeri	,152	,662
15 ve Üzeri	1-3 Yıl	-,651*	,046
	4-5 Yıl	-,759*	,034
	6-9 Yıl	-,152	,662

**Tablo 4.16:** Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İşe Kapılma İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.16’den elde edilen veriler doğrultusunda şunları söyleyebiliriz: İşe kapılma düzeyinin 15 yıl ve üzeri (Ort.=2,03) ve 6-9 yıl (Ort.=2,18) sektör tecrübesine sahip çalışanlarda diğer gruplara nazaran (1-3 yıl=2,68; 4-5 yıl=2,75) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak artan sektör tecrübesi ile birlikte iş tecrübesi ve bilgi düzeyinin de artması sonucu iş görevini yerine getirme esnasında tecrübe eksikliklerinin çalışma esnasında bölünmeye sebep olmaması düşünülebilir. Dolayısıyla sektörde çalışma tecrübesi fazla olan 15 yıl üzeri ve 6-9 yıl olan makine mühendisi ve tasarımcıların iş yapma esnasında daha iyi konsantre oldukları ve işe kapılma düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Çoklu Karşılaştırmalar: LSD Testi			
Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (I)	Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig.
1-3 Yıl	4-5 Yıl	-,329	,193
	6-9 Yıl	,504	,069
	15 ve Üzeri	,940*	,007
4-5 Yıl	1-3 Yıl	,329	,193
	6-9 Yıl	,833*	,005
	15 ve Üzeri	1,269*	,001
6-9 Yıl	1-3 Yıl	-,504	,193
	4-5 Yıl	-,833*	,005
	15 ve Üzeri	,435	,241
15 ve Üzeri	1-3 Yıl	-,940*	,007
	4-5 Yıl	-1,269*	,001
	6-9 Yıl	-,435	,241

**Tablo 4.17:** Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri ile İçer Dönük Çalışma Motivasyonu İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.17'deki verilere göre sektörde çalışma süreleri ile içer dönük çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $F(3,65)=5,663$ ;  $p=,002 < 0.05$ ). 15 yıl ve üzeri (Ort=1,789) sektörde çalışma tecrübesi olan makine mühendisi ve tasarımcıların içsel çalışma motivasyonunun, 1-3 yıl (Ort=2,72) ve 4-5 yıl (Ort=3,05) çalışma tecrübesi olan makine mühendisi ve tasarımcılardan fazla olduğu; 6-9 yıl (Ort=2,21) sektörde çalışma tecrübesi olan makine mühendisi ve tasarımcıların içsel çalışma motivasyonunun, 4-5 yıl (Ort=3,05) çalışma tecrübesi olan makine mühendisi ve tasarımcılardan fazla olduğu görülmektedir. Uzun yıllar boyu sektörde çalışarak kendini geliştiren makine mühendisleri ve tasarımcıların sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanmak istemeleri içsel çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir. Yine uzun yıllar tecrübe edilen çalışma hayatı sonucu, 6-9 yıl ile 15 yıl ve üzeri tecrübe sahibi makine mühendisi ve tasarımcıların edindikleri bilgi ve beceri düzeyinin yüksek olması sebebiyle iş yerinde daha çok saygı görmelerinin sonucu olarak içsel çalışma motivasyonunun diğer gruplara nazaran daha fazla olabileceği düşünülebilir. Bu nedenle 6-9 yıl ile 15 yıl üzeri sektörde çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların içsel çalışma motivasyon skorlarının ortalamasının 1-3 yıl ve 4-5 yıl sektör çalışma tecrübesine sahip olanların skorlarının ortalamasına nazaran daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	P
Görev Becerikliliği	Gruplar Arası	1,699	4	,425	1,286	,285
	Grup İçi	21,144	64	,330		
	Toplam	21,843	68			
İlişkisel Beceriklilik	Gruplar Arası	1,436	4	,359	1,034	,397
	Grup İçi	22,217	64	,347		
	Toplam	23,653	68			
Bilişsel Beceriklilik	Gruplar Arası	,186	4	,047	,169	,954
	Grup İçi	17,672	64	,276		
	Toplam	17,859	68			
İşe Kapılma	Gruplar Arası	2,743	4	,686	1,014	,407
	Grup İçi	43,297	64	,677		
	Toplam	46,040	68			
İşi Sevme	Gruplar Arası	1,196	4	,299	,533	,712
	Grup İçi	35,925	64	,561		
	Toplam	37,121	68			
İçe Dönük Çalışma Motivasyonu	Gruplar Arası	6,558	4	1,640	2,044	,099
	Grup İçi	51,344	64	,802		
	Toplam	57,902	68			
AÖD	Gruplar Arası	2,638	4	,660	1,908	,137
	Grup İçi	24,641	64	,385		
	Toplam	27,279	68			

**Tablo 4.18:** Katılımcıların Firmalarında Çalışma Süreleri ile İş Becerikliliği Boyutları, Akış Deneyimi Boyutları ve AÖD İlişkisini Gösteren Anova Testi Tablosu

Tablo 4.18’de elde edilen verilere göre iş becerikliliği boyutları ( $F_{(4,64)}=1,286$   $p > .05$ ;  $F_{(4,64)}=1,034$   $p > .05$ ;  $F_{(4,64)}=,169$   $p > .05$ ) katılımcıların şu an buldukları firmalarındaki çalışma süreleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Akış deneyimi boyutları ( $F_{(4,64)}=1,014$ ;  $p > .05$ ;  $F_{(4,64)}=,533$ ;  $p > .05$ ;  $F_{(4,64)}=2,044$ ;  $p > .05$ ) katılımcıların şu an buldukları firmalarındaki çalışma süreleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Algılanan örgütsel destek ( $F_{(4,64)}=1,908$ ;  $p > .05$ ) katılımcıların şu an buldukları firmalarındaki çalışma süreleri ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların buldukları firmada çalışma sürelerinin algılanan örgütsel destek üzerinde anlamlı bir farklılık sergileyebileceği düşünüldüğünden “bulduğunuz firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusu ankete eklenmiştir. Lakin aynı firmada uzun süre çalışan sayısının çok az olması, 1-5 yıl süreyle çalışanların örneklemin %88,4’ünü oluşturuyor olması nedeniyle AÖD ile aynı firmada çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık çıkmadığı düşünülmektedir.

#### 4.3.8.Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ve ilişkinin gücünü ölçmeye yarayan istatistiki bir ölçüm tekniğidir. Korelasyon değişkenler arasında bir ilişki olduğunu ölçer lakin bir nedensellik analizi yapmaz. Yani hangi değişkenin neden hangi değişkenin sonuç olduğuna dair bir çıkarsama yapmamızı sağlayamaz. Korelasyon analizi sonucunda değeri -1 ile +1 arasında olan bir korelasyon katsayısı elde edilir. Bu katsayının işareti pozitif ise değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yorumu yapılır. Yani değişkenlerden birinin değeri artıyorken diğerinin de değerinin arttığı söylenir. Katsayının işareti negatif ise değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenir. Yani değişkenlerden biri artıyorken diğerinin azaldığı söylenir. Elde edilen bu katsayı 0 değerinden ne kadar uzaksa ya da +1 veya -1 değerine ne kadar yakınsa değişkenler arasındaki ilişkinin gücü o denli fazladır. Genel olarak 0,1 ile 0,3 arasındaki korelasyon değeri zayıf, 0,3 ile 0,5 arasındaki korelasyon değeri orta, 0,5 ile 0,8 arasındaki korelasyon değeri güçlü ve 0,8'den büyük korelasyon değerlerinin ise çok güçlü olduğu yorumu yapılır(İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 353).

N=69	Görev Becerikliği	İlişkisel Beceriklilik	Bilişsel Beceriklik	İşe Kapılma	İşi Sevme	İçe Dönük Çalışma Motivasyonu	AÖD
Görev Bec.	1						
İlişkisel Bec.	,241*	1					
Bilişsel Bec.	,459**	,217	1				
İşe Kapılma	,302**	,058	,090	1			
İşi Sevme	,488**	,124	,360**	,396**	1		
İçe Dönük Çalışma Motivasyonu	,311**	,197	,116	,529**	,562**	1	
AÖD	,364**	,204	,262*	,639**	,624**	349**	1

\*\*P<0,01 \*P<0,05

**Tablo 4.19:** Değişkenlere ait Korelasyon Analiz Sonuçları

Tablo 4.19'da değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlere ait korelasyon analizi sonucuna göre görev becerikliliği ile akış deneyimi boyutları arasında(iře kapılma, işi sevme, iče dönük çalışma motivasyonu) sırasıyla 0.302, 0.488 ve 0.311 oranlarında korelasyon tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre makine mühendisi ve tasarımcıların görev becerikliliği tutumu ile iş akış deneyimi

boyutlarından işe kapılma( $r(69) = .302, p < .01$ ), işi sevme( $r(69) = .488, p < .01$ ) ve içe dönük çalışma motivasyonu ( $r(69) = .311, p < .01$ ) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Diğer yandan ilişkisel beceriklilik ile akış deneyimi boyutları arasında (işe kapılma  $r(69) = .058, p > .05$ ; işi sevme  $r(69) = .124, p > .05$ ; içe dönük çalışma motivasyonu ( $r(69) = .197, p > .05$ ) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bir diğer iş becerikliliği boyutu olan bilişsel beceriklilik ile akış deneyimi boyutlarından yalnızca işi sevme( $r(69) = .360, p < .01$ ). boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi doğrultusunda H1a, H1b, H1c ve H3b hipotezleri için regresyon analizine bakılması gerekirken H2a, H2b, H2c, H3a ve H3c hipotezleri reddedilmiştir.

#### **4.3.9. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin değerini bir veya birden fazla bağımsız değişken ile tahmin etmeye (yordamaya) yarayan bir analiz yöntemidir. Tek bir tahmin değişkeninin olduğu durumlarda tek değişkenli(basit doğrusal) regresyon, birden fazla yordayıcı değişkenin bulunduğu durumlarda ise çok değişkenli(çoklu) regresyon analizi kullanılır. Kısaca regresyon analizinde bağımlı değişkenin alacağı değer bağımsız değişken veya değişkenlerden oluşturulan bir model ile tahmin edilmeye çalışılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: 361).

Regresyon analizi değişkenler arasında bir neden sonuç ilişkisi olduğunu gösterebilmektedir. Ancak değişkenler arasındaki ilişkinin deterministik olduğu söylenemez. Yani değişkenlerden birinin sahip olduğu değere karşılık gelen diğer değişkenin değeri her zaman aynı gelmemektedir. Araştırma konusu ilişkide gözlenemeyen veya araştırmaya dahil edilmeyen birçok etken olabilmektedir. Bu durum sosyal bilimlerin doğasını yansıtmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269).

Regresyon analizinin genel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269);

-Bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında bulunması muhtemel ilişkiyi bir regresyon denklemi ile açıklamak,

-Bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarını açıkladığını bulmak,

-Bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığını ve önem derecesini belirlemek.

İş becerikliliği boyutlarından sadece görev becerikliliğine ait korelasyon analizi anlamlı çıktığı için regresyon analizi ve düzenleyici etki analizi de yalnızca görev becerikliliği ile akış deneyimi ilişkisi için yapılacaktır.

#### 4.3.9.1. Görev Becerikliliğinin İşe Kapılmaya Etkisi

Araştırmaya ait ilk hipotezi hatırlayacak olursak:

H1a: İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının işe kapılma üzerinde etkisi vardır.

İş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin akış deneyimi boyutlarından işe kapılma üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.20’de de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{(1,67)} = 6.70$ ,  $p < .05$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi işe kapılma =  $1,672 + 428(\text{görev becerikliliği})$  şeklindedir. Analizden elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.091’dir. Bu değere bakarak, akış deneyimi yaşanmasında %9,1’lik varyansın görev becerikliliğine ait olduğu söylenebilir.

Bağımlı Değişken: İşe Kapılma									
Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	B	S.H.	$\beta$	t	P
Görev Becerikliliği	,302	,091	,077	6,702	,428	,28	,302	4,021	.012*

\* $p < 0.05$

#### Tablo 4.20: Görev Becerikliliğinin İşe Kapılmaya Etkisi

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmanın H1a hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3.9.2. Görev Becerikliliğinin İşi Sevmeye Etkisi

Araştırmaya ait ikinci hipotezi hatırlayacak olursak:

H1b: İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının işi sevme üzerinde etkisi vardır.

İş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin akış deneyimi boyutlarından işi sevme üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek adına basit doğrusal regresyon

analizi yapılmıştır. Tablo 4.21’de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir( $F_{(1,67)}= 20.94$ ,  $p<.001$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi işi sevme= $.777+ 622(\text{görev becerikliliği})$  şeklindedir. Analizden elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.227’dir. Bu değere bakarak, işi sevmede %23,8’lik varyansın görev becerikliliğine ait olduğu söylenebilir.

Bağımlı Değişken: İş Sevme									
Bağımsız Değişken	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	B	S.H.	$\beta$	t	P
Görev Becerikliliği	,488	,238	,227	20,948	,488	,18	,311	4,577	.000**

\*\* $p < 0.001$

**Tablo 4.21:** Görev Becerikliliğinin İş Sevme Etkisi

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmanın H1b hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3.9.3. Görev Becerikliliğinin İç Dönük Çalışma Motivasyonuna Etkisi

Araştırmaya ait üçüncü hipotezi hatırlayacak olursak:

H1c: İşgörenlerin görev becerikliliği davranışının içe dönük çalışma motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

İş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin akış deneyimi boyutlarından içe dönük çalışma motivasyonu üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek adına basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.22’de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir( $F_{(1,67)}= 7,16$ ,  $p<.001$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi işi sevme= $1,619+ 495(\text{görev becerikliliği})$  şeklindedir. Analizden elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.238’dir. Bu değere bakarak, içe dönük çalışma motivasyonunda %9,7’lik varyansın görev becerikliliğine ait olduğu söylenebilir.

Bağımlı Değişken: İç Dönük Çalışma Motivasyonu									
Bağımsız Değişken	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	B	S.H.	$\beta$	t	P
Görev Becerikliliği	,311	,097	,083	7,169	,495	,18	,488	2,677	.009**

\*\* $p < 0.01$

**Tablo 4.22:** Görev Becerikliliğinin İç Dönük Çalışma Motivasyonuna Etkisi

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmanın H1c hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.3.9.4. Bilişsel Becerikliliğin İşi Sevmeye Etkisi

Araştırmaya ait sekizinci hipotezi hatırlayacak olursak:

H3b: İşgörenlerin bilişsel beceriklilik tutumunun işi sevme üzerinde etkisi vardır.

İş becerikliliği boyutlarından bilişsel becerikliliğin akış deneyimi boyutlarından işi sevme üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemek adına basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.23’de görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{(1,67)} = 9.99$ ,  $p < .001$ ). Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ait regresyon denklemi işi sevme =  $1,126 + 519(\text{bilişsel beceriklilik})$  şeklindedir. Analizden elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.130’dır. Bu değere bakarak, içe dönük çalışma motivasyonunda %13’lük varyansın görev becerikliliğine ait olduğu söylenebilir.

Bağımlı Değişken: İşi Sevme									
Bağımsız Değişken	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	B	S.H.	$\beta$	t	P
Bilişsel Beceriklilik	,360	,130	,117	9,996	,519	,16	,360	3,162	.002**

\*\* $p < 0.01$

#### Tablo 4.23: Bilişsel Becerikliliğin İşi Sevmeye Etkisi

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmanın H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda araştırmamıza ait ilk dokuz hipotezden H1a, H1b, H1c ve H3b kabul edilirken H2a, H2b, H2c, H3a ve H3c hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.3.10.AÖD’nin Düzenleyici Rolü

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda incelenen kavramlar arasındaki ilişkilerin mutlak bir gerçeklik ifade ettiğini söylemek çok zordur. Sosyal bilimlerin alanında yapılan çalışmalar kültüre, bireysel özelliklere, cinsiyete vb. çeşitli durumsal farklılıklar göz önüne alındığında farklı sonuçlar verebilmektedir. Mesela bir X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi erkeklerde yüksek iken kadınlarda düşük olabilmektedir. Ya da bu etki gelir düzeyi, eğitim seviyesi veya farklı bir özellik göz



önüne alındığına farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla bir araştırmacı X'in Y üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağını veya azalacağını ya da bu etkinin neye bağlı olduğunu ortaya çıkarmak istiyor ise düzenleyicilik etki analizlerini kullanması gerekecektir. Düzenleyici değişken(moderator variable)(W), bağımsız değişken(X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişkendir. Düzenleyici etkilerin daha açık bir şekilde anlaşılması adına birkaç örnek inceleyelim: bir bireyin bir ürün ile ilgili farklı mağazalardan inceleme ve araştırma yapması, bu ürünü satın alma ihtimalini artırır mı? Konu ile ilgili araştırma yapılmış olsa cevabının erkekler için evet iken kadınlar için hayır olması beklenir. Çünkü erkekler genellikle hakkında inceleme yaptıkları ürünü satın alırlar. Ancak kadınlar için mağazaları dolaşmak ve ürünleri incelemek bir hobi veya sosyal ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu nedenle ürün inceleme ve satın alma davranışı arasındaki ilişki cinsiyete bağlı olacaktır(Gürbüz,2019:81).

Bu bölümde iş becerikliliği kavramının boyutlarının(görev becerikliliği, ilişkisel beceriklilik ve bilişsel beceriklilik) akış deneyimi boyutları(işe kapılma, işi sevme ve içe dönük çalışma motivasyonu) üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırmamıza ait ilk dokuz hipotez içerisinde reddedilen H2a,H2b, H2c, H3a ve H3c hipotezlerinden dolayı H4d, H4e, H4f, H4g ve H4i hipotezleri de reddedilmiştir. Çünkü herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı yerde düzenleyici etki aranması söz konusu olamaz. Dolayısıyla H1, H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edileceği varsayımına dayanan H4 hipotezlerinden H4d, H4e, H4f, H4g ve H4i hipotezleri, H2a,H2b, H2c, H3a ve H3c hipotezlerinin reddedilmesinden dolayı reddedilmiştir. Bu nedenle bu bölümde korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda kavramlar arasında anlamlı etkinin varlığı tespit edilen bu ilişkiler arasında düzenleyici etki arayan H4a, H4b, H4c ve H4h hipotezleri test edilecektir.

İşgörenlerin iş becerikliliği boyutlarının, akış deneyimi boyutlarına etkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizler Hayes(2018) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılarak yapılmıştır. Analizde bootstrap tekniğiyle 5000 yeniden örneklem seçeneği seçilerek yapılmıştır. MacKinnon, Lockwood ve Williams(2004)'a göre düzenleyicilik etkisinin varlığından söz edebilmek için %95 güven

aralığındaki(Confidence Interval, CI) değerlerin sıfırı kapsamıyor olması gerekmektedir.

#### 4.3.10.1. Görev Becerikliliği ile İşe Kapılma İlişkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü

Araştırma hipotezini hatırlayacak olursak:

H4a: AÖD'nin, görev becerikliliği ile işe kapılma ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

N=69	b	S.H.	t	p
Sabit	24,628			
	[2.2667, 2.6589]	,0982	25,0820	,0000
Görev	,2316			
Becerikliliği (X)	[-.1160, .5793]	,1741	1,3306	,1880
AÖD (W)	,4092			
	[.0907, .7276]	,1595	2,5657	,0126
X.W	,4194			
	[-.1252, .9640]	,2727	1,5381	,1289

\*\*p<.01 ve \*p<.05, (b)= Beta katsayısı, S.H.=Standart Hata

Not: Köşeli parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır[LLCI-ULCI].

Not: R=.43, R<sup>2</sup>=.18

**Tablo 4.24:** Görev becerikliliği ile İşe Kapılma İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Düzenleyici etki analizi için kullanılan SPSS Makro Hayes analiz sonuçları Tablo 4.24'de yer almaktadır.

Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terime(interaction term, X.W) ait anlamlılık düzeyinin (.05)'ten küçük olması ve güven aralığının(LLCI-ULCI) sıfır(0) değerini içermemesi gerekir. Anlamlılık düzeyi %5'ten büyük olduğu ve güven aralığının sıfır değerini içerdiği göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan H4a hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.3.10.2. Görev Becerikliliği ile İşi Sevme İlişkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü

Araştırma hipotezini hatırlayacak olursak:

H4b: AÖD'nin, görev becerikliliği ile işi sevme ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

Düzenleyici etki analizi için kullanılan SPSS Makro Hayes analiz sonuçları Tablo 4.25'da yer almaktadır.

N=69	b	S.H.	t	p
Sabit	,2152 [-1.6136, 2.0440]	,9157	,2350	,8150
Görev Becerikliliği (X)	,1932 [-.7964, 1.1829]	,4955	,3900	,6978
AÖD (W)	,4544 [-.3132, 1.2221]	,3844	1,1823	,2414
X.W	,0784 [-.3168, .4735]	,1979	,3960	,6934

\*\*p<.01 ve \*p<.05, (b)= Beta katsayısı, S.H.=Standart Hata; R=.68, R<sup>2</sup>=.46

Not: Köşeli parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır[LLCI-ULCI].

**Tablo 4.25:** Görev becerikliliği ile İşi Sevme İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terime(interaction term, X.W) ait anlamlılık düzeyinin (.05)'ten küçük olması ve güven aralığının(LLCI-ULCI) sıfır(0) değerini içermemesi gerekir. Anlamlılık düzeyi %5'ten büyük olduğu ve güven aralığının sıfır değerini içerdiği göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan H4b hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.3.10.3. Görev Becerikliliği ile İç Dönük Çalışma Motivasyonu İlişkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü

Araştırma hipotezini hatırlayacak olursak:

H4c: AÖD'nin, görev becerikliliği ile iç dönük çalışma motivasyonu ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

Düzenleyici etki analizi için kullanılan SPSS Makro Hayes analiz sonuçları Tablo 4.26'de yer almaktadır.

N=69	b	S.H.	t	p
Sabit	1,6409			
	[-.8354, 4.1172]	1,2399	1,3234	,1903
Görev	-,5161			
Becerikliliği (X)	[-1.8561, .8240]	,6710	-,7691	,4446
AÖD (W)	,2832			
	[-.7563, 1. 3227]	,5205	,5441	,5882
X.W	,2839			
	[-.2512, .8190]	,1979	1,0595	,2933

\*\*p<.01 ve \*p<.05, (b)= Beta katsayısı, S.H.=Standart Hata

Not: Köşeli parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır[LLCI-ULCI].

Not: R=.61, R<sup>2</sup>=.37

**Tablo 4.26:** Görev becerikliliği ile İç Dönük Çalışma Motivasyonu İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terim(interaction term, X.W) ait anlamlılık düzeyinin (.05)'ten küçük olması ve güven aralığının(LLCI-ULCI) sıfır(0) değerini içermemesi gerekir. Anlamlılık düzeyi %5'ten büyük olduğu ve güven aralığının sıfır değerini içerdiği göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan H4c hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.3.10.4. Bilişsel Beceriklilik ile İşi Sevme İlişkisinde AÖD'nin Düzenleyici Rolü

Araştırma hipotezini hatırlayacak olursak:

H4h: AÖD'nin, bilişsel beceriklilik ile işi sevme ilişkisinde düzenleyici rolü vardır.

Düzenleyici etki analizi için kullanılan SPSS Makro Hayes analiz sonuçları Tablo 4.27'de yer almaktadır.

N=69	b	S.H.	t	p
Sabit	,3733			
	[-1.3383, 2.0848]	,8570	,4356	,6646
Bilişsel	,0386			
Beceriklilik (X)	[-1.0443, 1.1215]	,5422	,0712	,9435
AÖD (W)	,4905			
	[-.2252, 1. 2061]	,3583	1,3688	,1758
X.W	,1110			
	[-.3559, .5480]	,2188	,5075	,6135

\*\*p<.01 ve \*p<.05, (b)= Beta katsayısı, S.H.=Standart Hata

Not: Köşeli parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır[LLCI-ULCI].

Not: R=.65, R<sup>2</sup>=.43

**Tablo 4.27:** Bilişsel Beceriklilik ile İşi Sevme İlişkisinde Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden etkileşimsel terime(interaction term, X.W) ait anlamlılık düzeyinin (.05)'ten küçük olması ve güven aralığının(LLCI-ULCI) sıfır(0) değerini içermemesi gerekir. Anlamlılık düzeyi %5'ten büyük olduğu ve güven aralığının sıfır değerini içerdiği göz önüne alınarak düzenleyici etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan H4h hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmaya konu olan katılımcıların %79,7'sinin erkek ve %20,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebinin makine mühendisliğinin daha çok erkekler tarafından tercih edilen bir çalışma alanı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun (%79,7) 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Aynı firmada 1-5 yıl süreyle çalışanların sayısının 61(%88,4) oluşu da oldukça dikkat çekicidir. Makina mühendisleri ve tasarımcıların genellikle aynı firmada çok uzun süre çalışmadıkları görülmüştür. Bu durumun sebebinin bu işgörenlerin tatmin düzeylerinin düşük olması sebebiyle sık sık iş değiştirmelerinden kaynaklandığı yapılan görüşmeler esnasında gözlenmiştir. Sektörde genellikle yeni mezun çalışanların olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan birebir görüşmeler esnasında bir firmada uzun yıllar çalışan(10-15 yıl) makine mühendislerinin bir kısmının kendi firmalarını kurarak sektörde faaliyet gösterdiği görülmüştür.

Akış deneyimi boyutlarından içe dönük çalışma motivasyonu katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İçe dönük çalışma motivasyonu üniversiteden yeni mezun olan çalışanlarda dikkat çekici bir düzeyde daha fazla görülmektedir. Bu durumu 24-29 yaş aralığında olan işgörenlerin üniversitede edindikleri teorik bilgileri ilk defa kullanma fırsatı bulmalarına ve muhtemelen ilk iş tecrübeleri olması nedeniyle kendilerini kanıtlama çabası içinde olmalarına bağlayabiliriz. Burada örneklemin büyük bölümünü 25-34 yaş arası katılımcıların oluşturduğu ve diğer yaş gruplarından az sayıda katılımcı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Az sayıda katılımcıların bulunduğu yaş gruplarında bireysel farklılıkların ön plana çıkacağı ve anlamlı sonuçlar elde etmenin güçleşeceği dikkate alınmalıdır.

Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, sektörde ve şu an ki firmalarında çalışma süreleri ile iş becerikliliği ve algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ayrıca katılımcıların cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, sektörde ve şu an ki firmalarında çalışma süreleri ile akış deneyimi düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

İş becerikliliği boyutlarıyla akış deneyimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon

analizi sonucunda, iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği ile akış deneyimi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görev becerikliliği ile akış deneyimi boyutlarından işe kapılma, işi sevme ve içe dönük çalışma motivasyonu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonrasında görev becerikliliğinin akış deneyimi boyutlarını ne oranda belirlediğini görmek için regresyon analizi yapıp, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu örneklem üzerinde akış deneyimi boyutlarından işe kapılma boyutundaki %7,7'lik varyansın, işi sevme boyutundaki %22,7'lik varyansın ve içe dönük çalışma motivasyonu boyutundaki %8,3'lük varyansın görev becerikliliğine bağlı olduğu varsayılabilir. Bu verilerden hareketle Denizli ilindeki makine mühendisi ve tasarımcılarda iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin iş akış deneyimi boyutlarının hepsini yukarıda belirtilen düzeylerde etkilediğini varsayabiliriz. Görev becerikliliği sergileyen işgörenler, işlerini geliştirmek için yeni bakış açıları geliştirir, iş görevlerinin türünü ve kapsamını kendi ilgi alanları ve yeteneklerine göre değiştirirler ve işlerini daha eğlenceli hale getirirler. Çalışmamızın araştırma evreni için, fiziksel düzeyde gerçekleştirilen bu vb. görev becerikliliği davranışlarının işe kapılma, işi sevme ve içsel çalışma motivasyonu gibi bilişsel düzeyde yaşanan olguları belirli düzeyde etkilediği yaptığımız çalışmada gözlenmiştir. Makine mühendisi ve tasarımcıların yaptıkları işler üzerinde karar inisiyatiflerinin olması, iş yapma süreci esnasında verilen iş tanımı ve görevlerini kendi tercihleri doğrultusunda değiştirerek uygulama imkanlarının bulunması yaptıkları işi sevmelerini, işi yaparken zaman algılarını yitirerek ve kendilerini kaptırarak çalışmalarını ve yaptıkları işi yöneticilerinin formel gücünü kullanması sonucu değil de kendileri sevdikleri ve istedikleri için yapmalarını daha olası kılmaktadır. Kısaca iş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliği davranışını sergileyen makine mühendisi ve tasarımcıların iş esnasında akış deneyimi yaşamaları daha olasıdır.

İş becerikliliği boyutlarından ilişkisel beceriklilik ile akış deneyimi boyutları (işe kapılma, işi sevme ve içsel çalışma motivasyonu) arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu ilişkinin anlamsız çıkmasına dair şu hususlara değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir: İşletmelerin çoğunda bir ya da iki makine mühendisi çalıştığı gözlenmiştir. Araştırma evrenini oluşturan işgörenler (makine mühendisi ve tasarımcılar) iş görevleri esnasında işlerine ait teknik ve zorlayıcı görevleri bilgisayar programları üzerinden ifa ederken yalnız çalışmaktadırlar. Birden fazla makine

mühendisi veya tasarımcının olduğu firmalarda ise çalışanların işlerini yaparken diğer iş arkadaşlarıyla aynı ortamda oldukları lakin fazla iletişim kurmadıkları ve bilgisayar ekranına odaklanarak çalıştıkları gözlenmiştir. Bu durum bu işgörenlerin iş görevleri sırasında çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurma imkânlarını kısıtlamakta ve iş becerikliliğinin ilişkisel beceriklilik boyutuna ait davranışlar sergilemelerini güçleştirmektedir. Bu çalışma düzeninden dolayı ilişkisel beceriklilik boyutunun bu örneklem üzerinde akış deneyiminin yaşanmasını etkilemediği düşünülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda iş beceriklilik boyutlarından bilişsel beceriklilik ile akış deneyimi boyutlarından işi sevme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sonrasında yapılan regresyon analizi bilişsel becerikliliğin işi sevmeye etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu örnekleme akış deneyimi boyutlarından işi sevme tutumunun %11,7'lik varyansla iş becerikliliği boyutlarından bilişsel beceriklilik ile açıklandığı gözlenmiştir. Bu verilerden hareketle, işinin yaşamına ve refahına nasıl katkı sağladığının farkında olan, yaptığı işin çalıştığı kurum ve toplum için nasıl bir katkı sağladığını görebilen işgörenlerin işlerini zevkle yaptığı ve aynı zamanda daha mutlu ve neşeli hissettiği anlaşılmaktadır.

İş becerikliliği boyutlarından bilişsel beceriklilik ile akış deneyimi boyutlarından işe kapılma ve içsel çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bilişsel beceriklilik ve içsel çalışma motivasyonu ile işe kapılma arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamasına dair şu hususlara değinmekte fayda görülmektedir: Bilişsel beceriklilik, işgörenin genel olarak işinin yaşamına, refahına, mutluluğuna veya topluma ne gibi katkılar sağladığının farkında olmasıyla alakalıdır. İşe kapılma ise işgörenin çalışma esnasında işten başka bir şey düşünmemesi, hem geçmiş hem de yakın veya uzak gelecek yönelimli düşüncelerden ve etrafında olup bitenlerden soyutlanarak işe odaklanma halidir. İçsel çalışma motivasyonu ise işgörenin çalışma sonucu elde edeceği ödüllerden ziyade görevi esnasında aldığı hazdan dolayı çalışmasını ifade eder. Makine mühendisleri ve tasarımcılar da iş görevleri esnasında yoğun bir odaklanma hali ile sahip oldukları becerileri kullanma isteğiyle görevlerini ifa ederler. Ayrıca makine ve makine parça imalatı sektöründe siparişlerin termin sürelerinin kısıtlı olmasının, iş görevlerini hızlı bir şekilde yerine getirme gerekliliğinin, makine mühendisi ve tasarımcıların daha yoğun bir odaklanma ve işe kapılma ile çalışmalarını destekleyeceği düşünülmektedir. Özetleyecek olursak bilişsel beceriklilik



tututumunu ne düzeyde olursa olsun, makine mühendisi ve tasarımcıların işlerinin doğası gereği iş görevlerini zamanında yerine getirmeleri için yoğun bir odaklanma ve yüksek konsantrasyon ile çalışmak zorunda oldukları düşünülmektedir. Bu durumun da bilişsel becerikliliğin işe kapılmaya ve içsel çalışma motivasyonuna etkisini görmemize engel teşkil ettiği düşünülmektedir.

İş becerikliliği boyutlarından görev becerikliliğinin akış deneyimi boyutları ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolüne rastlanmamıştır. Sergilenen iş becerikliliğinin mühendisliğin doğasında olan sorunlara çözüm üretme ile yakından ilintili olduğu düşünülebilir. İş becerikliliği, işgörenin bu sorunlara çözüm üretirken kendi usulünü kullanması, akış deneyiminin ise bu sorunlara çözüm bulması esnasında yaşadığı yüksek konsantrasyon ile tecrübe edilen duygu durum hali olduğu yorumu yapılabilir. Sonuç itibarıyla işgörenlerin, görevlerini ifa etme adına üniversite hayatları boyunca edindikleri bilgi ve deneyimleri kullanmak ve kendilerini geliştirmek isteyecekleri, diğer yandan yöneticileri tarafından verilen görevlerini yerine getirmek zorunda oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle teknik açıdan donanımlı olan makine mühendisi ve tasarımcılar görevlerini yerine getirirken AÖD ne düzeyde olursa olsun belli düzeyde iş becerikliliği ve akış deneyimi tecrübe etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeplerden ötürü AÖD'nin düzenleyicilik rolünün anlamsız çıkmış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün düzenleyici etkiyi ortaya çıkarmada yetersiz olabileceğinden ötürü düzenleyici etkiye rastlanılamamış olabileceği ciddi bir sınırlılık olarak düşünülmektedir. 2020 yılının şubat ayında ulaşılan örneklem büyüklüğünü artırmanın mümkün olmayacağı da göz önünde bulundurularak düzenleyici etkinin farklı araştırmacılar tarafından daha büyük bir örneklem üzerinde araştırılması önerilmektedir.

## ÖNERİLER

İşgörenlerin sergilediği iş becerikliliği tutumunun türbülansın, belirsizliğin, isteklerin ve ihtiyaçların çok fazla olduğu ve yeniliklerin daha sindirilmeden eskidiği günümüz dünyasında çok kritik bir konuma sahip olduğu söylenebilir. İş becerikliliği davranışının bu kritik konuma sahip oluşunun nedenini örgütlerin yenilik ve yaratıcılık özelliklerine sahip olmasının kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmesine bağlayabiliriz. Çünkü işi ifa eden işgörenin iş becerikliliği davranışları birçok yeniliğe zemin

hazırlamaktadır. Nihayetinde örgütlerine görev tanımlarının çok ötesinde katkılar sunan çalışanların bu davranışlarının kısmen de olsa iş becerikliliği ile açıklanabileceği öngörülmektedir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre görev becerikliliği sergileyen yani, işini geliştirmek için farklı bakış açıları geliştiren, ilgi ve yeteneklerine uygun yeni görevleri ortaya çıkaran, üretken olmadığını düşündüğü iş süreçlerini değiştiren ve işini eğlenceli hale getiren işgörenlerin akış deneyimi yaşamalarının daha olası olduğu görülmüştür. Denizli ilindeki makine mühendisi ve tasarımcıların işe kapılma, işi sevme ve içsel çalışma motivasyonu tutumlarının yukarıda bahsedildiği üzere kısmen görev becerikliliği tarafından açıklandığı gözlenmiştir. İşgörenlerin daha fazla akış deneyimi tecrübe etmeleri yani işi yapma esnasında zaman algısını yitirip yüksek düzeyde işe konsantre olmaları, işlerini sevmeleri ve işlerine dair içsel çalışma motivasyonu beslemeleri esnasında çok daha etkili ve verimli çalışmaları, diğer yandan denetim giderlerinin düşmesi ve onları motive etmek için harcanacak çeşitli kaynaklardan tasarruf edilmesi anlamını taşımaktadır. Ayrıca işverenlere iş alım sürecinde profesyonel destek olarak içsel çalışma motivasyonu yüksek ve işini seven işgörenleri işe almaları önerilebilir.

Çalışmamızdan elde ettiğimiz bir diğer sonuç ise bilişsel becerikliliğin işi sevmeyi etkilediğidir. Bu nedenle yöneticilere, makine mühendisi ve tasarımcıların bilişsel beceriklilik tutumlarını artıracak eylemlerde bulunarak işlerini sevmelerine katkıda bulunmaları önerilmektedir. Yöneticilerin, makine mühendisi ve tasarımcılara yaptıkları işlerin veya çözdükleri sorunların örgütleri için nasıl ve ne derece önemli olduğu hakkında bilgi vererek düzenli aralıklarda telkinde bulunmaları, hatta mümkünse tasarım ve çizim yaparak ürettikleri ürünleri kullanan firmaları ziyaret ederek etkileşimde bulunmaları sağlanmalıdır. Bu vesileyle işgörenlerin çözdükleri sorunların insan hayatını nasıl kolaylaştırdığını veya fabrikaların üretim süreçlerine nasıl katkı sağladıklarını bizzat görmeleri sonucu yaptıkları işin önemini daha iyi kavrayacaklar; yapılan iş görevleri, bizzat eserlerinin kullanımına şahit olmaları sonucunda çok daha anlamlı gelecektir. Bu durum bir öğretmenin yetiştirdiği öğrencilerin iyi işler yaptığını şahit olup gurur duymasına veya bir hekimin yaptığı önemli bir ameliyat sonrası hastasını sağlığına kavuşmuş olarak görüp mutlu olmasına benzetilebilir. Bu nedenle, hangi iş kolunda olursa olsun yöneticiler, çalışanlarının yaptıkları işlerin iyi sonuçlarına şahit olmalarına imkân tanıyarak onları onore etmeli; hatalı sonuçlarını ise net bir

şekilde göstererek hatalarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmalı ve uyarmalıdır. Makina mühendisi ve tasarımcılara çizimlerini veya tasarımlarını görmeleri için mümkünse müşterilerini ziyaret etme ve etkileşimde bulunma imkanı tanınması önerilmektedir. Yaptıkları makina veya makina parçalarının ne gibi sorunlara çözüm olduğunu bizzat görmeleri psikolojik anlamda işe atfedilen anlam ve önemi etkileyecek ve bir çok olumlu sonucu doğuracağı öngörülmektedir.

Genel anlamda bir işgörene verilen inisiyatif kullanma ve yetkilerin sınırları ne kadar geniş olursa işgörenin iş becerikliliği davranışı sergilemek için fırsat algılamasının çok daha fazla olacağı öngörülmektedir. Burada işgörene verilen yetki ne kadar geniş olursa olsun, işgörenin sergileyeceği iş becerikliliği davranışının kişiden kişiye farklılıklar göstereceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bir yanda geniş bir yetkiye sahip bir işgörenin kişisel özelliklerinden dolayı verilen yetkileri kullanmadığı ve çok kısıtlı düzeyde iş becerikliliği davranışı sergilediğine dair istisnalar gözlenebilirken diğer yanda görev veya yetki alanı dışında bulunsu bile çeşitli sorunlara çok yaratıcı çözümler bulan işgörenlere de rastlanabilir. Bu tarz çalışanlar kendilerine verilen yetki alanının sınırlarını zorlayarak örgütlerinin menfaatini maksimize etmeye çalışırlar. Dolayısıyla yöneticilerin öncelikle çalışanlarının karakteristik özelliklerini iyi analiz etmesi ve bu doğrultuda uygun yetki ve görevler tahsis etmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Ayrıca günümüz iş hayatında hiçbir organizasyonun mekanik yapılar olmadığı, esnek örgüt yapılarının değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağladığı görüşü genel kabul görmektedir. Organik ve esnek örgüt yapılarına sahip olmaları tavsiye edilen örgütlerin, bu beceriye sahip olabilmesinde önemli rol oynayan insan sermayesi ile karşılaşılan güçlüklerle baş edebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi mümkün olabilmektedir. Organizasyonların hem bu avantajları elde edebilmesi hem de çalışanlarının kendilerini psikolojik, sosyal, bilişsel ve dolaylı olarak fiziksel olarak zinde tutabilmeleri adına iş becerikliliği davranışı sergilemeleri ve akış deneyimi yaşamaları önemli birer etken olabilir.

Yöneticilerin makine mühendisi ve tasarımcı gibi teknik çalışanlarına daha fazla inisiyatif kullanma imkanı vererek işgörene hareket alanı sağlaması ve işgörenin kendisini iş yerinde değerli hissetmesini sağlayacak tutum ve davranışlarla desteklenmesi önerilmektedir. İş yerinde inisiyatifi kullanabildiğini gören ve kıymetli olduğunu hisseden işgörenin işini daha anlamlı bulması ve işini hayatında daha önemli

bir yere konumlandırması sonucu verimliliğin, örgütsel bağlılığın ve örgütsel özdeşleşmenin artacağı öngörülmektedir. Yine yöneticilerin özellikle bu iş kolu alanında çalışan işgörenlerin çalışma esnasında konsantre olabilecekleri optimum iş ortamını (sessiz, motive olmayı ve konsantrasyonu destekleyen eylemlerde bulunması; dikkat dağıtıcı dağınıklık, gürültü vb. unsurlardan arındırması) sağlaması önerilmektedir. Bu hususlara gösterilen önemin işgörenin görevlerini ifa ederken akış deneyimi yaşammasını kolaylaştırması, zaman israfını azaltması ve daha iyi bir iş performansı elde etmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Makine mühendisleri ve tasarımcılar ortaya bir ürün koymak için hayal gücünü, üç boyutlu düşünme becerilerini ve sorunlara çözüm bulmak için eğitim ve iş hayatları boyunca edindikleri tecrübeleri kullanırlar. Çalışmamıza konu olan örnekteki işgörenlerin çalışma esnasında genellikle sessiz bir ortamda çalıştıkları, nadiren kalabalık bir çalışma ortamı olsa bile çalışma esnasında iş arkadaşlarıyla iletişimlerinin kısıtlı olduğu gözlenmiştir. Konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara, iletişimin ve ekip çalışmalarının yoğun olduğu çalışma gruplarında yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu hatırlanmakta ve bu konuda grup çalışmalarının ve yoğun iletişimin zaruri olduğu çeşitli meslek gruplarında araştırma yapmaları önerilmektedir. Bu sayede farklı iş kolları üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların karşılaştırılması mümkün olurken konu ile ilgili bilgi birikimi ve anlayışımızın genişleyeceği düşünülmektedir. Bu bilgi birikiminin ise yöneticilerin çalışanlarını daha iyi anlamasına ve sonrasında insan kaynağını örgütlerinin amaçları doğrultusunda daha etkili biçimde kullanabilmesine imkân tanıyacağı düşünülmektedir. Yapılan çeşitli araştırmaların yardımıyla bu verileri kullanarak çalışanından optimum düzeyde faydalanan yöneticilerin yanısıra toplumun en küçük yapı taşı olan bireyin iş yaşamında kendini geliştirerek sınırlarını keşfetmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. İşgörenin yaşadığı akış deneyimi ile genel anlamda daha iyi bir psikolojiye sahip olacağına ve bu durumun nihayetinde daha iyi bir toplum inşa edilmesine yardımcı olacağı öngörülmektedir. Nihayetinde bu durumun insanlığa, bireysel düzeyde psikolojik ve ekonomik açıdan, örgütsel düzeyde ekonomik açıdan ve toplumsal düzeyde sosyolojik açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Abuhamdeh, S., ‘Investigating The ‘Flow’ Experience: Key Conceptual and Operational Issues’, *Frontier in Psychology*, 2020,(11), pp.1-13.

Açan, A., M., (2021), *Bireysel İş Yapılandırmanın Temel Benlik Değerlendirmesi ve Yenilikçi İşgören Davranışlarına Etkisinin Belirlenmeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Adams, J., ‘Inequity in Social Exchange’, *Advances in Experimental and Social Psychology*, 1965/2, pp.267-299.

Akçakanat, T., Uzunbacak, H.H., Acar, O.K., ‘İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Becerikliliklerinin İşe Adanmışlıkları Üzerine Etkisi’, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2019/10, (17), ss.395-419.

Akın, K., (2020), ‘Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü. Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma’, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aksoy, M., Sökmen, A., ‘Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Çıktılar Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma’, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2018/6, (1), ss. 200-212.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P., ‘Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs’, *Journal of Applied Psychology*, 1998/83, (2), pp. 288-297.

Asakawa, K., ‘Flow Experience and Autotelic Personality in Japanese College Students: How Do They Experience Challenge in Everyday Life?’, *Journal of Happiness Studies*, 2004, (5), pp.1-6.

Asakawa, K., ‘Flow Experience, Culture and Well-Being: How Do Autotelic Japanese College Students Feel, Behave and Think in Their Daily Lives?’, *Journal of Happiness Studies*, 2010, (11), pp.205-223.

Ashforth, B.E., Mael, F., ‘Social Identity Theory and The Organization’, *The Academy of Management Review*, 1989/14,(1),pp.20-39.

Aydemir, U., (2020), ‘‘An Anaylisis of The Relationship Among Perceived Organizational Support, Organizational Culture, And Intrapreneurship Behaviour: Evidience From Turkish Aviation Industry’’, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aube, C., Brunelle, E., Rousseau, V, ‘‘Flow Experience and Team performance: The Role of Team Goal Commitment adn Information Exchange’’, *Motivation and Emotion*, 2014/38, (1), pp.120-130.

Aydın, E., ‘‘Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma’’, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2017/16, ss.547-562.

Babadağ, M., ‘‘Reviewing The Effects of Leader-Member Exchange on Job Crafting Via Moderated-Mediation Analysis: A Study on Teachers’’, *Journal of Business Research-Turk*, 2020/12, (4), ss.3350-3368.

Bakker, A. B., ‘‘Flow Among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experience’’, *Journal of Vocational Behavior*, 2005/66, (1), pp.26-44.

Bakker, A., B., ‘‘The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of The WOLF’’, *Journal of Vocational Behavior*, 2008/72, (3),pp.400-414.

Bakker, A., B., Demerouti, E., ‘‘ The Job Demands-Resources Model: State of The Art’’, *Journal of Managerial Psychology*, 2007/22, (3), pp.309-328.

Bakker, A., B., Woerkom, M., ‘‘Flow at Work: A Self-Determination Perspective’’, *Occup Health Sci*, 2017/1, pp.47-65.

Baş, M., Şirin, S., ‘‘Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Görev Becerikliliği Üzerine Etkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü ve Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü’’, *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2021/22, (1), ss.356-378.

Bauman, N., Editör: Engeser, S., (2012), *Advances in Flow Researches*, Springer Yayın, New York, USA.

Beer, L.T., Tims, M., Bakker, A.B., ‘‘Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing’’, *South African Journal of Economic and Management Science*, 2016/19, (3), pp.400-412.

Beceriksiz, F. E., Tuna, R., Seren, A.K.H., ‘‘The Relationship Between Organisational Identification, Job Performance and Job Crafting: A Study Among Nurses’’, *International Journal of Caring Sciences*, 2017/10,(1), pp.251-259.

Becker, H.S., ‘Notes on The Concept of Commitment’, *The American Journal of Sociology*, 1960, 66/1, pp.32-40.

Beğenirbaş, M., Gökmen, Y., Yalçın, R.C., ‘Mesleki Özdeşleşme ve Psikolojik Sahiplenme Çalışanların İş Biçimlendirmelerine Etki Eder mi?: Hizmet Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2021/13, (2), ss.1127-1143.

Berg, J., M., Dutton, J., E., Wrzesniewski, A., ‘Job Crafting and Meaningful Work’, *American Psychological Association*, 2013, pp.81-104.

Berg, J., M., Dutton, J., E., Wrzesniewski, A., ‘Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting At Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity’ *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31/2-3, pp.158-186.

Black, J. S., & Ashford, S. J., ‘Fitting in or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment for New Hires’, *Human Relations*, 1995/48, pp.421–437.

Blau, P., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley Yayın, New York, USA.

Bolat, O.İ., Bolat, T., Seymen, O.A., ‘Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi’, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009/12, (21), ss.215-239.

Bolat, O., İ., ‘Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi’, *‘İşGüç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2011/13, (2), ss.63-80.

Bozkurt, T., Turgut, T., ‘Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler’, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 1999/2, (12), ss.57-66.

Breenninkmeijer, V., Hekkert-Konning, M., ‘To Craft or Not to Craft. The Relationships Between Regulatory Focus, Job Crafting and Work Outcomes’, *Career Development International*, 2015/20, (2), pp.147-162.

Büyüköztürk, Ş., (2020), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (28. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.

Buluç, B., (2019), *Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara.

Carney, J., (1986), *Intrinsic Motivation and Artistic Success*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Chicago, USA.

Clarke, S. G., Haworth, J. T., “ ‘Flow’ Experience in The Daily Lives of Sixth-Form College Students”, *British Journal of Psychology*, 1994/85, (4), pp.511-523.

Ceasens, G., Stinglhamber, F., “ The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes”, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 2014/64, pp.259-267.

Chen, H., Wigand, R. T., Nilan, M. S., “Optimal Experience of Web Activities”, *Computers in Human Behaviours*, 1999/15, pp.585-608.

Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Vd., “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Lead To Which”, *The Journal of Social Psychology*, 2009/149, (1), pp.119-124.

Chou, T. J., Ting, C. C., “The Role Of Flow Experience in Cyber-Game Addiction”, *CyberPsychology and Behaviour*, 2004/6, (6), pp.663-675.

Clarke, S., G., ve Haworth, J., T., “ ‘Flow Experience in The Daily Lives of Sixth-Form College Students”, *British Journal of Psychology*, 1994/85, (4), pp.511-523.

Coşkun, R., vd., (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (9.Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Cseh, G.M., Philips, L.H., Pearson, D.G., “Mental and Perceptual Feedback in The Development of Creative Flow”, *Consciousness and Cognition*, 2016/42, pp.150-161.

Csikszentmihalyi, M., (1985), *Beyond Boredom and Anxiety*, (4.Baskı), Jossey-Bass Yayın, San Francisco,USA.

Csikszentmihalyi, M., (1988b), *The Future of Flow*,

Csikszentmihalyi, M., LeFevre, J., “Optimal Experience in Work and Leisure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989/56(5), pp.815-822.

Csikszentmihalyi, M., (1997), *Finding Flow*, BasicBooks Yayın, New York,USA.

Csikszentmihalyi M., Csikszentmihalyi I.S., (2000), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow Consciousness*, Cambridge University Press, New York, USA.



Csikszentmihalyi, M., (2008), *The Psychology of Optimal Experience*, Harper-Collins Yayın, New York, USA.

Csikszentmihalyi, M., (2014), *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihalyi Csikszentmihalyi*, Springer Yayın, New York, USA.

Çakar, N., D., Yıldız, S., ‘‘Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘‘Algılanan Örgütsel Destek’’ Bir Ara Değişken Mi?’’, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009/8, (28), ss.68-90.

Danserau, F., Graen, G., Haga, W., ‘‘A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role Making Process’’, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975/13, (1), pp.46-78.

Davis, M.S., ‘‘Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games’’, *American Sociological Association*, 1977/6, (2), pp.197-199.

Deci, E.L. Ryan, R.M., (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination In Human Behavior*, Plenum Press, New York.

Demerouti, E., ‘‘ Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness’’, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006/11, (3), pp.266-280.

Demerouti, E., ‘‘ Design Your Own Job Through Job Crafting’’, *European Psychologist*, 2014/19, (4), pp.237-247.

Demerouti, E., A., B., Bakker, S. Sonnentag, vd., ‘‘Work-Related Flow and Energy at Work and at Home: A Study on The Role of Daily Recovery’’, *Journal of Organizational Behavior*, 2012, (33), pp.276-295.

Devotto, R.P., Freitas, C.P.P., Wechsler, S.M. ‘‘The Role of Job Crafting on The Promotion of Flow and Wellbeing’’, *Revista de Administração Mackenzie*, 2020/21,(1), pp.1-24.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., ‘‘Organizational Image and Member Identification’’, *Administrative Science Quarterly*, 1994/39,(2), pp.239-263.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., vd., ‘‘Perceived Organizational Support’’, *Journal of Applied Psychology*, 1986/71, (3), pp.500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis- LaMastro, V., "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 1990/75 (1), pp.51-59.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinker, B., vd., "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 2001/86, (1), pp.42-51.

Emerson, R.M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 1962/27(1), pp.31-41.

Emhan, A., Kula, S., Töngür, A., "Yapısal eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013/31, (1), ss.53-69.

Emre, O., "İş Yolculuğunun Kavramsal Anlamda İncelenmesi ve Geri Çekilme Davranışları", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2018/9, (16), ss.1613-1633.

Engeser, S., Tiska, A., S., (2012), *Advances in Flow Researches*, Springer Yayın, New York.

Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., vd., "İçsel Motivasyon ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişki: İş Becerikliliği ve Akış Deneyiminin Seri Aracılık Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2021/19, (40), ss.413-436.

Eren, E., (2019), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, (13. Baskı)*, Beta Yayınları, İstanbul.

Erkoç, İ., Ç., (2015), *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Özyeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.

Finke, R.A., Slayton, K., "Explorations of Creative Visual Synthesis in Mental Imagery", *Memory&Cognition*, 1988/16, (3), pp.252-257.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., "Organisational Commietment in Nepalese Settings", *Asian Journal of Social Psychology*, 2001/4, (3), pp.239-248.

Ghitulescu, B.E., (2006), *Shaping Tasks and relationships At Work: Examining The Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Pittsburg, USA.

Giray, M., D., Şahin, D., N., “ Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 2012/15, (30), ss.1-9.

Gomezal, A.S., Aleksic, D., “The Relationship between Technological Turbulence, Flow Experience, Innovation Performance And Slow Firm Growth”, *Journal of Business Economics And Management*, 2020/21, (3), pp.760-782.

Gordon, S., Tang, C.H.H., Day, W., vd., “Supervisor Support and Turnover in Hotels: Does Subjective Well-Being Mediate The Relationship”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2019/31, (1), pp.496-512.

Gouldner, A., W., “The Norm of Reciprocity: A Preliminary State”, *American Sociological Review*, 1960/25, pp.161-178.

Grant, A.M., Parker, S., Collins, C., “Getting Credit For Proactive Behaviour: Supervisor Reaction Depend On What You Value and How You Feel, *Personel Psychology*, 2009/62, (1), pp.31-55.

Gözüm, S., (2020), *Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001/21, (1), ss.91-109.

Gürbüz, S.,(2019), “Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, Seçkin Yayınları, Ankara.

Gürer, C., Dolu, O., Demir, S., vd., (2014), “Kavram Oluşturma ve Ölçüm”, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (4.Baskı), Ed: Kaan Böke, Alfa Yayınları, İstanbul.

Güzel, Ş., Aslan, Ş., “Sağlık Çalışanlarının İş becerikliliği ile Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz-Yeterliğin ve Duygusal Zekanın Aracılık Rolü”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2021/19, (41), ss.631-664.

Hackman, J. R., Oldham, G. R., “ The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects”, *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 1974, (4), pp.148–149.

Hair, J.F., vd., (2013), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, UK.

Hatipoğlu, Z., (2015), *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Seviyelerine Etkisi: Ankara Çankaya İlçesinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Hayes, A., F., (2018), "Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach", (2.Baskı), The Guilford Yayın, New York.

Hobfoll, S.E., "Conservation of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress", *American Psychologists*, 1989/44(3), pp.513-524.

Homans, G., "Social Behaviour as Exchange", *American Journal of Sociology*, 1958/63(6), pp.597-606.

Hsu, C. L., Lu, H. P., "Why Do People Play On-line Games? An Extended TAM With Social Influences and Flow Experience", *Information & Management*, 2004/41, pp.854-868.

Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., vd., "Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 2016/9, (4), pp.675-687.

İçerli, L., "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2010/5, (1), ss.67-92.

İnce, A.R., "Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016/15, (57), ss.649-660.

İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü., (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (5.Baskı), Beta yayın, İstanbul.

Jackson, S. A., "Toward a Conceptual Understanding of The Flow Experience in Elite Athletes", *Research Quarterly For Exercise and Sports*, 1996/67, (1), pp.76-90.

Johlke, M.C., Stamper, C.L., Shoemaker, M.N., "Antecedents To Boundary-Spanner Perceived Organizational Support", *Journal of Managerial Psychology*, 2002/17, (2), pp.116-128.

Jungho, P., Parsons, D., Ryu, H., "To Flow and Not To Freeze: Applying Flow Experience To Mobile Learning", *IEEE, Transactions on Learning Technologies*, 2010/3, (1), pp.56-67.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Kambur, E., Canbek, M., ‘‘Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü’’, *Business&Management Studies: An International Journal*, 2018/6, (3), ss.36-57.

Kanter, R.M. ‘‘Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities’’, *American Sociological Reviews*, 33/4, pp.449-517.

Karabey, C. N., İşcan, Ö. F., ‘‘Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama’’, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007/21,(2), ss.231-241.

Karakurt, A., (2012), *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Kawalya, C., Munene, J.C., vd., ‘‘Psychological Capital and Happiness at The Workplace: The Mediating Role of Flow Experience’’, *Cognet Business&Management*, 2019/6(1), pp.1-13.

Kayri, M., ‘‘Araştırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc Teknikleri)’’, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009/19, (1), ss.51-64.

Kefor, T., (2015), *Art Students in Flow:An Interpretative Phenomenological Analysis*,(Yayımlanmamış Doktora Tezi), Northeastern University, College of Professional Studies, Boston, USA.

Kerse, G.,’’ İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme ile İlişisini Belirleme’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2017/9, (4), ss.283-304.

Kirkendal, C. D., (2013), *Job Crafting: The Pursuit of Happiness At Work*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Wright State University, Philosophy, Ohio, USA.

Ko, I., (2011), *Crafting a Job: Creating Optimal Experiences at Work*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Claremont, Kaliforniya’dan Akt: Bakker, A., B., Woerkom, M.,’’Flow at Work: A Self-Determination Perspective’’, *Occup Health Sci*, 2017/1, pp.47-65.

Koç, H., Topaloğlu M., 2012, İşletmeler İçin Yönetim Bilimi, Seçkin Yayınları, Ankara.

Koçak, D., Yücel, İ., “Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2018/32, (3), ss.683-704.

Kozak, M. A., Akçay, A.D., “Otel Çalışanlarının İşte Kalma Niyeti Üzerine Uygulama”, *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2010, ss.356-376.

Kraimer, M., L., Wayne, S., J., “ An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment”, *Journal of Management*, 2004/30, (2), pp.209-237.

Köse, A., (2015), *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği)*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Ortak Program, Gaziantep.

Köse, A., “The relationship Between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate”, *Journal of Education and Practice*,

Kulik, C., T., Oldham, G., R., Hackman, J., R., “ Work Design as an Approach to Person-Environment Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, 1987, (31), pp.278-296.

Lawler, E., E., Hackman, J., R., Kaufman, S.,” Effects of Job Redesign: A Field Experiment”, *Journal of Applied Social Psychology*, 1973/3, (1), pp.49-62.

Leana, C., Applebaum, E., Shevchuk, I., “Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education; The Role of Job Crafting”, *Academy Management Journal*, 2009/52, (6), pp.1169-1192.

Lin, B., Law, K. S., “Why is Underemployment Related To Creativity and OCB? A Task Crafting Explanation of The Curvilinear Moderated Relations”, *Academy of Management Journal*, 2017/60, (1), pp.156-177.

Lu, C., Wang, H., Lu, J., vd., “ Does Work Engagement Increase Person–Job Fit? The Role of Job Crafting and Job Insecurity”, *Journal of Vocational Behavior*, 2014/84, pp.142-152.

Luznik, K., May, J., Redding, E., ‘‘A Qualitative Investigation of Flow Experience In Group Creativity’’, *Research In Dance Education*, 2021/22, (2), pp.190-209.

Lyons, P., ‘‘The Crafting of Jobs and Individual Differences’’, *Journal of Business and Psychology*, 2008/23, (1), pp.25-36.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C.M., Williams, J., ‘‘Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods, Multivariate Behavioral Research, 2004/39, pp.99-128.

Mannell, R.C., Zuzanek, J., Larson, R., ‘‘Leisure State and ‘‘Flow’’ Experience: Testing Perceived Freedom and Intrinsic Motivation Hypotheses’’, *Journal of Leisure Research*, 1988/20,(9), pp.289-304.

Meyer, J. P., Allen, N. J., ‘‘A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment’’, *Human Resource Management Review*, 1991/1, (1), pp.61-89.

Miller, M. L., (2015), *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deal and, Psychological Empowerment*, (Doktora Tezi), Walden University, College of Management and Technology, Minneapolis(U.S.A.).

Milliken, F.J, Morrison, E.W., Hewlin, P.F., ‘‘An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That employees Don’t Communicate Upward and Why’’, *Journal of Management Studies*, 2003/40, (6), pp.1453-1476.

Mirlohi, M., Egbert, J., ve Ghonsooli, B., ‘‘Flow in Translation: Exploring Optimal Experience for Translation Translators’’, *Target*, 2011/23, (2), pp.251-271.

Moneta, G., B., ‘‘The Flow Experience Across Cultures’’, *Journal of Happiness Studies*, 2004/5, pp.115-121.

Mowday, R., T., Porter, L., W., Steers, R., M., (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press Inc., New York’tan Akt: Taştan, S., İşçi, E., Arslan, B., ‘‘Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma’’, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, (19), ss.121-138.

Mowday, R., T., Steers, R., M., and Porter L., W., “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*, 1979/14, (2), pp.224-247.

Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., vd., “Job Characteristics as Antecedents of Intention to Stay and Mediating Effects of Work Family Facilitation and Family Satisfaction among Single Mothers in Malaysia”, *International Journal of Business and Social Science*, 2010/1, (3), 59-74

Nakamura, J., ve Csikszentmihalyi, M., Editörler: Snyder, C. R., ve Lopez, S. J., (2002), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Yayını, New York.

Nayır, F., ‘Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin’ Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması’, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, (28), ss.89-106.

Nicholson, N., ‘A Theory of Work Role Transitions’, *Administrative Science Quarterly*, 1984/29, pp.172–191.

Niessen, C., Weseler, D., Kostova, P., ‘When and Why Do Individuals craft their jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting’, *Human Relations*, 2016/69,(6), pp.1287-1313.

Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, NewYork, USA.

Oruç, E., ‘İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi’, 2019/1, (1), ss.24-28.

Özdevecioğlu, M., ‘Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003/18, (2), ss.113-130.

Özkara, B., Y., ve Özmen, M., ‘ Akış Deneyimine İlişkin Kavramsal Bir Model Önerisi’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2016/11, (3), ss.71-100.

Öztürk, M., Eryeşil, K., ‘Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2016/19, (2), ss.123-141.

Öztürk, V, Koçyiğit. s., Ç., Bal, E., Ç., ‘Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011/12, (1), ss.84-98.



Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., vd., ‘‘The Personal Norm of Reciprocity’’, *European Journal of Personality*, 2003/17, (4), pp.251-283.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., C., W., vd., ‘‘ Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Antecedents and The Effect of Work Engagement’’, *Journal of Organizational Behavior*, 2012, (33), pp.1120-1141.

Rathi, N., Lee, K., ‘‘Understanding The Role of Supervisor Support in Retaining Employees and Enhancing Their Satisfaction With Life’’, *Personnel Review*, 2017/46, (8), pp.1605-1619.

Privette, G., ‘‘Peak Experience, Peak Performance and Flow: A Comparative Analysis of Positive Human Experience’’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983/45, (6), p.1361-1368.

Rheinberg, F., ‘‘Flow Experience When Motorcycling: A Study of a Special Human Condition’’, 1991, (7), pp.349-362.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S., ‘‘Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support’’, *Journal of Applied Psychology*, 2001/86, (5), pp. 825-836.

Rhoades, L., Eisenberger, R.,’’ Perceived Organizational Support: A Review of the Literature’’, *Journal of Applied Psychology*, 2002/87, (4), pp.698-714.

Salanova, M., Bakker, A.B., Llorens, S., ‘‘Flow At Work: Evidence For An Upward Spiral of Personal and Organizational Resources’’, *Journal of Happiness Studies*, 2006/7,(1), pp.1-22.

Sanchez, A., M., R., (2009) ‘‘*The Story Flows on: A Multi-study on The Flow Experience*’’, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Universitat Jaume, Psikoloji Bölümü, Valencia,İspanya.

Sartika, D., Husna, S. I., ‘‘Finding Flow Experience on Music Activity’’, *International Journal of Social Science and Humanity*, 2014/4, (2), pp.155-158.

Schafer, O., (2013), ‘‘Crafting Fun User Experience: A Method to Facilitate Flow’’ Human Factors International’den Akt: Yaşın, T., (2016), *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilimdalı, Ankara.

Seçkin, Ş. N., ‘‘İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2019/15, (3), ss.889-903.

Seibert, S.E., Kraimer, M. L., Crant, J. M., ‘‘What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success, *Personel Psychology*, 2001/54, (4), pp.845-874.

Seligman, M., E., P., Csikszentmihalyi, M., ‘‘Positive Psychology: An Introduction’’, *American Psychologists*, 2000/55 (1), pp.5-14.

Sheldon, K. M., King, L., ‘‘Why Positive Psychology is Necessary’’, *American Psychologist*, 2011/56 (3), pp.216-217.

Silvis, F., Groot, M.B., ‘‘Flow Slides in Netherlands: Experience and Engineering Practice’’, *Canadian Geotechnical Journal*, 1995/32, (6), pp.1086-1092.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M., (2010), Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, (3.Baskı), Beta Yayın, İstanbul.

Slemp, G., R., Vella Brodrick, D., A., ‘‘ The Job Crafting Questionnaire: A New Scale to Measure the Extent to Which Employees Engage in Job Crafting’’, *International Journal of Wellbeing*, 2013/3, (29), pp.126-146.

Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E.B., Çelik, K., ‘‘Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma’’, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2015/7, (1), ss.125-144.

Stassen, M., Ursel, N. D., ‘‘Perceived Organizational Support, Career Satisfaction and The Retention of Older Workers’’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*’’, 2009/82, pp.201-220.

Su, Y.S., Chiang, W.L., Lee, C.T.J., vd., ‘‘The Effect of Flow Experience on Player Loyalty in Mobile Game Application’’, 2016,(63), pp.240-248.

Şentürk, D., ‘‘Psikoterapi Methodu Olarak Tasavvufa Genel Bir Bakış’’, *Türkiye Bütüncül Psikoterapi Dergisi*, 2021/4, (7), ss.16-35.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (7.Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.

Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., ‘‘Organizations and Supervisors as Source of Support and Target of Commitment: A Longitudinal Study’’, *Journal of Organizational Behavior*, 2003/24, pp.251-270.

Tanrıverdi, H., Kılıç, N., ‘‘Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’’, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 206/1, (1), ss.1-18.

Taştan, S., İşçi, E., Arslan, B., ‘‘Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma’’, *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, (19), ss.121-138.

Thibaut, J.W. ve Kelly, H.H., (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley&Sons Yayın, New York, USA.

Thompson, J.A., ‘‘Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective’’, *Journal of Applied Psychology*, 2005/90, (5), pp.1011-1017.

Tims, M., Bakker, A., B., ‘‘Job Crafting: Towards A New Model of Individual Job Redesign’’, *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010/36, (2), pp.12-20.

Tims, M., Bakker, A., B., Derks, D., ‘‘ Development and Validation of the Job Crafting Scale’’, *Journal of Vocational Behavior*, 2012, (80), pp.173-186.

Tims, M., Bakker, A., B., Derks, D., ‘‘ Daily Job Crafting and The Self-Efficacy–Performance Relationship’’, *Journal of Managerial Psychology*, 2014, (29), pp.490–507.

Tokgöz,E., Seymen, O.A., ‘‘Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma’’, *Öneri Dergisi*, 2013/10,(39), ss.61-76.

Tokgöz, N., ‘‘Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği’’, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011/6, (2), ss.363-387.

Tolman, E.C., ‘‘Identification and The Postwar World’’, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1943/38,(2), pp.141-148.

Tse, D.C.K., Nakamura, J, Csikszentmihalyi, M., ‘‘Living Well by ‘Flowing’ Well: The Indirect Effect of Autothelic Personality on Well-Being Through Flow Experience’’, *The Journal of Positive Psychology*, 2021/16, (3), pp.310-321.

Turan, N., ‘‘Akış Deneyimi Üzerine Genel Bir Literatür Taraması’’, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, (37), ss.181-199.

Turan, M.F., (2019), *İş Şekillendirmenin İş Performasına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tutumlarının Aracılık Rolünün İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.

Turnley, W.H., vd., "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviours, *Journal of Management*, 2003/29,(2), ss.187-206'dan Aktaran, Turunç, Ö. Ve Çelik, M., "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 2010/17, (2), pp.183,206.

Turunç, Ö., Çelik, M., "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 2010/17, (2), ss.183,206.

Turunç, Ö., Turgut, H., 2017, *Yönetim ve Strateji 101 Teori ve Yaklaşım*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Uyargil, C., İ. Ü. İşletme Fakültesi Öğretim Üyeleri, 2018, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yenilenmiş 8. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

Uysal, B, Özçelik, G., Uyargil, C., "Bireysel İş Yapılandırmanın Sonuçları:, Bireysel İş Yapılandırmanın Psikolojik Sermaye ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018/16, (32), ss.651-666.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., Cross, T.C., "Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards", *Journal of Applied Psychology*, 2000/85, (4), pp.526-535.

Walters, G, Raybould, M., "Burn-Out and Perceived Organizational Support Among Front-Line Hospitality Employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2007/14, (2), pp.144-156.

Wang, H., Li, P., Chen, S., "The Impacts of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020/17, (21), pp.1-29.

Wayne, S.J., Robert C.L., Sparrowe, R.T., "Developing Leader-Member Exchange", *American Behavioral Scientist*, 1994/37, (5), pp.697-714.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., vd., "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 2002/87, (3), pp.590-598.

Windergeren, J., Bakker, A.B., Derks, D., ‘‘ Fostering Employee Well-Being via A Job Crafting Intervention’’, *Journal of Vocational Behaviour*, 2017, (100), pp.164-174.

Wrzesniewski, A., Dutton, J., E., ‘‘Crafting A Job: Revisioning Employees An Active Crafters of Their Work’’, *Academy of Management Review*, 2001/26, (2), pp.179-201.

Wrzesniewski, A., Nicholas, L., Dutton, J., E., vd., ‘‘ Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work’’, *Advances in Positive Organizational Psychology*, 2013/1, pp.281-302.

Yağm, A., İplik, F., ‘‘Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Adana İli Örneği’’, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005/14/1, ss.395-412.

Yaşın, T., (2016), *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.

Yavuz, M., ‘‘ İş Zanaatkârlığı ile Bireysel Performans Çıktıları Arasındaki İlişkide Çalışanların Dışsal Prestij ve Kurum Destek Algılarının Rolü’’, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, M., Artan, İ. E., ‘‘İş Zanaatkârlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkârlığı Ölçeğinin Geliştirilmesi’’, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 2019/20, (1), ss.95-125.

Yen, W.C., Lin, H.H., ‘‘Investigating The Effect of Flow Experience on Learning Performance and Entrepreneurial Self-Efficiency in A Business Simulation Systems Context’’, *Interactive Learning Environment*, 2020, pp.1-16.

Yeşiltaş, M., D., Türk, M., ‘‘İş Stresinin Çalışanların İş Akış Deneyimleri Üzerindeki Etkisi’’, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017/10, (54), ss.935-941.

Yeşiltaş, M., D., Ekici, E., ‘‘İş Akış Deneyiminin Kişilik Özellikleri ve İş Stresi ile İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma’’, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017/26, (1), ss.1-11.

Yıldız, B., Çakı, N., ‘‘Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerinde Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü’’, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, (32), ss.69-86.

Yoon, J., Lim, J.C., ‘‘Organizational Commitment in The Workplace: The Cse of Korean Hospital Employees’’, *Human Relations*, 1999/52, (7), pp.923-945.

Yoon, J., Thye, S.R., ‘‘A Dual Process Model of Organizational Commitment’’, *Work and Occupations*, 2002/29, (1), pp.97-124.



Sayın Katılımcı  
Bu anket formu İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

#### KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz :	Erkek ( )	Kadın ( )							
Yaşınız :	18-24 ( )	25-29 ( )	30-34 ( )	35-39 ( )	40-44 ( )	45-49 ( )	50-54 ( )	55 yaş ve üzeri ( )	
Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız? :	3 yıldan az ( )		3-5 yıl ( )		6-9 yıl ( )		10-14 yıl ( )		15 yıl ve üzeri ( )
Şu an çalıştığınız firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?	3 yıldan az ( )		3-5 yıl ( )		6-9 yıl ( )		10-14 yıl ( )		15 yıl ve üzeri ( )
Eğitiminiz	İlkokul veya Ortaokul ( )		Lise ( )		On Lisans ( )		Lisans ( )		Lisansüstü ( )

(1) İfade kesinlikle beni yansıtır  
(4) İfade beni yansıtmıyor

(2) İfade beni yansıtır  
(5) İfade kesinlikle beni yansıtmıyor

(3) Kararsızım

İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları geliştiririm.	1	2	3	4	5
İşimde yaptığım görevlerin türünü ve kapsamını değiştiririm.	1	2	3	4	5
Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	1	2	3	4	5
Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	1	2	3	4	5
Üretken olmadığımı düşündüğüm(ise yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	1	2	3	4	5

İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin örgütün başarısındaki önemini farkındayım.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin daha geniş topluluklar(toplum) için önemli olduğunu farkındayım.	1	2	3	4	5
İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.	1	2	3	4	5
İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.	1	2	3	4	5

İşletmemde diğerleriyle iletişimi artırarak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
İşle ilgili sosyal faaliyetler(konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
İşyerinde özel bazı etkinlikler(arkadaşımın doğum günü kutlaması, halı saha maçları vb.) düzenlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
Tanışmadığım iş arkadaşları, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.	1	2	3	4	5
Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan iş yerindeki diğer bireylerle arkadaşlık kurarım.	1	2	3	4	5

Çalışırken başka bir şey düşünmem.	1	2	3	4	5
Kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.	1	2	3	4	5

İşim kendimi iyi hissettirir.	1	2	3	4	5
İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
Çalışırken kendimi neşeli hissedirim.	1	2	3	4	5

Eğer daha az ücret alsaydım bu işi yine de yapardım.	1	2	3	4	5
Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum.	1	2	3	4	5
Çalışıyorum çünkü çalışmayı seviyorum.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili bir şeye çalışırken kendim için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum.	1	2	3	4	5

#### 1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

Çalıştığım kurum benim görüşlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum gerçekten benim refahımı düşündür.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum amaçlarımı ve değerlerimi çok fazla önemser.	1	2	3	4	5
Bir sorumum olduğunda, çalıştığım kurum bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, söz konusu ben olunca kabul edilebilir hatalarımı bağışlar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum beni kendi çıkarı için kullanır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum benim için çok az endişelenir.	1	2	3	4	5
Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğunda çalıştığım kurumbana yardım etmede istekli davranır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum işimi olabildiğince eğlenceli hale getirir.	1	2	3	4	5