



Yönetici Davranışlarının Akış Deneyimine Etkisi: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

The Effects of Managerial Behaviors on Flow Experience: A Study on White-Collar Workers

Kemal Can KILIÇ*
Mehmet BİÇER**

<https://doi.org/10.25204/iktisad.1332451>

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:
Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:
25.07.2023

Kabul Tarihi:
28.08.2023

© 2024 İKTİSAD
Tüm hakları
saklıdır.



Yönetici davranışları ile akış deneyimi kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma modeli kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmanın temel amacı, çalışanların yönetici davranışları algılarının akış deneyimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini Ankara, Osmaniye ve İskenderun'da eğitim, sağlık, bankacılık, sigorta, inşaat ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren kurumsal firmaların tüm beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Veriler, araştırma evreninde yer alan beyaz yakalı çalışanların 387'sinden yüz yüze anket yolu ile toplanmıştır. Çalışmada yapılan hipotez testleri çalışanların algıladıkları yönetici davranışları boyutlarının (müşteri odaklılık ve iletişim, katılım ve adalet, takım ve tutarlılık, yetkilendirme, kariyer koçluğu, esneklik ve iş yaşam dengesi) akış deneyimi boyutları (işe dalma, işten zevk alma/içsel motivasyon) üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduklarını göstermiştir. Bu çalışma ile hizmet sektöründe farklı kurumsal işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanların algıladıkları yönetici davranışlarının onların akış deneyimleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Daha sonraki araştırmacılar yönetici davranışlarının akış deneyimi üzerindeki etkisinin diğer sektörlerde de anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilirler.

Anahtar Kelimeler: Yönetici davranışları, akış deneyimi, beyaz yakalı çalışanlar, hizmet sektörü.

Abstract

Article Info

Paper Type:
Research Paper

Received:
25.07.2023

Accepted:
28.08.2023

© 2024 JEBUPOR
All rights
reserved.



The main purpose of this study, which was carried out within the scope of the quantitative research model, in which the relationship between managerial behaviors and flow experience concepts was examined, is to reveal the effects of workers' perceptions of managerial behaviors on flow experiences. The universe of the research consists of all white-collar employees of corporate companies operating in education, health, banking, insurance, construction and tourism sectors in Ankara, Osmaniye and Iskenderun. The convenience sampling method was preferred in the study. The data were collected from 387 white-collar workers in the research population through face-to-face questionnaires. The hypothesis tests conducted in the study showed that the dimensions of managerial behaviors (customer focus and communication, participation and fairness, team and consistency, empowerment, career coaching, flexibility and work-life balance) perceived by the employees had significant and positive effects on the dimensions of flow experience (engagement, enjoyment of work/intrinsic motivation). With this study, it has been determined that the perceived managerial behaviors of white-collar workers working in different corporate businesses in the service sector have significant and positive effects on their flow experiences. Later researchers could examine whether the effect of managerial behavior on flow experience differs significantly in other sectors as well.

Keywords: Managerial behavior, flow experience, white-collar workers, service industry.

Atıf/ to Cite (APA): Kılıç, K. C. ve Biçer, M. (2024). Yönetici davranışlarının akış deneyimine etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(23), 12-29. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1332451>

* ORCID Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kcan@cu.edu.tr

** ORCID Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik MYO, mehmetbicer@kilis.edu.tr

Extended Abstract

Introduction and Research Questions & Purpose: Managers who are open to improvement, who can analyze the internal and external environment of the organization, who convince their subordinates that they can do more, and who exhibit attitudes and behaviors that create a fair and equal working environment, can increase productivity by strengthening the organizational structure. This study was carried out considering the existence of a relationship between managerial behaviors and employees' experiences of flow while doing their jobs. For this reason, the main research question of this study is "Do white-collar workers' perceptions of managerial behavior have an effect on their flow experiences?". Within the framework of the research model created, the causality between manager behaviors and flow experience concepts was tried to be tested. In this context, the main purpose of the study is to reveal the effects of employees' perceptions of managerial behavior on their flow experiences.

Literature Review:

Usually every manager, who has the authority to use authority to achieve organizational goals and fulfill predetermined roles within the organization, manages management processes by exhibiting various behavior styles within the organization. The behavior of a leader or manager with a vision that will ensure the values, attitudes and needs of the employees are supported or nurtured (Bass, 1985) will have a positive effect on the flow experience. Csikszentmihalyi (2003) states that managerial attitudes and behaviors towards determining organizational goals, giving feedback on performance, supporting the development of employees' talents and skills and enabling them to control their work can contribute to their experience of flow. Linsner (2009) states that managers who adopt values such as contribution to the corporate culture, being noticed and struggling will have a positive effect on the employees' experience of the flow. Also, Küçük (2022) expresses that high morale and motivation enable employees to do their jobs with passion, thus helping them experience the flow more easily. On the other hand, Özcan (2021) concluded that in situations where ambiguity and unpredictability are unusual, the effect of transformational leadership on the flow experience decreases. In a similar study, Schermuly and Meyer (2020) revealed that the transformative leader creates positive effects on employees' experience of flow.

Methodology:

The universe in which the research will be applied has been determined as Ankara, Osmaniye and İskenderun. Convenience sampling method was used in the sampling process that could represent the universe. White-collar workers of firms in the education, health, banking, insurance and tourism sectors constitute the sample of the research. Data from 387 participants were used in the analyses. First of all, Cronbach's alpha coefficients were calculated by performing reliability analysis in order to evaluate the internal consistency of the scales and data. The factor loads of the answers were calculated by factor analysis, and the questions that should not be included in the analysis were excluded from the analysis. Then, descriptive statistical analyzes were made for the research variables. Afterwards, the relationships between the variables of managerial behaviors and flow experiences were revealed by correlation analysis. With regression analysis, the effects of employees' perception of managerial behavior on their flow experiences were tested within the framework of the hypotheses.

Results and Conclusions:

The results of the correlation analysis indicated that the components of managerial behavior have positive relationships with the flow experience sub-dimensions. In addition, the results of the regression analyzes reveal that all dimensions of managerial behaviors have positive effects on the flow experience dimensions at different levels. This study, in which the positive and significant effects of managerial behaviors on the work flow experience were determined, was conducted on white-collar workers performing in the service sector. Later researchers could do similar research in the manufacturing sector. Thus, this model, which supports the theory, can be applied in different sectors and compared. In order to develop this model, researchers can also look at the mediating and regulatory effects of personality, work motivation, job satisfaction, ego states and some demographic factors, which are among the individual factors that feed the flow experience.

1. Giriş

Belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştirerek hedeflere ulaşmak ve örgüt içerisinde daha önceden belirlenmiş rolleri yerine getirmek üzere otorite kullanma yetkisi ile donatılmış her yönetici (Bayat, 2005: 3), örgüt içinde çeşitli davranış tarzları sergileyerek yönetim süreçlerini idare eder. Yöneticinin öz yapısı, çalışanlara yönelik fikirleri, örgütün misyonu, yapılan işin kalite ve hususiyetleri, yer ve zaman gibi etkenler yönetici davranışlarının biçimlenmesinde etkili olmaktadır. Klasik perspektiften ele alındığında, yönetici davranış tiplerinin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Lewin vd., 1939: 239).

Katı ve sert kişilik yapısına sahip, otoriter davranışlar sergileyen yöneticiler (Aytürk, 2007: 23) hiç kimsenin düşünce ve görüşüne başvurmadıkları gibi emrindeki çalışanları da yaptıkları işlere müdahil etmezler. Kararları sadece kendileri alırlar ve mutlak biat edilmesini arzu ederler (Bakırcı ve Özata, 2022: 177). Otoriter yönetim davranış biçimini benimseyen yöneticiler çalışanları ile doğrudan iletişim kurmazlar, belirledikleri çalışanlar aracılığıyla diğer çalışanlar ile temaslarda bulunurlar. Demokratik davranış tarzına sahip yöneticiler, karşıdakinin düşüncesini dikkate alan, farklı görüşleri kıyaslayabilen, yargılayabilen yöneticilerdir. Katılımcı, demokratik yöneticiler sıklıkla astlarının düşünce ve önerilerine müracaat ederek, öneri, dilek ve temennileri değerlendirdikten sonra ortak kararlar alırlar. Yetkinin yalnızca kendisinde toplanmasını istemeyen bu tip yöneticiler, emrindeki çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri için öncülük ederler (Tin, 2020: 14-16). İlgisiz (serbest bırakıcı) yönetici davranışlarında bulunan yöneticiler ise çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirler fakat sonrasında onları süreçlerde kendi inisiyatiflerinde yalnız bırakırlar. Ayrıca yapılan işe yönelik de bir sorumluluk alma çabasında bulunmayarak astlarına destek olmazlar (Mücevher, 2019: 57).

Şahsını ve kurumunu ilerletmek, yenilemek, değer yaratmak, organizasyonuna örgüte en iyi şekilde katkıda bulunmak adına çaba sarf etmek (Caldwell vd., 2015: 16), iyi bir iletişim kurmak, adaletli davranmak, geleceğe yönelik düşünerek hareket etmek, liderlik vasıflarını sergilemek, doğru ve etkin kararlar alabilmek, isabetli yetkilendirmeler yapabilmek iyi bir yöneticinin sergilemesi gereken davranışlar içerisinde söz edilebilir (Mücevher, 2023: 40). Örgütü ve çalışanları sevk ve idare etmekte eksiklikleri olan, işgörenlerin ve organizasyonun gereksinimlerine çare olma hususunda yeterli olamayan kişiler kötü, karanlık, olumsuz yöneticiler olarak ifade edilmektedirler. Kötü yöneticiler, sorunlara çözüm sunmakta yetersiz kalmakla birlikte süreçlerin doğru yönetilmesini ve yapılan işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlayamazlar. İşgörenlerin gereksinimlerini giderme konusunda yetersiz veya başarısız olan kötü yöneticiler çalışanları kandıran, onları küçük gören, alaycı, yalancı ve iftiracı davranışlar sergileyebilmektedirler (Saleh vd., 2018). Kısıtlayıcı ve zorba tutumlarda bulunmak, kötü iletişim, menfaatçi yaklaşım, gereğinden fazla konuşmak ve objektif olmamak (Dandira, 2012); bencil, otoriter, ezici, eleştirici ve paranoyak davranmak (McIntosh ve Rima, 1997; Maccoby, 2004); istismarcı ve muhalif tutumlarda bulunmak (Kellerman, 2005; Tepper, 2000) kötü yöneticilerin genel olarak sergiledikleri davranışlar arasında sayılabilir.

Alanyazın incelendiğinde, yönetici davranışlarını ölçmek için Michelle Marie Murphy (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. İlk olarak Smither vd. (1995) tarafından oluşturulan ölçeğin, Bebek Patlaması, X ve Y kuşakları için önemli olan yönetici davranışlarını test etmek için kolaylıkla adapte edilebilecek en uygun araç olduğunu belirleyen Murphy (2011), ölçeği 12 boyut ve 43 madde şeklinde geliştirmiştir. Yönetici davranışları ve akış deneyimi kavramlarını ilişkilendirdiğimiz bu çalışmada ölçeğin, Biçer ve Kılıç (2022) tarafından Türkçe uyarlaması ve geçerliliği yapılmış 6 boyut ve 29 maddeden oluşan şekli kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin boyutları; müşteri odaklılık ve iletişim, katılım ve adalet, takım ortamı oluşturma ve tutarlılık, yetkilendirme, kariyer koçluğu, esneklik ve iş yaşam dengesi olarak belirlenmiştir. Çalışanın zihinsel, duygusal ve davranışsal yönden kusursuz ve tutarlı bir düzeyde olması akış deneyimine girilebilmesi bakımından önemli ve gereklidir (Özcan, 2021). İşgörenin zihinsel dürtü ve dengesi ve ayrıca şahsına yönelik gösterilen ilgi, işini yaparken akışta kalmasına altyapı oluşturmaktadır.

Akış deneyiminin temelinde; işi yapmaktan zevk duyma, zorluk-yetenek dengesi, kendiliğinden oluşma, hedeflerin belirginliği, geribildirim sağlama, dikkatini dağıtmama, konsantrasyon, kontrolü kaybetmeme ve kontrol edebilme gücü, öz bilincin kaybolması ve zaman kavramının farklılaşması durumlarının varlığı söz konusudur (Carr, 2003). Clarke ve Haworth'a (1994) göre bu durum, zor durumlar karşısında kişinin kabiliyetlerini önemli düzeyde performansa dönüştüren, aynı zamanda da zevk alma ve mutluluk hislerinden daha fazlasını kişiye yaşatan bir tecrübedir.

Satranç oyuncuları, dağcılar, dansçılar ve eğlenmeyi temel aktivite olarak düşünen ve uygulayan kişiler ile görüşerek eğlencenin tabiatını ve keyfini araştıran Mihally Csikszentmihalyi 1975 yılında akış teorisini literatüre kazandırmıştır (Metin ve Düşmezkalender, 2022: 4). Akış deneyimi çalışmaları, Maslow'un doruk deneyimi ve bu yaşamışlığın akıl, iyi oluş, yaratıcılık üzerindeki etkileriyle ilgili araştırmaların odağında oluşmuştur. Fakat Maslow, doruk deneyimini bireyin kendini kavrama, anlama ve bireysel üstünlük aracı kabul ederken; Csikszentmihalyi ise akış deneyimini sosyal ve evrimsel etkileri ön planda tutarak daha kapsamlı bir perspektiften konuya yaklaşmaktadır (Bernard, 2009: 8). Akış deneyimini; "kişinin tamamen kendisi için gerçekleştirdiği içsel bir güdülenme durumu" olarak tanımlayan Csikszentmihalyi (1975: 36; 1990: 600), akışı bireylerin bir işe veya eyleme tam anlamıyla odaklanarak kendilerini kaptırdıkları, bu anlardan mutluluk duyarak tadını çıkarıncasına zevk aldıkları bir bilinç durumu olarak ifadelemiştir. Bireyin meşgul olduğu işe tam konsantrasyon ile odaklandığı bu deneyimde, birey iş dışındaki her şeyi önceliği olmaktan çıkarıp tüm dikkatini işe verip diğer herşeyi önemsiz kılmaktadır. Bu durum da kişiyi son derece memnun etmekte ve kişi koşullar ne olursa olsun o işi yapmayı sürdürmektedir. Csikszentmihalyi (1990), yapılan işin zorluk düzeyi ve bireyin kabiliyetlerini esas alarak yapmış olduğu açıklamada; düşük zorluk/düşük beceri varlığında ilgisizlik duygusu oluşmakta, düşük zorluk/orta düzey beceri halinde sıkıntı, yüksek zorluk/ düşük beceri olması halinde kaygı oluşmakta, zorluk ve beceri düzeylerinin aynı anda yüksek olması halinde ise akış deneyimi yaşandığını belirtmektedir.

Yapılan ilk çalışmalarda kontrol, dikkat, merak, içsel ilgi şeklinde dört boyutlu olarak (Csikszentmihalyi, 1975) ifade edilen akış deneyiminin boyutları, daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda dokuz boyutlu olarak genişletilmiştir. Akış deneyimi temel boyutları olarak kabul gören bu boyutlar "zorluk ve beceri arasındaki denge, faaliyet ve farkındalığın birleşimi, açık hedefler, derhal geribildirim, toplam yoğunlaşma, kontrol hissi, öz bilinç kaybı, zamanın dönüşümü, ototelik" (Csikszentmihalyi, 2000: 1164) şeklinde alan yazına kazandırılmıştır. Diğer taraftan, çalışma ortamını dikkate alarak yapmış olduğu çalışmada Bakker (2005) ise akış deneyimini "işe dalma, işten zevk alma ve içsel motivasyon" şeklinde boyutlandırmıştır. İşe dalmayı işgörenlerin yaptıkları işe kendilerini tam anlamıyla kaptırarak yoğun bir konsantrasyon halini; işten zevk almayı işi yapma esnasında mutluluk duyma halini; içsel motivasyonu ise yapılan işin kişide içsel haz ve tatmin sağlaması olarak açıklamaktadır (Bakker, 2005: 27-28).

Çalışanların değerlerinin, tutumlarının ve ihtiyaçlarının yaptıkları iş vesilesiyle desteklenmesini veya beslenmesini temin edecek vizyona sahip liderin veya yöneticinin davranışları (Bass, 1985) akış deneyimi üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Csikszentmihalyi (2003) de organizasyonel hedefleri belirleme, performansla ilgili geri bildirim veren, çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişimini destekleme ve işlerini kontrol etmelerini sağlamaya yönelik yönetici tutum ve davranışlarının iş akışı deneyimlemelerine katkıda bulunabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, Linsner (2009) de kurum kültürüne katkı, fark edilirlilik ve mücadele etmek gibi değerleri benimseyen ve benimsetmeye yönelik davranış tarzına sahip yöneticilerin, çalışanların işle ilgili akış deneyimlemesinde olumlu etki yaratacağını belirtmektedir.

Yönetici davranışlarının çalışanların işlerini yaparken akışı deneyimlemeleri arasında bir ilişkinin varlığını düşünerek gerçekleştirilen bu çalışma "Beyaz yakalı çalışanların yönetici davranışları algılarının akış deneyimleri üzerinde etkileri var mıdır?" sorusuna cevap aramaktadır. Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde yönetici davranışları ile akış deneyimi kavramları arasındaki nedensellik test edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, çalışanların

yönetici davranışları algılarının akış deneyimleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmanın konusu olan kavramlara yönelik alanyazında yer alan araştırmalar bağlamında, değişkenleri ilişkilendiren ve araştırmanın hipotezlerini oluşturan yapısal model oluşturulmuştur. Araştırma modeli kapsamındaki bağımsız değişkenin (yönetici davranışları) alt boyutlarının, modelin bağımlı değişkeni (akış deneyimi) bileşenleri üzerinde hangi yönde ve ne düzeyde bir etkiye sahip olduğu incelemek istenmektedir.

2. Yöntem

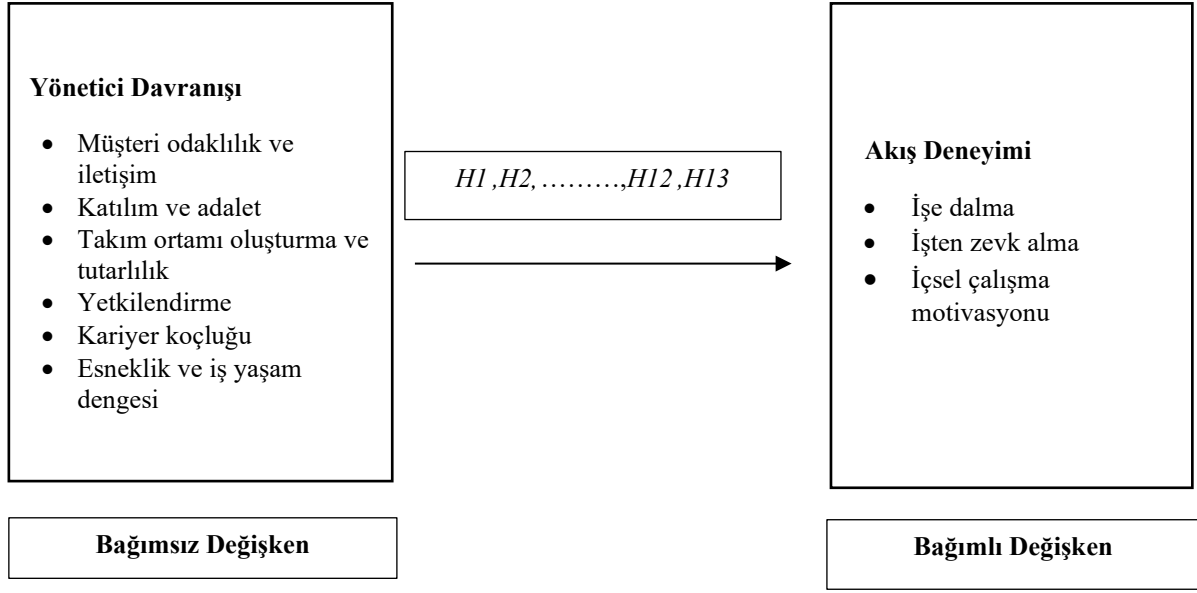
Çalışmanın kavramsal çerçevesi, alanyazında yönetici davranışları ve akış deneyimleri kavramlarını konu alan güncel bilimsel çalışmalardan (Bass, 1985; Linsner, 2009; Csikszentmihalyi, 2003; Akçakanat vd., 2019; Schermuly ve Meyer, 2020; Özcan, 2021; Küçük, 2022) esinlenerek oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma örnekleminde elde edilen verilerle öncelikle ölçeklerin ve verilerde iç tutarlılığın değerlendirilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ardından faktör analizi ile verilen cevapların faktör yükleri hesaplanmış, analize dâhil edilmemesi gerekli olan sorular analizden çıkarılmıştır. Daha sonra araştırma değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Sonrasında ise yönetici davranışları ve akış deneyimleri değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur. Regresyon analizi ile de çalışanların yönetici davranışları algısının akış deneyimleri üzerindeki etkileri oluşturulan hipotezler çerçevesinde test edilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın uygulanacağı evren Ankara, Osmaniye ve İskenderun olarak belirlenmiştir. Evreni temsil edebilecek örnekleme işlemi kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Eğitim, sağlık, bankacılık, sigorta ve turizm sektörlerinde bulunan kurumsal örgüt yapısına sahip işletmelerin beyaz yakalı çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 20.000 beyaz yakalı çalışanın varlığı söz konusudur (Türkiye İş Kurumu, 2022). Araştırmada, yeterli katılımcı sayısına ulaşmak için, uygulamada kullanılan ölçeklerin toplam ifade sayılarının en az 5-10 kat fazlası katılımcıya ulaşması gerektiği kuralı göz önünde bulundurulmuştur (Everitt, 1975). Buradan hareketle, araştırma için yeterli örneklem sayısı %95 güven aralığında en az 384 kişi olarak tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yine Gürbüz ve Şahin (2016)'e göre araştırmanın toplam 42 sorusu gözönüne alındığında, ortalama 420 katılımcıya ulaşmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleminde yer alan 420 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak 33 katılımcıdan elde edilen verilerin özensiz ve eksik doldurulmasından dolayı araştırma kapsamından çıkarılmış ve neticede 387 katılımcıdan sağlıklı veri elde edilmiştir.

2.2. Araştırma Modeli

Araştırma modelimiz literatürde bahsedilen nedensellik dikkate alınarak aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Bu modele göre yönetici davranışları bağımsız değişken akış deneyimi ise bağımlı değişken olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın Görsel Modeli

Şekil 1 incelendiğinde, yönetici davranışlarının altı alt boyuttan oluştuğu, akış deneyiminin ise üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu model kapsamında on üç araştırma hipotezi oluşturulmuştur. Öncelikle araştırmanın ana değişkenleri arasında H1 hipotezi oluşturulmuştur. Daha sonra ise yönetici davranışlarının her bir alt boyutunun akış deneyiminin alt boyutları üzerindeki etkilerine yönelik (H2, H3,.....H12, H13) diğer hipotezler test edilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezle aşağıdaki gibidir:

- H1:** Yönetici davranışlarının çalışanların akış deneyimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H2:** Müşteri odaklılık ve iletişimin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H3:** Müşteri odaklılık ve iletişimin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H4:** Katılım ve adaletin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H5:** Katılım ve adaletin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H6:** Takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H7:** Takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H8:** Yetkilendirmenin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H9:** Yetkilendirmenin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H10:** Kariyer koçluğunun işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H11:** Kariyer koçluğunun işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H12:** Esneklik/iş yaşam dengesinin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H13:** Esneklik/iş yaşam dengesinin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Veri Toplama

Analiz verileri, Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 23.07.2021 tarihli ve 449722 sayılı etik komite onayı ile belirlediğimiz araştırma evreninden elde edilmiştir. Araştırma örnekleminde hedeflenen katılımcılara yüzyüze anket yapılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma anketinde kullanılan ölçüm araçları aşağıdaki gibidir:

Yönetici Davranışları Ölçeği: Katılımcıların yönetici davranışları algılarını ölçmek için ilk olarak Smither vd., (1995) tarafından 9 boyutlu 33 madde olarak oluşturulan, daha sonra Murphy (2011) tarafından 12 boyut ve 43 madde olarak geliştirilen, Biçer ve Kılıç (2022) tarafından yapılan çalışmada 6 alt boyut ve 29 madde olarak Türkçe'ye uyarlanan ölçüm aracı kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları; *müşteri odaklılık ve iletişim* (6 madde), *katılım ve adalet* (7 madde), *takım ortamı oluşturma ve tutarlılık* (6 madde), *yetkilendirme* (3 madde), *kariyer koçluğu* (4 madde), *esneklik ve iş yaşam dengesi* (3 madde) şeklindedir.

Akış Deneyimi Ölçeği: Çalışanların akış deneyimlerini ölçmek için Bakker (2008) tarafından geliştirilen ve Yalçınkaya (2013); Zekioglu, Tekingündüz ve Sünbül (2017) tarafından uyarlanan Akış Ölçeğinden (Work-related Flow Inventory) yararlanılarak elde edilen 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve toplamda 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve ifade sayıları; *işe dalma* (4 madde), *işten zevk alma* (4 madde) ve *içsel çalışma motivasyonu* (5 madde) şeklindedir.

Araştırmada katılımcıların yönetici davranışları ve akış deneyimi ölçeklerindeki soruları cevaplamaları için “(1) kesinlikle katılmıyorum ile (5) kesinlikle katılıyorum” arasında değişen 5'li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Ayrıca; cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durumları, kurumdaki çalışma süreleri, toplam iş tecrübeleri gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara da birer araştırma değişkeni olarak ankette yer verilmiştir.

3. Analiz Bulguları

Araştırma anketi uygulama sürecinde toplamda 387 kişiden elde edilen verilere göre katılımcıların %43,9'u kadın, %56,1'i erkek çalışandır. Katılımcıların %51,5'inin otuz beş yaş ve altında olduğu ve %48,5'inin otuz altı yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların %5,2'si lise mezunu, %94,8'i ise yüksekokul, lisans ve yüksek lisans mezunudur. Çalışma süreleri dikkate alındığında, katılımcıların %72'sinin 1-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olduğu ve %28'inin ise 11 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların toplam iş tecrübelerine bakıldığında ise %39,8'inin 1-10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu ve %60,2'sinin ise 11 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1'de, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerlere yer verilmiştir. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan yönetici davranışlarının; müşteri odaklılık ve iletişim, katılım ve adalet, takım ve tutarlılık, yetkilendirme, kariyer koçluğu, esneklik ve iş yaşam dengesi olmak üzere altı alt boyutu bulunmaktadır. Ayrıca yönetici davranışları ölçeği tek boyut olarak da değerlendirilmiştir. Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan akış deneyimi değişkeni faktör analizi sonucuna göre; işe dalma ve işten zevk alma/içsel motivasyon olmak üzere iki alt boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca akış deneyimi ölçeği tek boyut olarak da incelenmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Akış	İşe Dalma	İşten Zevk Alma ve İşsel Motivasyon	Yönetici Davranışları	Müşteri Odaklılık ve İletişim	Katılım ve Adalet	Takım ve Tutarlılık	Yetkilendirme	Kariyer Koçluğu	Esneklik ve İş Yaşam Dengesi
Ortalama	3,2351	3,2313	3,2371	3,8432	4,0767	3,7468	3,9070	3,8260	3,6079	3,8045
Std. Sapma	0,90205	1,06286	0,97137	0,73762	0,77211	0,91848	0,87903	0,88624	0,96346	0,83736
Varyans	0,814	1,130	0,944	0,544	,596	0,844	0,773	0,785	0,928	0,701
Çarpıklık	-0,305	-,096	-0,313	-1,096	-1,328	-0,727	-0,980	-0,853	-0,555	-1,028
Basıklık	-0,833	-1,180	-0,938	0,628	1,300	-0,385	0,275	0,053	-0,876	0,676
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,66	1,50	1,14	1,50	1,33	1,25	1,00
Maksimum	4,92	5,00	4,88	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Toplam Sayı	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387

Tablo 1'deki değişken ortalamalarına ait veriler incelendiğinde, akış deneyiminin ortalaması 3,2351 iken yönetici davranışlarının ortalamasının ise 3,8432 olduğu görülmektedir. West vd.'ne (1995: 68) göre çarpıklık değerinin 2'den fazla olması, basıklık değerinin ise 7'den büyük olması normal dağılımdan uzaklaşıldığını ifade etmektedir. Buna göre araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılıma sahip oldukları anlaşılmaktadır.

3.1. Keşifsel Faktör Analizi

Faktör analizi öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri uygulanmış ve KMO örneklem yeterliliği %94,5, Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Karenin 10021.090, $p < 0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olabilmesi için Bartlett testi sonucunun anlamlı ve KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması tavsiye edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016). Tablo 2 incelendiğinde, kullanılan her iki ölçüğe ait KMO değerlerinin uygun aralıkta olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonuçlarının da anlamlı ($p < 0,000$) olduğu test edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yönetici davranışları değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Yönetici Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa Katsayısı
I. Faktör Esneklik ve İş Yaşam Dengesi				
YD1 İş takvimi kişisel ihtiyaçlarımla uyumlu bir şekilde ayarlamama izin verir.	0,833	14,976	19,353	0,8621
YD2 İşim ve kişisel sorumluluklarım arasında denge kurmam için beni teşvik eder.	0,793			
YD3 İş dışındaki kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	0,666			
II. Faktör Kariyer Koçluğu				
YD4 Gelişim fırsatlarıyla ilgili beni bilgilendirir.	0,764	2,290	12,852	0,878
YD5 Kariyer hedeflerimle ilgili benimle düzenli olarak konuşur.	0,871			
YD6 Gelişim fırsatlarından yararlanmam için beni destekler.	0,769			
YD12 Verimliliğimi artırmanın yolları hakkında bana koçluk ve rehberlik sağlar.	0,621			
III. Faktör Müşteri Odaklılık ve İletişim				
YD15 Müşteriyi memnun etmek için yaratıcı ve yenilikçi yöntemleri kullanmamı teşvik eder.	0,731	1,601	12,754	0,901
YD16 Müşteri memnuniyetine karşı son derece özverili olduğumu günlük yaptığım işlerle gösterir.	0,782			
YD17 Müşterilere verdiğim sözleri destekler.	0,730			
YD18 Performansım ile ilgili beklentilerini açık bir şekilde belirtir.	0,705			
YD19 Verimli bir şekilde çalışabilmem için gerekli tüm bilgileri sağlar.	0,509			
YD20 Açık ve dürüst iletişimi teşvik eder.	0,422			
IV. Faktör Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılık				
YD21 Takım içi anlaşmazlık ve fikir ayrılıklarını çözmek için adım atar.	0,767	1,361	11,612	0,921
YD22 Takım çalışması ve işbirliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.	0,777			
YD23 Ortak bir hedef etrafında takımımı bir araya getirir.	0,756			
YD24 Takımın değerli bir üyesi olduğumu hissettirir.	0,618			
YD25 Verdiği sözleri yerine getirir.	0,706			
YD26 Benimle iletişimimde bağlı olduğu standartlar değişmez.	0,603			

Tablo 2 (Devamı). Yönetici Davranışları Ölçeği Faktör Yükleri

	1,020	10,683	0,933
V. Faktör Katılım ve Adalet			
YD29 Hedeflerimi belirlerken tavsiyelerimi değerlendirir.	0,563		
YD30 Kendi başıma karar vermeme izin verir.	0,430		
YD31 Verimliliğini geliştirmesi konusunda verdiğim geri bildirimme göre hareket eder.	0,344		
YD7 Beni adil bir şekilde idare eder.	0,540		
YD43 Pozisyon seviyesine bakılmaksızın her bireyin katkısına değer verir.	0,837		
YD41 Bana adil davranır.	0,720		
YD42 Takım üyelerine ırk, din, cinsiyet veya etnik köken gözetmeksizin eşit davranır.	0,775		
VI. Faktör Yetkilendirme	0,805	8,787	0,836
YD33 Yaptığım işe değer verir.	0,339		
YD34 Bana anlamlı görevler verir.	0,542		
YD28 Beni etkileyen kararlar verileceği zaman kararlarda ortak olmama müsaade eder.	0,728		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 94,5 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 10021.090; p<0,05 Açıklanan toplam varyans: %76,042; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,966			

Tablo 2'den de anlaşılacağı gibi, ölçekteki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üstünde olduğu, ölçeğin literatürde uyarlandığı gibi altı alt boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçekteki altı alt boyutun tamamı analizlere dahil edilmiştir. Altı faktör toplam varyansın %76,042'sini açıklamaktadır. Ayrıca ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,966'dır. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları ise 0,83 ile 0,93 arasındadır.

Akış deneyimi ölçeğinin KMO örneklem yeterliliği %94,5, Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Karenin 10021.090, p<0,05 olduğu görülmektedir. Ölçek ifadelerinden birinin faktör yükünün 0,40 altında çıkmasından dolayı 12. soru analizden çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre, akış deneyimi değişkenine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Akış Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör Yüktü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa Katsayısı
I. Faktör İşe Dalma		7,384	41,244	0,928
İA1 Çalışırken başka hiçbir şey düşünmem.	0,862			
İA2 İşime kendimi kaptırırım.	0,844			
İA3 Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.	0,871			
İA4 Tamamıyla işime dalmış durumdayım.	0,849			
II. Faktör İşten Zevk Alma/İçsel Motivasyon		1,720	27,350	0,938
İA5 İşim kendimi iyi hissettiriyor.	0,780			
İA6 İşimi büyük bir zevkle yapıyorum.	0,802			
İA7 Çalışma boyunca kendimi mutlu hissediyorum.	0,813			
İA8 Çalışırken kendimi neşeli hissediyorum.	0,828			
İA9 Daha az ücret alsaydım da bu işi yapardım.	0,775			
İA10 Boş zamanımda da çalışmak istediğimi düşünüyorum.	0,714			
İA11 Zevk aldığım için çalışıyorum.	0,789			
İA13 Motivasyonumu işten kaynaklı ödülünden değil işin kendisinden alıyorum.	0,827			
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 94,5 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 10021.090; p<0,05 Açıklanan toplam varyans: % 68,593; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,939 Ölçekten 12.soru silindi.				

Tablo 3 incelendiğinde, ölçekteki 12. soru ifadesi hariç tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,40'ın üstünde olduğu görülmektedir. Ölçeğin literatürde uyarlandığı gibi üç alt boyut değil iki alt boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Bu durumun katılımcıların işten zevk alma ve içsel motivasyon maddelerini benzer şekilde algıladıklarını düşündürmektedir. Ölçek maddelerinin bazı çalışmalarda da buna benzer bazen tek boyut bazende iki boyut altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçek iki alt boyut olarak analiz edilmiştir. İki alt boyut toplam varyansın %68,593'nü açıklamaktadır. Ayrıca ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı (cronbach alfa) 0,939'dur. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları ise 0,928 ile 0,938 arasındadır.

Çalışmanın bu bölümünde hipotez testlerini yapmadan önce araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Tablo 4’te Peorson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

	Akış	İşe Dalma	İşten Zevk ve İçsel Motivasyon	Yönetici Davranışları	Müşteri odaklılık ve iletişim	Katılım ve Adalet	Takım ve Tutarlılık	Yetkilendirme	Kariyer Koçluğu	Esneklik ve İş Yaşam Dengesi
Akış	1									
İşe Dalma	0,813**	1								
İşten Zevk ve İçsel Motivasyon	0,948**	0,586**	1							
Yönetici Davranışları	0,695**	0,556**	0,663**	1						
Müşteri Odaklılık ve İletişim	0,514**	0,399**	0,498**	0,863**	1					
Katılım ve Adalet	0,679**	0,627**	0,602**	0,873**	0,648**	1				
Takım ve Tutarlılık	0,613**	0,463**	0,601**	0,898**	0,757**	0,701**	1			
Yetkilendirme	0,676**	0,556**	0,637**	0,871**	0,671**	0,810**	0,786**	1		
Kariyer Koçluğu	0,452**	0,296**	0,468**	0,746**	0,649**	0,486**	0,617**	0,503**	1	
Esneklik ve İş Yaşam Dengesi	0,533**	0,381**	0,534**	0,738**	0,553**	0,602**	0,584**	0,626**	0,546**	1
N	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde, araştırma değişkenleri arasında 0,452 ile 0,948 iyi ve güçlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Takip eden bölümde değişkenler arasındaki hipotezler test edilecektir.

3.2. Hipotez Testleri

Araştırmamızın ilk hipotezi “H1: Yönetici davranışlarının çalışanların akış deneyimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Değişkenleri ilişkilendiren regresyon analizi Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Yönetici Davranışlarının Çalışanların Akış Deneyimleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		p
	B	Std. Hata	Beta	t	
(Sabit)	-0,029	0,175		-0,165	0,869
Yönetici Davranışları	0,849	0,045	0,695	18,940	0,000

Bağımlı Değişken: Akış deneyimi **Bağımsız Değişken:** Yönetici Davranışları
R: 0,695; R²: 0,482; Düzeltilmiş R²: 0,481; Model için F: 358.718

Tablo 5 incelendiğinde, yönetici davranışlarının çalışanların akış deneyimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\beta=0,695$, $p<0,05$) ve H1 hipotezi **kabul edilmiştir**. Yönetici davranışlarının çalışanların akış deneyimleri toplam varyansının %4,8’ini (Düzeltilmiş R²: 0,481) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H2: Müşteri odaklılık ve iletişimin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi için gerçekleştirilen regresyon analizi Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. Müşteri Odaklılık ve İletişimin İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	0,991	0,267			3,712	0,000
Müşteri odaklılık ve iletişim	0,550	0,064	0,399		8,545	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Müşteri odaklılık ve iletişim
R: 0,399; R²: 0,159; Düzeltilmiş R²: 0,157; Model için F: 73.010

Tablo 6 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan müşteri odaklılık ve iletişimin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmış ($\beta=0,399$, $p<0,05$) ve H2 hipotezi **kabul edilmiştir**. Müşteri odaklılık ve iletişimin işe dalmanın toplam varyansının %15,7'sini (Düzeltilmiş R²: 0,157) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın üçüncü hipotezi ise “H3: Müşteri odaklılık ve iletişimin işten zevk alma/işsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Buna yönelik yapılan regresyon analizi Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Müşteri Odaklılık ve İletişimin İşten Zevk Alma/işsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	0,684	0,231			2,966	0,003
Müşteri odaklılık ve iletişim	0,626	0,056	0,498		11,260	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/işsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Müşteri odaklılık ve iletişim
R: 0,498; R²: 0,248; Düzeltilmiş R²: 0,246; Model için F: 126.782

Tablo 7 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan müşteri odaklılık ve iletişimin işten zevk alma/işsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuş ($\beta=0,498$, $p<0,05$) ve H3 hipotezi **kabul edilmiştir**. Müşteri odaklılık ve iletişimin işten zevk alma/işsel motivasyonun toplam varyansının %24,6'sını (Düzeltilmiş R²: 0,246) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın dördüncü hipotezi olan “H4: Katılım ve adaletin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Katılım ve Adaletin İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	0,512	0,177			2,891	0,004
Katılım ve Adalet	0,726	0,046	0,627		15,797	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Katılım ve adalet
R: 0,627; R²: 0,393; Düzeltilmiş R²: 0,392; Model için F: 249.546

Tablo 8, yönetici davranışlarının alt boyutu olan katılım ve adaletin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit edilmiş ($\beta=0,627$, $p<0,05$) ve H4 hipotezi de **kabul edilmiştir**. Katılım ve adaletin işe dalmanın toplam varyansının %39,62'sini (Düzeltilmiş R²: 0,392) açıkladığı bulunmuştur.

“H5: Katılım ve adaletin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindeki beşinci hipotezi test etmeye çalışan regresyon analizi Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9. Katılım ve Adaletin İşten Zevk Alma/içsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	0,851	0,166		5,129	0,000
Katılım Ve Adalet	0,637	0,043	0,602	14,795	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/içsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Katılım ve adalet
R: 0,602; R²: 0,362; Düzeltilmiş R²: 0,361; Model için F: 218.902

Tablo 9, yönetici davranışlarının alt boyutu olan katılım ve adaletin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermekte olması sebebiyle ($\beta=0,602$, $p<0,05$) H5 hipotezi de **kabul edilmiştir**. Katılım ve adaletin işten zevk alma/içsel motivasyonun toplam varyansının %36,1’ini (Düzeltilmiş R²: 0,361) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın altıncı hipotezi olan “H6: Takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezindeki değişkenlere yönelik yapılan regresyon analizi Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılığın İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	1,043	0,219		4,770	0,000
Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık	0,560	0,055	0,463	10,254	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık
R: 0,463; R²: 0,215; Düzeltilmiş R²: 0,212; Model için F: 105.148

Tablo 10 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu test edilmiş ($\beta=0,463$, $p<0,05$) ve H6 hipotezi **kabul edilmiştir**. Katılım ve adaletin işten zevk alma/içsel motivasyonun toplam varyansının %21,2’sini (Düzeltilmiş R²: 0,212) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın yedinci hipotezi olan “H7: Takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi Tablo 11’de gösterilen regresyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 11. Takım Ortamı Oluşturma ve Tutarlılığın İşten Zevk Alma/içsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	0,644	0,180		3,571	0,000
Takım ve tutarlılık	0,664	0,045	0,601	14,741	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/içsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık
R: 0,601; R²: 0,361; Düzeltilmiş R²: 0,359; Model için F: 217.303

Tablo 11 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan takım ortamı oluşturma ve tutarlılığın işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu

görülmüş ($\beta=0,601$, $p<0,05$) ve H7 hipotezi **kabul edilmiştir**. Takım ortamı oluşturma ve tutarlılık işten zevk alma/işsel motivasyonun toplam varyansının %35,9'unu (Düzeltilmiş R^2 : 0,359) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın bir diğer hipotezi "H8: Yetkilendirmenin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." şeklindedir ve ilgili regresyon analizi Tablo 12'deki gibi gösterilmiştir.

Tablo 12. Yetkilendirmenin İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	0,680	0,200		3,409	0,001
Yetkilendirme	0,667	0,051	0,556	13,125	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Yetkilendirme
R: 0,556; R^2 : 0,309; Düzeltilmiş R^2 : 0,307; Model için F: 172.268

Tablo 12'ye göre, yönetici davranışlarının alt boyutu olan yetkilendirmenin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\beta=0,556$, $p<0,05$) ve H8 hipotezi **kabul edilmiştir**. Yetkilendirmenin işe dalmanın toplam varyansının %30,7'sini (Düzeltilmiş R^2 : 0,307) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi ise "H9: Yetkilendirmenin işten zevk alma/işsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." şeklinde olup, hipotez modelini test eden regresyon analizi Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Yetkilendirmenin İşten Zevk Alma/İşsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	0,566	0,169		3,349	0,001
Yetkilendirme	0,698	0,043	0,637	16,209	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/işsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Yetkilendirme
R: 0,637; R^2 : 0,406; Düzeltilmiş R^2 : 0,404; Model için F: 262.718

Tablo 13 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan yetkilendirmenin işten zevk alma/işsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmış ($\beta=0,637$, $p<0,05$) ve H9 hipotezi **kabul edilmiştir**. Yetkilendirmenin işten zevk alma/işsel motivasyonun toplam varyansının %40,4'ünü (Düzeltilmiş R^2 : 0,404) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın onuncu hipotezi "H10: Kariyer koçluğunun işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır." şeklindedir ve regresyon analizi de Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Kariyer Koçluğunun İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		
	B	Std.Hata	Beta	t	p
1 (Sabit)	2,053	0,201		10,40	0,000
Kariyer Koçluğu	0,326	0,054	0,296	6,079	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Kariyer koçluğu
R: 0,296; R^2 : 0,088; Düzeltilmiş R^2 : 0,085; Model için F: 36.950

Tablo 14 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan kariyer koçluğunun işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ($\beta=0,296$, $p<0,05$) ve H10 hipotezi **kabul edilmiştir**. Kariyer koçluğunun işe dalmanın toplam varyansının %8,5'ini (Düzeltilmiş R^2 : 0,085) açıkladığı bulunmuştur.

“H11: Kariyer koçluğunun işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde olan onbirinci hipotez değişkenlerine yönelik regresyon analizi Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Kariyer Koçluğunun İşten Zevk Alma/İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	1,535	0,170			9,051	0,000
Kariyer Koçluğu	0,472	0,045	0,468		1,391	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/içsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Kariyer koçluğu
R: 0,468; R^2 : 0,219; Düzeltilmiş R^2 : 0,217; Model için F: 107,982

Tablo 15 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan kariyer koçluğunun işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu test edilmiş ($\beta=0,468$, $p<0,05$) ve H11 hipotezi **kabul edilmiştir**. Kariyer koçluğunun işten zevk alma/içsel motivasyonun toplam varyansının %21,7'sini (Düzeltilmiş R^2 : 0,217) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın onikinci hipotezi “H12: Esneklik/iş yaşam dengesinin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” şeklindedir ve değişkenleri ilişkilendiren regresyon analizi verileri de Tablo 16'da sunulmaktadır.

Tablo 16. Esneklik/İş Yaşam Dengesinin İşe Dalma Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	1,392	0,233			5,75	0,000
Esneklik ve iş yaşam dengesi	0,483	0,060	0,381		8,082	0,000

Bağımlı Değişken: İşe dalma **Bağımsız Değişken:** Esneklik/iş yaşam dengesi
R: 0,381; R^2 : 0,145; Düzeltilmiş R^2 : 0,143; Model için F: 65,313

Tablo 16 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan esneklik/iş yaşam dengesinin işe dalma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ($\beta=0,381$, $p<0,05$) ve H12 hipotezi **kabul edilmiştir**. Esneklik/iş yaşam dengesinin işe dalmanın toplam varyansının %14,3'ünü (Düzeltilmiş R^2 : 0,143) açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmamızın onüçüncü hipotezi olan “H13: Esneklik/iş yaşam dengesinin işten zevk alma/içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17. Esneklik/İş Yaşam Dengesinin İşten Zevk Alma/İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1 (Sabit)	0,879	0,195			4,517	0,000
Esneklik ve iş yaşam dengesi	0,620	0,050	0,534		12,400	0,000

Bağımlı Değişken: İşten zevk alma/içsel motivasyon **Bağımsız Değişken:** Esneklik/iş yaşam dengesi
R: 0,534; R^2 : 0,285; Düzeltilmiş R^2 : 0,284; Model için F: 153,765

Tablo 17 incelendiğinde, yönetici davranışlarının alt boyutu olan Esneklik/iş yaşam dengesinin işten zevk alma/işsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ($\beta=0,534$, $p<0,05$) ve H13 hipotezi **kabul edilmiştir**. Esneklik/iş yaşam dengesinin işten zevk alma/işsel motivasyonun toplam varyansının %28,4'ünü (Düzeltilmiş R^2 : 0,284) açıkladığı bulunmuştur.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Gelişime açık, örgüt iç ve dış çevresini analiz edebilen, astlarını daha fazlasını yapabileceklerine ikna eden, adil ve eşit bir çalışma ortamı yaratan tutum ve davranışları sergileyen yöneticiler organizasyon yapısını güçlendirerek verimliliği artırabilirler. Yöneticilerin pozitif davranış biçimleri işgörenlerin moral ve motivasyonlarının yükselmesine olumlu katkılar sağlayabilecektir. Bu iklimin sağlandığı çalışma ortamı işgörenlerin akışı deneyimlemelerini sağlayabilecek önemli bir etkidir. Bunu destekler nitelikte Küçük (2022), yüksek moral ve motivasyonun çalışanın işini tutkuyla yapmasını sağladığını ve böylelikle de akışı daha kolay tecrübe etmesine destek olacağını belirtmektedir. Dikkatini dağıtmadan yaptığı işe tam anlamıyla konsantre olmuş çalışanlar kendilerini akış halinde bulurlar ve bunun sonucunda da verimlilikleri artar.

Kişilerarası yüksek kaliteli ilişkileri içeren lider-üye etkileşimin, işteki akışı anlamak için bir yaklaşım sunduğunu belirten Küçük (2022) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, işyerinde yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin akış deneyimi üzerinde olumlu bir etkisinin varlığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin akış deneyimi üzerinde olumlu sonuçlar yarattığını bulgulayan Özcan (2021) çalışmasında, muğlaklığın ve öngörülemezliğin olağandışı olduğu durumlarda dönüşümcü liderliğin, akış deneyimine etkisinde azalma olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Benzer bir çalışmada, Schermuly ve Meyer (2020) dönüştürücü liderin çalışanların akışı deneyimlemelerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır. Bir diğer çalışmada ise Akçakanat ve arkadaşları (2019), akış deneyimi bileşenleri ile iş tatmini arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit ettikleri araştırmada, meslek aşkı bileşenlerinin iş tatmini üzerinde yarattığı etkide, akış deneyimi bileşenlerinin hepsinin aracılık rolüne sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada, beyaz yakalı çalışanların yönetici davranışları algılarının akış deneyimleri üzerindeki etkilerini test etmek amaçlanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları yönetici davranışları bileşenlerinin akış deneyimi alt boyutları ile olumlu yönde ilişkilere sahip olduklarını göstermiştir. Bununla birlikte, regresyon analizleri sonuçları da yönetici davranışlarının tüm boyutlarının akış deneyimi boyutları üzerinde farklı düzeylerde olumlu etkilere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. İş yüklerinin aynı düzeyde olmadığı farklı sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanların yönetici davranışları algılarının akış deneyimleri üzerinde etkili olması dikkat çekmektedir. Yöneticilerin; takım çalışmasını teşvik eden, iş yaşam dengesi oluşturabilen, kariyer koçluğu yapabilen, astlarını yetkilendirmeden kaçınmayan, iletişime açık, tutarlı, katılımcı, esnek, adil tutum ve davranışlar sergilemeleri çalışanların akışı deneyimlemelerine destek olacağını ifade edebiliriz. Daha açık bir ifadeyle, yöneticilerin bu tarz tutum ve davranışları çalışanların şartlar ne olursa olsun yaptıkları işe odaklanarak kendilerini işe kaptırmalarına sebep olacağını söyleyebiliriz. İçsel çalışma motivasyonu yüksek, yaptığı işten zevk alan, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken her şeyden soyutlanarak işine odaklanan çalışanın iş çıktılarının da istenilen düzeyde olacağını ifade edebiliriz. Çalışanlardaki bu etkinin yapılan işlerin kalitesini, niceliğini artıracaklarını söyleyebiliriz. Genel olarak, çalışanların yönetici davranışları, algıları ve akış deneyimleri arasındaki pozitif etkileşimin verimliliğe doğrudan, firma değerini ve müşteri memnuniyetine ise dolaylı olarak olumlu katkılar sunacağını belirtebiliriz. Bu bağlamda, yöneticilerin, çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri dikkate alarak tutum ve davranışlar sergilemelerinin işletmeler ve çalışanlar açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Yönetici davranışlarının iş akış deneyimine pozitif ve anlamlı etkilerinin tespit edildiği bu çalışma, hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerine yapılmıştır. Daha sonraki

araştırmacılar üretim sektöründe de benzer araştırmalar yapabilirler. Böylece teoriyi destekleyen bu modelin farklı sektörlerde de uygulanarak karşılaştırılması sağlanabilir. Araştırmacılar, ayrıca bu modeli geliştirebilmek açısından özellikle akış deneyimini besleyen bireysel faktörlerden kişilik, iş motivasyonu, iş tatmini, ego durumları ve bazı demografik faktörlerin de aracı ve düzenleyici etkilerine bakabilirler.

Kaynaklar

- Akçakanat, T., Erhan, T. ve Uzunbacak, H. H. (2019). Meslek aşkının iş tatmini üzerine etkisi: Akış deneyiminin aracı rolü. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 80-95. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ikacuiibfd/issue/44843/555551>
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri* (5. Baskı). Nobel Yayınları.
- Bakırcı, A. ve Özata, M. (2022). Yönetici davranışlarının çalışan iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa etkisi: Kırşehir sağlık çalışanları örneği. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 175-199. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aeuiibfd/issue/74485/1095402>
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından “orta kademe” yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28337/301174>
- Bernard, R. (2009). Music making, transcendence, flow, and music education. *International Journal of Education & the Arts*, 10(14), 1-22. <https://eric.ed.gov/?id=EJ859045>
- Bıçer, M. ve Kılıç, K.C. (2022). Yönetici Davranışları Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Uyarlaması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 277-291. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2213608>
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership-insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Carr, A. (2003). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203506035>
- Clarke, S. G. ve Haworth, J. T. (1994). ‘Flow’experience in the daily lives of sixthform college students. *British Journal of Psychology*, 85(4), 511-523. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1994.tb02538.x>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*. Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93-94. <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969876>
- Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, flow, and economic equality. *American Psychologist*, 55(10), 1163-1164. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.10.1163>
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. Coronet Books.
- Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: Organizational cancer. *Business Strategy Series*, 13(4), 187-192. <https://doi.org/10.1108/17515631211246267>

- Everitt, B. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *The British Journal of Psychiatry*, 126(3), 237-240. <https://doi.org/10.1192/bjp.126.3.237>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- İslamoğlu, H. ve Alnaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Beta Yayınevi.
- Kellerman B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, (35), 41-46. <https://doi.org/10.1002/ltl.113>
- Küçük, B. A. (2022). Workflow experience in the light of leader- member exchange and person-job fit theories. *Psychological Reports*, 125(1), 464-497. <https://doi.org/10.1177/00332941209819>
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Linsner, S. H. (2009). *Transformational leadership and "flow": The mediating effects of psychological climate* (Doctoral Dissertation). Kansas State University.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible Pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 92-10. <https://hbsp.harvard.edu/product/R0401J-PDF-ENG>
- McIntosh, G. ve Rima, S. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Baker Books.
- Metin, M. ve Düşmezkalender, E. (2022). Dağ tırmanışı etkinliğinin akış deneyimi bağlamında değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 1-22. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2339375>
- Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among millennials, gen xers, and baby boomers: Work values, manager behavior expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement* (Doctoral Dissertation). Alliant International University ProQuest Dissertations Publishing.
- Mücevher, M. H. (2019). Başarılı yöneticilerin hayat hikayeleri ve yöneticilik gelişimlerine yansımaları: nitel bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Mücevher, M. H. (2023). Çalışanların gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerine nitel bir araştırma. *Enderun Dergisi*, 7(1), 37- 64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/enderun/issue/76397/1256344>
- Özcan, M. U. (2021). Organizasyon ortamında iş akışı deneyiminin gelişimi; dönüşümcü liderliğin ve algılanan iş belirsizliğinin rolü. *İşte Davranış Dergisi*, 6(2), 76-88. <https://doi.org/10.25203/idd.970821>
- Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A. ve Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: implications for project success of bahrain companies. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 32-39. <http://dx.doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.33.3003>
- Schermuly, C. C. ve Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. ve Salvemini, N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48(1), 1-34. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01744.x>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tin, G. (2020). *Algılanan liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Türkiye İş Kurumu. (2022). 2022 İstatistik Yıllığı. <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/istatistikler/>

- West, S. G., Finch, J. F. ve Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* içinde (s. 56-65). Sage Publications, Inc.
- Yalçınkaya, P. (2013). Kendini işe kaptırma ölçeği: Uyarlama çalışması. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1), 66-87. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sid/issue/30091/324705>
- Zekiođlu, A., Tekingündüz, S. ve Sünbül, Ö. (2017). The validity and reliability study of Turkish version of work-related flow inventory (WOLF). *International Journal of Health Administration and Education Congress. Sanitas Magisterium*, 3, içinde (s. 61-67). <http://dx.doi.org/10.12738/SM.2017.1.0025>