



Bingöl Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Bingol University  
Journal of Economics and Administrative Sciences

Cilt/Volume: 6, Sayı/Issue: 1  
Yıl/Year: 2022, s. 335-374  
DOI: 10.33399/biibfad.938943  
ISSN: 2651-3234/E-ISSN: 2651-3307  
Bingöl/Türkiye

**Makale Bilgisi /Article Info**

Geliş/Received: 19.05.2021 Kabul/ Accepted: 26.04.2022



## PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞE TUTULMANIN ARACILIK ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

*The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship of  
Psychological Capital and Organizational Justice Perception  
on Flow: A Research in Turkish Defense Industry*

**Kutay AKIN\*\***

**Öz**

Bu araştırmada, örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin, akış deneyimi üzerindeki etkisi ve bu etkiye işe tutulmanın aracılık edip etmediği irdelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, ciroları itibariyle Türk Savunma Sanayini temsil eden kurumsal özel işletmelerin 533 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın değişkenlerini ölçmek amacı ile; Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa Formu, Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Akış Deneyimi Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler; demografik veriler ve tanımlayıcı istatistiklerin analizi, değişkenler arası anlamlılıkların sınanması; ölçüm modeli ve yapısal modelin test edilmesi gibi üç aşamalı bir analize tabi tutulmuştur. Analizler ışığında, işe tutulma davranışının anlamlı şekilde akış deneyimine öncül olduğu, bu kapsamda psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi ilişkisine aracılık ettiği görülmüştür. Örgütsel adalet algısının akış deneyimi ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı ancak, işe tutulma üzerinden akışı etkilediği sonucuna varılmıştır. İşe tutulma ve akış deneyiminin alt

\* Bu çalışma, Prof. Dr. Hamdullah Nejat Basım danışmanlığında hazırlanan “Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Türk savunma sanayinde bir araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* Dr, Ankara, Türkiye, kutay.akin@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1071-5320>

boyutları itibari ile birbirlerine yakın kavramlar olduğu ancak belirli şekilde birbirinden ayrıştığı da görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet algısı, psikolojik sermaye, işe tutulma, akış deneyimi, Türk Savunma Sanayi.

**JEL Kodları:** M12; M14; D23

### **Abstract**

In this study, the effect of organizational justice perception and psychological capital on the flow and whether this effect mediates with job engagement is examined. The research sample consists of 533 employees of corporate private organizations representing the Turkish Defense Industry in terms of their turnover. In order to measure the variables; UWES Short Scale, Psychological Capital Short Scale, Organizational Justice Scale and Flow Scale were used. Analysis such as analysis of demographic data and descriptive statistics; testing the significance between variables; and testing the measurement model and the structural model was made. According to the findings, the job engagement was found as a significant antecedent of flow and mediated the relationship between flow and psychological capital and organizational justice perception. It was concluded that organizational justice perception affects flow through job engagement; job engagement and flow are differentiated in a certain way but similar concepts in terms of their dimensions.

**Keywords:** Organizational justice perception, psychological capital, job engagement, flow, Turkish Defense Industry.

**JEL Codes:** M12; M14; D23

## **1. Giriş**

Bu çalışma, Türk Savunma Sanayi örgütlerinde görev yapan çalışanların psikolojik sermaye ve adalet algısının, daha üretken bir hal olan akış deneyimi (flow) halini ne derece etkilediği ve bu ilişkide işe tutulmanın (job engagement) payının ne olduğunu açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyecek kadar işine “sımsıkı” sarılmış çalışanların davranışlarına örgüte dair adalet algılarının bir etkisi olup olmadığının analiz edilmesi ve psikolojik özelliklerinin bu pozitif durumu nasıl etkilediğinin araştırılması planlanmıştır.

Savunma sanayi son yıllarda gerek dünyada gerek ise ülkemizde oldukça ön plana çıkan bir sektör haline gelmiştir. Örgüt tasarımları, üretim sistemleri, pazarlama, strateji ve finans gibi alanlarda belli bir olgunluğa ulaşmış olan sektör özel işletmelerinin gelecekte insan kaynakları ve örgütsel davranış gibi konularda rekabet edeceği düşünülmektedir. Sektör çalışanları kalifiye, eğitim seviyeleri yüksek, dinamik ve inovatif bireylerden oluşmakta ve bu yönüyle çalışanların memnuniyetinin düştüğü anda kolaylıkla iş değiştirebileceği, iş kaybetme korkularının diğer sektörlerle kıyasla daha az olduğu söylenebilir.

Yazındaki araştırmalar incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ile işe tutulma ve akış deneyiminin aynı yönlü ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında, savunma sanayi evreninde, her ne kadar bu çalışmada yazını destekler şekilde hipotezlenmiş olsa da, adaletsizlik algısına rağmen hala işlerine “sımsıkı” sarılmış ve verimli çıktılar üreten çalışanların varlığı dikkat çekmektedir. Adaletsizlik algısına karşın çalışanların bu davranışı neden gerçekleştirdiği, bu süreçte psikolojik sermayenin bireysel seviyedeki rolünün anlaşılması bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Bununla birlikte, yazında oldukça çok tartışılan ve halen kesin bir sonuca ulaşılmamış olan işe tutulma ve akış deneyimi kavramlarının birbirinden ayrışıp ayrışmadığı konusunun da incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, kurulan modele ait bu dört değişkenin birbirleri ile olan etkileşimleri ve öncüllük-ardıllık ilişkileri de incelenecektir.

Bunların yanında, araştırma sonucunda ortaya çıkan ilişkilere ait çıktılarının ve daha üretken, daha kaliteli çıktılara sebep olan pozitif bir ruh haline ait öncül ve ardılların; çalışanların, yöneticilerin, işletmelerin ve insan kaynakları uygulamacılarının ilgisini çekeceği düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler**

Günümüze kadar ulaşan yazın incelendiğinde, yönetim bilimlerinin odağında olan insan kaynağı ve bu kaynağın verimlilik ve etkinliğinin artırılması işletmeler için halen popüler bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik kuramlardan faydalanılarak geliştirilen bazı yeni kavramlar, çalışanların iş ile olan ilişkilerine ait başka

kavramları da ortaya atmaktadır. Son dönemde ortaya çıkan “işe tutulma” ve “akış deneyimi” kavramları da bu bahsi geçen kavramlardan bazılarıdır.

Akış deneyimi kuramı, bireyin tatmin ve motivasyonunun, becerisi ile görevin zorluğu arasındaki eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmekte (Csikszentmihalyi, 1975, 1990; Csikszentmihalyi ve Rathunde, 1993) ve bu kapsamı ile, pozitif psikoloji başta olmak üzere temel motivasyon kuramlarından faydalanmaktadır.

Kavram ilk defa 1975’te Csikszentmihalyi tarafından ortaya atılmıştır. Csikszentmihalyi’nin yaratıcılık üzerinde yaptığı bir çalışması (Getzels ve Csikszentmihalyi, 1976) sırasında, ressamın resim yaparken kendini işe kaptırması; dış dünya ile etkileşimini kesmesi hatta temel ihtiyaçlarını dahi yok saymasının, kavramın çıkışında etkisi olduğu iletilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Csikszentmihalyi ve arkadaşlarının 1980 ve 1990’lı yıllarda, özellikle İtalya olmak üzere birçok ülkede yaptığı çalışmalar ile (örn., Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988; Inghilleri, 1999; Massimini ve Carli, 1988; Massimini ve Delle Fave, 2000) kavramın popülerliğinin arttığı görülmektedir (Kasa ve Hassan, 2013).

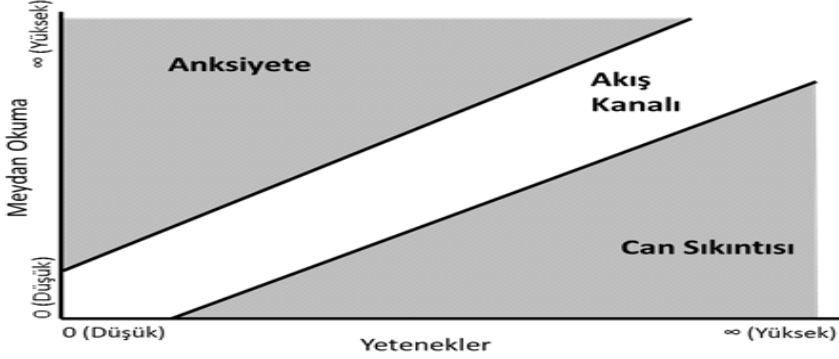
Nakamura ve Csikszentmihalyi (2009), Maslow ve Rogers tarafından 1980’li yıllarda kuramın başta psikoloji olmak üzere motivasyon kapsamında (örn., Deci ve Ryan, 1985; Renninger vd., 1992) ele alındığını belirtmektedir.

Akış deneyimi, bir aktivite sırasında yaşanan psikolojik bir maksimum iyimserlik ve memnuniyet durumu olarak tanımlanmaktadır. Katılım ve kontrol hissi, odaklanmış dikkat, can sıkıntısı ve kaygının asgari olması, içsel motivasyon, zaman algısında farklılık ve öz değerlendirme gözlemlerinde düşüklük ile karakterize edilen “göreve tam dalma” şeklinde de tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Akış deneyimi, iş ve çalışma durumuna uyarlandığında; kendini işe verme (absorption), işten haz alma (enjoyment) ve içsel motivasyon (intrinsic motivation) ile karakterize olan, kısa süreli bir tepe deneyim olarak da adlandırılmaktadır (Bakker, 2005). Burada bahsi geçen durumun bir süre ile sınırlı olması hususunun altı çizilmektedir.

Kavramsal olarak akış deneyimine yakın olduğu iddia edilen işe tutulmada ise bu pozitif durum zamandan bağımsızdır.

Şekil 1: Akış Kanalı



Kaynak: Csikszentmihalyi, 1990:74)

*Kendini işe verme*, çalışanın tamamıyla yaptığı işe konsantre olma halini temsil etmekte ve zaman ile mekâna ait algıyı ortadan kaldıracak kadar yüksek bir zihin halini betimlemektedir (Csikszentmihalyi, 1990). *İşten haz alma* boyutu, kendi kendini besleyen ve haz ve mutluluk ile tanımlanan duyguyu temsil etmektedir. *İçsel motivasyonda* ise, yapılan işten zevk alma ve tatmin olma amacının olduğu (Deci ve Ryan, 1985), buradan gelen olumlu duyguların da yapılan işle devamlı ilgili olma haline sebep olduğu belirtilmektedir (Harackiewicz ve Elliot, 1998).

Akış deneyimi gibi bir başka pozitif psikolojik davranış şekli olan işe tutulma, yazında görgül kapsamda henüz yeteri kadar ele alınmamış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Robinson vd., 2004).

İşe tutulmanın temelleri, Kahn (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara dayanmaktadır. İşe tutulma kavramının motivasyon temelli olduğu belirtilmekte (Kanfer, 1990) ve Kahn'ın (1990) modelini görgül olarak test eden May vd. (2004) çalışmasında bu bulgular desteklenmektedir.

Daha sonraları Maslach ve Leiter'in (1997), tutulmayı farklı bir şekilde ele alarak, tükenmişliğin zıttı olarak tanımlamakta ve tükenmişliğin, işe tutulma halini azalttığını iddia etmektedir. Buna

karşılık Schaufeli vd. (2002) duygusal tükenmişlik ile işe istek duymanın arasındaki ilişkinin zayıf ve ters yönlü olduğunu iddia etmiştir.

Hem Kahn'ın (1990) hem de Maslach vd. (2001) modelleri, işe tutulma için gerekli olan psikolojik koşulları veya öncülleri gösterse de bireylerin bu koşullara neden farklı işe tutulma dereceleriyle tepki vereceğini tam olarak açıklamazlar. İşe tutulmayı açıklamak için daha güçlü bir kuramsal gerekçe, sosyal mübadele kuramında bulunabilir.

Sosyal mübadele kuramının temel ilkelerinden biri, taraflar belirli değişim "kurallarına" uyduğu sürece ilişkilerin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örneğin, bireyler örgütlerinden ekonomik ve sosyo-duygusal kaynaklar aldıklarında, aynı şekilde karşılık verme ve örgüte geri ödeme yapma zorunluluğu hissederler (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bireylerin kuruluşlarına geri ödeme yapmalarının bir yolu, işe tutulma seviyeleridir.

Kahn (1990) işe tutulmayı, çalışanların iş yerindeki rollerine sıkı bir şekilde tutunma ve bu rollere ait performanslarını gerçekleştirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri olarak tanımlamaktadır. Schaufeli vd. (2002), işe tutulmanın temel olarak üç boyutundan bahsetmektedir. Bu boyutların ilki olan *işe istek duyma*; fiziksel enerjiklik hali, duygusal anlamda güçlü olma, gayret etmeye gönüllü olma ve sorun ve güçlüklerle mücadele etme hali olarak ifade edilmektedir. İkinci boyut olan *işe adanma* ise; işine değer atfetme, iş ile gururlanma, sorunlara meydan okuyabilme ve coşkun bir çalışma hali olarak aktarılmaktadır. Üçüncü ve son boyut olan *işe yoğunlaşma* ise, işine tam konsantre olma ve kendini tamamen çalışmaya verme hali olarak tanımlanmaktadır.

### **2.1. Akış Deneyimi ile İşe Tutulma İlişkisi**

İşe tutulma esnasında yaşanan kendini işe verme, normalden fazla özenli davranma ve odaklanma hali ile akış deneyimi esnasındaki, tümüyle dahil olma hissi ve yoğunlaşmış konsantrasyon arasındaki benzerlikler Kahn (1990, 1992) tarafından örneklenmektedir. Csikszentmihalyi (1990) ise bu iki kavramın farklı kavramlar olduğu ve birbirlerinden ayrılması gerektiğini önermektedir. Akış hali, bir

faaliyet esnasında dış dünyada olup bitenlerin kişi için önemsiz hale gelmesi ve kişinin ilgili faaliyete tümüyle kendini vermesi olarak tanımlanmakta; işin kendisine yönelik bir tutulma halinin şart olmadığı, yeteneklerin kullanılması ve bir meydan okuma durumunun yüksek olduğu koşullarda ortaya çıktığı örneklenmektedir.

Akış deneyiminin, işe tutulma ve çalışan memnuniyeti (Fagerlind vd., 2013), ve çalışan performansı (Engeser ve Rheinberg, 2008; Demerouti, 2006) ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Jackson ve Eklund tarafından ölçülen akış boyutlarının, tutulmanın etkileri ile benzerlik gösterdiği de belirtilmektedir (Jackson ve Eklund, 2002). Geri bildirim hem akış hem de tutulma için önemli bir öncül olduğu iletilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Akış deneyimine ait içsel motivasyon boyutuyla, tutulmanın adanma boyutlarının yakın durumlar olduğu; işe tutulmuş çalışanlara yönelik araştırmalarda çalışanların içsel bir motivasyon durumunu tanımladıkları belirtilmektedir (Schaufeli, 2005).

Bu araştırmada işe tutulmaya ait boyutların, akış deneyim boyutları ile ilişkisinin sınanması da amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında, *"Hipotez 1: Çalışanların işe tutulmaları ile akış deneyimi halleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur"*, oluşturulmuştur.

Psikolojik sermaye de popülerliği artan ve örgütsel davranış alanında pozitif psikoloji kuram ve araştırmaları tarafından ortaya atılmış olan bir kavramdır (Çetin ve Basım, 2012). Kavramın, çalışanların eksiklik, aksaklık veya zayıflıklarından daha çok, gelişime ve zenginleşmeye açık güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Yazın ve görgül çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermayenin; umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik boyutlarının daha çok kabul gördüğü gözlemlenmektedir (Luthans vd., 2008; Avey vd., 2011).

Snyder (2002), *umut* boyutunu; kişinin somut amaçlarını belirlemesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi için, alternatifler de dâhil olmak üzere yolları belirlemesi ve bu yolda irade gücünü kullanması

---

durumlarını içine alan bilişsel bir etkinlik olarak tanımlamaktadır. *İyimserlik*, kişilerin amaçladıkları yolda ilerlerken karşılıklarına çıkan engellerden azimle geçmesi (Carver vd., 2010), başarısız dahi olsa olumsuz düşüncelerden uzaklaşıp, sorunların üzerine istek ve cesaretle gitmesi (Youssef ve Luthans, 2007) ve böylelikle gelecek ile ilgili olumlu beklentilerin gelişmesini sağlayan bir beceri olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2011). *Psikolojik dayanıklılık*, çalışanın çatışma ve başarısızlık gibi olumsuz durumlar ile sorumluluk alma gibi olumlu durumlar sonrasında kendini toparlayabilmesi ve bu durumlar ile baş edebilmesi olarak açıklanmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Gardner ve Pierce (1998), *öz-yeterliliği*, kişinin görevlerinde başarı sağlaması ve sonuçlarına ulaşması inancına sahip olması olarak tanımlamaktadır.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışının Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı"na dayandığı konusunda fikir birliği mevcuttur (Thibaut ve Walker, 1975; Bies-Moag, 1986; Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; Cohen-Charash-Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski-Conlon, 2005).

Örgütsel adalet algısının yazında benimsenmiş olan boyutları, Cohen-Charash vd. (2001) tarafından; dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç boyuttan ilki olan *dağıtım adaleti*; çalışanın işe verdiği algılanan katkı karşılığında aldığı sonuçların (ödül, sorumluluk, görev vb.), diğer çalışanları ile karşılaştırması ve bu karşılaştırma sonucunda algıladığı adalet olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990). İkinci boyut olan *süreç adaleti*; adaletin dağıtım kapsamında kullanılan süreçlerin ne kadar adil olduğuna dair çalışanın algısı olarak tanımlanmaktadır (Nowakovski-Conlon, 2005). Son boyut olan *etkileşim adaleti* ise kişiler arası ilişkilerin de adalet algısını etkilediği önermesi ile ortaya çıkmıştır.

## 2.2. Örgütsel Adalet Algısı ile İşe Tutulma İlişkisi

Farndale vd. (2011), çalışanlara ait işe tutulma seviyelerinin, örgütsel adaletle dair algıları tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Örgütsel adalet alt boyutlarından olan işlem adaleti ve dağıtım adaletine dair algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini ve işe tutulma



davranışlarının da yüksek olduğu Farmer ve Love (2003) tarafından örneklenmektedir.

Takdir edilme ve ödül gibi işe tutulma öncüllerinin, adalete dair olumlu algıdan besleneceğini öne sürmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların ücrete karşı olan tatmin duygusunun da algılanan adalet ile ilintili olduğu ve bu tatmin duygusunun yine işe tutulmaya ait takdir edilme ve ödül öncülleri ile etkileşim içinde olduğu söylenebilir.

İşe tutulmaya ait alt boyutların, örgütsel adalet algısına ait alt boyutlar ile yakından ilişki olduğu öne sürülmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Özellikle dağıtım adaletine olan olumsuz algıların, çalışanların gayret ve emeklerinin karşılığını alamadığı hissini yaratacağı ve bunun sonucunda da işe tutulma davranışının olumsuz etkileneceği iddia edilmektedir (Orpen, 1994; Sweeney ve McFarlin, 1993; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Adalet ve eşitlik kavramlarının, Maslach'a tutulma modelinin çalışma koşullarından olduğu; adalete dair eksikliğin tükenmişliği artırabileceği ve adalete ait olumlu algılarınsa tutulmayı artırabileceği öne sürülmektedir (Maslach ve ark., 2001). Örgütsel adalete ait olumlu algıların, çalışanlarda yönetimin değer verdiği hissine neden olarak, tutulmayı güçlendireceği iletilmektedir (Diekman, Barsness ve Sondak, 2004; Kaneshiro, 2008; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996). İşe tutulmaya ait üç boyutun da örgütsel adalet boyutları ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Dağıtım adaletine ait problemlerin, çalışanlarda boşa emek harcadıkları hissine sebep olabileceği ve bunun da tutulmayı olumsuz yönde etkileyebileceği öne sürülmektedir (Orpen, 1994; Sweeney ve McFarlin, 1993; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Yazında bu değişken ve alt boyutların bu derinlikte yeteri kadar incelenmediği görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalete ait algının, işe tutulmaya ait boyutlar ile olan ilişkisinin sınanması kıymetlendirilmekte ve bu amaçla *“Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile işe tutulma arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur”*, şeklinde oluşturulmaktadır.

### 2.3. Örgütsel Adalet Algısı ile Akış Deneyimi İlişkisi

Akışın ardıllarından biri olan motivasyon göz önüne alındığında, çalışanlardaki adalet algısının yüksek olmasının, akış durumuna geçmede etkili olduğu iddia edilmektedir. Bunu destekleyen Csikszentmihalyi (2003), akış kavramının örgütün verimliliği ve çalışan motivasyonunu artıran, işe ait tutulma ve olumlu ruh halini de kapsayan bir durum olarak iletmekte ve bu yolla örgütlerin, çalışan verimliliğini artırabileceğini önermektedir.

Wanberg vd. (1999), olumsuz duygulanıma sahip çalışanların, kötü olayları adaletsiz olarak algılama eğiliminde olduğunu iddia etmektedir. Benzer bir ilişki, Irving ve Coleman (1999) tarafından da açıklanmış olup, bu tip bireylerin, olayların adaletsizliğine odaklanma eğiliminde oldukları öne sürülmektedir. Bu kapsamda, akış deneyimleyen çalışanlarda beklenen olumlu duygulanımın adaletle dair algı üzerindeki etkisinden bahsetmek mümkündür.

Tükenmişliğin akış ile ters yönlü bir ilişkide olduğunu öne süren Schaufeli ve Bakker (2004), bu iddialarını da çeşitli araştırmalar ile desteklemektedir (örn., Makikangas vd., 2010). Folger vd. (1999), çalışanların örgüte dair olumlu adalet algılarının, olumsuz tutumlarını azaltacağını öne sürmektedir. Yüksek adalet algısının da motivasyonu artıracığı (Lambert, 2003) ve böylelikle tükenmişliğin azalmasına neden olacağı iddia edilmektedir (Koustelios vd., 2003). Bu kapsamda, adaletle dair olumsuz algıların tükenmişliğe, tükenmişliğin de akışa geçiş sürecine olumsuz yönde etki etmesi olasıdır.

Her ne kadar bu çalışma da aksi iddia edilmiş olsa da, akış deneyimi isteği ve yatkınlığı yüksek çalışanlarda, örgüte dair düşük adalet algısının yine de yaşanabileceği düşünülmektedir. Demerouti vd. (2012) araştırmalarında psikolojik tatmine ve para kazanmaya odaklanmış işçilerde dahi akışın gözlemlendiği sonucu da bu yaklaşımı desteklemektedir.

Tüm bu bahsi edilen ilişkiler ve araştırmalar ışığında, örgütsel adaletle dair algının direk olarak veya işe tutulma vasıtası ile akış üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareket ile bu ilişkileri incelemek amacıyla *“Hipotez 3: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur”* ve *“Hipotez 4:*

*İşe tutulma alt boyutları, örgütsel adalet algısı ile akış deneyimi alt boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir", şeklinde oluşturulmuştur.*

#### **2.4. Psikolojik Sermaye ile İşe Tutulma İlişkisi**

Kişiyeye ait kaynakların, işe tutulma vasıtası ile çalışanın iş çevresini daha başarılı yönetmesi kapsamında psikolojik sermaye boyutlarının oldukça önemli olduğu iddia edilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008; Luthans vd., 2008).

Bakker işe tutulmanın, çalışma hayatını ve bu sayede de kişiyeye ait kaynakları etkilediğini öne sürmektedir (Bakker, 2009; de Waal ve Pienaar, 2013). Psikolojik sermayeye ait olumlu çıktılarını, işe tutulma davranışını da aynı yönde etkilediği ve bu etkileşimin sonucunda çalışanın iş tatmini ve hatta sağlığını da olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir.

Motivasyonu yüksek ve geleceğe umutla bakan çalışanların, yaşanan sorunlara rağmen hedeflere ulaşmak için çaba göstereceği öne sürülmektedir (Luthans vd., 2008; Xanthopoulou vd., 2007). Bu tarz çalışanların, işe tutulma yaşamasının daha mümkün olduğu; stresli ve kötü bir hayata sahip olmanın da tutulma davranışını olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Örgütlerin işe tutulmaya ait davranışları artırmak amacıyla çalışanlarına vereceği özel eğitimler ile psikolojik sermaye boyutlarını güçlendirebileceği de belirtilmektedir (Luthans vd., 2008).

Bu kapsamda psikolojik sermayenin işe tutulma üstündeki etkisinin, araştırmaya konu olan savunma sanayi örneklemindeki benzerliğinin sınanması planlanmaktadır. Bu kapsamda da, "*Hipotez 5: Çalışanların psikolojik sermayesi ile işe tutulma arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur*", oluşturulmuştur.

#### **2.5. Psikolojik Sermaye ile Akış Deneyimi İlişkisi**

Akış deneyimine temel oluşturan unsurların sadece üçte birinin durumsal özelliklerden geldiği, çoğunun kişiyeye ait özelliklere dayandığı iddia edilmektedir (Fullagar ve Kelloway, 2009).

Bu iki değişkenin ilişkisini güçlendiren başka bir husus da psikolojik sermayeye ait tükenmişlik ardılının, akışa ait önemli bir

öncül olduğu söylenebilir. Çalışanların yüksek psikolojik sermayeye sahip olmasının aynı zamanda tükenmişlik seviyelerini de düşüreceği ve bu durumun da akış deneyimine zemin hazırlayacağı önerilmektedir. Akışın önemli negatif öncüllerinden biri olan tükenmişliğin düşük olmasının; öznel iyi oluş, içsel motivasyon ve meydan okuma hallerine olumlu yönde etki ediyor olması durumundan yola çıkarak, psikolojik sermaye ile akışın ters yönlü bir ilişkisi olduğu iddia edilmektedir.

Akış deneyimi halinin, pozitif olma durumuna ait güçlü bir nitelik olduğu iddia edilmekte (Xu vd., 2016) ve çalışana ait tutum, davranış ve performansı büyük ölçüde etkilediği belirtilmektedir. Fullagar ve Kelloway (2009), akışın tamamıyla Luthans vd. (2005) tarafından önerilen pozitif örgütsel davranış özellikleri ile örtüştüğünü belirtmektedir. Görev odaklı olmanın psikolojik sermayenin temeli olduğu ve akış deneyiminin de bu kapsamda benzeştiği ve psikolojik sermayenin gerçekleşmesi için gerekli koşullara uyum sağladığı iletilmektedir.

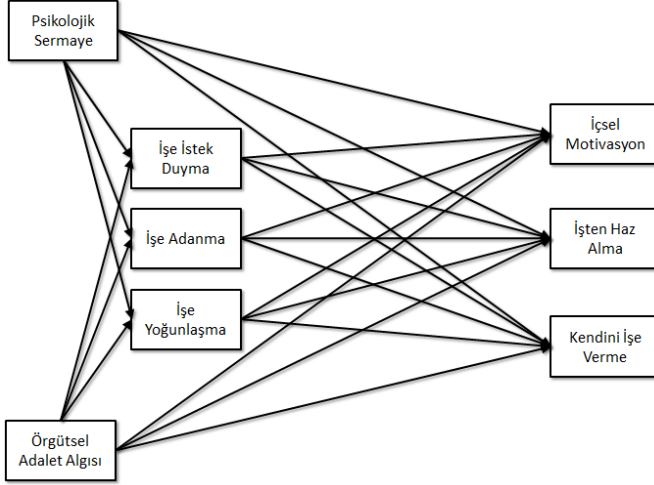
Bu kapsamda, psikolojik sermaye ile akış deneyimi alt boyutları arasında bir ilişki ön görülmektedir. Aynı zamanda işe tutulmanın da bu ilişkide önemli bir rolü olduğu iddia edilmekte ve tüm bu ilişkiler kapsamında şu hipotezler sınanmaktadır: *“Hipotez 6: Çalışanların psikolojik sermayeleri ile akış deneyimi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur”* ve *“Hipotez 7: İşe tutulmaya ait alt boyutlar, psikolojik sermaye ve akış deneyimi boyutları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir”*.

### 3. Yöntem

Araştırmaya ait evren 67.239 (SASAD, 2018) Türk Savunma Sanayi özel işletme çalışanından meydana gelmektedir. Araştırma örnekleme ait işletmeler, Savunma Sanayi Başkanlığı'nca (SSB) ilan edilen ilgili yıl cirosunu temsil eden ve Ankara ilindeki kurumsal işletmelerden seçilmiştir.

Kavramsal çerçeve bölümünde ele alınan değişkenlere ait ilişkiyi izah etmek amacıyla aşağıdaki araştırma modeli tasarlanmıştır:

**Şekil 2:** Araştırma Modeli



Katılımcıları, rastlantısal olarak kolayda örneklem kapsamında seçilen 533 savunma sanayi çalışanı oluşturmaktadır. Elde edilen veri, birey düzeyinde analiz edilmiştir.

### 3.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Toplanan veriler üç seviyede analize tabi tutulmuştur. Demografik veriler ile tanımlayıcı istatistikler analiz edilmiş; değişkenler arası anlamlılıkların sınanması kapsamında, bağımsız örneklem t-Testi ve ANOVA kullanılmıştır. Ölçüm modeli ve yapısal modelin sınanması amacıyla komponent temelli, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli (KEKK-YEM) yöntemi kullanılmıştır. Analizlerde 5000 yeniden örnekleme (bootstrapping) kullanılmıştır.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışanlara ait işe tutulma davranışlarını ölçmek amacıyla Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ve Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 9 maddelik “Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Kısa Formu (UWES-9)” kullanılmıştır.

Katılımcıların psikolojik sermayelerini ölçmek amacıyla Luthans vd. (2007) geliştirdiği ve sonrasında Avey vd. (2010) tarafından kısaltılan ve Türkçeye Oruç (2018) tarafından uyarlanan 12 maddelik “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu” kullanılmıştır.

Katılımcılara ait örgütsel adalet algısının ölçülmesi için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Mert (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 maddelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışanlara ait akış deneyimi davranışlarını ölçmek için, Bakker (2008) tarafından geliştirilen ve Çetin vd. (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan “Akış Ölçeği (WOLF - Work-related flow Inventory)” kullanılmıştır.

### 3.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklere ait analizler kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir. *İç tutarlılık güvenilirliğinin* sağlanması için Cronbach Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayılarının 0,70 değerinden büyük olması; *Birleşme geçerliliği* kapsamında faktörlere ait yüklerin 0,708 değerinden; açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise 0,50 değerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006; Hair vd., 2016).

Bu kapsamda psikolojik sermaye ölçeğine ait 9 ve 11 numaralı ifadeler, AVE değerlerinin eşik değerin altında kalması sebebiyle ölçüme ait modelden çıkartılmıştır.

Yapılara ait Cronbach Alfa (0.820 ve 0.964 arasında) ve birleşik güvenilirlik katsayılarına (0.875 ve 0.968 arasında) bakıldığında iç tutarlılık güvenilirliğinin; faktör yükleri (0.469 ile 0.958 arasında) ve AVE değerlerine (0.511 ve 0.840) bakıldığında da birleşme geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Araştırmada *ayrışma geçerliliği; çapraz yükler ve Fornell-Larcker kriteri* olmak üzere iki şekilde analiz edilmiştir. İncelendiğinde, maddelere ait dış yüklerin, maddelerin ilgili faktörleri altında en yüksek değere sahip olduğu görülmekte ve çapraz yükler kriteri sağlanmaktadır. AVE değerlerinin kareköklerinin, diğer yapılarla olan korelasyondan daha yüksek olduğu gözlemlenmekte ve bu da Fornell ve Larcker kriterinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışma geçerliliğinin garanti altında alınması için *HTMT (heterotrait-monotrait ratio) kriteri* de araştırmaya dahil edilmiştir (Tablo

1). Bu kapsamda değerlere bakıldığında, işe tutulma boyutlarından işe istek duyma ve işe adanmanın birbirinden ayrıştığı fakat ayrışmanın sınırlarda olduğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, işten haz alma ve işe adanma alt boyutları ile kendini işe verme ve işe yoğunlaşma alt boyutlarının birbirine yakın kavramları temsil ettiği görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, işe tutulma ve akış deneyiminin bu alt boyutları kapsamında birbirine yakın kavramları temsil ettiği ve sınırlarda ayrıştığı söylenebilir. Sonuç olarak, çapraz yükler, Fornell ve Larcker ve HTMT tekniklerine ait sonuçlar incelendiğinde, ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

**Tablo 1:** Ayrışma Geçerliliği Sonuçları (HTMT Kriteri)

|                       | 1     | 2            | 3     | 4            | 5     | 6     | 7     | 8 |
|-----------------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------|-------|---|
| 1. İçsel Motivasyon   |       |              |       |              |       |       |       |   |
| 2. İşe Adanma         | 0.788 |              |       |              |       |       |       |   |
| 3. İşe İstek Duyma    | 0.732 | <b>0.878</b> |       |              |       |       |       |   |
| 4. İşe Yoğunlaşma     | 0.831 | 0.769        | 0.722 |              |       |       |       |   |
| 5. İşten Haz Alma     | 0.798 | <b>0.883</b> | 0.790 | 0.719        |       |       |       |   |
| 6. Kendini İşe Verme  | 0.665 | 0.531        | 0.538 | <b>0.852</b> | 0.592 |       |       |   |
| 7. Psikolojik Sermaye | 0.496 | 0.522        | 0.571 | 0.471        | 0.509 | 0.438 |       |   |
| 8. Örgütsel Adalet    | 0.357 | 0.409        | 0.430 | 0.261        | 0.375 | 0.181 | 0.234 |   |

#### 4. Bulgular 4.1. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ait demografik verilerin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcılara ait Demografik Veriler

| Değişken                                 | Değer         | Frekans | Yüzde |
|--|---------------|---------|-------|
| Cinsiyet                                 | Erkek         | 365     | 685   |
|  | Kadın         | 168     | 31.5  |
| Yaş                                      | 18-30         | 179     | 33.6  |
|  | 31-45         | 298     | 55.9  |
|  | 46-60         | 54      | 10.1  |
|  | 60+           | 2       | 0.4   |
|  | Ortaokul      | 2       | 0.4   |
|  | Lise          | 25      | 4.7   |
| Eğitim Durumu                            | Ön Lisans     | 31      | 5.8   |
|  | Lisans        | 227     | 42.6  |
|  | Yüksek Lisans | 219     | 41.1  |
|  | Doktora       | 29      | 5.4   |
| Kurumdaki Çalışma Süresi (yıl)           | 0-1           | 64      | 12.0  |
|  | 1-3           | 113     | 21.2  |
|  | 4-10          | 249     | 46.7  |
|  | 11-20         | 74      | 13.9  |
|  | 20+           | 33      | 6.2   |
|  | 0-1           | 43      | 8.1   |
| Savunma Sanayindeki Çalışma Süresi (yıl) | 1-3           | 96      | 18.0  |
|  | 4-10          | 255     | 47.8  |
|  | 11-20         | 96      | 18.0  |
|  | 20+           | 43      | 8,1   |

**Tablo 2:** Katılımcılara ait Demografik Veriler (devamı)

| Değişken        | Değer   | Frekans | Yüzde |
|-----------------|---|---------|-------|
| Çalıştığı bölüm | Bilgi Teknolojileri                             | 17      | 3.2   |
|                 | Finans / Mali İşler / Muhasebe                  | 15      | 2.8   |
|                 | Hukuk   | 2       | 0.4   |
|                 | İç Hizmetler / İdari İşler                      | 11      | 2.1   |
|                 | İnsan Kaynakları / Eğitim                       | 25      | 4.7   |
|                 | Kalite / Sertifikasyon / Test                   | 95      | 17.8  |
|                 | Lojistik / Bakım - Destek                       | 11      | 2.1   |
|                 | Pazarlama/ Satış / Tanıtım / İş Geliştirme      | 17      | 3.2   |
|                 | Satın Alma / Tedarik                            | 21      | 3.9   |
|                 | Üretim / Arge / Tasarım / Analiz / Test / Proje | 284     | 53.3  |
| Diğer           | 35  | 6.6     |       |
| Pozisyon tipi   | Beyaz Yaka                                      | 477     | 89.5  |
|                 | Mavi Yaka                                       | 56      | 10.5  |



Araştırmaya katılanların %68.5'inin erkeklerden ve %31.5'inin de kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımları kapsamında, katılımcıların %88.5'inin 45 yaş altı olduğu yani genç-orta yaşlı bir örnekleme ulaşıldığı görülmektedir.

Eğitim durumları kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89.1) lisans ve üstü seviyede eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların kurumlarındaki çalışma sürelerinde yoğunluğun (%46.7) 4-10 yıl arasında olduğu; %66.8 gibi yüksek oranının kurumlarında 4 ve daha çok yıllarda çalışıyor olduğu ve %73.9'unun savunma sanayinde en az 4 yıllık tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcılara ait bazı özelliklerin değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığının değerlendirilmesi için bağımsız örneklem t-Testi uygulanmıştır. Bu kapsamda, değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; benzer şekilde, kendini işe verme ve örgütsel adalet algısı değişkenlerinin de pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bununla beraber, diğer değişkenlerin pozisyon tipine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmektedir. Bu örneklem kapsamında mavi yakalı personelin, beyaz yakalı personele kıyasla daha yüksek psikolojik sermayeye sahip olduğu, işe tutulma ve akış deneyimi davranışlarını daha çok deneyimlediği söylenebilir.

Gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizler (ANOVA) sonucunda;

İşe adanma ( $F=8.712$ ;  $p>0.05$ ) ve işten haz alma ( $F=1.790$ ;  $p>0.05$ ) boyutlarının yaşa göre farklılaşmadığı ancak diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Katılımcılara ait örgütsel adalet algısının 60 yaşa kadar azaldığı (30 yaştan sonra hızla) ve sonra az da olsa yükseldiği; psikolojik sermayenin ilerleyen yaş ile (özellikle 45 yaş sonrası) arttığı; işe istek duyma, işe yoğunlaşma, kendini işe verme ve içsel motivasyonun da yaş ile birlikte yükselen bir eğilime sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletle dair algının ( $F=0.375$ ;  $p>0.05$ ) ve kendini işe vermenin ( $F=1.912$ ;  $p>0.05$ ), eğitim durumu kapsamında

farklılaşmadığı fakat diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu görülmektedir.

Katılımcılara ait ilerleyen eğitim durumları kapsamında psikolojik sermayelerinin azaldığı; doktora eğitimine gelindiğinde ise yükseldiği görülmektedir. İşe istek duymanın eğitim seviyelerinde ilerledikçe azaldığı; işe yoğunlaşma, işe adanma ve işten haz alma davranışının, lisans öğrenimine kadar sabit kalarak, lisans eğitiminde azalıp sonrasında artışı gözlemlenmektedir. İçsel motivasyonun lisans öğrenimine kadar azaldığı, sonrasında yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir.

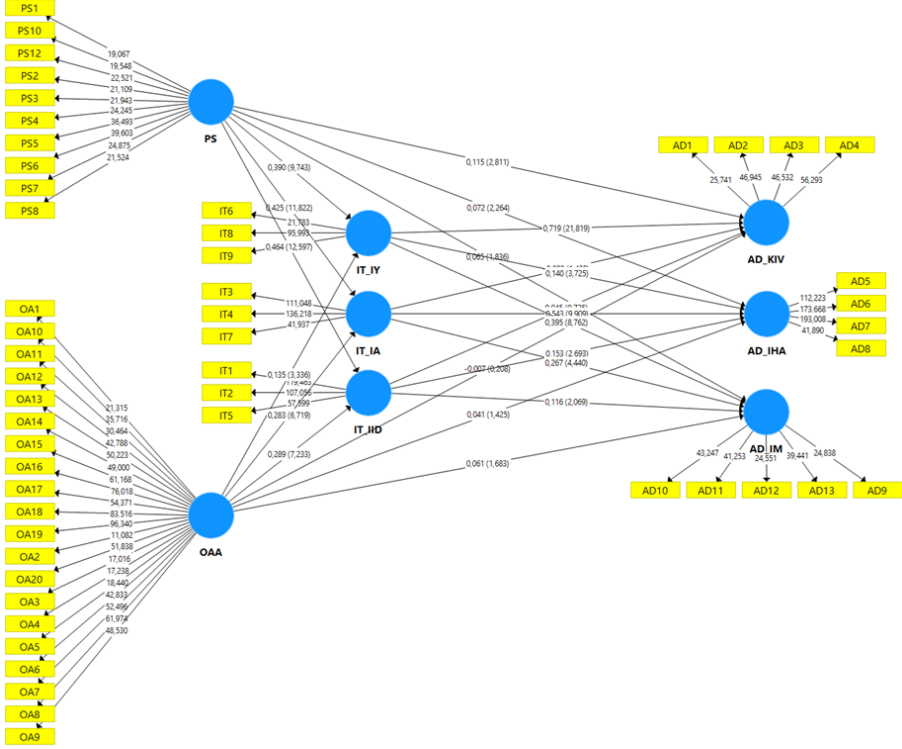
Katılımcı çalışma sürelerinin, psikolojik sermaye ( $F=2.453$ ;  $p>0.01$ ), işe yoğunlaşma ( $F=2.603$ ;  $p>0.01$ ) ve içsel motivasyon ( $F=2.901$ ;  $p>0.01$ ) kapsamında farklılaşmadığı fakat diğer boyutlarda anlamlı farklılaşmalar olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalete ait algının 11 ile 20 çalışma yılları arası dışında azaldığı ve 20 yıldan sonra ise en düşük seviyesine geldiği görülmektedir. İşe adanma, işe istek duyma ve işten haz almanın, çalışma hayatının ortalarında azaldığı ve sona doğru artışı görülmektedir. Kendine işe verme davranışının, çalışma süresinin ilk yıllarında artış, ortalarında azalma ve sona doğru ise yine artış eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir.

#### **4.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi**

Araştırmaya ait hipotezleri sınamak amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 3'te iletilmektedir.

Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma modelinin analiz sonuçlarına ilişkin  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$  ve VIF değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Araştırma Modeli Katsayıları

| Değişkenler        | VIF   | R <sup>2</sup> | f <sup>2</sup> | SSO      | SSE      | Q <sup>2</sup><br>(1-SSE/SSO) |
|--------------------|-------|----------------|----------------|----------|----------|-------------------------------|
| İşe Adanma         | 3,004 |                | 0,006          |          |          |                               |
| İşe İstek Duyuma   | 2,956 |                | 0,002          |          |          |                               |
| İşe Yoğunlaşma     | 1,853 | 0,552          | 0,622          | 2.132,00 | 1.381,45 | 0,352                         |
| Psikolojik Sermaye | 1,444 |                | 0,021          |          |          |                               |
| Örgütsel Adalet    | 1,218 |                | 0,000          |          |          |                               |
| İşe Adanma         | 3,004 |                | 0,310          |          |          |                               |
| İşe İstek Duyuma   | 2,956 |                | 0,025          |          |          |                               |
| İşe Yoğunlaşma     | 1,853 | 0,684          | 0,034          | 2.132,00 | 985,43   | 0,538                         |
| Psikolojik Sermaye | 1,444 |                | 0,011          |          |          |                               |
| Örgütsel Adalet    | 1,218 |                | 0,004          |          |          |                               |
| İşe Adanma         | 3,004 |                | 0,055          |          |          |                               |
| İşe İstek Duyuma   | 2,956 |                | 0,010          |          |          |                               |
| İşe Yoğunlaşma     | 1,853 | 0,568          | 0,195          | 2.665,00 | 1.842,52 | 0,309                         |
| Psikolojik Sermaye | 1,444 |                | 0,007          |          |          |                               |
| Örgütsel Adalet    | 1,218 |                | 0,007          |          |          |                               |
| Psikolojik Sermaye | 1,062 | 0,196          | 0,178          | 1.599,00 | 1.380,18 | 0,137                         |
| Örgütsel Adalet    | 1,062 |                | 0,021          |          |          |                               |
| Psikolojik Sermaye | 1,062 | 0,319          | 0,249          | 1.599,00 | 1.215,75 | 0,240                         |
| Örgütsel Adalet    | 1,062 |                | 0,111          |          |          |                               |
| Psikolojik Sermaye | 1,062 | 0,364          | 0,319          | 1.599,00 | 1.154,46 | 0,278                         |
| Örgütsel Adalet    | 1,062 |                | 0,123          |          |          |                               |

Hipotezlerin sınanmasında önce değişkenler arasındaki *doğrusallık* incelenmiştir. Varyans artış faktörü (VIF, Variance Inflation Factor) değerlerinin, 5 eşik değerinin (Hair vd., 2016) altında olduğu görülmüş ve bu kapsamda değişkenler arasında doğrusallık sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

*Belirleme katsayısının* (R<sup>2</sup>) değeri 1'e yaklaştıkça tahmine ait doğruluk artmaktadır. Bu kapsamda en güçlü şekilde açıklanan

değişkenlerin; işten haz alma ( $R^2 = 0,684$ ), içsel motivasyon ( $R^2 = 0,568$ ) ve kendini işe verme ( $R^2=0,552$ ) olduğu görülmektedir. İşe istek duyma ( $R^2=0.364$ ), işe adanma ( $R^2=0.319$ ) ve işe yoğunlaşmanın ( $R^2=0.196$ ) zayıf derecede açıklandığı gözlemlenmektedir.

Modelin *tahmin gücünün* sınanması amacıyla *Stone-Geisser indeksi* ( $Q^2$ ) kullanılmıştır. Araştırma modelinin, işten haz alma ( $Q^2=0.538$ ), kendini işe verme ( $Q^2=0.352$ ), içsel motivasyon ( $Q^2=0.309$ ), işe istek duyma ( $Q^2=0.278$ ), işe adanma ( $Q^2=0.240$ ) ve işe yoğunlaşma ( $Q^2=0.137$ ) değişkenlerini tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

*Etki büyüklüğü* ( $f^2$ , *effect size*), bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranındaki payı şeklinde özetlenmekte olup, bu kapsamdaki analiz sonuçları da Tablo 3'te iletilmektedir.

Doğrudan etki analiz sonuçları Tablo 4'te verilmektedir. Bu kapsamda, işe istek duymanın, kendini işe verme ( $\beta=0.045$ ;  $p>0.05$ ) üzerinde bir anlamlı etkisi görülmemiştir. Bununla birlikte, işe istek duymanın, içsel motivasyon ( $\beta=0.116$ ;  $p<0.05$ ) ile işten haz alma ( $\beta=0.153$ ;  $p<0.01$ ) üstünde anlamlı ve aynı yönlü etkisinden söz edilebilir. İşe adanmanın, kendini işe verme ( $\beta=-0.090$ ;  $p>0.05$ ) üzerinde bir anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Fakat işe adanmanın, içsel motivasyon ( $\beta=0.267$ ;  $p<0.01$ ) ile işten haz alma ( $\beta=0.543$ ;  $p<0.01$ ) üstünde anlamlı ve aynı yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir. İşe yoğunlaşmanın, kendini işe verme ( $\beta=0.719$ ;  $p<0.01$ ); içsel motivasyon ( $\beta=0.395$ ;  $p<0.01$ ) ve işten haz alma ( $\beta=0.140$ ;  $p<0.01$ ) üstünde yine anlamlı ve aynı yönlü etkisinden bahsedilebilir. Bu kapsamda *Hipotez 1* kısmen desteklenmiştir.

**Tablo 4:** Doğrudan Etki Katsayıları

| Değişkenler        |                      | Standardize<br>$\beta$ | Standart<br>Sapma | t değeri | p      |
|--------------------|----------------------|------------------------|-------------------|----------|--------|
| İşe Adanma         |                      | 0.267                  | 0.060             | 4.462    | 0.000  |
| İşe İstek Duyma    | İçsel<br>Motivasyon  | 0.116                  | 0.056             | 2.055    | 0.040  |
| İşe Yoğunlaşma     |                      | 0.395                  | 0.045             | 8.757    | 0.000  |
| Psikolojik Sermaye |                      | 0.065                  | 0.035             | 1.864    | 0.062  |
| Örgütsel Adalet    |                      | 0.061                  | 0.035             | 1.731    | 0.084  |
| İşe Adanma         |                      | 0.543                  | 0.056             | 9.779    | 0.000  |
| İşe İstek Duyma    | İşten Haz<br>Alma    | 0.153                  | 0.057             | 2.662    | 0.008  |
| İşe Yoğunlaşma     |                      | 0.140                  | 0.038             | 3.706    | 0.000  |
| Psikolojik Sermaye |                      | 0.072                  | 0.032             | 2.236    | 0.025  |
| Örgütsel Adalet    |                      | 0.041                  | 0.029             | 1.391    | 0.164  |
| İşe Adanma         |                      | -0.090                 | 0.062             | 1.445    | 0.149  |
| İşe İstek Duyma    | Kendini İşe<br>Verme | 0.045                  | 0.062             | 0.723    | 0.470  |
| İşe Yoğunlaşma     |                      | 0.719                  | 0.033             | 21.979   | 0.000  |
| Psikolojik Sermaye |                      | 0.115                  | 0.040             | 2.846    | 0.004  |
| Örgütsel Adalet    |                      | -0.007                 | 0.034             | 0.210    | 0.834  |
| Psikolojik Sermaye | İşe Adanma           | 0.425                  | 0.036             | 11.808   | 0.000  |
| Örgütsel Adalet    |                      | 0.283                  | 0.042             | 6.803    | 0.000  |
| Psikolojik Sermaye |                      | İşe İstek              | 0.464             | 0.037    | 12.477 |
| Örgütsel Adalet    | Duyma                | 0.289                  | 0.040             | 7.284    | 0.000  |
| Psikolojik Sermaye | İşe                  | 0.390                  | 0.040             | 9.789    | 0.000  |
| Örgütsel Adalet    | Yoğunlaşma           | 0.135                  | 0.041             | 3.336    | 0.001  |

Örgütsel adalet algısının, işe istek duyma ( $\beta=0.289$ ;  $p<0.01$ ), işe adanma ( $\beta=0.283$ ;  $p<0.01$ ) ve işe yoğunlaşma ( $\beta=0.135$ ;  $p<0.01$ ) üstünde anlamlı ve benzer yönlü etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamda, *Hipotez 2* desteklenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel adalet algısının, kendini işe verme ( $\beta=-0.007$ ,  $p>0.05$ ), işten haz alma ( $\beta=0.041$ ,  $p>0.05$ ) ve içsel motivasyon ( $\beta=0.061$ ,  $p>0.05$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemiştir. Bu kapsamda, *Hipotez 3* desteklenmemiştir.

Psikolojik sermayenin, işe istek duyma ( $\beta=0.464$ ;  $p<0.01$ ), işe adanma ( $\beta=0.425$ ;  $p<0.01$ ) ve işe yoğunlaşma ( $\beta=0.390$ ;  $p<0.01$ ) üstünde anlamlı ve benzer yönlü etkisinden söz edilebilir. Bu kapsamda *Hipotez 5* desteklenmiştir. Bunun yanında, psikolojik sermayenin kendini işe verme ( $\beta=0.115$ ,  $p<0.15$ ) ve işten haz alma

( $\beta=0.072$ ,  $p<0.05$ ) üzerinde anlamlı ve aynı yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiş fakat içsel motivasyon ( $\beta=0.065$ ,  $p>0.05$ ) üstünde anlamlı bir etkisi olmadığı da görülmüştür. Bu doğrultuda, *Hipotez 6* kısmen desteklenmiştir.

Dolaylı etkiler ve aracılık etkisi kapsamındaki sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 5:** Dolaylı Etki Katsayıları

| Değişkenler        |            |             | Standardize<br>$\beta$ | Standart<br>Hata | t<br>değeri | P            |
|--------------------|------------|-------------|------------------------|------------------|-------------|--------------|
| Psikolojik Sermaye | İşe Adanma |             | 0.114                  | 0.027            | 4.225       | 0.000        |
| Örgütsel Adalet    |            |             | 0.076                  | 0.020            | 3.837       | 0.000        |
| Psikolojik Sermaye | İşe İstek  | İçsel       | 0.054                  | 0.027            | 1.977       | 0.048        |
| Örgütsel Adalet    | Duyma      | Motivasyon  | 0.033                  | 0.017            | 2.008       | 0.045        |
| Psikolojik Sermaye | İşe        |             | 0.154                  | 0.024            | 6.516       | 0.000        |
| Örgütsel Adalet    | Yoğunlaşma |             | 0.053                  | 0.017            | 3.065       | 0.002        |
| Psikolojik Sermaye | İşe Adanma |             | 0.231                  | 0.028            | 8.102       | 0.000        |
| Örgütsel Adalet    |            |             | 0.154                  | 0.027            | 5.610       | 0.000        |
| Psikolojik Sermaye | İşe İstek  | İşten Haz   | 0.071                  | 0.028            | 2.537       | 0.011        |
| Örgütsel Adalet    | duyma      | Alma        | 0.044                  | 0.017            | 2.585       | 0.010        |
| Psikolojik Sermaye | İşe        |             | 0.055                  | 0.016            | 3.467       | 0.001        |
| Örgütsel Adalet    | Yoğunlaşma |             | 0.019                  | 0.007            | 2.610       | <b>0.009</b> |
| Psikolojik Sermaye | İşe Adanma |             | -0.038                 | 0.027            | 1.408       | <b>0.159</b> |
| Örgütsel Adalet    |            |             | -0.025                 | 0.018            | 1.393       | <b>0.164</b> |
| Psikolojik Sermaye | İşe İstek  | Kendini İşe | 0.021                  | 0.029            | 0.714       | <b>0.475</b> |
| Örgütsel Adalet    | Duyma      | Verme       | 0.013                  | 0.018            | 0.713       | <b>0.476</b> |
| Psikolojik Sermaye | İşe        |             | 0.280                  | 0.031            | 9.136       | 0.000        |
| Örgütsel Adalet    | Yoğunlaşma |             | 0.097                  | 0.030            | 3.231       | 0.001        |

Aracılık etkisinin analizinde Zhao ve diğerlerinin (2010) uyguladığı KEKK aracılık analizi prosedüründen (AAP) yararlanılmış, VAF (Variance Accounted For) değerleri hesaplanmıştır (Doğan, 2018). Bu kapsamda elde edilen sonuçlar Tablo 6'te verilmektedir.

**Tablo 6:** VAF ve AAP Sonuçları

| Aracılık  | VAF Sonuç | AAP Sonuç      |
|---|-----------|----------------|
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Adanma</b> > İçsel Motivasyon       | 1         | Tam Aracılık   |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Adanma</b> > Kendini İşe Verme      | -         | Aracılık Yok   |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Adanma</b> > İşten Haz Alma         | 0.76      | Kısmi Aracılık |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe İstek Duyma</b> > İçsel Motivasyon  | 1         | Tam Aracılık   |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe İstek Duyma</b> > Kendini İşe Verme | -         | Aracılık Yok   |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe İstek Duyma</b> > İşten Haz Alma    | 0.50      | Kısmi Aracılık |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > İçsel Motivasyon   | 1         | Tam Aracılık   |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > İşten Haz Alma     | 0.43      | Kısmi Aracılık |
| Psikolojik Sermaye > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > Kendini İşe Verme  | 0.71      | Kısmi Aracılık |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Adanma</b> > İçsel Motivasyon          | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Adanma</b> > İşten Haz Alma            | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Adanma</b> > Kendini İşe Verme         | -         | Aracılık Yok   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe İstek Duyma</b> > İşten Haz Alma       | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe İstek Duyma</b> > Kendini İşe Verme    | -         | Aracılık Yok   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe İstek Duyma</b> > İçsel Motivasyon     | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > İçsel Motivasyon      | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > İşten Haz Alma        | 1         | Tam Aracılık   |
| Örgütsel Adalet > <b>İşe Yoğunlaşma</b> > Kendini İşe Verme     | 0.93      | Tam Aracılık   |

Analiz sonucunda, akış deneyimi ile örgütsel adalet algısı ilişkisinde, işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu görülmüştür. Anı şekilde, akış deneyimi ve psikolojik sermaye ilişkisinde, işe tutulmanın kısmi aracılık rolüne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu kapsamda araştırmaya ait *Hipotez 4* ve *Hipotez 7* kısmen desteklenmiştir.

Analizler sonucunda test edilen hipotezlere ait özet bilgi Tablo 7’de iletilmektedir:



**Tablo 7:** Hipotez Testlerinin Sonuçları

| Hipotez   | Sonuç                  |
|-----------|------------------------|
| Hipotez 1 | KISMEN DESTEKLENMİŞTİR |
| Hipotez 2 | DESTEKLENMİŞTİR        |
| Hipotez 3 | DESTEKLENMİŞTİR        |
| Hipotez 4 | KISMEN DESTEKLENMİŞTİR |
| Hipotez 5 | DESTEKLENMİŞTİR        |
| Hipotez 6 | KISMEN DESTEKLENMİŞTİR |
| Hipotez 7 | KISMEN DESTEKLENMİŞTİR |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, savunma sanayi örneğinde örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin, akış üzerindeki muhtemel etkisi ve bu etkide işe tutulmanın aracılık rolü incelenmiştir.

Analizler sonucunda, işe istek duyma hali ile kendini işe verme durumundaki ilişkisinin anlamlı çıkmaması, yeteneklerine güvenen çalışanların meydan okuma hali oluştuğunda işe istek duyma durumunu çok önemsemediğini düşündürmektedir. Bunun yanında, içsel motivasyon ve işe adanmanın anlamlı ilişkisi kapsamında, derin motivasyon durumunun bu iki değişken için de ortak olma ihtimalini akla getirmektedir.

İşe yoğunlaşma halinin, psikolojik sermaye ile akışın tüm boyutlarına aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Bu çıktı, Jackson ve Eklund (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar ve çıktılar ile benzerlik içindedir. Araştırmanın sonuçları analiz edildiğinde, uygulama örneğinde, işe tutulmanın akış deneyiminin güçlü bir öncülü olduğu gözlemlenmekte ve bu da Langelaan vd. (2006) ile, Moneta'nın (2010) önermelerini desteklemektedir.

Örgütsel adalet ve işe tutulma arasındaki anlamlı ilişki; Farndale vd. (2011) ile Farmer ve Love'nin (2003) çalışmalarındaki bulguları desteklemektedir. İşe tutulma kapsamında işin kendisine olan bağlılık kaynaklı doğasının, işe ait bozucu etkilerden etkilendiği ve bu nedenle de adalet algısı ile tutulmanın aynı yönlü ilişkide olduğu önerilebilir.

Örgütsel adalet ile akış arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada aksi hipotezlenmiş olsa da anlamlı bir ilişki

çıkmasının da beklendiği daha önce belirtilmişti ki bu sonuçlar da Demerouti vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Akışın, örgütsel adalet algısı ile olan ilişkisinin yalnızca işe tutulma üstünden anlamlı olduğu; çalışanların adalet algısının akış deneyimi haline geçmelerini etkilediği görülmüştür.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan, pozitif psikoloji ürünleri olan psikolojik sermaye ve işe tutulmanın yakın ilişkisi Bakker ve Demerouti (2008), ve Luthans vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yazarların, kişisel kaynakların verimli ve doğru kullanıldığında işe tutulma zeminini hazırladığı önermesi bu araştırmada da desteklenmiştir. Bunun yanında araştırmacının, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların yine yüksek işe tutulma davranışı sergileyeceği çıktısı da Waal ve Pienaar (2013), Herbert (2011), Mills vd. (2013), Simons ve Buitendach (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırma çıktıları ile paralellik arz etmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan psikolojik sermaye ile akış deneyimi ilişkisi de Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi'nin (1992) aynı önermesini desteklemektedir.

Aracılık etkileri kapsamındaki analiz sonuçları incelendiğinde, işe tutulmanın, psikolojik sermaye ve akış deneyimi boyutları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği görülmektedir. İşe tutulma boyutlarının, örgütsel adalet ve akış boyutları arasında kısmi aracılık rolü olduğu da gözlemlenmiştir.

Hipotezlenmemiş olmasına karşın, araştırma başında analiz edilmesi planlanmış başka bir ilişki de işe tutulma ve akışın kavramsal olarak birbirinden ayrışıp ayrışmadığıdır. Analizler sonucunda bu örnekleme işe adanma ve işten haz alma boyutlarının sınır değerlere yakın seyrettiği fakat ayrıştığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde işe yoğunlaşma ile kendini işe verme de birbirlerine yakın ancak ayrı değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar Kahn'ın (1990, 1992) çıktılarını kısmen desteklemektedir. Kısaca, bu örneklem kapsamında işe tutulma ve akışın birbirinden ayrıştığı söylenebilir. Yine de bu iki kavramın birlikte modelleneneği çalışmalarda, işe

adanma ve işe istek duyma boyutları kapsamında doğrusallığa düşme ihtimalinin düşünülmesi; gerekli ise bazı örneklerde tek boyut olarak çalışılması konusunun değerlendirilmesi önerilmekte; işe tutulma kapsamındaki ölçek geliştirme çalışmalarında da bu durumun göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki analizlere, katılımcıların kişilik özellikleri, stres seviyeleri ve durumsal faktörlerine ait verilerin dahil edilmemiş olması sebebiyle, sonuçlara dair genellemede sınırlılık olması mümkündür. Benzer şekilde, örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermaye arasındaki muhtemel ilişkinin incelenmemiş olmasının da diğer bir kısıt olduğu söylenebilir. İlerleyen çalışmalarda bu kısıtların değerlendirilmesinin yanı sıra, özellikle akış deneyimi konusunda farklı evrenlerde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Akış konusunun, bu çalışmada olduğu gibi beyaz ve mavi yakalı çalışanlarda daha çok araştırılması gerektiği de değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ülkemizdeki savunma sanayini temsil eden örgütlerdeki çalışanların işlerine olan tutulmaları ve akış haline geçiş koşulları, örgütsel adalet algıları ve psikolojik sermayeleri kapsamında araştırılmıştır. Akışın mal ve hizmet üreten örgüt çalışanlarının olduğu bir evrende araştırılmasının bu çalışmayı diğerlerinden ayıran bir başka özellik olduğu ve başka çalışmalara girdi olacağı düşünülmektedir. Çalışanların akış haline geçme veya işe tutulma davranışları göstermesinin öncülleri kapsamında bulguların uygulamacılar ve yöneticiler için de önemli birer çıktı olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, bu değişkenlere ait olumlu öncüllerin desteklenmesinin, çalışandaki üretkenliği artıracak önerilmektedir. Araştırmaya konu olan işe tutulma ve akış konularının özellikle ülkemizde yeteri kadar araştırılmadığı ve örgütsel adalet ve psikolojik sermaye ilişkisi kapsamında da araştırmanın, gerek yazında önemli bir boşluğu dolduracağı, gerek takip edecek araştırmalara öncülük edeceği ve gerek ise uygulamaya katkısının olacağı değerlendirilmektedir.

---

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde BİİBFAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

**Teşekkür:** Gösterdikleri yoğun ilgi ve emeklerinde dolayı BİİBFAD Dergisi Editör Kurulu'na ve sağladıkları katkılarında dolayı hakemlere teşekkür ederim.

---

## Kaynakça

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A New look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Avey, J.A., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Bakker, A.B. (2005). Flow Among music teachers and their students: the crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A.B. (2008). The work-related flow inventory: construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behaviour*, 72, 400-414.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. *The Peak Performing Organization*, 50-72.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.

- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.
- Carver, C.S., Scheiner, M.F., & Segerstrom, S.C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879-889.
- Çetin, F., & Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, Fatih & Askun Celik, Duysal & Basım, Nejat. (2016). Çalışan Motivasyonunda Kültürel bir Farklılık Arayışı: Bireysel Performansta Temel Psikolojik İhtiyaçlar ile Akış, 4. Örgütsel Davranış Kongresi, 264-270.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business, Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. USA: Pinguin Books.
- Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. (1988). *Optimal Experience*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I.S. eds., (1992). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge University Press.
-

- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1993). *Talented Teenagers: The Roots of Success and Failure*. New York: Cambridge University Press.
- de Waal, J.J. & Pienaar, J. (2013). Towards understanding causality between work engagement and psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-10.
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. (2006). Employee Well-being and Job Performance: Where we Stand and Where we Should Go. In S McIntyre & J Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice*, 1, 83-111.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557-575.
- Diekman, K.A., Barsness, Z.I. & Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: a field study. *Social Justice Research*, 17(3), 237-255.
- Doğan, D. (2018). SmartPLS ile Veri Analizi, *US: Charleston SC*.
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32, 158-172.
- Eryilmaz, A., & Doğan, D. (2012). Subjective well-being at work: investigating of psychometric properties of utrecht work engagement scale. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Fagerlind, A.C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). Experience of workrelated flow: does high decision latitude enhance benefits gained from job resources? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 161-170.
- Farmer, S.J., Beehr, T.A. & Love, K.G. (2003). Becoming an undercover police officer: a note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 373-387.

- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40, 5-23.
- Folger, R., & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 35-50.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B.L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *philosophical transactions of the royal society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2009). Flow at work: an experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595-615.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Organizational Management*, 23, 48-70.
- Getzels, J.W., Csikszentmihalyi, M. (1976). The creative vision. *New York: Wiley*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gürbüz, S. & Mert, İ.S., (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
-

- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: Sage.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harackiewicz, J.M., & Elliot, A.J. (1998). The joint effects of target and purpose goals on intrinsic motivation: a mediational analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24: 657-689.
- Herbert, M., (2011). *An Exploration of the Relationships Between Psychological Capital (hope, optimism, self-efficacy, resilience), Occupational Stress, Burnout and Employee Engagement* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Inghilleri, P. (1999). *From Subjective Experience to Cultural Change*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Irving, G.P., & Coleman, D. F. (1999). Exploring the Moderating Effect of Negative Affectivity in Procedural Justice-job Satisfaction Relations. Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- J. Mills, M., R. Fleck, C. & Kozikowski, A., (2013). Positive psychology at work: a conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.
- Jackson, S.A. & Eklund, R.C., (2002). Assessing flow in physical activity: the flow state scale-2 and dispositional flow Scale-2. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 24(2).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W.A. (1992). To be Fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-49.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. *The Humanities and Social Sciences*, 14-20.
-



- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: 75-170*. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.
- Kasa, M., & Hassan, Z. (2013). Antecedent and Consequences of Flow: Lessons for Developing Human Resources. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 97:209-213.
- Koustelios, A., & Nikolaos, T. 2003. The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 1(2), 189-203.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L.J.P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Makikangas, A., Bakker A.B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: modelling the relationship via
-

latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational Psychology*, 83, 795-814.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Massimini, F., & Carli, M. (1988). The Systematic Assessment of Flow in Daily Experience. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience* (pp. 266-287). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Massimini, F., & Delle Fave, A. (2000). Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, 55, 24-33.

Moneta, G.B. (2010). Flow in Work as a Function of Trait Intrinsic Motivation, Opportunity for Creativity in the Job, and Work Engagement, in Albrecht, S.L. (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, pp. 272-279.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow Theory and Research. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology*, Oxford Library of Psychology (2nd ed.). (pp. 195-206). New York, NY: Oxford University Press.

Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.

Nowakowski, J.M., & Conlon, D.E. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), 4-29.

Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), 135-136.

Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunun türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 13(14).

- Renninger, K.A., Hidi, S., & Krapp, A. (1992). The Role of Interest in Learning and Development. *Hillsdale, NJ: Erlbaum.*
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies. Brighton.*
- SASAD (Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği) (2018). Savunma ve Havacılık Sanayi Performans Raporu.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work & Stress, 19(3), 256-262.*
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour, 25, 293-315.*
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716.*
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3: 71-92.*
- Seligman, M.E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist, 55(1), 5-14.*
- Simons, J.C. & Buitendach, J.H., (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 39(2), 1-12.*
- Snyder, C.R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13, 249-276.*
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 23-40.*
-

- Tang, T.L.P., & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61(3), 21-42.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wanberg, C.R., Bunce, L.W., & Gavin, M.B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 52, 59-84.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-41.
- Xu, J., Chen, S. & Huang, D. (2016). Transforming Psychological Capital and Flow Experience of R&D Employees into Performance. In *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1697-1705.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zhao, X., Lynch Jr, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
-

---

## **The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship of Psychological Capital and Organizational Justice Perception on Flow: A Research in Turkish Defense Industry**

---

### ***Extended Abstract***

---

**Aim:** This study aims to explain to what extent the psychological capital and justice perception of the employees working in Turkish Defense Industry organizations affect the flow experience, which is a more productive state, and what is the share of job engagement in this relationship.

When the studies in the literature are examined, it is observed that the perception of organizational justice and job engagement and flow experience are correlated in the same direction. In addition, in the defense industry universe, although it has been hypothesized to support the literature in this study, it is noteworthy that despite the perception of injustice, there are still employees who cling to their jobs and produce productive outputs. The starting point of this study is to understand why employees perform this behaviour despite the perception of injustice, and to understand the role of psychological capital at the individual level in this process. However, it is also aimed to examine whether the concepts of job engagement and flow experience, which have been widely discussed in the literature and still have not reached a definite conclusion, are separated from each other.

**Method(s):** The participants consist of 533 defense industry employees who were randomly selected within the scope of convenience sampling. The obtained data were analysed at the individual level.

In order to test the measurement model and structural model, PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modelling) method was used. 5000 bootstraps were used in the analyses.

To measure job engagement behaviours, the 9-item “Utrecht Work Engagement Scale Short Form (UWES-9)” was used which is developed by Schaufeli et al. (2006) and adapted into Turkish by Eryılmaz and Doğan (2012).

To measure psychological capital, the 12-item “Psychological Capital Scale Short Form” was used that is developed by Luthans et al. (2007) and subsequently Avey et al. (2010) and adapted into Turkish by Oruç (2018).

The 20-item “Organizational Justice Scale”, developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted into Turkish by Gürbüz and Mert (2009) was used to measure the organizational justice perception of the participants.

“Flow Scale (WOLF - Work-related flow Inventory)” scale was used which is developed by Bakker (2008) and adapted into Turkish by Çetin et al.

Before the analysis of the research model, validity and reliability studies of the structures included in the research were carried out. Within the scope of validity and reliability studies; Internal consistency reliability, convergent validity and discriminant validity were evaluated.

**Findings:** There is no significant effect of vigor on absorption ( $\beta=0.045$ ;  $p>0.05$ ). However, there is a significant and concurrent relationship between the vigor, intrinsic motivation ( $\beta=0.116$ ;  $p<0.05$ ) and enjoyment ( $\beta=0.153$ ;  $p<0.01$ ). Dedication did not have a significant effect on absorption ( $\beta=-0.090$ ;  $p>0.05$ ). However, it can be said that dedication to work has a significant effect on intrinsic motivation ( $\beta=0.267$ ;  $p<0.01$ ) and enjoyment ( $\beta=0.543$ ;  $p<0.01$ ). It can be mentioned that concentration has a significant effect on work, absorption ( $\beta=0.719$ ;  $p<0.01$ ), intrinsic motivation ( $\beta=0.395$ ;  $p<0.01$ ) and enjoyment ( $\beta=0.140$ ;  $p<0.01$ ). In this context, Hypothesis 1 was partially supported.

It is observed that Perception of organizational justice has a significant effect on vigor ( $\beta=0.289$ ;  $p<0.01$ ), dedication ( $\beta=0.283$ ;  $p<0.01$ ) and concentration ( $\beta=0.135$ ;  $p<0.01$ ). In this context, Hypothesis 2 was supported.

However, the perception of organizational justice did not appear to have a significant effect on absorption ( $\beta=-0.007$ ,  $p>0.05$ ), enjoyment

---

( $\beta=0.041$ ,  $p>0.05$ ), and intrinsic motivation ( $\beta=0.061$ ,  $p>0.05$ ). In this context, Hypothesis 3 was not supported.

It can be mentioned that psychological capital has a significant effect on vigor ( $\beta=0.464$ ;  $p<0.01$ ), dedication ( $\beta=0.425$ ;  $p<0.01$ ) and concentration ( $\beta=0.390$ ;  $p<0.01$ ). In this context, Hypothesis 5 was supported. In addition, it has been observed that psychological capital has a significant effect on absorption ( $\beta=0.115$ ,  $p<0.15$ ) and enjoyment ( $\beta=0.072$ ,  $p<0.05$ ), but it has not been found to have a significant effect on intrinsic motivation ( $\beta=0.065$ ,  $p>0.05$ ). Accordingly, Hypothesis 6 was partially supported.

It was observed that job engagement had a partial mediating role in the relationship between flow and organizational justice perception. Similarly, it has been observed that job engagement has a partial mediating role in the relationship between flow and psychological capital. In this context, Hypothesis 4 and Hypothesis 7 were partially supported.

**Conclusion and Discussion:** As a result of the analysis, the insignificance of the relationship between vigor and absorption suggests that employees who are confident in their abilities do not care about their vigor when a challenge occurs. In addition, within the scope of the significant relationship between intrinsic motivation and dedication, it brings to mind the possibility of deep motivation being common for these two variables.

It has been observed that concentration mediates all dimensions of flow with psychological capital. Job engagement appears to be a strong precursor to flow experience.

It has been observed that there is a significant relationship between organizational justice and job engagement. Within the scope of job engagement, it can be said that the nature of the job itself due to commitment is affected by the disruptive effects of the job.

It has been observed that there is no significant relationship between organizational justice and flow. The relationship between flow and organizational justice perception is significant only over job

---

engagement and that employees' perception of justice affects their flow experience.

It has been supported that when personal resources are used efficiently and correctly, it prepares the ground for job engagement. In addition, it has been observed that employees with high psychological capital will also exhibit high job engagement behaviour.

Job engagement appears to partially mediate the relationship between psychological capital and flow dimensions. It has also been observed that the dimensions of job engagement have a partial mediating role between organizational justice and flow dimensions.

It was observed that the dimensions of dedication and enjoyment were close to the limit values, but diverged. In the same way, concentration and absorption appear as close but separate variables.

It is possible that there is a limitation in the generalization of the results, since data on the personality traits, stress levels and situational factors of the participants were not included in the analyses within the scope of the research. Similarly, not examining the possible relationship between organizational justice perception and psychological capital can be said to be another limitation. It is also considered that the flow issue should be investigated more in white and blue-collar workers, as in this study.