

Örgütsel Erdemlilik Algısının Orta Düzey Yöneticilerin İş Akış Deneyimleri Üzerindeki Etkisi: İnegöl Mobilya Sektöründe Bir Araştırma

Mehmet CIRANOĞLU
Bursa Uludağ Üniversitesi
ciranoglu@uludag.edu.tr
0000-0002-7798-7099

Araştırma Makalesi

DOI: 10.31592/aeusbed.1759596

Geliş Tarihi: 06.08.2025

Revize Tarihi: 10.11.2025

Kabul Tarihi: 08.03.2026

Atıf Bilgisi

Ciranoğlu, M. (2026). Örgütsel erdemlilik algısının orta düzey yöneticilerin iş akış deneyimleri üzerindeki etkisi: İnegöl mobilya sektöründe bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 1-17.

ÖZ

Bu çalışma, örgütsel erdemliliğin iş akış deneyimi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Pozitif örgütsel davranış kuramı çerçevesinde değerlendirilen bu iki kavram arasındaki etkileşimin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve psikolojik iyi oluşlarını anlamada önemli ipuçları sunduğu düşünülmektedir. Araştırma, Bursa ili İnegöl ilçesindeki mobilya üretimi sektöründe görev yapan 447 orta düzey yönetici ile yürütülmüştür. Verilerin ön analizinde SPSS paket programı; modelin test edilmesinde ise AMOS paket programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, örgütsel erdemlilik, iş akış deneyimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.53$, $p < 0.05$). Bulgular, erdemli bir örgüt ikliminin yöneticilerin işle bütünleşme düzeylerini artırdığını ve içsel motivasyonu destekleyerek akış deneyimini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda örgütlere, yönetici pozisyonunda çalışanlarına yalnızca maddi kaynaklar sağlamakla kalmayıp aynı zamanda etik, destekleyici ve anlam odaklı bir çalışma ortamı sunmaları önerilmektedir. Böylece yöneticilerin verimliliğinin ve psikolojik iyi oluşunun artacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel erdemlilik, iş akış deneyimi, pozitif örgütsel davranış, orta düzey yöneticiler, yapısal eşitlik modellemesi.

The Impact of Organizational Virtuousness Perception on the Flow Experiences of Middle-Level Managers: A Study in the İnegöl Furniture Industry

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of organizational virtuousness on workflow experience. The prediction between these two concepts, evaluated within the framework of positive organizational behavior theory, is believed to offer important insights into employees' organizational commitment, motivation, and psychological well-being. The study was conducted with 447 mid-level managers working in the furniture manufacturing sector in the İnegöl district of Bursa. Data were analyzed using SPSS and AMOS. According to structural equation modeling results, organizational virtuousness has a significant and positive impact on workflow experience ($\beta = 0.53$, $p < 0.05$). The findings reveal that a virtuous organizational climate increases managers' level of work engagement and strengthens the flow experience by supporting intrinsic motivation. Therefore, organizations are advised to provide not only material resources to their employees in managerial positions but also an ethical, supportive, and meaning-oriented work environment. This is expected to increase managers' productivity and psychological well-being.

Keywords: Organizational virtuousness, flow experience, positive organizational behavior, middle-level managers, structural equation modeling.

Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısı yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda insan kaynaklarının psikolojik iyi oluş düzeyi ve işlerine yönelik öznel deneyimleriyle de yakından ilişkilidir. Özellikle yoğun rekabet ortamında çalışanların işe tam katılım göstermesi, yaratıcılık sergilemesi ve görevlerine tutkuyla odaklanması, sürdürülebilir başarı için kritik bir unsur hâline gelmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008b). Bu bağlamda, çalışanların iş süreçlerine kendilerini kaptırarak zamanın farkına bile varmadan yüksek düzeyde dikkat ve doyumla çalıştıkları bir psikolojik durum olan akış deneyimi, örgütlerin verimliliği açısından önemli bir araştırma konusu hâline gelmiştir (Csikszentmihalyi, 1990; Salanova, Bakker ve Llorens, 2006).

Akış deneyimi, özellikle yüksek bilişsel ve duygusal emek gerektiren yönetici pozisyonlarında daha da önemli hâle gelmektedir. Orta düzey yöneticiler, hem stratejik kararları uygulama sorumluluğu hem de alt kademe çalışanların motivasyonunu sağlama görevi nedeniyle örgüt içinde en baskı altındaki aktörlerden biridir (Floyd ve Wooldridge, 1997). Bu nedenle onların işlerine yönelik motivasyonları ve duygusal bağlılık düzeyleri, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda biriminin genel verimliliğini de doğrudan etkileyebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin akış deneyimini yaşaması, hem görevlerine daha etkin odaklanmalarını hem de stres ve tükenmişlik gibi olumsuz deneyimlerin etkisini azaltmalarını sağlayabilir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2014).

Öte yandan, çalışanların bu tür yoğun ve optimal iş deneyimlerini ne ölçüde yaşayabildiği, yalnızca bireysel motivasyon ya da kişilik özelliklerine bağlı değildir. Örgütsel ortamın sahip olduğu etik değerler, psikolojik iklim ve liderlik anlayışı da bu deneyimleri belirlemede kritik rol oynar. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde ele alınan örgütsel erdemlilik, bir örgütün umut, affedicilik, dürüstlük, iyimserlik, şefkat ve nezaket gibi değerleri sistemli bir biçimde benimsemesi ve sürdürmesi anlamına gelir (Cameron, Bright ve Caza, 2004). Bu tür erdemli davranış kalıpları, örgüt içinde pozitif duyguların yayılmasını, psikolojik güvenliğin oluşmasını ve anlam duygusunun güçlenmesini kolaylaştırarak çalışanların akış deneyimini olumlu yönde etkileyebilir (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2011; Peterson ve Chang, 2003).

Literatürde örgütsel erdemlilik ile iş tatmini (Asad, Naseem ve Faiz, 2017; Kooshki ve Zeinabadi, 2016; Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010; Zaheer, Rauf ve Wazir, 2024), örgütsel bağlılık (Akyol, 2022; Heydari, Seyed ve Shariati, 2023; Ho vd., 2023; Prilleltensky, 2011), psikolojik iyi oluş (Arshad, Arshad ve Zakaria, 2023; Kahveci ve Yıldırım, 2022; Karakas, 2010; Panda ve Singh, 2025) ve performans (Cameron vd., 2004; Elmansi, 2022; Gogia vd., 2024; Magnier-Watanabe vd., 2020) arasındaki ilişkiler sıklıkla incelenmiş olmakla birlikte, bu erdemli yapıların çalışanların akış deneyimi üzerindeki etkisi ele alınmamıştır. Bu boşluğun doldurulması, özellikle orta düzey yönetici konumunda çalışanlar için daha gerekli olabilir. Orta düzey yöneticilerin hem bireysel hem de örgütsel yükleri arasında denge kurma çabaları, onların işe yönelik duygusal ve bilişsel tepkilerini şekillendirmekte; dolayısıyla örgütsel erdemlilik algıları, onların işle özdeşleşme ve akış yaşama düzeylerini belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu ve performansını artırmaya yönelik çabaları, son yıllarda pozitif örgütsel davranış kuramlarının etkisiyle farklı bir boyut kazanmıştır. Bu çerçevede örgütsel erdemlilik kavramı, çalışanların moralini güçlendiren, olumlu değerlerin örgüt kültüründe yer bulduğu ve bu değerlerin davranışlara yansıdığı bir örgütsel yapı biçimi olarak literatürde önemli bir yer edinmiştir (Cameron, Bright ve Caza, 2004). Örneğin; Arshad ve arkadaşlarının (2023) Pakistan bankacılık sektöründe yaptıkları araştırma erdemli örgüt ortamı ve yüksek duygusal zekânın, çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve bunun sonucunda performansını artırdığını göstermektedir. Yine Ho ve arkadaşlarının (2023) gerçekleştirdikleri araştırma da örgütsel erdemlilik algısının çalışanların iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını zaman içinde artırdığını göstermekte ve iyi oluşun performansla ilişkili olumlu çıktıları desteklediği vurgulamaktadır. Panda ve Singh (2025) algılanan örgütsel erdemliliğin çalışanların öznel iyi oluşunu nasıl etkilediğini dayanıklılık ve çeviklik aracılığıyla açıklamaktadır. Kolektivizmin bu ilişkide güçlendirici rol oynadığı ortaya koyan yazarlara göre psikolojik iyi oluşun performansla bağlantısı yüksektir. Erdemlilik, umut, şükran, nezaket gibi bireylerarası ilişkilerde moral yükseltici ve bağ kurucu nitelikte olan değerleri içermektedir (Bright, Cameron ve Caza, 2006). Bu değerlerin örgütsel pratiklere yansımaları, yalnızca etik bir çerçeve sunmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların işe yönelik psikolojik deneyimlerini de şekillendirebilir.

Bu bağlamda, iş akış deneyimi, bireyin bir işe tam olarak odaklandığı, yaptığı işten içsel doyum aldığı ve zamanın akışını yitirdiği bir optimal deneyim durumu olarak tanımlanır (Csikszentmihalyi, 1990). Özellikle bireyin sahip olduğu yetkinlik ile işin sunduğu zorluk arasında denge kurulduğunda akış deneyiminin ortaya çıkması daha olasıdır. İş akışı, yalnızca bireysel verimlilikle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda yenilikçilik, yaratıcılık ve öz yeterlilik gibi daha geniş kapsamlı psikolojik ve davranışsal çıktıları da beraberinde getirmektedir (Bakker, 2008b).

Örgütsel erdemlilik ile iş akışı arasındaki etkileşimin temelinde, erdemli yapıların çalışanların iş ortamını nasıl algıladıklarına yönelik derin bir etki oluşturmaya yatmaktadır. Erdemli örgütler, öncelikle çalışanlara psikolojik güvenlik sağlayan bir ortam sunar. Bu tür bir ortamda bireyler hata yapmaktan çekinmeden düşüncelerini ifade edebilir, yaratıcılıklarını sergileyebilir ve işlerine daha yüksek düzeyde odaklanabilirler (Rego vd., 2011). Bu psikolojik güvenlik ortamı, dışsal tehdit algısının azalmasına ve bireyin dikkatin odağını işin kendisine yöneltmesine olanak tanıyarak, akış durumunun daha kolay deneyimlenmesini sağlayabilir.

Erdemli örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını da güçlendirir. Özellikle şefkat, takdir ve anlamlılık gibi erdemli değerler, bireylerin yaptığı işi değerli ve anlamlı görmelerine katkı sağlar (Ryan ve Deci, 2000). Bu durum, bireylerin işe gönülden bağlanmasına ve iş sırasında zamanın nasıl geçtiğini fark etmemelerine neden olabilecek düzeyde bir odaklanma sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel erdemliliğin, bireyin işle olan özdeşimini artırarak akış deneyiminin temel bileşenlerini desteklediği söylenebilir.

Pozitif duyguların tetiklenmesi de örgütsel erdemliliğin iş akışına etkisinde belirleyici bir rol oynar. Fredrickson'un (2001) "Broaden-and-Build" kuramı, pozitif duyguların bireyin dikkatini genişlettiğini ve bilişsel kaynaklarını zenginleştirdiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, pozitif bir duygusal iklimin, özellikle yaratıcı düşünme, problem çözme ve yenilikçilik gibi işlevlerde akışın oluşumunu kolaylaştırıcı bir zemin hazırladığı iddia edilebilir.

Bireylerin yaptığı işin anlamlı olduğunu düşünmeleri de akış deneyimi açısından kritik bir etkidir. Seligman'ın (2011) da vurguladığı gibi, bireylerin bir amaç uğruna çalıştıklarını hissetmeleri, onların daha derin bir bağlılık ve odaklanma sergilemelerine neden olmaktadır. Örgütsel erdemlilik, bu anlam duygusunu güçlendiren önemli bir yapı sunmaktadır. Çalışanlar, sadece bireysel kazanç için değil, daha büyük bir iyilik veya hizmet anlayışı doğrultusunda çalıştıklarını hissettiklerinde, işlerine daha fazla değer atfederler ve bu da akış deneyiminin yaşanmasını kolaylaştırır.

Bu süreçlerin orta düzey yöneticiler özelindeki etkileri daha da dikkat çekicidir. Orta kademe yöneticiler, örgütsel stratejilerin operasyonel düzeye aktarılmasında ve çalışanlarla üst yönetim arasında köprü kurmakta kritik bir rol üstlenirler (Rydland, 2020). Ancak bu konuları gereği hem yukarıdan gelen talepleri karşılamak hem de astlarının motivasyonunu yüksek tutmak gibi çift yönlü bir baskı altındadırlar. Dolayısıyla, bu yöneticilerin içsel motivasyonlarının yüksek tutulması, anlamlılık duygularının desteklenmesi ve duygusal olarak güvenli bir çalışma ortamında bulunmaları, onların işlerini tutkuyla yapmalarını ve akış durumunu daha sık yaşamalarını kolaylaştırabilir (Lustig ve Bohnen, 2024; Lleo vd., 2020).

Ayrıca orta düzey yöneticiler, zaman baskısı, stratejik sorumluluklar ve insan yönetimi gibi yüksek bilişsel ve duygusal beceri gerektiren görevlerle karşı karşıyadır. Bu durum, akış deneyimi için gerekli olan "zorluk-yetkinlik dengesi"ni doğal olarak barındırır (Wang ve Shaheryar, 2020). Eğer bu yöneticiler örgütsel erdemlilik çerçevesinde desteklenirlerse, bu zorluklar tehdit değil gelişim fırsatları olarak algılanabilir ve bu da onların akışa girme olasılığını artırır (Ceja ve Navarro, 2011).

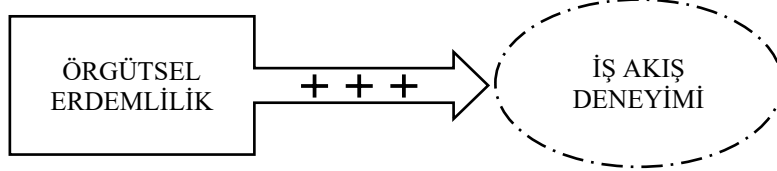
Son olarak, örgütsel değerlerin bireysel değerlerle uyumlu olması, çalışanların görevleriyle kurdukları bağın niteliğini belirler. Bu tür bir değer uyumu, çalışanların örgütsel amaçlarla özdeşleşmelerini kolaylaştırır ve böylece işlerine daha derin bir dikkatle yönelmelerini sağlar (Lorenz, 2025). Schermuly ve Meyer (2020), çalışan ile yönetici hedefleri arasında kurulan bu uyumun, çalışanların işlerini yeniden yapılandırma (job crafting) düzeylerini de artırarak akış deneyimini kolaylaştırdığını göstermiştir. Orta düzey yöneticilerin, astlarının motivasyon ve performansını artırma görevleri açısından, kendilerinin işlerine yönelik deneyimleri de son derece önemlidir.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, örgütsel erdemlilik ile iş akışı deneyimi arasındaki etkileşim çok boyutlu ve dinamik bir yapı arz etmektedir. Erdemli uygulamalar; psikolojik güvenlik, içsel motivasyon, pozitif duygular, anlamlılık ve değer uyumu gibi temel psikolojik süreçler üzerinden orta düzey yöneticilerin işe tam olarak katılım göstermelerini sağlamaktadır (Ho vd., 2023). Bu durum orta

düze yöneticilerin akış deneyimini yaşamalarını mümkün kılmaktadır. Bu nedenle örgütsel erdemliliğin, yalnızca etik bir çerçeve değil, aynı zamanda yöneticilerin iş yaşam kalitesini dönüştüren stratejik bir unsur olduğu ileri sürülebilir.

Bu çalışmada, örgütsel erdemlilik algısının orta düzey yöneticilerin iş akış deneyimleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, örgütsel erdemliliğin yönetici düzeyinde çalışanların psikolojik deneyimlerini nasıl dönüştürebileceğine ışık tutmayı ve pozitif örgütsel davranış literatürüne yeni bir boyut kazandırmayı hedeflemektedir. Araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Orta düzey yöneticilerin 'örgütsel erdemlilik' düzeyleri 'iş akış deneyimleri' düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.



Sekil.1 Örgütsel Erdemlilik İle İş Akış Deneyimi Arasında Öngörülen Etkileşim.

Yöntem

Bu bölümde öncelikle araştırma desenine ve verilerin dağılımına ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Daha sonra katılımcıların dağılımına ait veriler ile evrene ve buna bağlı olarak örneklemin uygunluğuna ilişkin bilgiler ortaya konmuştur. Ayrıca kullanılan ölçeklerden ve yöntemden bahsedilmiştir. Çalışma için Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır (Karar Tarihi: 25.10.2024; Karar No: 25)

Araştırma Deseni

Bu araştırma, pozitivist paradigma çerçevesinde kurgulanmış, nicel yaklaşıma dayalı, kesitsel (zamansal olarak tek dönemli) bir alan çalışmasıdır. Çalışmanın temel amacı, orta düzey yöneticilerin algıladıkları örgütsel erdemlilik düzeyi ile iş akış deneyimleri arasındaki yapısal etkileşimi test etmektir. Bu doğrultuda araştırma modeli nedensel ilişkileri incelemeye yönelik olarak tasarlanmış ve değişkenler arasındaki etkiyi sınamak üzere yeterli örneklem büyüklüğü bulunduğundan ölçüm hatalarının kontrolünü sağlamak ve tüm modelin veriye uyumunu test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, Bursa ili İnegöl ilçesinde mobilya üretim sektöründe görev yapan orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. TÜİK ve ilgili sektör raporlarında mobilya işletmelerine ve istihdama ilişkin sayısal veriler yer almakla birlikte, özellikle mikro ölçekli işletmeler ve kayıt dışı istihdam nedeniyle evren büyüklüğü tam olarak belirlenememektedir. Bu nedenle örnekleme sürecinde olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu (snowball) tekniği kullanılmış, sektör içinde yer alan yöneticilere çevrimiçi anket formları aracılığıyla ulaşılmıştır. Veri toplama süreci sonunda 447 orta düzey yöneticiye ait geçerli anketlerden oluşan örneklem, yapısal eşitlik modeli kurmak için literatürde önerilen alt sınırların üzerinde bir büyüklüğe sahiptir ve evreni temsil etme açısından yeterli görülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, demografik soruların yanı sıra, örgütsel erdemlilik ve iş akış deneyimini ölçmeye yönelik, geçerlik ve güvenirliği daha önce kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır. Tüm ifadeler beşli Likert tipinde yapılandırılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı tanımlayıcı istatistikler, normallik, güvenirlik ve ön geçerlilik kontrolleri için kullanılırken; doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinin test edilmesi için AMOS paket programından yararlanılmıştır. Böylece hem ölçme modelinin hem de yapısal modelin istatistiksel açıdan kabul edilebilir uyuma sahip olup olmadığı bütüncül bir biçimde değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

2022 yılı TÜİK verilerine göre Türkiye genelinde mobilya imalatı sektöründe 45.277 işletme faaliyet göstermekte olup, toplam 242.342 kişi istihdam edilmektedir. Sektör, imalat sanayi içinde firma sayısı olarak %9,74, istihdam olarak %4,85 pay almaktadır. Bursa – özellikle İnegöl – mobilya üretiminde ülke genelindeki en önemli üretim merkezlerinden biri olarak öne çıkmakta, firma başına düşen 11,5 kişilik istihdamla Ankara’dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Resmi veriler mikro işletmeleri ve kayıt dışı çalışanları kapsamamakta, bu nedenle gerçek evren büyüklüğü belirsiz kalmaktadır.

Örneklem büyüklüğü belirleme sürecinde çeşitli istatistiksel kabuller ve yöntemler devreye girmektedir. Bayram’a (2013) göre, yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı çalışmalarda yaklaşık 200 kişilik bir örneklem yeterli olabileceği kabul edilmektedir. Buna ek olarak, Saruhan ve Özdemirci (2013), birey sayısının belirli olmadığı ve evrenin orta düzeyde homojen olduğu varsayılan durumlarda, %95 güven düzeyine göre 288 kişilik bir örneklem gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada toplanan örneklem sayısı, her iki kaynakta belirtilen eşik değerlerin üzerindedir.

Anketin başlangıç bölümünde katılımcılara cinsiyet, yaş grubu, iş yerindeki kıdem süresi ve eğitim durumu gibi demografik bilgilerle ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu değişkenlere ait yüzdelik dilim dağılımları aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 1
Demografik Dağılım

Cinsiyet	N	%	Yaş	N	%
Kadın	21	48,8	18-29	67	15,0
Erkek	22	51,2	30-39	30	68,0
	8		≥ 40	4	
	9			76	17,0
Kıdem	N	%	Eğitim	N	%
≤ 5	63	14,1	Ortaöğretim/Önlisans	19	43,6
6-10	15	34,7	Lisans	5	
11-15	16	37,4	Lisansüstü	21	48,6
> 15	62	13,9		7	
Toplam:	447	100	Toplam:	447	100

Veri Toplama Araçları

Anket formunda yer alan iki farklı ölçek, beşli Likert derecelendirmesiyle yapılandırılmıştır. Bu ölçeklerde yer alan ifadeler, katılımcıların örgütsel erdemlilik düzeyleri ile iş akış deneyimlerini değerlendirmek amacıyla, 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlanmıştır.

Çalışanlara ilişkin erdemlilik düzeyini belirleyebilmek için Cameron ve arkadaşlarının (2004) geliştirmiş olduğu Örgütsel Erdemlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Erkmen ve Esen (2012) tarafından yapılmıştır. Toplam 15 maddeden oluşan ölçekte; “Dürüstlük ve Bağışlayıcılık”, “Güven ve Nezaket” ile “İyimserlik” olmak üzere üç alt boyut yer almaktadır. Dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu altında iki ters madde bulunmakla birlikte “Çalışanlar, bu kurumda gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.” tarzında 9 ifade yer almaktadır. Güven ve nezaket boyutu altında “Bu kurumda çalışanlar, diğer çalışanlara güvenirlir.” tarzında 3 ifade ve son olarak iyimserlik boyutu

altında “Bu kurumdaki çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.” tarzında 3 ifade yer almaktadır.

İş görenlerin iş akış deneyimine ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla Bakker ve Demerouti (2008a) tarafından geliştirilen İş Akış Deneyimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Turan ve Pala (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Orijinalinde üç boyuttan oluşan ölçek, Türkçe uyarlamasında iki boyut altında toplanmış olup toplam 13 maddeden oluşmaktadır. İşten keyif alma ve motivasyon boyutu altında “İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.” tarzında 9 ifade, işe dalma boyutu altında ise “Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.” tarzında 4 ifade bulunmaktadır. Bu ölçekte ters madde yoktur. Beşli Likert tipi derecelendirmeye sahip olan bu ölçek, iş akışı sürecinde yaşanan deneyimlerin ölçülmesini amaçlamaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada İnegöl/Bursa’da mobilya sektöründe görev yapan orta düzey yönetici pozisyonundaki beyaz yaka çalışanlara ulaşmak amacıyla kartopu örneklem yöntemiyle (sektörde işyeri sahibi/profesyonel yönetici olan 12 kişiden anketi sektörde çalışan orta düzey yöneticilere iletmeleri istenerek) online anket uygulanmış, toplam 447 katılımcıdan elde edilen yanıtlar analiz sürecine dahil edilmiş, geçersiz yanıtlar elendikten sonra sonuçlar değerlendirilmiştir. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’nun 25 Ekim 2024 tarih ve 25 karar numarası ile aldığı kararla gerekli izin alınmıştır. Online anket bağlantı adresi mesajlaşma programları aracılığı ile sektörde çalışan birim sorumlusu, ya da çeşitli keritik süreçlerin tek yetkilisi olan çalışanlara iletilmiş ve mümkün olduğunca örneklem kriterine uygun çalışanlarla paylaşılması istenerek toplamda 468 kişiden dönüş sağlanmıştır. 21 katılımcının verileri ters maddelere takılarak elenmiştir. Eleme yapılırken toplam puan farkı ölçek aralığının yarısından fazla olan (3 ve üzeri fark olan) yanıtlar geçersiz sayılmıştır. Yaklaşık üç aylık bir süreçte toplanan veriler analizde kullanılmak üzere excel tablosuna aktarılarak analiz safhasına geçilmiştir.

Veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak geçerlilik analizi kapsamında verilerin dağılımına bakılmıştır (Tablo 2). George ve Mallery’e (2010) göre çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değeri -2 ila +2 arasında olması normal dağılıma işaret etmektedir.

Tablo 2

Tanımlayıcı istatistikler ve dağılıma ilişkin veriler

Ölçekler	$\bar{x}$	SE	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Erdemlilik	3,73	0,037	-,890	,576
İş Akış Deneyimi	3,73	0,029	-,641	,936

Modelin geçerliliğini test etmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda önce modelin genel uyumuna dair istatistiksel uygunluk değerleri incelenmiş; ardından faktör yüklerinin 0,50’yi aşp aşmadığı ve AVE ile CR değerleri üzerinden yakınsak ve ıraksak geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığı analiz edilmiştir. Güvenilirlik düzeyi ise Cronbach Alfa katsayısı üzerinden değerlendirilmiştir. Güvenilirlik çalışmasında ise her bir alt boyut da dâhil olmak üzere ölçme araçlarının Cronbach Alfa değerlerinin 0,70’in üzerinde olması esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2003).

Araştırmanın son aşamasında hipotez testi, AMOS paket yazılımı kullanılarak yürütülmüş ve modelden elde edilen tahminler ile uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Şimşek’in (2007) sunduğu uyum iyiliği ölçütleri çerçevesinde yapılan bu analizler, araştırmacının modelin kabul edilip edilmeyeceğine karar verdiği son aşamayı temsil etmektedir.

Bulgular

Yapısal eşitlik modellerinin kurulmasında ilk aşama, ölçme modelinin geçerliliğinin incelenmesidir. Bu süreçte amaç, sahadan toplanan verilerin kuramsal modelle ne ölçüde örtüştüğünü belirlemektir (Çokluk Bököçü, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Bu kapsamda gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları doğrultusunda model uyumu, çeşitli uyum endeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, yapısal modellemelerde yaygın olarak tercih edilen Chi-Square Chi-Square / Degrees of Freedom (CMIN/DF), Normed Fit Index (NFI), Comparative Fit Index (CFI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ve Goodness of Fit Index (GFI) kriterleri dikkate alınmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Aish ve Jöreskog'a (1990) göre, kovaryans, yüksek düzeyde ilişkili değişkenler arasındaki ölçüm hatalarını temsil eden ve çift yönlü oklarla gösterilen bir ilişki türüdür. Bu doğrultuda, modelin uyumunu artırmak amacıyla düzeltme indeksleri incelenmiş ve üç farklı hata terimi çifti (tek boyutlu olan iş akış deneyimi ölçeğinde e7-e9, e9-e11 ve e7-e11) arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Yapılan bu düzenlemeler sonucunda Ki-Kare değeri düşürülerek modelin daha uygun bir yapıya kavuşması sağlanmıştır (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Sonuç olarak elde edilen değerler, Tablo 3'te sunulduğu gibi kabul edilebilir aralıklar içerisinde yer almıştır.

Tablo 3
Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

	SRMR	CMIN/DF	NFI	CFI	GFI	RMSEA
Referans Değerler	≤ 0,08	≤ 5	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,90	≤ 0,08
Düzeltilme Öncesi	0,038	4,97	0,88	0,87	0,91	0,088
Düzeltilme Sonrası	0,022	3,29	0,92	0,91	0,95	0,072

Analiz sonuçları, ölçek maddelerinin ait oldukları boyutlara anlamlı ve kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde yalnızca uyum iyiliği ölçütlerine bakmak yeterli değildir; bu analiz, aynı zamanda yapısal geçerlilik bulguları ile de desteklenmelidir. Yapı geçerliliği (construct validity), bir ölçeğin belirli bir kavramı ne ölçüde doğru şekilde ölçtüğünü ifade eder (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Bu geçerliliğin sağlanmasında ilk adım, maddelerin faktör yüklerinin analizidir. Bu yükler, her maddenin ölçtüğü faktörle olan istatistiksel ilişkisini ortaya koyar ve 0.50'nin üzerindeki değerler ideal kabul edilir. Bu çalışmadaki tüm maddelerin faktör yükleri 0.507 ile 0.932 arasında değişmekte olup, yapısal geçerliliği desteklemektedir (Kline, 2015).

Yapının geçerliliği genel olarak iki ana başlık altında değerlendirilir: yakınsak ve iraksak geçerlilik (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010; Kline, 2015). Yakınsak geçerlilik, aynı yapıya ait göstergelerin birbiriyle olan ilişkisini ölçerken; iraksak geçerlilik, farklı yapılara ait öğelerin birbirinden ne kadar ayrı olduğunu test eder (Fornell ve Larcker, 1981). Çok boyutlu yapıya sahip ölçeklerde her alt boyutun farklı bir yapıyı temsil etmesi nedeniyle her iki geçerlilik türü de önemlidir.

Yakınsak geçerliliğin belirlenmesinde AVE (Average Variance Extracted – Ortalama Açıklanan Varyans) değeri öne çıkmakta, bu değerin 0.50'yi aşması yeterli temsili göstergesi sayılmaktadır (Hair vd., 2010). Ayrıca CR (Construct Reliability – Yapı Güvnelirliği) değerinin 0.70'in üstünde olması, içsel tutarlılığı ortaya koyar (Raykov, 1997).

Iraksak geçerlilik ise Fornell-Larcker yöntemi, HTMT oranı ya da faktörler arası korelasyonun 0.85 altında kalması ile değerlendirilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015).

Tablo 4

Yakınsak ve ıraksak geçerlilik için AVE, CR ve $\sqrt[2]{AVE}$ değerleri

Ölçek/Boyut	AVE	CR	$\sqrt[2]{AVE}$
Örgütsel Erdemlilik			
DB	0,517	0,905	0,719
GN	0,570	0,798	0,755
IYM	0,512	0,731	0,715
İş Akış Deneyimi			
KAM	0,514	0,886	0,716
DAL	0,519	0,902	0,720

Tablo 4 incelendiğinde, her iki ölçeğin alt boyutlarında ortalama varyans çıkarımı (AVE) değerinin 0,50 eşiğini geçtiği görülmektedir. Yine Tablo 4'e göre bileşik güvenirlik (CR) katsayıları 0,70 sınırını aşmıştır. Ayrıca yakınsak geçerliliğe ilişkin ikinci koşul da karşılanmıştır: her boyutta CR değerleri AVE'den yüksektir (Byrne, 2013). Bu göstergeler birlikte değerlendirildiğinde, ölçeklerin ilgili yapıları yeterli düzeyde temsil ettiğine, yani yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir.

İraksak geçerliliğin değerlendirilmesinde iki farklı yöntem kullanılmaktadır. İlk yöntemde, faktörler arasındaki korelasyon değerleri incelenir ve bu değerlerin 0,85'in altında kalması, yapıların birbirinden yeterince ayrıştığını gösterir. Kline (2015) ve Chou, Boldy ve Lee'ye (2002) göre, bu durum ıraksak geçerliliğin sağlandığının önemli bir göstergesidir. İkinci yöntemde ise Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği kriter esas alınır. Bu yaklaşıma göre, bir faktörün AVE değerinin karekökü ($\sqrt[2]{AVE}$), o faktör ile diğer faktörler arasındaki korelasyon değerlerinden yüksek olmalıdır. Bu şartın karşılanması, faktörlerin birbirinden ayırt edilebilir olduğunu ortaya koyar.

Tablo 5

Ölçek alt faktörlerinin korelasyon katsayıları ve faktörlere ait $\sqrt[2]{AVE}$ değerleri

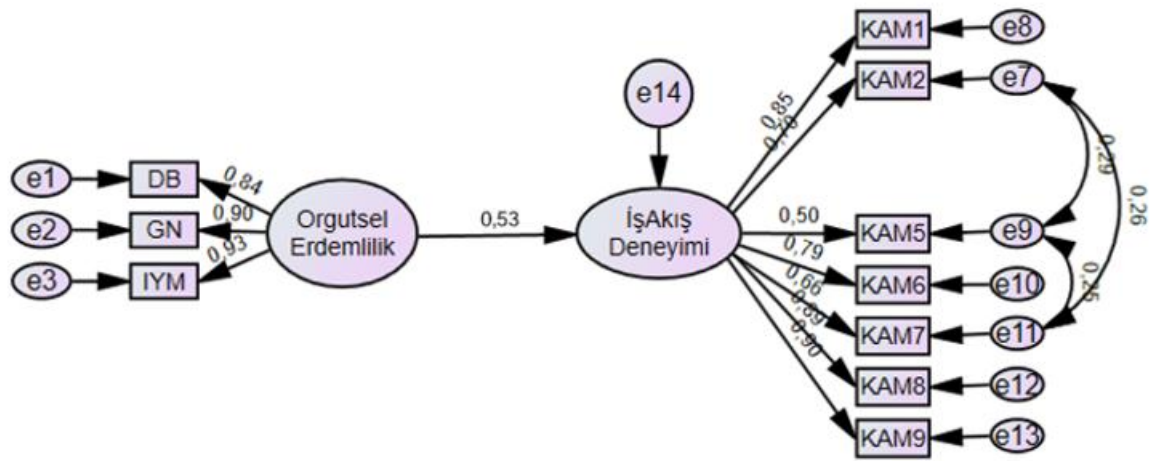
Örgütsel Erdemlilik Ölçeği	1	2	3
(1) DB	,719		
(2) GN	,716	,755	
(3) IYM	,673	,642	,715
İş Akış Deneyimi Ölçeği	1	2	
(1) KAM	,720		
(2) DAL	,641	,716	

Tablo 5 incelendiğinde, her iki koşulun da karşılandığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışmada kullanılan ölçeklerin faktörleri arasında ıraksak geçerliliğin mevcut olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda faktör yapıları ile ilgili yapılan geçerlilik analizinin ardından, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi önemlidir. Bu analiz, araştırmanın uygulandığı örneklem grubunun ölçme aracına verdiği yanıtların tutarlılığını yansıtır. Başka bir ifadeyle, güvenirlik analizi, ölçek maddelerinin araştırma evrenini ne ölçüde doğru şekilde yansıttığını ortaya koyar. Ölçeklerin iç tutarlılığını analiz ederken en çok dikkate alınan değer Alfa katsayısıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ait alfa değerleri aşağıda Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6
Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktör Sayıları	Güvenilirlik Değeri (Cronbach's Alpha)
Örgütsel Erdemlilik	3 faktör	0,728
İş Akış Deneyimi	2 faktör	0,893

Tablo 6 incelendiğinde, her iki ölçek için de elde edilen Alfa katsayılarının genellikle alt sınır kabul edilen 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçekten herhangi bir maddenin çıkarılmasının Alfa değerinde belirgin bir artış sağlamayacağı belirlendiğinden, ölçeğin mevcut haliyle korunmuştur. Araştırmada gerçekleştirilen ön analizler ve geçerlilik testlerinden sonra, ikinci aşama olarak hipotezin test edilmesi amacıyla yapısal model oluşturulacaktır. Bu analizde, gizil değişkenler arasındaki ilişkiler eşzamanlı biçimde modellenmekte ve eşitlik sistemlerine dayalı yapısal model test edilerek elde edilen değerler üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (Çokluk Bökeoğlu vd., 2016).



Şekil 2 Yapısal Model
(SRMR: ,0229; CMIN/DF: 3,299; NFI: ,974; GFI: ,958; CFI: ,982; RMSEA: ,072)

AMOS aracılığıyla analiz edilen yapısal modele ilişkin değerlendirme, Şekil 2'de sunulan hipotez doğrultusunda elde edilen p ve t istatistikleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. t değeri olarak ifade edilen kritik oran, tahmin edilen parametrenin standart hatasına oranı olarak hesaplanmakta olup, literatürde z-testi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Bu değer 1,96 sınırını aşması durumunda %5 düzeyinde, 2,58 sınırını geçmesi hâlinde ise %1 düzeyinde anlamlılık sağlanmaktadır (Byrne, 2013; Kline, 2015). Buna göre, anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olan ve t değeri 1,96'yı geçen, aynı zamanda beklenen yönde bir ilişki sergileyen hipotez desteklenmiştir.

Tablo 7
Örgütsel erdemlilik ile çalışanların iş akış deneyimleri arasında kurulan yapısal ilişkiye dair sonuçlar

Yapısal İlişki	SE (β)	İlişkinin Yönü	CR/t	P	Sonuç
Örgütsel erdemlilik → iş akış deneyimi	0,53	(+)	2,382	***	Desteklendi

Tablo 7'de raporlanan değerler, Örgütsel Erdemlilik → İş Akış Deneyimi yolunun beklenen yönde pozitif ve istatistiksel olarak 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir (β = 0,53; kritik oran = 2,382). Bu bulgu, kurulan yapısal model çerçevesinde ileri sürülen H1 hipotezi desteklenmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma, pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde ele alınan örgütsel erdemlilik olgusunun, orta düzey yöneticilerin iş akış deneyimleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. İnegöl/Bursa'daki mobilya sektöründe görev yapan 447 orta kademe yöneticiden elde edilen verilerle yürütülen çalışmada, örgütsel erdemlilik düzeylerinin yöneticilerin akış yaşantılarıyla pozitif yönde etkileşimde olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi yoluyla elde edilen sonuçlar, kuramsal modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını ve hipotezin istatistiksel olarak desteklendiğini göstermiştir.

Araştırma bulguları, literatürdeki önceki çalışmalarla uyumludur. Örneğin Caniels ve arkadaşlarının (2023) çalışmalarında hatalardan öğrenmeyi teşvik eden örgütsel iklimin çalışanlarda gelişim odaklı bir zihniyeti güçlendirdiği ve bunun da iş akış deneyimini anlamlı şekilde artırdığı bulunmuştur. Pozitif iklimin iş akış deneyimini el alan bir başka çalışmada ise pozitif örgütsel iklimin, çalışanların güçlü yönlerini kullanma davranışının akış deneyimine dönüşmesini kolaylaştırarak akışı doğrudan ve düzenleyici bir biçimde desteklediği rapor edilmiştir. Üç yıllık bulgular, olumlu bir iklimin akışın sürdürülebilirliğinde kritik bir bağlamsal faktör olduğunu göstermektedir (Ignjatovic vd., 2024). Yeşiltaş, Yalçın ve Yılmaz'ın (2023) konuyu Türkiye bağlamında değerlendirdikleri çalışmaları da psikolojik iklim algısının çalışanlarda akış deneyiminin oluşmasında temel bir aracı rol oynadığı; olumlu bir iklimin liderlik etkisini güçlendirerek akış düzeylerini yükselttiği ortaya konmuştur. Araştırma, pozitif iklimin akışı destekleyen örgütsel bir kaynak olduğunu vurgulamaktadır. Yine konuyla alakalı meta-analiz yapılan Liu ve arkadaşlarının (2023) çalışması örgütsel iklim ve diğer bağlamsal faktörlerin iş akışının anlamlı öncülleri arasında yer aldığını göstermektedir. Çalışma genel olarak destekleyici, pozitif ve yapılandırılmış bir çalışma ikliminin akış deneyimini sistematik biçimde güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Fredrickson'un (2001) "Broaden-and-Build" kuramı ile de örtüşmektedir; çünkü pozitif örgütsel değerlerin, çalışanların olumlu duygular üretmesini sağladığı ve bunun bilişsel kapasite ile dikkat alanlarını genişlettiği kabul edilmektedir. Bu tür duygusal iklimin akış deneyiminin ortaya çıkması açısından elverişli bir ortam sunduğu düşünülmektedir.

Ayrıca, araştırma sonuçları Salanova ve arkadaşlarının (2006) ortaya koyduğu "kişisel ve örgütsel kaynakların akış üzerindeki yükseltici etkisi" görüşünü de desteklemektedir. Erdemli örgütlerin sunduğu şefkat, güven, takdir ve anlam gibi kaynaklar; orta düzey yöneticilerin yalnızca görev performansını değil, işe yönelik tutku ve odaklanmalarını da artırmaktadır. Nitekim bu yöneticiler hem yukarıdan gelen stratejik baskılarla hem de alt kademedeki personelin motivasyonunu sağlama sorumluluğuyla karşı karşıya kaldıklarından, psikolojik olarak destekleyici bir örgütsel ortamın onlar üzerindeki etkisi daha belirgin hâle gelmektedir (Floyd ve Wooldridge, 1997).

Araştırmadan ulaşılan sonuç, örgütsel erdemliliğin iş akışı üzerindeki etkisinin orta düzeyde ve pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yöneticilerin akış deneyiminin sadece bireysel özelliklerine değil; aynı zamanda çalıştıkları örgütün değer sistemine ve kültürel yapısına da bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Rego ve arkadaşlarının (2011) bulguları da, erdemli örgütsel uygulamaların çalışanların psikolojik iyi oluşları, örgütsel mutlulukları ve bağlılıkları üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koyarak bu çalışmadaki sonuçları desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, literatürde benzer yapılar arasında kurulan ilişkilerle de örtüşmektedir. Örneğin, Rego ve arkadaşları (2010) tarafından Portekiz'de gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel erdemliliğin çalışanların örgütsel bağlılık ve mutluluğu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Peterson ve Seligman (2004) tarafından geliştirilen erdem-temelli örgütsel modellerin, çalışanların olumlu psikolojik deneyimlerini artırdığı ve iş yaşam kalitesini yükselttiği vurgulanmıştır. Bakker (2008b) ise akış deneyiminin işe katılım, motivasyon ve yenilikçilik ile güçlü şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Salanova ve arkadaşları (2006) tarafından yürütülen başka bir çalışmada da örgütsel kaynakların —özellikle sosyal destek, özerklik ve geri bildirim gibi faktörlerin— çalışanların akış düzeylerini artırdığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel erdemlilik gibi psikolojik açıdan destekleyici unsurların da benzer bir rol oynayarak akışa katkı sunduğu düşünülebilir. Bu çalışma, söz konusu bulguları orta düzey yöneticiler örnekleminde doğrulamış ve örgütsel erdemlilik

ile akış deneyimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, literatürde görülen eğilime katkı sağlamıştır.

Bu çalışmanın özellikle orta düzey yöneticiler üzerine odaklanmasının literatüre katkı sağladığı değerlendirilebilir. Çünkü orta kademe yöneticiler, örgütsel değişimlerin sahada uygulanmasında ve örgütsel hedeflerin personele aktarılmasında kritik rol oynayan aracı aktörlerdir. Bu bağlamda, onların işe yönelik öznel deneyimlerinin incelenmesi, sadece bireysel refah değil aynı zamanda örgütsel etkinlik açısından da önemli görülebilir.

Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma yalnızca İnegöl'deki mobilya sektörüne özgü bir örneklemle sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların genellenebilirliği farklı sektör ve bölgelerde sınırlıdır. Ayrıca veriler, öz-bildirim yoluyla toplanmış olup katılımcıların sosyal beğeni eğilimleri gibi yanlılıklardan etkilenmiş olabileceği göz ardı edilmemelidir. İlerleyen araştırmalarda nitel yöntemlerle derinlemesine görüşmelere veya çoklu veri kaynaklarına dayalı analizlere yer verilmesi, bulguların güvenilirliğini artıracaktır.

Bununla birlikte, araştırmanın önemli bir metodolojik sınırlılığı da zaman boyutunun dikkate alınmamış olmasıdır. İş akışı (flow), doğası gereği anlık yoğunlaşmadan ziyade belirli bir süre boyunca devam eden bilişsel-duygusal bir “akıcılık” durumunu ifade etmektedir. Bu çalışma verilerini tek bir zaman noktasında topladığı için, yöneticilerin akış düzeylerinin gün içindeki veya dönemsel değişimlerini yansıtmaya kapasitesi sınırlıdır. Dolayısıyla kesitsel tasarım, akış deneyiminin doğasında bulunan değişkenlik ve süreklilik boyutlarını tam olarak yakalayamamakta ve bu durum sonuçların yorumlanmasını belirli ölçüde sınırlamaktadır. Gelecek araştırmalarda bu sınırlılığın giderilebilmesi için deneyim örnekleme (experience sampling), günlük ölçümler ya da çok zamanlı boylamsal tasarımlar kullanılmalıdır.

Ayrıca iş akışı deneyiminin zamana yayılan ve durumsal değişkenlik gösteren bir yapıya sahip olması nedeniyle, gelecekteki araştırmaların boylamsal ya da çok zamanlı veri toplama tasarımıyla yürütülmesi önerilmektedir. Deneyim örnekleme (experience sampling), günlük günlük raporlama (daily diary) veya haftalık izleme yöntemleri, akış düzeylerinin yöneticiler arasında nasıl dalgalandığını ve örgütsel erdemlilik algısındaki değişimlerle nasıl etkileşim kurduğunu daha sağlıklı biçimde ortaya koyabilecektir.

Öte yandan, akış deneyiminin geliştirilebilir bir psikolojik süreç olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel erdemlilik uygulamalarına yönelik müdahaleci (interventional) çalışmalar da önemli bir araştırma alanı sunmaktadır. Psikolojik güvenliği artırmayı, anlamlılık duygusunu güçlendirmeyi veya pozitif duyguları tetiklemeyi amaçlayan eğitim programları, liderlik uygulamaları ya da mikro müdahalelerin yöneticilerin akış düzeyleri üzerindeki etkisi deneysel tasarımlar aracılığıyla test edilebilir. Bu tür müdahaleci çalışmalar, nedensellik ilişkisini daha net biçimde ortaya koyarak literatüre teorik ve pratik açıdan güçlü katkılar sunacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada, örgütsel erdemlilik yapısının yönetsel kademe çalışanlarının iş deneyimlerini nasıl dönüştürebileceği ortaya konmuş ve pozitif örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamaya çalışılmıştır. Erdemli uygulamaların sadece etik değerler üzerinden değil, aynı zamanda çalışanların performans, bağlılık ve psikolojik iyi oluşu gibi çıktılar üzerindeki etkisi üzerinden değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin akış deneyimini destekleyen örgütsel ortamların oluşturulması, sadece bireysel düzeyde değil; tüm örgütsel sistemin dinamizmi açısından da önemli olarak değerlendirilebilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Bu çalışmada yazarın katkı oranı %100'dür.

Çıkar Çatışması

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması oluşturabilecek durum yoktur.

Kaynaklar

- Aish, A.-M. and Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality ve Quantity*, 24(4), 405–426. <https://doi.org/10.1007/BF00152013>
- Akyol, A. (2022). Örgütsel erdemliliğin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 578–589. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1397>
- Arshad, M. A., Arshad, D. and Zakaria, N. (2023). Mediating role of wellbeing among organisational virtuousness, emotional intelligence and job performance in post-pandemic COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 14, 1105895. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1105895>
- Asad, H., Naseem, R. and Faiz, R. (2017). Mediating effect of ethical climate between organizational virtuousness and job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 35–48.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008a). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008b). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Amos uygulamaları* (2. bs.). Ezgi Kitabevi.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. and Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Cameron, K. S., Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Caniëls, M. C. J., Adamska, K. M., van Oortmerssen, L. A. and van Assen, M. F. (2023). Set your mind on it: The mediating role of mindset in the relationship between a learning-from-error climate and work-related flow. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01572-3>
- Ceja, L. and Navarro, J. (2011). Dynamic patterns of flow in the workplace: Characterizing within-individual variability using a complexity science approach. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 627–651. <https://doi.org/10.1002/job.747>
- Chou, S.-C., Boldy, D. P. and Lee, Y.-H. (2002). Measuring job satisfaction in residential aged care. *International Journal for Quality in Health Care*, 14(1), 49–54. <https://doi.org/10.1093/intqhc/14.1.49>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper ve Row.

- Çokluk Bökeoğlu, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (4. bs.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Elmansi, M. A. (2022). The relationship between organizational virtuousness and job performance: The moderating role of psychological well-being. *Arab Journal of Administration*, 42(4), 139–162. <https://doi.org/10.21608/aja.2022.273269>
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel erdemlilik ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107-121. [https://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203\(4\)12%20Article%207%20pp.107-121.pdf](https://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203(4)12%20Article%207%20pp.107-121.pdf)
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- George, D. and Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Gogia, E. H., Shao, Z., Khan, K., Rehman, M. Z., Haddad, H. and Al-Ramahi, N. M. (2024). Exploring the relationship of organizational virtuousness, citizenship behavior, job performance, and combatting ostracism through structural equation modeling. *BMC Psychology*, 12, 384. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01873-9>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heydari, E., Seyed Kalali, N., and Shariati, N. (2023). Organizational virtuousness and social capital: The mediating role of organizational commitment and the moderating role of spiritual intelligence. *Social Capital Management*, 9(4), 617–637. <https://doi.org/10.22059/jscm.2022.343842.2300>
- Ho, H. C. Y., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N. M. and Kwan, J. L. Y. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18, 521–542. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10094-4>
- Ignjatovic, C., Kern, M. L., Allen, M. K. and Delle Fave, A. (2024). Does positive climate moderate the relationship of strengths use and knowledge with flow at work? A three-year study. *The Journal of Positive Psychology*. <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2431698>
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.

- Kahveci, A. and Yıldırım, A. (2022). The effect of organisational virtuousness on ethical climate and psychological well-being. *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 103–116. <https://doi.org/10.47770/ukmead.1108010>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Kooshki, A. and Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1–2), 7–21. <https://doi.org/10.5937/intrev1602007k>
- Liu, W., Lu, H., Li, P., van der Linden, D. and Bakker, A. B. (2023). Antecedents and outcomes of work-related flow: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 144, 103891. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103891>
- Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D. and Santos, J. (2020). Key middle manager trustworthy behaviours that enhance operator participation in continuous improvement systems. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 12(3), 229–245. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2019-0118>
- Lorenz, T. (2025). Ethical leadership: A multi-stage mediation model of value congruence and organizational identification on employee engagement. *Administrative Sciences*, 15(9), 329. <https://doi.org/10.3390/admsci15090329>
- Lustig, C., and Bohnen, N. I. (2024). The middle managers: Thalamic and cholinergic contributions to coordinating top-down and bottom-up processing. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 58, 101406. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2024.101406>
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. and Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115–138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In M. Csikszentmihalyi (Ed.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239–263). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- Panda, P. and Singh, P. (2025). Perceived organizational virtuousness and employee's subjective well-being: Examining the role of resilience, agility and collectivism. *Management Decision*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2024-0076>
- Peterson, C. and Chang, E. C. (2003). Optimism and flourishing. In C. L. M. Keyes ve J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 55–79). Washington, DC: American Psychological Association.
- Peterson, C. and Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Prilleltensky, I. (2011). *Wellness as fairness*. *American Journal of Community Psychology*, 47(1–2), 19–30. <https://doi.org/10.1007/s10464-011-9448-8>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173–184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>

- Rego, A., Ribeiro, N. and Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. and Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Rydland, M. (2020). Middle managers' role during strategic change: One size does not fit all. *Beta*, 34(1), 5-22. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-01>
- Salanova, M., Bakker, A. B. and Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (3. bs.). Beta Basım Yayım.
- Schermuly, C. C. and 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>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri.
- Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Mobilya sektörü raporu*. <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/MobilyaSektorRaporu2020.pdf> , 20.02.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Turan, N., ve Pala, O. (2021). Çalışmada Akış Deneyimi Ölçeğinin (ÇADÖ) Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 76(1), 387–404. <https://doi.org/10.33630/ausbf.824667>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024). *İşgücü istatistikleri, yıllık* [Veri seti]. <https://data.tuik.gov.tr> , 20.02.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Wang, X., and Shaheryar. (2020). Work-related flow: The development of a theoretical framework based on the high involvement HRM practices with mediating role of affective commitment and moderating effect of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 11, 564444. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564444>
- Yeşiltaş, M. D., Yalçın, A. and Yılmaz, S. (2023). The effect of authentic leadership on the flow at work: The role of psychological climate. *Sayıstay Dergisi*, 34 (128), 43–71. <https://doi.org/10.52836/sayistay.1238249>
- Zaheer, A., Rauf, N. K. and Wazir, V. (2024). Organizational virtuousness and job satisfaction among employees with visual impairment: Role of psychological capital. *British Journal of Visual Impairment*, 42(2), 390–398. <https://doi.org/10.1177/02646196221135009>

Extended Abstract

Introduction

In today's dynamic business environment, organizational success is no longer measured solely by financial indicators but increasingly by the psychological well-being and subjective experiences of employees. The concept of *flow experience*, characterized by deep absorption, intrinsic motivation, and a loss of time awareness while performing tasks, has emerged as a critical psychological state linked to productivity, engagement, and innovation. Among organizational actors, middle-level managers represent a particularly important group due to their dual responsibilities of implementing strategic directives from top management while also ensuring the motivation and performance of lower-tier employees. For these managers, experiencing flow in their work can significantly enhance task focus, reduce stress, and improve both individual and organizational outcomes.

However, the occurrence of flow experience does not depend solely on individual traits or motivations; the organizational context, especially the ethical and emotional climate, plays a substantial role. *Organizational virtuousness*—a construct rooted in the theory of positive organizational behavior—refers to a workplace climate characterized by optimism, compassion, forgiveness, trust, integrity, and meaningfulness. These virtues are hypothesized to foster positive emotions, psychological safety, and a sense of purpose, which collectively support the emergence of flow among employees.

Despite the growing body of literature on organizational virtuousness and positive organizational outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, and psychological well-being, relatively little is known about its direct impact on flow experience, particularly among managerial-level employees. This study seeks to fill this gap by examining the effect of organizational virtuousness on flow experience among middle-level managers in Türkiye's furniture manufacturing sector, specifically in İnegöl, one of the country's most prominent production hubs.

The central research question of this study is: Does organizational virtuousness significantly predict the level of flow experience among middle managers? Based on the theoretical framework and prior literature, the following hypothesis was proposed:

H1: There is a positive relationship between perceived organizational virtuousness and flow experience among middle-level managers.

Method

This study adopts a quantitative research design grounded in the positivist paradigm, utilizing structural equation modeling (SEM) to test the proposed hypothesis. The research population consists of middle-level managers employed in the furniture manufacturing sector in İnegöl, Bursa, Türkiye—a region known for its industrial concentration in furniture production. According to 2022 national statistics, the sector employs over 240,000 individuals across the country, with İnegöl ranking as one of the top contributors in terms of employment and firm density. Given the absence of a definitive sampling frame, snowball sampling was used, and data were collected via an online survey distributed to managerial personnel in the field.

Responses from a total of 447 participants were included in the analysis process, and the results were evaluated after invalid responses were eliminated. Data from 21 participants were eliminated due to counter-arguments. Responses with a total score difference exceeding half of the scale range (a difference of 3 or more) were considered invalid. Descriptive statistics show that the sample is nearly balanced in gender, with 51.2% male and 48.8% female participants. The majority (68%) are between 30 and 39 years old, and nearly half hold undergraduate degrees (48.6%), followed by vocational/associate degrees (43.6%).

Measurement Instruments:

Organizational Virtuousness Scale (Cameron et al., 2004) is adapted into Turkish by Erkmen ve Esen (2012), this 15-item scale includes three subdimensions—Integrity ve Forgiveness, Trust ve Kindness, and Optimism—measured on a 5-point Likert scale.

Flow at Work Scale (Bakker ve Demerouti, 2008a) is adapted into Turkish by Turan ve Pala (2021), the scale comprises 13 items grouped under two factors—Absorption and Work Enjoyment—also rated on a 5-point Likert scale.

Data Analysis Procedures:

Data were analyzed using SPSS and AMOS. First, normality assumptions were tested using skewness and kurtosis, both of which fell within acceptable ranges (± 2). Next, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted to assess the construct validity. Cronbach's alpha values for all scales exceeded 0.70, confirming internal consistency. Convergent and discriminant validity were confirmed using AVE, CR, and Fornell-Larcker criteria. The structural model was then tested using SEM, with model fit evaluated via indices including CFI, GFI, RMSEA, NFI, and CMIN/DF.

Result

The SEM analysis confirmed that the structural model fits the data adequately. Goodness-of-fit indices (CFI = 0.91, GFI = 0.95, RMSEA = 0.072) indicated satisfactory model fit after minor modifications. Path analysis results showed that organizational virtuousness has a statistically significant and positive effect on flow experience ($\beta = 0.53$, $t = 2.382$, $p < 0.05$).

The factor loadings of items ranged from 0.507 to 0.932, supporting construct validity. All AVE values exceeded 0.50, and CR values were above 0.70, indicating strong convergent validity. Additionally, discriminant validity was confirmed through comparison of square roots of AVE and inter-factor correlations, satisfying the Fornell-Larcker criterion.

These results support the hypothesis (H1), demonstrating that perceptions of organizational virtuousness positively predict middle managers' flow experience in the workplace.

This study provides empirical evidence that organizational virtuousness significantly enhances the flow experience of middle-level managers. The findings suggest that when organizations cultivate a climate of compassion, optimism, forgiveness, and trust, they facilitate psychological states conducive to full immersion, focus, and intrinsic motivation among their managerial staff.

These results align with Fredrickson's broaden-and-build theory, which posits that positive emotions expand individuals' cognitive and behavioral resources. Similarly, the flow theory of Csikszentmihalyi (1990) emphasizes the importance of balancing task difficulty and individual competence, a balance likely supported by ethical and emotionally enriching work environments. In such contexts, managers are better able to engage deeply with their work, reducing the likelihood of burnout and enhancing performance and innovation.

Discussion and Conclusion

From a practical standpoint, organizations are encouraged to implement virtuous practices not only for ethical reasons but also for their strategic benefits in enhancing managerial well-being and engagement. Human resource policies that emphasize ethical leadership, recognition, psychological safety, and work meaningfulness can serve as catalysts for flow experiences.

Furthermore, given the dual pressures faced by middle managers—operational responsibilities and strategic alignment—organizations should pay particular attention to the psychosocial environments of these employees. Managerial training, mentorship programs, and recognition systems grounded in virtuousness could foster a stronger sense of belonging and job satisfaction.

This study is limited by its sectoral and geographical scope, focusing exclusively on middle managers in the İnegöl furniture sector. Future studies could apply this model across different sectors and cultural contexts to assess generalizability. Additionally, the reliance on self-reported data raises the possibility of social desirability bias. Future research could employ mixed-method approaches, including interviews or longitudinal designs, to enrich the findings.

In conclusion, this research contributes to the growing literature on positive organizational behavior by demonstrating that organizational virtuousness is not only an ethical imperative but also a psychological and strategic resource. By fostering environments that nurture flow, organizations can enhance not only individual well-being but also collective performance and innovation.