

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İŞ BİŐİMLENDİRMEİN AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
KIŐİ-İŞ UYUMU VE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ**

HAZIRLAYAN

SERVET KIVANÇ

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA-2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 20 / 02 / 2025

Öğrencinin Adı, Soyadı: Servet KIVANÇ.

Öğrencinin Numarası: 21910446

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: İş Biçimlendirmenin Akış Deneyimi Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumu ve Öz Yeterliliğin Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 133 sayfalık kısmına ilişkin, 20 / 02 / 2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

ONAY

Tarih: 20 / 02 / 2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalıřmam sűresince bana her konuda desteęini sunan, kendimi geliřtirmeme katkı saęlayan, deęerli bilgi ve kaynaklarını benimle paylařan ve her zaman anlayıřlı, babacan tavırlarıyla beni cesaretlendiren çok saygıdeęer tez danıřmanım Prof. Dr. H. Nejat Basım'a en içten teőekkűrlerimi sunarım. Ayrıca çok saygıdeęer jűri űyelerim Prof. Dr. Mehmet ÇAKAR ile Doç. Dr. Esra ÇINAR'a kıymetli katkılarından dolayı teőekkűrű bir borç bilirim.

Hem yeterlilik çalıřma sűrecinde hem de tez dűneminde destekleriyle bana çok yardımcı olan kıymetli arkadařım Tuncer Vayni' ye ve tecrűbe ve bilgileriyle desteęini esirgemeyen Doç. Dr. Gamze Gűner Kibaroglu' na en içten teőekkűrlerimi sunarım.

Zorlu bu sűre boyunca bana her zaman gű veren, sabırla yanımda duran ve desteęini esirgemeyen canım anne ve babama sonsuz teőekkűr ederim. Hayatımın her anını gűzelleřtiren, kolaylařtıran, bana her durumda gűven ve huzur veren kıymetli eřim Koray Kıvanç'a bu meřakkatli yoldaki desteęi için çok teőekkűr ederim, iyi ki varsın. Sevgili kızlarım Melisa ve Ece Lara, sizler benim en bűyűk motivasyon kaynaęım oldunuz. İyi ki varsınız, sizinle her űey çok daha gűzel ve anlamlı.

ÖZET

Servet KIVANÇ, İş Biçimlendirmenin Akış Deneyimi Üzerine Etkisinde Kişi-İş Uyumunu ve Öz Yeterliliğin Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2025.

Bu araştırmanın amacı, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkinin, kişi-iş uyumu tarafından aracılık edilip edilmediğini, öz yeterliliğin ise bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etki oluşturup oluşturmadığını belirlemektir. Bu amaçla, kamu ve özel sektörde aktif olarak çalışan 400 bireyden oluşan bir örneklem grubuyla anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Bu verilerle yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, iş biçimlendirmenin akış deneyiminin önemli bir öncülü olduğunu ve kişi-iş uyumunun, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık etkisi üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkide ve kişi-iş uyumu ile akış deneyimi arasındaki ilişkide öz yeterliliğin düzenleyici bir etkisi olduğunu ortaya konmuştur. Ancak, iş biçimlendirme ile kişi-iş uyumu ilişkisi bağlamında öz yeterliliğin düzenleyici bir etkisi görülmemiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, yönetim alanındaki önemli bir kuramsal boşluğu doldurmakta ve araştırmacılara, yöneticilere, çalışanlara ve uygulamacılara değerli bilgiler sunmaktadır. Sonuç olarak, elde edilen verilerin, iş yerinde örgütsel ve bireysel düzeyde verimlilik, çalışan motivasyonu, işe bağlılık, yaratıcılık ve uyum süreçlerine ilişkin önemli çıkarımlar sağlayarak hem kuramsal hem de pratik düzeyde katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Akış deneyimi, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu, öz yeterlilik.

ABSTRACT

Servet KIVANÇ, The Role of Person-Job Fit and Self-Efficacy in the Impact of Job Crafting on Flow Experience, Başkent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Business Administration, 2025.

The aim of this study is to examine the impact of job crafting on flow experience and to determine whether this effect is mediated by person-job fit and whether self-efficacy has a moderating effect on this relationship. For this purpose, data were collected using a survey method from a sample group of 400 individuals actively working in the public and private sectors. The findings obtained from the analyses of this data reveal that job crafting is a significant antecedent of flow experience and that person-job fit partially mediates the relationship between job crafting and flow experience. Moreover, it was found that self-efficacy has a moderating effect on the relationship between job crafting and flow experience, as well as between person-job fit and flow experience. However, no moderating effect of self-efficacy was observed in the relationship between job crafting and person-job fit. These findings address a significant theoretical gap in the field of management and provide valuable insights for researchers, managers, employees, and practitioners. In conclusion, the data obtained are believed to offer important implications for organizational and individual-level productivity, employee motivation, job engagement, creativity, and adaptation processes in the workplace, contributing to both theoretical and practical perspectives.

Keywords: Flow experience, job crafting, person-job fit, self-efficacy.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. AKIŞ DENEYİMİ	7
1.1. Akış Deneyimi Kavramı	7
1.2. Akış Deneyimi Koşulları	12
1.3. Akış Deneyimi Modeli	14
1.4. Akışın Alt Boyutları.....	15
1.4.1. Kendini işe verme	15
1.4.2. İşten haz alma	16
1.4.3. İçsel motivasyon.....	17
1.5. İş Yaşamında Akış Deneyimi	18
1.6. Akışın Ardılları	19
1.7. Akışın Öncülleri	20
2. İŞ BİÇİMLENDİRME	25
2.1. İş Biçimlendirme Kavramı.....	25
2.2. Alt Boyutları.....	34
2.2.1. Bilişsel biçimlendirme	34
2.2.2. Görev biçimlendirmesi.....	35
2.2.3. İlişkisel biçimlendirme	36
2.3. İş Biçimlendirmenin Örgütsel Davranış Kavramlarıyla Farklılaşan Yönleri ..	38
2.4. İş Biçimlendirmenin Birey ve Örgüt İçin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	38
2.5. İş Biçimlendirme ve Akış İlişkisi	41
3. KİŞİ-İŞ UYUMU	44
3.1. Kişi-İş Uyumu Kavramı	44
3.2. İş Biçimlendirme ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi.....	46
3.3. Kişi-İş Uyumu ve Akış İlişkisi.....	48
3.4. Kişi-İş Uyumunun Aracılık Etkisi.....	49

4. ÖZ YETERLİK	52
4.1. Öz Yeterlilik Kavramı	52
4.2. Öz Yeterlilik Kaynakları.....	55
4.3. Örgütsel Bağlamda Öz Yeterlilik	57
4.4. Öz Yeterliliğin Düzenleyicilik Rolü.....	60
5. İŞ BİÇİMLENDİRMENİN AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	64
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	64
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	65
5.3. Araştırmanın Yöntemi	66
5.3.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme.....	67
5.3.2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları	69
5.3.2.1. Akış deneyimi ölçeği	69
5.3.2.2. İş biçimlendirme ölçeği	69
5.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği.....	70
5.3.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri	70
5.3.3.1. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri	71
5.3.3.1.1. Akış deneyimi ölçeği güvenilirlik sonuçları.....	71
5.3.3.1.2. İş biçimlendirme ölçeği güvenilirlik sonuçları	72
5.3.3.1.3. Kişi-iş uyumu ölçeği güvenilirlik sonuçları	73
5.3.3.1.4. Öz yeterlilik ölçeği güvenilirlik sonuçları	74
5.3.3.2. Ölçeklerin geçerlilik analizleri	75
6. BULGULAR	78
6.1. Tanımlayıcı Bulgular	78
6.1.1. Verilerin normallik analizi	78
6.1.2. Katılımcıların anket maddelerine verdiği cevapların dağılımları.....	79
6.1.3. Katılımcıların değişken dağılımlarının gruplar arasındaki farklılıkları....	80
6.1.4. Değişkenler arası korelasyon ve ayrışma geçerliliği	85
6.1.5. Araştırma modeli katsayıları	87
6.2. Hipotezlerin Analizleri	89
6.2.1. Etki analizleri.....	89
6.2.2. Aracı etki analizleri.....	91
6.2.3. Düzenleyici etki analizleri.....	94

6.2.3.1. İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü	94
6.2.3.2. İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü	96
6.2.3.3. Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü	97
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı.....	108
7.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler	108
7.3. Yöneticiler ve İnsan Kaynakları Uygulayıcıları için Öneriler.....	110
7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	111
KAYNAKLAR.....	112
EKLER	
Ek 1. Anket Formu	

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 5. 1. Akış Deneyimi Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları	71
Tablo 5. 2. İş Biçimlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	72
Tablo 5. 3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 5. 4. Öz Yeterlilik Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 5. 5. İş Biçimlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları.....	75
Tablo 6. 1. Verilerin Normallik Testi Sonuçları.....	79
Tablo 6. 2. Katılımcıların Meslekte Çalışma Yılları Verilerinin Homojenlik Sonuçları	81
Tablo 6. 3. Meslekte Çalışma Yıllarının Değişkenler Üzerindeki Farklılığı.....	83
Tablo 6. 4. Değişkenler Arası Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Analiz Sonuçları.....	85
Tablo 6. 5. Araştırma Modeli Katsayıları.....	88
Tablo 6. 6. Araştırma Hipotezlerinin Etki Katsayıları.....	90
Tablo 6. 7. Aracı Etki Analiz Sonuçları	93
Tablo 6. 8. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları.....	94
Tablo 6. 9. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları.....	96
Tablo 6. 10. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 7. 1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. 1. Akış Kanalı (Csikszentmihalyi, 1990:74)	14
Şekil 2. 1. İş Biçimlendirme Araştırmaları Bulgularını Entegre Eden Model.	32
Şekil 2. 2. İş Biçimlendirme Modeli	33
Şekil 5. 1. Araştırmanın Modeli	66
Şekil 6. 1. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	98

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	: Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)
AVE	: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
J-DR	: İş Talepleri-Kaynakları Modeli
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
PLS-SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
SEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Models)
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)
VAF	: Variance Accounted For (Açıklanan Varyans)
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans Arttırıcı Faktör)

GİRİŞ

Yoğun ve stresli yaşam tarzları, zorlu iş ortamları, çalışma düzenlerindeki değişiklikler, teknolojinin hızlı ilerleyişi ve küresel çapta artan istihdam belirsizliği nedeniyle iş yaşamı köklü bir değişimle karşı karşıyadır. Bu değişimin temel nedenlerinden biri, bilgiye dayalı işlerdeki büyük artış ve üretimden hizmet odaklı ekonomiye geçiştir. Bunların neticesinde, iş yaşamını sürdürmek giderek daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu süreçte, bireyler arası etkileşimin arttığı duygusal faktörler ve yoğun bilgi işleme gerektiren zihinsel faktörlerin de önemi giderek artmıştır.

Yoğun rekabet ortamında, rakiplerine üstünlük sağlayarak varlıklarını sürdüren şirketler için başarılı olmanın temel koşullarından biri, iş görenlerin güçlerinden ve yeteneklerinden en yüksek düzeyde fayda sağlamaktır (Çelik ve Çıra, 2013). İş gücünü etkin bir şekilde meşgul edemeyen ve çalışanlarını elde tutamayan örgütler, yeterli yetkinliğe sahip olmayan çalışanlarla çalışmak, personel eksiklikleri yaşamak ve artan çalışan devir oranlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, onların rekabetçi kalma yeteneklerini önemli ölçüde zayıflatmaktadır (Tims ve Bakker, 2010).

İşletmeler, örgüte adanmış, becerikli ve yetkin, görevlerini zamanında yerine getiren ve böylece rekabet avantajı yaratan çalışanları tercih etmekte ve onları elde tutma çabası göstermektedir. Ayrıca, enerjik, işine bağlı ve işinden keyif alan bir çalışanın, genel örgütsel başarıda kilit bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. İş organizasyonunun bireylerin yaşamı ve psikolojik sağlığı üzerindeki derin etkileri sıklıkla vurgulanmaktadır. Çalışma hayatı, bireylere hayatta kalmalarını sağlayan kaynaklara erişim, anlamlı ilişkiler kurma ve yaşamları üzerinde kontrol deneyimi yaşama fırsatları sunarak, kişilerin genel iyilik hallerine önemli etkiler yapmaktadır (Blustein, 2008).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ, 1946) sağlığı yalnızca hastalığın yokluğu olarak değil, aynı zamanda fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan bir iyilik hali olarak tanımlamıştır. İş sağlığı psikolojisi alanında başlangıçta stres ve sağlıksızlık gibi sorunlar ön plandayken, pozitif psikoloji yaklaşımının ortaya çıkışıyla birlikte, çalışanların iyilik halinin olumlu yönlerine olan ilgi de giderek artmıştır.

Araştırmalar, alışma hayatının yalnızca çalışanların performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda pozitif bir iyilik halini destekleme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu noktada pozitif psikoloji, bireylerin yaşam kalitesini artırmayı ve onların kişisel gelişimlerini destekleyerek optimum işlevsellik sağlamalarına olanak tanımayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, pozitif psikoloji yaklaşımı ile uyumlu olarak son dönemde, işyerinde istenen tutum ve davranışların geliştirilmesi ve örgütlerin beklediği yüksek performansın sağlanması niyetiyle, çalışanların akış deneyimi yaşamasının önemine dikkat çeken çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Akış kavramı, mesleki sağlık psikolojisinin temel hedefleri olan çalışanların sağlığını geliştirmek, korumak ve desteklemek ile doğrudan ilişkili olarak anılmaktadır. Bu çerçevede, akış teorisi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çalışanların iyilik halini ve iş motivasyonunu artırmada etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir. Akış deneyimi, bireylerin mesleki hayatlarında anlam bulmalarını desteklerken, aynı zamanda örgütlerin çalışan bağlılığı ve performansını artırma hedeflerine katkı sunmaktadır.

Akış deneyiminin iş aktiviteleri bağlamındaki temel unsurları, net hedeflerin belirlenmesi, anlık geri bildirim sağlanması, bireyin becerilerine uygun seviyede zorluklar sunulması ve görev üzerinde tam odaklanma hali olarak sıralanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Bunun yanı sıra akış deneyimini kolaylaştırıcı etkenler olarak; iş kaynakları (performans geri bildirimi, özerklik, sosyal destek), kişisel kaynaklar (beceriler, öz yeterlilik) ve iş talepleri (zorluklar) arasında sağlanan denge durumları ne çıkmaktadır. Kaynakların aşırı olması sıkılmaya, taleplerin fazlalığı ise kaygıya neden olabilmektedir (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1990). Ayrıca, kişilik özellikleri de akışın önemli öncülleri olarak görülmektedir. Bunlar arasında içsel kontrol odağı, merak, ısrarcılık ve öz denetim gibi özellikler, akış deneyiminin ortaya çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock, Randall, 2005; Keller ve Blomann, 2008).

Akış deneyimi, bireylerin bir aktiviteye tamamen odaklandıkları ve bu süreçten içsel bir tatmin elde ettikleri durumu ifade etmektedir. Bu deneyim, bireyin gelişimini ve kültürel bütünleşmesini teşvik ederek, insanların en yapıcı, işbirlikçi, yaratıcı ve karmaşık yönlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Massimini ve Fave, 2000). Bunun yanı sıra araştırmalar, akış deneyiminin öz saygı, üretkenlik, yaşam memnuniyeti, olumlu duygular

ve genel iyi oluş gibi iş ve yaşamla ilgili çeşitli olumlu sonuçları da desteklediğini ortaya koymaktadır (Ceja ve Navarro, 2011; Eisenberger ve ark., 2005).

Maeran ve Cangiano (2013), bireylerin yaptıkları işten memnuniyet duymalarının ve işin anlamlı bulunmasının akış deneyimini teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Bu da iş tatmininin güçlü bir yordayıcısı olarak akışın önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, refahı artırmak amacıyla, işlerin akış deneyimini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Akış deneyiminin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırdığı dikkate alındığında, işin yeniden tasarlanması ve çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik eden yaklaşımlar büyük bir önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, iş biçimlendirme, çalışanların işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bir hale getirebilmek için görevlerini, sosyal ilişkilerini ve iş algılarını proaktif bir şekilde yeniden şekillendirmelerini öne çıkaran önemli bir strateji olarak dikkat çekmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu proaktif eylem, bireylerin iş ortamında akış deneyimi yaşamalarını destekleyerek, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artırma potansiyeline sahiptir (Bakker ve van Woerkom, 2017; De Devotto, Freitas, ve Wechsler, 2020).

İş biçimlendirme eylemleri, bir zamanlar sabit ve statik olarak değerlendirilen örgütsel unsurların giderek daha karmaşık ve dinamik bir yapıya büründüğü organizasyonlarda, işin temel dinamiklerini anlamaya yönelik alternatif bir bakış açısı sunmaktadır. İş biçimlendirmenin sağladığı fırsatlar, çalışanların işlerini kendi yeteneklerine ve hedeflerine göre şekillendirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda işin doğasında meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu noktada, geleneksel yukarıdan aşağıya iş tasarımı yaklaşımları, günümüz dinamik iş ortamlarının gereksinimlerine yeterli şekilde karşılık verememektedir. Aşağıdan yukarıya doğru yapılan iş tasarımı ve esnek çalışma koşulları ise, çalışanların akış deneyimlerini en üst düzeye çıkararak, örgütsel başarıyı desteklemektedir (Bakker ve Demerouti, 2007b; Demerouti, 2014; Grant ve Parker, 2009; Wrzesniewski, Lobuglio, Dutton ve Berg, 2013)

Yapılan araştırmalar, iş biçimlendirme gibi proaktif davranışların çalışanların performansını ve refahını önemli ölçüde artırabileceğini ortaya koymaktadır. İş yaşamındaki performansı etkileyen bu önemli kavramların ilişkisinin incelenmesi, hem

akademik literatüre hem de uygulayıcılara değerli katkılar sağlayabilir. Bu bağlamda, çalışanların kendi iş deneyimlerini şekillendirerek becerilerini (örn. yetkinlikler ve yetenekler), tutkularını (örn. içsel motivasyonlar) ve kişisel değerlerini anlamlı bir işle uyumlu hale getirme fırsatları yaratmalarını sağlayan iş biçimlendirme süreci, işte akış deneyimi yaşamak için önemli bir öncül olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte geleneksel yukarıdan aşağıya yönetim tarafından tanımlanan iş tasarımı yaklaşımlarına yönelik eleştirilerden biri, bu yaklaşımların çalışanları pasif bir konuma indirgediği ve kişi-iş uyumunun önemini göz ardı ettiği yönündedir. İşin anlamlılığına ve kişi-iş uyumuna yapılan vurgunun artması, başarılı kariyer gelişiminin bir göstergesi olarak öznel kariyer başarısının giderek daha merkezi bir konuma gelmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, kariyer yeterlilikleri; bireylerin tutkularının ve güçlü yönlerinin farkında olması, etkili iletişim kurabilmesi, net hedefler belirleyebilmesi ve fırsatları nasıl değerlendireceğini bilmesi gibi becerileri içermekte ve bu niteliklerin, daha anlamlı ve tatmin edici bir kariyer inşasında kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Tims., Derks, ve Bakker, 2016).

Kişi-iş uyumunun sağlanamadığı durumlarda düşük iş tatmini ve işe bağlılık, artan sağlık sorunları, çalışanların becerilerinin tam anlamıyla kullanılamaması ve işin anlamını yitirmesi gibi sorunların ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Demerouti, 2014). Buna karşılık, iş biçimlendirme yoluyla işyerindeki kaynaklar ve talepler arasında bir dengenin sağlanmasının kişi-iş uyumunu olumlu yönde etkilediği ve işiyle uyumlu bireylerin iş akış deneyimini daha zahmetsiz bir şekilde yaşadığı vurgulanmaktadır. Bu etkileşimlerin işe işyerinde refah düzeyini artırmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Bu kavramların ilişkisinde etkisi olabileceğini düşündüğümüz bir diğer önemli faktör ise motivasyon ve performans için kritik bir öncül olarak değerlendirilen öz yeterlilik kavramıdır. Öz yeterlilik, bireylerin belirli bir eylemi gerçekleştirme kapasitelerine olan inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997) ve bu inanç, kişilerin hayatlarını etkileyebilecek davranışlara yönelme motivasyonunda belirleyici bir rol oynamaktadır.

Son yıllarda, öz yeterlilik, eğitim, psikoloji ve örgütsel bilimlerde en çok incelenen değişkenlerden biri haline gelmiştir. Bu araştırmada ise öz yeterliliğin, çalışanların iş biçimlendirme süreçlerinde proaktif davranışlar sergilemelerine olanak tanırken, iş

ortamında akış deneyiminin yaşanmasını ve kişi-iş uyumunun sağlanmasını kolaylaştıran düzenleyici bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, öz yeterliliğin, iş biçimlendirme, akış deneyimi ve kişi-iş uyumu ilişkilerini anlamada önemli bir değişken olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki tanımların ışığında, işteki akış deneyiminin hangi faktörlere bağlı olabileceğini ve böylesine değerli bir psikolojik durumun öncüllerinin neler olabileceğini belirlemek için iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu teorisinden yararlanılmıştır. Buna ilave olarak öz yeterliliğin bu ilişkiye etkisi araştırılmıştır.

Sonuç olarak, akış deneyiminin iş tatmini, bağlılık, performans, psikolojik iyi oluş gibi olumlu işyeri tutum ve davranışlarına neden olabileceğini gösteren birçok çalışma bulunduğundan, kişi-iş uyumu teorisi ve iş biçimlendirme teorisinin çalışanın işyerindeki akış deneyimi üzerindeki rolleri açısından görgül olarak incelenmesi gerektiğine inanılmaktadır. Bildiğimiz kadarıyla bu konuda bir çalışmanın yapılmamış olması da bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma ile iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve iş akış deneyimi arasındaki ilişkiyi ve öz yeterliliğin söz konusu ilişkiler üzerindeki rolünü ortaya çıkarmak ve ilgili değişkenlerin birbiri ile etkileşimlerini tespit etmek için kuramsal gerekçelere dayanılarak oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Bu genel amacı detayda iki temel amaca ayırırsak; birincisi, bu çalışma işyerinde akış deneyiminin olası öncüllerini araştırmayı ve böylece istenen bir iş sonucu olarak akış deneyimini kolaylaştırmada iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumunun rolüne dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. İkinci amaç ise öz yeterliliğin etkisini ortaya koymak ve önemine değinmektir.

Özetle, bu çalışmanın amacı, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki dolaylı-dolaysız etkilerini ve bu ilişkide öz yeterliliğin oynadığı rolün derecesi ve yönü ile ilgili analizler yaparak ve bu analizlerin sonuçları hakkında bilgiler paylaşarak konu ile ilgili yeni bakış açıları kazandırmaktır.

Yapılan literatür taramasına göre, yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkilerin hem birlikte ele alındığı hem de görgül olarak incelendiği bir çalışma

bulunmamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın sorularına verilecek yanıtların literatüre katkı sağlaması, mevcut önemli bir boşluğu doldurması, gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutması, uygulamacılara rehberlik etmesi ve yönetsel süreçlerin geliştirilmesine olanak tanınması açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çerçevede çalışma, toplam yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımlı değişkeni olan akış deneyimi açıklanmakta ve teorik çerçevesi ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde ise akış deneyimi ile ilişkili olduğu öne sürülen iş biçimlendirme kavramı tartışılmakta ve bu iki değişken arasındaki ilişki irdelenmektedir. Üçüncü bölümde, hem akış deneyimi hem de iş biçimlendirme ile ilişkili olduğu kabul edilen kişi-iş uyumu kavramı ele alınmakta ve iş biçimlendirme aracılığıyla akış deneyimi ile olan bağlantısı incelenmektedir. Dördüncü bölümde, öz yeterlilik kavramının teorik çerçevesi sunulmakta, akış deneyimi, iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu ile olan ilişkisi tartışılmakta ve düzenleyici rolü araştırılmaktadır. Beşinci bölümde, araştırmanın modeli, evreni, yöntem ve ölçüm araçları hakkında bilgi verilmektedir. Altıncı bölümde ise araştırmanın bulguları sunulmakta ve yedinci bölümde bu bulgulara dair yorum ve önerilere yer verilmektedir.

1. AKIŞ DENEYİMİ

1.1. Akış Deneyimi Kavramı

Akış deneyimi, kişinin yaptığı aktiviteye tamamen daldığı, zamanın nasıl geçtiğini fark etmediği ve yüksek bir tatmin duygusu yaşadığı durumu ifade etmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Akış deneyimi (Flow), Csikszentmihalyi' nin 1975-2000 yılları arasında yoğun olarak üzerine çalıştığı ve kavramsallaştırdığı bir olgudur. Csikszentmihalyi'nin hayata tam anlamıyla katılım süreçleri ve bunun olumlu etkileri üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bu kavram, ilk kez 1975 yılında yayımladığı makalesinde tanıtılmış ve sonraki çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir. Csikszentmihalyi, bu çalışmasında deneyim örnekleme yöntemini kullanmıştır ve insanların çeşitli durumlarda nasıl hissettiklerini ve aktiviteler sırasında hangi deneyimleri yaşadıklarını incelemiştir. Araştırmaları esnasında, bir katılımcı, bu deneyimi suyun önüne çıkan tüm engelleri aşarak serbestçe akmasına benzetmiştir. Csikszentmihalyi, bu metafordan esinlenerek, bireylerin yüksek motivasyon ve tatmin hissettiği durumları "Akış Deneyimi" olarak adlandırmıştır (M. Csikszentmihalyi, ve Csikszentmihalyi, 1988). Akış, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyoekonomik düzey veya kültürden bağımsız olarak herkes tarafından deneyimlenebilen evrensel bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Asakawa, 2010; Clarke ve Haworth, 1994; M. Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988; Mesurado ve de Minzi, 2013).

Csikszentmihalyi' nin akış deneyimi üzerine yaptığı çeşitli çalışmalar sonucu, 1990 yılında yayımlanan "Flow: The Psychology of Optimal Experience" kitabı ile akış kavramını daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Akış deneyiminin temel bileşenlerini ve psikolojik etkilerini detaylandıran bu çalışma literatüre önemli katkılar sunmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990). Bu kitap, günümüzde akademik çalışmalarda sıklıkla başvuru ve yazında temel bir kaynak olarak kabul edilmektedir.

Akış pozitif psikoloji hareketinin temel yapılarından biridir ve Csikszentmihalyi (1990) tarafından keşfedilmesinden bu yana, "Akış" araştırması ve uygulaması iş, eğitim, sanat, spor ve günlük yaşamın birçok alanında yaygınlaşmıştır. Akış, bilimsel olarak "en

iyi zihinsel durum" olarak anılmaktadır ve bir aktivite sırasında ortaya çıkabilen ve mutluluk, anlamlılık, öğrenme ve yaratıcılık deneyimlemeyle karakterize edilen olguların günlük dildeki terimi olarak kullanılmaktadır (Buzady, Wimmer, Csesznak, ve Szentesi, 2024). Akış deneyimi aynı zamanda "optimum deneyim" (optimal experience) olarak kabul edilmekte ve bu iki terim sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Csikszentmihalyi (1990) akış deneyimini kavramsal olarak; "İnsanların bir etkinliğe o kadar yoğun bir şekilde daldıkları bir durum ki başka hiçbir şeyin önemi kalmaz; deneyim o kadar keyif vericidir ki, insanlar bunu yalnızca yapmış olmak için, büyük bedeller ödemeyi göze alarak bile sürdürürler." şeklinde ifade etmektedir.

Akış, bir kişinin zorluk seviyesinin, beceri düzeyinin ve görevlerin gerekliliklerinin uyum içinde olduğu bir deneyim sürecini kapsamaktadır. Bu deneyimde kişi, odaklanma, net hedefler belirleme ve sürekli geri bildirim alma gibi unsurlarla, zamanın geçtiğini unutmakta ve kendisini tamamen aktiviteye kaptırmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Akış, bireysel becerilerin gerekli zorluklarla uyum içinde olduğu durumlarda, tam kapasiteyle çalışma, yoğun bir katılım ve zahmetsiz bir eylem durumu olarak da tanımlanmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Ellis, Voelkl, ve Morris (1994) ise akışı, algılanan zorluklar ve becerilerin dengeli olduğu durumlarda ortaya çıkan optimal bir deneyim olarak tanımlamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, böyle bir durum, olumlu duygulanım, uyarılma ve içsel motivasyon gibi akışla ilgili olguların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Benzer şekilde, Ghani ve Deshpande (1994) ise akış deneyiminin "odaklanma" ve "etkinlikten alınan zevk" özelliklerini vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre, bu zevk ve odaklanmanın ortaya çıkabilmesi ve akış deneyiminin yaşanabilmesi için belirli bir beceri seviyesine uygun zorluk seviyesi olmalıdır. Buradan yola çıkarak, aktiviteden duyulan zevk ve onu sürdürmekteki içsel motivasyonun yanı sıra, aktiviteye tamamen dalma hali, akış deneyiminin temel bir bileşeni olarak görülmektedir (Bakker, 2005).

Csikszentmihalyi, akış deneyimini ilk olarak ressamlar, kaya tırmanıcıları, dansçılar ve müzisyenler gibi yaratıcı bireyler üzerinde incelemeye başlamıştır. Ressamlar, yazarlar, müzisyenler gibi yaratıcılığı yüksek aktivitelerde bulunan bireylerde, aktiviteye tamamen

dalmışken yaşadıkları tatmin edici durumları gözlemlemiştir. Motivasyonel, duygusal ve/veya bilişsel bir durum olarak kabul edilen akış deneyimi, yüksek motivasyona sahip olmak, eğlenmek ve keyif almak, mutlu hissetmek, psikolojik olarak iyi olmak ve iyimserlik gibi belirli olumlu ruh hallerini ifade etmektedir (Bakker, 2008).

Csikszentmihalyi (1990) “bireyin başka hiçbir şeyin önemi yokmuş gibi bir faaliyetle meşgul olduğu” benzersiz bir psikolojik durum olarak tanımladığı akış deneyimini bilişsel bir durum olarak ifade etmektedir. Bu bilişsel durum, bireylerin çevrelerini göz ardı ederek yalnızca eldeki göreve odaklanmasını gerektirmektedir (Bakker, 2008; Fullagar ve Kelloway, 2009). Herhangi bir özel çabaya ihtiyaç duymadan doğal olarak ortaya çıkan bu durum, bir süre sonra Csikszentmihalyi ve LeFevre (1989) tarafından bireylerin sanatsal olmayan faaliyetlerde bulunurken bile yaşayabilecekleri bir deneyim olarak değerlendirilmiştir (Csikszentmihalyi ve Le Fevre, 1989).

Yazında yapılan araştırmalar, spor, iş ve müzik gibi çeşitli aktiviteler sırasında akış deneyiminin yaşandığına dair önemli kanıtlar sunmaktadır (Catley ve Duda, 1997; M. Csikszentmihaly ve Csikszentmihaly, 1988; Csikszentmihalyi ve Le Fevre, 1989; Jackson ve Marsh, 1996; Kowal ve Fortier, 1999). Bu bağlamda, akış deneyiminin bireysel düzeyde tatmin, motivasyon ve performans artışı sağladığı, örgütsel düzeyde ise verimlilik ve çalışan bağlılığı gibi olumlu sonuçlara yol açtığı belirtilmektedir.

Akış çalışmaları, bireylerin kişilik yapıları veya kalıcı özelliklerine odaklanmamaktadır, bunun yerine, kişilerin belirli bir anda yaşadıkları deneyimleri, bu deneyimlerin içsel anlamlarını ve hissettirdiklerini araştırmaktadır. Bir diğer deyişle, araştırmalar, bireylerin bir etkinlik sırasında nasıl hissettiklerini, olayları nasıl algıladıklarını ve yaşadıkları deneyimleri nasıl tanımladıklarını anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Burada, anlık deneyimin dinamiklerini ve bunun en uygun olduğu koşulları anlamak amaçlanmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Zorlukların ve becerilerin dengeli olarak algılandığı aktivitelerin, pozitif etki ve yüksek uyarılma seviyelerinin, içsel motivasyon ve algılanan özgürlük gibi durumların akış deneyiminin yaşanmasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

"Akışta olmak", özel bir ruh halidir ve kişilerin bir dizi zorlayıcı ama yönetilebilir hedefi belirlemesi ve bu hedeflere ulaşırken ilerlemeyle ilgili aldıkları geri bildirimleri

değerlendirmeleri sürecidir. Kişiler bu geri bildirimlere göre eylemi ayarlayarak sadece yönetilebilir zorluklarla başa çıkmanın öznel deneyimini yani bir diğer deyişle akış deneyimini yaşamaktadırlar. Bu süreç, kişinin tamamen etkinliğe odaklandığı, zamanı unuttuğu ve derin bir tatmin duygusu yaşadığı durumu ifade etmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002).

Akış durumunda birey, potansiyelini tam kapasiteyle kullanarak etkin bir performans sergilemektedir. Bu, bireyin hem becerilerini maksimum düzeyde kullandığı hem de işine tamamen odaklandığı bir deneyimi ifade etmektedir. Bu durum, zorluk ve beceriler açısından sürekli bir uyum halinde olan ancak özünde hassas bir dengeyi ifade etmektedir. Bu hassas dengede zorlukların becerileri aşması halinde, kişi önce dikkat kesilir fakat sonra kaygılanma başlar; becerilerin zorlukları aşmaya başlaması durumunda ise kişi önce rahatlar ve sonra sıkılmaya başlar. Öznel durumdaki bu değişimlerin, çevreyle değişen ilişki hakkında geri bildirim sağladığı ifade edilmektedir. Kişinin kaygı veya sıkıntı yaşamaması, kişiyi bu olumsuz durumdan kaçmaya ve akışa yeniden girmek için beceri ve/veya zorluk seviyesini ayarlamaya zorlamaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002).

Başka bir ifadeyle insanlar, olumlu bir psikolojik durum yaratan deneyimleri tekrar etme eğilimindeyken, stres, kaygı veya can sıkıntısına neden olan durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu süreç, akış deneyimiyle ilişkilendirilmektedir, çünkü yaşam kalitesini artırabilen bireyler, deneyimlerini kontrol edebilen ve becerilerini aşmayan ancak yeterince zorlayıcı olan görevlerle ilgilenme eğilimi göstermektedirler (Maeran ve Cangiano, 2013). Bu tür davranış eğilimi olan bireyler ototelik kişilik olarak nitelendirilmektedirler.

Burada akış kavramının, yazında hem bir durum (geçici bir deneyim) hem de bir özellik (kişilik veya bireysel eğilim) perspektifiyle ele alındığını vurgulamak önemlidir. Durum perspektifi, bireyin belirli bir anda akış yaşayıp yaşamadığını incelerken, özellik perspektifi, bireyin akış deneyimine ne ölçüde yatkın olduğunu değerlendirmektedir.

Özellik bağlamında; yukarıda bahsedildiği gibi bazı kişiler ototelik kişilik açısından ele alınmakta, duruma bakılmaksızın bir aktiviteyi deneyimlemeye daha yatkın hale getiren psikolojik özellikler (Csikszentmihalyi, 1990) olarak tanımlanmaktadır. Özellikler zaman ve mekâna göre çok sabit olma eğiliminde ve manipülasyona daha az uygun olarak

değerlendirilmektedir (Fullagar ve Kelloway, 2009). Csikszentmihalyi, ototelik kişiliği, hayattan zevk alma eğiliminde olan veya "genellikle daha sonraki bir dış hedefe ulaşmaktan ziyade kendi iyiliği için bir şeyler yapan" bir kişi olarak ifade etmektedir (Csikszentmihalyi, 1997). Bu tür bir kişilik özelliği, bireyin akışa girmesini ve içinde kalmasını sağlayan çeşitli beceriler veya yeterliliklerle ilişkilendirilmektedir. Bu beceriler, hayata karşı genel bir merak ve ilgi, sebat ve düşük benmerkezcilikle ve içsel ödüllerle motive olma yeteneğiyle ilişkilendirilmektedir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002).

Durum bağlamında ise akış deneyimi, belirli zaman ve yoğunluk seviyesinde mevcut olan ve belli bir aktiviteyi gerçekleştirirken deneyimlenen geçici bir psikolojik ruh hali olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılara göre durum yapıları dinamiktir, zaman ve duruma göre değişir, manipüle edilebilir ve kişisel eğilimler ile çevre arasındaki etkileşimin sonucu olarak akış deneyimlenmektedir (Fullagar ve Kelloway, 2009).

Bunun yanında, akış deneyiminin hem durum hem de özellik olduğunu kabul eden çalışmalar da mevcuttur (Jackson, Thomas, Marsh, ve Smethurst, 2001). Fullagar ve Kelloway' e (2009) göre, akış hem durum hem de özellik boyutlarıyla tanımlanabilmektedir. Ancak, yazarların çıkarımına göre akış genellikle bir kişilik özelliği veya eğilimden ziyade, belirli bir bağlamda ortaya çıkan durumsal bir zihinsel durum olarak ele alınmaktadır. Fullagar, Knight, ve Sovern (2013), çalışmalarında, akış yapısındaki çoğu değişimin durumsal özelliklerden kaynaklandığını gösteren bulgular elde etmişlerdir ve böylece akışın bir özellikten ziyade durumsal bir olgu olduğu görüşünü desteklemişlerdir.

Akış deneyiminin sıklığının ve yoğunluğunun bireyler arasında farklılık gösterdiğine dair görüşler mevcuttur (Asakawa, 2010; M. Csikszentmihaly ve Csikszentmihaly, 1988; Marin ve Bhattacharya, 2013). Bu farklılıkların, bireylerin kişisel özelliklerine (örn. motivasyon, yeterlilik algısı) ve durumsal değişkenlere (örn. işin zorluk seviyesi, çevresel faktörler) bağlı olarak şekillendiği ifade edilmektedir (Ross ve Keiser, 2014; Ullén ve ark., 2012).

Asakawa (2010), bireylerin akış deneyimini yaşama sıklığının kültürel bağlam ve bireyin kendini geliştirme motivasyonu gibi faktörlerden etkilendiğini vurgulamaktadır. M. Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi (1988) ise akışın hem bireysel hem de bağlamsal

yönlerinin, deneyimin doğası üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedirler. Bu bulgular, akışın karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve bireysel-çevresel etkileşimlerin bu deneyimin oluşumunda kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

1.2. Akış Deneyimi Koşulları

Akış çalışmalarının erken dönem modelleri, bireysel beceriler ile karşılaşılan zorluklar arasındaki dengeye öncelikli olarak odaklanmıştır (Csíkszentmihályi, 1975). Ancak, yazarın daha sonraki dönemde gerçekleştirdiği nitel ve nicel araştırmalar, akış deneyiminin yalnızca bu denge ile sınırlı olmadığını, bir dizi temel unsurdan oluştuğunu ortaya koymuştur.

Bununla birlikte literatür, akış kavramının karmaşıklığını ve işlevselleştirilmesinin zorluğunu ortaya koyarak, araştırmalarda genellikle çoklu boyutlarla ele alındığını göstermektedir (Faiola, Newlon, Pfaff, ve Smyslova, 2013; Hsu ve Lu, 2004). Csikszentmihalyi (1975), akış deneyimini başlangıçta dört bileşenle tanımlarken, bu çerçeve zamanla farklı araştırmacılar tarafından çeşitlendirilmiştir. Örneğin, Trevino ve Webster (1992) akışı kontrol hissi, odaklanma, merak ve içsel ilgiyi içeren dört boyutta ele almıştır. Hoffman ve Novak (1996) ise, beceri ve kontrol ile meydan okuma ve uyarılmayı içeren dört farklı kategoriye ayırmıştır. Daha yakın çalışmalar, Bakker'ın (2005, 2008) önerdiği gibi, akışı kendini işe verme, işten keyif alma ve içsel motivasyon olarak üç ana boyutta incelemiştir. Csikszentmihalyi' nin sonraki çalışmalarıyla birlikte (1990, 2000) dokuz boyutlu modeli, akışın dokuz temel unsuru etrafında şekillenen bir yapı olarak kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Bu farklı yaklaşımlar, akışın çok boyutlu bir deneyim olduğunu ve ölçümünde bağlamsal değişkenlerin önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Bu unsurlar, akış deneyiminin nitel ve nicel çalışmalarda ölçümü için günümüzde sıklıkla kullanılan alt boyutlarının kavramsallaştırılmasına temel oluşturmaktadır ve söz konusu *kendini işe verme, işten keyif alma* ve *içsel motivasyon* boyutlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Jackson ve Csikszentmihalyi (1999) göre dokuz temel boyut veya bileşen, akış zihniyetini en iyi şekilde tanımlar. Bu boyutlar;

1. Zorluk-Beceri Dengesi: Kişinin becerileri ile karşılaştığı görevlerin zorluk düzeyi arasındaki uyum, akışın temel bir öncülüdür. Aksi durumlarda kişiler akış deneyimi yerine, sıkıcı (bireyin becerilerinin görevi aşması), kaygılı (becerilerin zorlukla baş etmek için yetersiz olduğu) veya ilgisiz (hem beceriler hem de görev için gerekli talepler düşük) deneyimler yaşayabilirler.

2. Eylem ve Farkındalığın Birleşmesi: Kişi, aktiviteye tamamen kendini kaptırır ve görev otomatik olarak yani kendiliğinden, başka hiçbir rahatsız edici düşünce olmaksızın gerçekleştirilir. Kişi, yaptığı iş ile kendisi arasında bir bütünleşme hissi yaşar.

3. Hedeflerin Netliği: Aktivitenin hedefleri açık ve net bir şekilde tanımlı olmalıdır. Bu durum, bireyin eylemleri üzerinde tam kontrol sahibi olmasını sağlar.

4. Anında Geribildirim: Eylemin sonucunun birey tarafından anında ve açıkça algılanabilir olması gerekir. Aktivite sırasında, hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ve durumun kontrol altında olup olmadığının hemen fark edilmesi için önemlidir.

5. Yoğun Odaklanma: Akış deneyimi, yüksek düzeyde dikkat ve enerjinin yalnızca o ana yönelik olarak kullanılmasını içerir. Kişi, tam bir dikkat hali ile geçmiş ya da geleceği düşünmek yerine yalnızca mevcut duruma odaklanır.

6. Kontrol Hissi: Kişi, aktivite sırasında kendi performansı ile ilgili her şeyin kontrol altında olduğu ve durumu yönetebildiği algısına sahiptir. Ancak bu kontrol hissine odaklanıldığı anda, akış durumu kaybolabilir.

7. Öz Bilinç Kaybı (Kendini Kaybetme): Kişi, göreve o kadar yoğun bir şekilde odaklanır ki, kendisini tamamen etkinliğin bir parçası olarak hisseder. Bu esnada diğer tüm düşünce ve endişeleri arka plana iter.

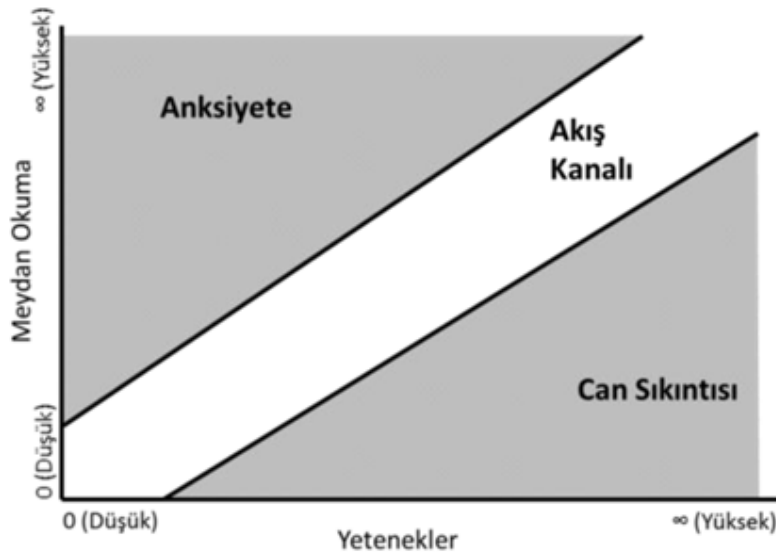
8. Zaman Algısının Değişimi: Zamanın nasıl geçtiği fark edilmez. Bir diğer ifade ile aktivite sırasında zamanın hızla geçtiği ya da durduğu hissedilir.

9. Ototelik Deneyim: Bu terim, Yunanca "auto" (kendi) ve "telos" (amaç) kelimelerinden türetilmiştir. Görev, kendi başına ödüllendiricidir ve yalnızca yapılması

keyifli olduğu için gerçekleştirilir. Akış deneyimi, *içsel bir motivasyon* halidir ve birey, bu tür bir deneyimi tekrar yaşamak için çaba sarf eder.

1.3. Akış Deneyimi Modeli

Csikszentmihalyi, akış deneyiminin yaşanabilmesi için zorluk ve beceri dengesinin önemini vurguladığı ve bu ilişkiyi görselleştirdiği bir grafik sunmaktadır. Bu grafiğe göre bir etkinliği başarıyla yerine getirmek için gereken gereksinimler, bireyin kişisel becerilerinin çok üzerindeyse, bu durum genellikle anksiyeteye (kaygıya) neden olmaktadır. Öte yandan, görev gereksinimleri aşırı derecede basitse, bireyin can sıkıntısı yaşama olasılığı artmaktadır. Bunun aksine, hem zorluk seviyesi hem de kişisel beceriler düşük olduğunda, bireyin ilgisizlik durumu yaşaması olasılığı söz konusudur. Zorluklar ve beceriler aynı anda ortalamanın üzerinde olduğunda ise akış deneyimi yaşanmaktadır. Bir diğer deyişle performansın zirvede hissedildiği optimum deneyim ortaya çıkmaktadır. Bu optimum deneyim sürecine akış adı verilmiştir.



Şekil 1. 1. Akış Kanalı (Csikszentmihalyi, 1990:74)

Akış kanalında yani hem zorlukların hem de becerilerin yüksek olduğu durumlarda, birey sadece mevcut anın keyfini çıkarmakla kalmamakta, aynı zamanda yeni beceriler öğrenme ve özsaygısını artırma fırsatına sahip olarak yeteneklerini sınama eğilimi göstermektedir. Bu denge, bireyin kişisel gelişimini desteklemekte ve öz yeterlilik duygusunu güçlendirmektedir. Bu süreç, akış deneyiminin önemli bir parçası olarak kabul

edilmektedir ve bireylerin iş ve yaşamlarındaki performanslarını olumlu yönde etkilediği bildirilmektedir. (Csikszentmihalyi ve Le Fevre, 1989; Csikszentmihalyi, 1990; Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Bu zihinsel durum, Csikszentmihalyi (1990) tarafından mutluluk durumuna yaklaşmanın en iyi yolu olarak ifade edilmektedir.

1.4. Akışın Alt Boyutları

Bu tez çalışmasında, önceki araştırmalardan elde edilen bulgular ışığında, akış deneyiminin temel unsurları ele alınarak Bakker (2005) ve Demerouti' nin (2006) tanımladığı akışın en belirgin üç alt boyutu değerlendirilmiş ve analizlerde kullanılmıştır. Bu boyutlar: (1) aktiviteye mutlak konsantrasyon ve katılımı ifade eden *kendini işe verme* (absorption), (2) aktivitelerden zevk alma deneyimini ifade eden *işten haz alma* (enjoyment) ve (3) aktivitenin büyümesi nedeniyle belirli bir aktiviteyi gerçekleştirme ihtiyacını ifade eden içsel motivasyon (intrinsic motivation). Bu boyutlar, bireylerin iş süreçlerindeki pozitif deneyimlerini anlamak ve ölçmek için önemli bir temel sunmaktadır.

1.4.1. Kendini işe verme

Çalışanların işlerine tamamen daldıkları tam bir konsantrasyon durumunu ifade etmektedir. Kendini işe kaptırma olarak da ifade edilen bu kavram, işe bağlılığın temel unsurlarından biri olarak bulunmuştur. Bireyin işine tam anlamıyla odaklandığı ve keyif alarak kendini işe verdiği bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş akışı deneyiminin bu boyutunda birey, yaptığı işe tamamen kendini kaptırmakta ve yoğun bir dikkat ile çalışmaktadır. Birey, bu deneyimde çevresindeki her şeyi geçici olarak unutmakta ve tamamen odaklandığı işten kopmakta zorluk yaşamaktadır. Bu zihin durumunda zaman algısı değişmekte ve zamanın hızla, hatta adeta uçarak geçtiği hissi ortaya çıkmaktadır. Bu akış durumunun belirgin bir özelliği olarak ifade edilmektedir (Bakker, 2008; Csikszentmihalyi, 1990).

İşe kendini vermenin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve genel yaşam memnuniyeti ile de olumlu bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının işe kendini verme düzeylerini artırmak için uygun çalışma

ortamları ve destekleyici liderlik yaklaşımları benimsemeleri önerilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007a; Schaufeli ve Bakker, 2004).

1.4.2. İşten haz alma

İşten haz alma, bireyin çalışma esnasında hem işin sürecinden hem de sonuçlarından duyduğu memnuniyetle ilişkilendirilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Bir diğer deyişle bireyin yaptığı faaliyet sırasında yaşadığı pozitif duyguları ve içsel tatmini ifade etmektedir. Araştırmalar, bu boyutu, öz-belirleme teorisi ile açıklanan içsel motivasyonla ilişkilendirerek, bireylerin zevk alarak gerçekleştirdikleri işlerde daha yüksek bir katılım ve performans sergilediklerini öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 1985).

Bakker (2005) ve Demerouti (2006) tarafından yapılan çalışmalarda, iş ortamında zevk alma, bireylerin becerilerini kullanıp geliştirdiği, anlamlı ve meydan okuyucu görevlerle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, işten keyif alma boyutunun, özellikle bireyin yaptığı işle özdeşleşmesi ve sürecin keyifli bir deneyime dönüşmesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ayrıca Salanova, Grau, ve Martínez (2006) iş akışını kolaylaştıran, otonomi ve görev netliği gibi iş özelliklerinin bireylerin işten zevk alma olasılıklarını artırdığını vurgulamaktadır. Bu bakış açısıyla, işten zevk alma, akış deneyimini anlamlandıran temel bir boyut olarak, bireylerin iş süreçlerinden pozitif duygusal geri bildirim almasını ve iş tatmininin artmasını sağlayan önemli bir unsur olarak kabul görmektedir. Yaptıkları işlerden zevk alan ve mutlu olan çalışanlar, iş hayatlarının kalitesi ile ilgili olumlu yargılar beyan etmektedirler (Bakker, 2008).

Rodríguez-Sánchez, Schaufelb, Salanova, Cifrea, ve Sonnenschein (2011), akışın işteki deneyimlerini araştırırken, işten zevk alma boyutunun akışın en belirgin duygusal bileşenlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. İşten zevk alma, net hedeflerle desteklenen iş süreçlerinde, bireylerin iş deneyimlerinden tatmin ve keyif duymasını sağlayan temel bir akış boyutu olarak öne çıkmaktadır. Bireylerin başarıları gereken görevleri açıkça anlamaları, görevleri yerine getirme süreçlerinde gerekli beceri setlerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bu durum, bireylerin iş yaşamlarının kalitesine ilişkin daha olumlu değerlendirmeler yapmasına ve işten keyif alma deneyimlerinin artmasına neden olmaktadır. Böylece, işten alınan tatmin artarken aynı zamanda akış deneyimleri de

desteklenmektedir (Mihelić ve Aleksić, 2017). Locke ve Latham (1990) ise hedef belirleme teorisi ile net hedeflerin, bireylerin iş rollerine daha iyi odaklanmalarını sağladığını ve bu odaklanmanın iş süreçlerinden keyif almayı teşvik ettiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, bireyin ne yapması gerektiğine dair net bir bilgilendirme, iş süreçlerinin daha anlamlı hale gelmesini ve işte pozitif bir duygusal deneyim yaratılmasını kolaylaştırır. Sonuç olarak, net hedeflerin varlığı, bireylerin iş performanslarını artırma ve işten keyif alma sürecinde kilit bir rol oynamakta ve akış deneyiminin ortaya çıkması için gerekli ön koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir (Aleksić, 2016).

1.4.3. İçsel motivasyon

İçsel motivasyon üzerine ilk çalışmalar Edward Deci tarafından 1970' li yıllarda yapılmıştır ve Deci ve Richard Ryan tarafından 1985' te geliştirilen Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory) ile genişletilmiştir. Bu çalışmalara göre içsel motivasyon; bireylerin ödül veya dışsal faktörlerden bağımsız olarak bir etkinliği yapmaya yönelik doğal bir ilgi ve istek duydukları durum olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda vurgulandığı gibi aktiviteden kendiliğinden zevk alma, kişisel tatmin ve ilgi duyma gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Araştırmacılar içsel motivasyonun; bireyin otonomi, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarını karşılayan deneyimlerden beslendiğini ifade etmektedirler (Deci ve Ryan, 1985).

Csikszentmihalyi (1997), içsel motivasyonun bireylerin görev performanslarını nasıl etkilediği ve işe bağlılıklarını nasıl artırdığı üzerine yaptığı araştırmalarda önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu çalışmada içsel motivasyonla çalışan bireylerin, işlerine devam etmek istedikleri, yaptıkları işten keyif aldıkları ve hatta büyüledikleri, işlerine bağlandıkları ve bu esnada tam olarak "akış" durumuna girdikleri ifade edilmektedir. İş tatmini ve motivasyonu araştırmaları için önem arz eden bu çalışmada kişilerin işlerinde yüksek verimlilikle çalışabilmeleri için içsel motivasyonun önemini vurgulanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1997).

Başarı motivasyonunu anlamak amacıyla yapılan bir diğer çalışmada ise içsel motivasyon yaşayan kişilerin, dahil oldukları işe karşı sürekli ilgi duydukları ortaya konmuştur. Bu çalışma bireylerin görevleri tamamlamak için yalnızca işin kendisinden

zevk aldıkları için işlerine devam ettiklerini, dışsal ödüllere ihtiyaç duymadıklarını ve görevlerine karşı güçlü bir ilgi beslediklerini vurgulamaktadır (Harackiewicz ve Elliot, 1998).

İçsel motivasyon ile kişi yaptığı işten keyif almakta, bununla birlikte kendiliğinden öğrenme ve gelişme eğilimi artış göstermektedir. Bu durum ise çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini yükseltmektedir (Harackiewicz ve Elliot, 1998).

1.5. İş Yaşamında Akış Deneyimi

Akış deneyimi üzerine yapılan araştırmaların çoğu, gönüllü katılım sağlanan ve keyif alınan boş zaman ya da spor aktivitelerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, iş ve akış deneyimi ilişkisinin ilk olarak incelendiği araştırmada, akış deneyiminin yalnızca boş zaman aktiviteleriyle sınırlı olmadığı; bireylerin iş görevlerini yerine getirirken de bu deneyimi sıklıkla yaşamakta olduğu ortaya konmuştur (Csikszentmihalyi ve Le Fevre, 1989; Csikszentmihalyi, 1990; Massimini ve Fave, 2000; Rodríguez-Sánchez ve ark., 2011). Bu çalışmalara göre bireylerin akış deneyimini kolaylaştırmak için iş de dahil olmak üzere çeşitli aktivitelerde zorluklara ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Bu konuyu ele alan diğer araştırmacılar da, akış deneyiminin en olası olduğu anların, bireylerin bir görevin zorluğu ile bu zorlukla başa çıkma becerileri arasında bir denge hissettiklerinde ortaya çıktığı konusunda genellikle hemfikirdirler. Bu denge algısının, kişinin hem yeteneklerini hem de görevin gerekliliklerini tam anlamıyla kullanmasına olanak tanıdığı ve bunun da akış durumuna geçişi kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Clarke ve Haworth, 1994; Csikszentmihalyi, 1990; Ellis ve ark., 1994; Massimini ve Carli, 1988).

Csikszentmihalyi ve Le Fevre (1989) tarafından yapılan çalışmada, akış deneyiminin boş zamandan ziyade iş ortamlarında daha sık yaşandığı tespit edilmiş ve bu bulgu akış-iş ilişkisi araştırmalarına önemli bir katkı sağlamıştır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, bu çalışmalar kişilerin boş zamanlarını televizyon izlemek gibi aktivitelerde geçirdiklerinde nadiren akış yaşadıklarını ve hatta can sıkıntısı yaşama ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur ve kişilerin akış deneyimi yaşamaları için zaman ve enerji harcaması gerektiğini göstermiştir (Csikszentmihalyi, 1990). Bu görüşlere istinaden, çalışanların karşılaştıkları iş talepleri (zorluklar) ile profesyonel becerilerinin dengede

olduğu durumlarda, işte akış deneyimi yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Bakker, 2005).

Akış deneyiminin öncüllerinin (net hedefler, anında geri bildirim, zorluk ve beceri dengesi vb.) oğunun iş aktivitelerinde bulunma olasılığının yüksek olması, bu durumun iş yaşamında daha sık gözlemlenmesini açıklamaktadır (Fullagar ve Kelloway, 2009).

Akış deneyimi, bireylerin kendilerini geliştirdikleri, sınırlarını zorladıkları ve becerilerini en iyi şekilde kullandıkları durumlarla doğrudan ilişkilidir. Akışın, pasif veya tekrarlayan aktivitelerde değil, zorlu ve ilgi çekici görevlerde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Cerrahlar, iftiler, matematikçiler ve niversite öğrencileri gibi karmaşık işlerle uğraşan kişilerden elde edilen veriler, akışın daha çok bu tür aktivitelerde yaşandığını göstermektedir (Massimini ve Fave, 2000).

İşyerindeki akış, keyif ve mutluluk gibi duygusal bileşenlerin yanı sıra motivasyonel ve bilişsel unsurları deneyimlemeleriyle karakterize edilmektedir (Salanova ve ark., 2006). Pilke' nin (2004), bilgi teknolojisi kullanımında düşünmeyi gerektiren faaliyetlerin akış durumlarıyla ilişkili olduğunu bulması bu düşünceyi desteklemektedir. Ayrıca Bryce ve Haworth' un (2002) alışmasında, kadınların akışı problem çözme ve görevleri organize etme gibi faaliyetlerle ilişkilendirdiğini, erkeklerin ise projeleri tamamlarken akış deneyimlediğini ortaya koymuştur. Bu bulgular akışın çok boyutlu bir deneyim olduğunun kanıtıdır ve iş kollarının bağlamına göre farklı yollarla ortaya çıkabileceğinin göstergesidir. Bakker (2005) ise işyerindeki akışı, işe kendini verme, işten keyif alma ve işsel motivasyonu ile karakterize edilen kısa süreli bir "zirve deneyimi" olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda akış kavramı pozitif örgütsel araştırmalar için de önemli bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990; Fullagar ve Kelloway, 2009).

1.6. Akışın Ardılları

Akış deneyimi, çeşitli alanlarda yapılan araştırmalarla olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bunlar arasında öznel iyi oluş, mutluluk, yaşam doyumu, olumlu etki, öğrenme, sosyal etkileşim ve yaratıcılık gibi olumlu kavramlar ne çıkmaktadır (Clarke ve Haworth, 1994; Csikszentmihályi, 1975; Finneran ve Zhang, 2003).

Akışın, örgütsel bağlamda ise artan performans (Bakker, 2008; Engeser ve Rheinberg, 2008), daha yüksek motivasyon, bağlılık ve pozitif ruh hali (Clarke ve Haworth, 1994; Eisenberger ve ark., 2005; Fullagar ve Kelloway, 2009; Rogatko, 2009; Steele ve Fullagar, 2009) ile ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Akış deneyimi yaşayan çalışanlar sayesinde, örgütlerde üretkenliğin geliştiği ve arttığı belirtilmektedir (Csikszentmihalyi, 2003). Çalışmalar, akış deneyimini teşvik eden zenginleştirici ve meydan okuyucu çalışma ortamlarının, hem çalışanların hem de örgütlerin üretkenliğini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların sürekli olarak optimum deneyimi yakalama çabası içinde olmaları ve bu çabanın, bir göreve harcadıkları zaman ve enerjiyi artırarak beceri ve yeterliliklerin gelişimine katkı sağlamasıyla açıklanmaktadır (Kasa ve Hassan, 2013).

1.7. Akışın Öncülleri

Akış deneyiminin temel unsurları arasında iş aktiviteleri için önem arz eden net hedefler, anında geri bildirim, bireyin becerilerine uygun zorluklar ve göreve tam bir odaklanma hali gibi özellikler öne çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990; Fullagar ve Kelloway, 2009; Jackson, 1996; Jackson ve Marsh, 1996).

Bununla birlikte akış deneyimi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların yeterli iş kaynaklarına sahip olmalarının da bu deneyimi kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu kaynaklar, özerklik, meslektaşlardan gelen sosyal destek, yönetsel koçluk, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği, kişisel gelişim olanakları, karar süreçlerine katılım ve yüksek kaliteli iletişimi içermektedir (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2003; Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1990, 1997; Mäkikangas, Bakker, Aunola, ve Demerouti, 2010).

Fullagar ve Kelloway'ın (2009) 40 mimarlık öğrencisiyle gerçekleştirdiği 15 haftalık takip çalışması, akış deneyiminin daha çok durumsal faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, yüksek beceri çeşitliliği ve özerkliğin akış deneyimini destekleyen önemli iş kaynakları olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, bireysel mizaç özelliklerinden ziyade iş ortamındaki faktörlerin, çalışanların akış deneyimlerini kolaylaştırmada belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Fullagar ve Kelloway, 2009).

Bu bağlamda iş kaynakları (örn. performans geri bildirim, özerklik, sosyal destek ve koçluk), kişisel kaynaklar (örn. beceriler, öz yeterlilik ve özsaygı) ve iş talepleri (zorluklar) arasında bir denge durumunun sağlanması akış deneyimi yaşanmasını kolaylaştıracaktır. Kısaca, taleplerin fazlalığı strese neden olurken, kaynakların fazlalığı sıkılma hissine yol açabilmektedir (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1990).

Kişilik özelliklerinin de akış deneyimi için önemli öncüller olabileceği çalışmalarla ortaya konmuştur. Belirgin kişilik özelliklerinin (örn. içsel kontrol odağı, merak, ısrarcılık, özdenetim, başarı ihtiyacı) akışın ortaya çıkması için kritik öneme sahip olduğu bulunmuştur (Csikszentmihalyi, 1990; Eisenberger ve ark., 2005; Keller ve Blomann, 2008; Kuhnle, Hofer ve Kilian, 2012).

Bazı araştırmacılar, “alıcı niteliklerin (yani yeni zorluklara açıklık) ve aktif niteliklerin (yani son derece zorlu aktivitelere katılmaya ve bu aktivitelerde ısrar etmeye hazır olma) birleşimi” olarak tanımlanan ototelik kişiliğin (Keller ve Bless, 2008, s. 203) aynı zamanda akışın önemli bir öncülü olduğunu ileri sürmektedirler (Asakawa, 2004; Busch, Hofer, Chasiotis ve Campos, 2013). Asakawa (2010), ototelik bireylerin günlük aktivitelerinde akış bulma konusunda güçlü bir eğilimi olan kişiler olduğunu iddia etmektedir. Bu çalışmaların tümü Csikszentmihalyi’ nin akış ve ototelik kişilik özellikleri arasında kurduğu bağı destekler niteliktedir.

Bunun yanı sıra, akış deneyiminde yüksek motivasyon bildiren bireylerin, ilgisizlik durumunda yüksek motivasyon bildirenlere kıyasla işlerinden daha fazla iş tatmini elde etmeleri, ototelik kişilik özelliğinin iş tatmini üzerindeki aracılık rolünü desteklemektedir. Bu durum, bireylerin ototelik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki rolüne işaret etmektedir ve akış deneyiminin kişilik özellikleriyle olan ilişkisine dair önemli bir bulgu sunmaktadır (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989).

Bryce ve Haworth (2002), tarafından yapılan bir çalışmada ise akış ile iş tatmini, coşku ve memnuniyet arasında ilişkiler bulunmuştur. Araştırmacılar tarafından yürütülen anket çalışması, iş yerindeki akış kaynaklarının cinsiyete göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Kadınlar için akış, problem çözme, görev organizasyonu ve personel yönetimi gibi süreç odaklı faaliyetlerden kaynaklanırken, erkekler daha çok son tarihlere uyma, projeleri tamamlama ve yeni işler kazanma gibi sonuç odaklı görevler sırasında akış

deneyimi yaşamışlardır. Bu bulgular, akış deneyiminin bireyin iş rollerine ve sorumluluklarına bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir ve farklı mesleki rollerin akışın öncülleri üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir.

Ghani ve Deshpande (1994), algılanan görev zorluğu ile kontrol hissini, bireylerin yoğun konsantrasyon ve keyif durumunu deneyimlemesine olanak tanıyan akışın temel öncülleri olduğunu belirtmiştir. Akış deneyimi yaşayabilmek için bireylerin bir zorluk veya fırsat algılamaları ve bu doğrultuda esnek, yeni olasılıklara açık, meraklı ve yenilik arayışında olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Ceja ve Navarro, 2011; Csikszentmihalyi, 1997, 2004). Bu bağlamda, akışın öncülleri arasında bireyin hem bilişsel hem de motivasyonel açıdan çevresel uyaranlara açık ve uyum sağlayabilen bir yapıda olması önem taşımaktadır (Aleksič, 2016).

Bilişsel olarak zorlayıcı faaliyetler de akışın öncüllerindedir. Nielsen ve Cleal (2010), muhasebe birimi yöneticileri ve yaşlı bakımı merkezi yöneticileri ile yaptıkları çalışmalarında, planlama, problem çözme ve değerlendirme gibi bilişsel olarak zorlayıcı faaliyetlerde buldukları durumlarda bireylerin daha yüksek akış seviyeleri deneyimlediklerini belirtmektedir. Bu çalışmanın dikkate değer bir diğer sonucu, işte akış durumlarının öngörücülerini anlamak için çalışma bağlamının ve organizasyon türünün kritik bir rol oynamasıdır. Bir diğer deyişle bu çalışma ile akışın bireysel iş özelliklerinden (rol netliği, özerklik, geri bildirim, kontrol) ziyade örgütsel farklılıklar ve işin niteliğiyle ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Örneğin, yaşlı bakımı merkezi yöneticileri, muhasebecilere göre daha fazla akış deneyimlemiştir. Bunun nedeninin, yaşlı bakım merkezi yöneticileri için işlerinin daha yapılandırılmış bir bağlamda gerçekleşmesi ve rolleriyle ilgili netliğin daha yüksek olması ve ayrıca müşteri ilişkileri veya takım içindeki etkileşim gibi dinamiklerin, bireyin işine katılımını ve akış deneyimlerini desteklemesi olarak düşünülmektedir.

Net hedefler akışın gelişimini teşvik etmektedir çünkü bireyler net hedeflerle karşı karşıya kaldıklarında ne yapmaları gerektiğini, bunu nasıl yapacaklarını bilmekte ve dikkatlerini uygun şekilde yönlendirebilmektedirler (Fullagar, Knight ve Sovern, 2013; Pilke, 2004). Sánchez-Franco ve Roldán (2005), akışın hedef odaklı aktiviteler sırasında meydana geldiğini bulmuşlardır ve böylece hedeflerin akış deneyimini teşvik edebileceğine dair kanıt sağlamışlardır. Benzer şekilde, Demerouti (2006), çalışanların net

bir görev kimliği deneyimlemeleri durumunda akış yaşama olasılıklarının arttığını savunmaktadır.

Yöneticiler, meslektaşlar ve işin kendisi tarafından sağlanan performansa yönelik geri bildirim, bireylerin yeteneklerine olan güvenini artırarak öz değerlendirme süreçlerini (örn. iyimserlik, özsaygı, umut) destekleyebilmekte ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına katkı sağlayabilmektedir (Swann, Keegan, Piggott ve Crust, 2012). Ayrıca, geri bildirim bireylere performanslarının etkinliği hakkında açık ve doğrudan bilgi sunarak akış deneyimini tetikleyebilmektedir (Steele ve Fullagar, 2009).

Akış deneyimlerinin araştırıldığı örgütsel çalışmalarda, çalışanların refahının bulaşıcı olabileceği görüşü de ortaya atılmıştır (Bakker 2005). Bu durum duygusal bulaşma teorisi ile açıklanmaktadır. Duygusal bulaşma, bir bireyin ruh halinin ve duygularının yakınındaki bireylere aktarıldığı süreçleri ifade etmektedir (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1993). Bir diğer deyişle, bireylerin duygularının istemli ya da istemsiz bir şekilde başkalarının duygularından etkilenmesi halidir. Farklı meslek gruplarında bu konuda çalışmalar yapılmış ve öğretmenlerin (Bakker ve Schaufeli, 2000) ve sigorta şirketi çalışanlarının (Bakker ve ark., 2003) başkalarının duygularına duyarlı olduklarında ve iş stresi hakkında sık sık konuştuklarında, meslektaşlarının tükenmişlik belirtilerini kendilerinin de deneyimlediğini bulmuşlardır. Bununla birlikte birçok faktörün bulaşma sürecini etkileyebildiği belirtilmektedir (Hatfield ve ark., 1993) ve bulaşma esnasında olumlu ruh halindeki benzerliğin daha fazla bulaşmaya sebep olduğu vurgulanmaktadır (Barsade, 2002; Barsade, Ward, Turner, ve Sonnenfeld, 2000). Buna istinaden Bakker (2005), müzik öğretmenleri arasında akış deneyimlerinin iş kaynakları ile ilişkili olup olmadığını ve bu akışın öğretmenlerden öğrencilere geçip geçmediğini araştırdığı çalışmasında duygusal bulaşma teorisine atıfta bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre müzik öğretmenlerinin daha fazla akış deneyimi yaşaması ile öğrenciler arasında da benzer deneyimlerin sıklığının arttığı belirtilmektedir.

Son olarak, işte akış, bir kişilik özelliğinin ve işte yaratıcılık fırsatları gibi bir çalışma ortamı özelliğinin etkileşimi ile de deneyimlenebilmektedir (Moneta, 2012). Peters, Poutsma, van der Heijden, Bakker, ve de Bruijn (2014), iş yerinde akış deneyiminin gerçekleşebilmesi için çalışanların çalışma koşullarını güçlendirici ve destekleyici olarak algılamalarının gerekli olduğunu belirtmiştir. Özellikle, çalışanların iş özerkliği

düzeylerine ilişkin algılarının, akış deneyimini teşvik eden kritik bir unsur olarak ön plana çıktığı vurgulanmıştır. Bu durum, çalışanların görevleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında, motivasyonlarının ve iş süreçlerindeki verimliliklerinin artabileceği görüşünü desteklemektedir.

Akış, bireyler özgürce karar aldıklarında ve kontrolde hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bireylerin işteki görevin hızını ve sürecini belirlemede bağımsız takdir yetkisine sahip olma derecesi olarak tanımlanan özerklik (Hackman ve Oldham, 1976), aynı zamanda akışın bir öncülü olarak tanımlanmaktadır (Bakker, 2008; Demerouti, 2006; Fullagar ve Kelloway, 2009; Steele ve Fullagar, 2009).

İş özerkliği, iş biçimlendirme (job crafting) süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmek amacıyla görevlerini, ilişkilerini veya bilişsel sınırlarını proaktif olarak yeniden şekillendirirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreç, iş yeniden tasarımı (job redesign) olarak da adlandırılmaktadır. İş özerkliği, çalışanların kontrol algısını güçlendirmekte ve iş üzerindeki hâkimiyetlerini artırarak akış deneyimini teşvik etmektedir (Tims, Bakker, ve Derks, 2013). Yüksek iş özerkliği sağlayan ve çalışanların iş süreçlerini düzenleme özgürlüğünü artıran iş biçimlendirme davranışları, dolayısıyla akış deneyimiyle ilişkilendirilebilir (Mäkikangas ve ark., 2010). Bu bağlamda, iş biçimlendirme, çalışanların daha verimli, tatmin edici ve akış odaklı bir iş deneyimi yaşamalarına olanak tanımaktadır.

Buraya kadar açıklanan ve hem bireysel hem de örgütsel bağlamda olumlu etkileri bulunan akış deneyimini teşvik etmek için, işin akış deneyimini kolaylaştıracak şekilde organize edilmesi gerektiği iddia edilmektedir (Bakker, 2005; Bakker ve van Woerkom, 2017; Csikszentmihalyi, 2003; De Devotto ve ark., 2020; Demerouti, 2006; Jackson ve Csikszentmihalyi, 1999).

Son dönemlerde farklı bakış açılarıyla incelenen ve bireylerin işlerini daha anlamlı hale getirmek için yaratıcı ve karmaşık şekilde yeniden yapılandırmalarını sağlayan iş biçimlendirme kavramı, akış deneyimini kolaylaştıran önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. İş biçimlendirme eyleminin çalışanların işlerini kendi ihtiyaç ve güçlü yönlerine uyumlu hale getirmelerine olanak tanıyarak, akış deneyimini tetikleyici rol oynadığı belirtilmektedir (Aleksič, 2016; De Devotto ve ark., 2020).

2. İŞ BİÇİMLENDİRME

2.1. İş Biçimlendirme Kavramı

İş biçimlendirme kavramı, davranış temelli değişimlere odaklanan bir süreci ifade etmektedir ve çalışanların işlerinin anlamını ve iş kimliğini yeniden şekillendirmelerine olanak tanıyan eylemlerden oluşmaktadır (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş biçimlendirme, çalışanların motivasyonu, iş tatmini, örgütsel performans ve refahı üzerinde yarattığı olumlu etkilerle, bireyler ve örgütler için sağladığı önemli faydalar nedeniyle alan yazında öne çıkmaktadır.

Örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacılar, birçok çalışanın resmi iş tanımlarını sadece işin nasıl yapılacağına dair bir rehber olarak gördüğünü ve bu tanımları, kendi bireysel yorumları, ilgi alanları, becerileri ve inisiyatifleri doğrultusunda kişiselleştirerek uyguladıklarını belirtmektedir (Ghitulescu, 2006). İş biçimlendirme kavramı, bu ifadeleri destekleyerek açıklayan önemli tanımlamalardan biridir. Bu kavram, yaklaşık yirmi yıl önce çalışanların işlerini ihtiyaçlarına, becerilerine ve tercihlerine göre ayarlamak için giriştikleri bir tür proaktif çalışma davranışı olarak tanıtılmıştır ve o zamandan beri konu üzerine yoğunlaşarak önemli çalışmalar ortaya konulmuştur (Tims, Twemlow ve Fong, 2022).

İş biçimlendirme kavramı ilk defa Amy Wrzesniewski ve Jane E. Dutton (2001) tarafından kuramsallaştırılmıştır. Yazarlar bu çalışmalarında iş biçimlendirmeyi “bireylerin iş görevlerinde veya ilişkisel sınırlarında yaptıkları görev, bilişsel ve/veya ilişkisel değişiklikler” olarak tanımlamaktadırlar (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İş biçimlendirme kavramının kuramsal temelini oluşturan bu önemli çalışmanın temel önermesi, çalışanların iş görevleri ve etkileşimlerinin, onların işlerini ve dolayısıyla hayatlarını şekillendirmek için kullandıkları ham maddeler olarak görülmesidir. Ayrıca bir diğer önemli önerme ise bireylerin, "iş biçimlendiriciler" olarak hareket etmesi ve işi tanımlama ve hayata geçirme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Berg, Dutton ve Wrzesniewski (2013) ise bu durum için “sürücü koltuğu” metaforunu kullanmakta ve inisiyatifin çalışanlarda olduğu iş biçimlendirme sürecini açıklamaktadırlar.

Özetle bu durum, “iş biçimlendirme bir eylemdir ve bunu üstlenenler iş biçimlendiricileridir” olarak ifade edilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001 s.179). Bu bakış açısı ile çalışanların işlerini nasıl, ne zaman ve neden biçimlendireceklerine ve biçimlendirmenin hem çalışanların iş kimliklerini hem de iş anlamlarını nasıl değiştirdiğine dair ışık tutulmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Yazarlara göre iş biçimlendirme, işi daha anlamlı kılmak için yapılan proaktif bir stratejidir ve yaratıcı ve doğaçlama bir süreçtir. İş biçimlendirmenin örgüt için "iyi" ya da "kötü" olmasının duruma bağlı olduğu önemli bir noktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu konu, çalışanların işlerini yeniden şekillendirme çabalarının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve bunların örgütsel bağlama göre değişebileceği anlamına gelir. Bu ayrıntılar, ilerleyen bölümlerde daha kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır.

Bir diğer ifadeyle iş biçimlendirme, “çalışanların işlerinin fiziksel, bilişsel ve sosyal özelliklerinde değişiklik başlatmada aktif rol alma yolları” olarak tanımlanmaktadır (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013 s.126). Buna ek olarak çalışanların işleriyle ilgili uygulamaları kişisel ilgi ve değerleri ile uyumlu hale getirmek amacıyla giriştiği resmi olmayan bir sürecin sonucu olarak da ifade edilmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013). İş biçimlendirme, işin tamamının yeniden tasarlanmasından ziyade, çalışanların belirli iş görevleri çerçevesinde işin bazı yönlerini değiştirmesiyle ilgilidir (Berg, Dutton ve Wrzesniewski, 2008). Bu süreçte bireyler, işlerinin özünü değiştirmeden, işlerini kendi özelliklerine daha uygun hale getirmek için yeniden şekillendirebilirler (Bruning ve Campion, 2018). Slemp ve Vella-Brodrick (2013), bu sürecin çalışanlara işlerini daha anlamlı veya keyifli hale getirmek için görevlerde, sosyal etkileşimlerde veya iş hakkındaki düşüncelerinde değişiklik yapma fırsatları sunduğunu vurgulamaktadır.

İş biçimlendirme konusunda yazına önemli katkıları bulunan Tims ve Bakker (2010) ise iş biçimlendirmeyi, çalışanların iş taleplerini ve iş kaynaklarını kişisel yetenek ve ihtiyaçları ile dengelemek için yapabilecekleri değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ve Hetland' a (2012) göre ise iş biçimlendirme, kaynak arama, zorluk arama ve talepleri azaltmadan oluşan proaktif bir çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Bu tanımların da vurguladığı gibi iş biçimlendirmenin temel özelliği, çalışanların işteki görevlerini veya iş özelliklerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda değiştirmeleridir

(Tims ve ark., 2012). Bir diğer deyişle çalışanın işindeki anlam duygusunu güçlendiren iş biçimlendirme eylemi, yönetimden ziyade çalışanlar tarafından yönlendirilen proaktif bir davranış biçimidir (Grant ve Ashford, 2008). Çalışmaların ortaya koyduğu önemli bir başka detay ise farklı kıdem ve özerklik derecelerine sahip işlerde ve hatta en kısıtlı ve rutin işlerde bile iş biçimlendirme eyleminin gerçekleştirilebileceğidir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001)

Yapılan literatür taramalarına göre, "iş biçimlendirme" kavramı ulusal yazında çeşitli terimlerle ifade edilmektedir. Bu terimler arasında "iş zanaatkarlığı", "iş becerikliliği", "iş şekillendirmesi" ve "bireysel iş yapılandırma" gibi ifadeler bulunmaktadır. Örneğin, Kerse (2017) "iş becerikliliği" terimini kullanarak bu kavramı tanımlamaya çalışmıştır. Diğer yandan, A. Akın, Uysal ve Akın, (2015), Özdemir ve Turan (2019) ve Yavuz ve Artan (2019) gibi çeşitli araştırmacılar da benzer şekilde bu kavramı farklı terminolojilerle tartışmışlardır.

Ancak, bu çalışma kapsamında, Çetin, Kibaroglu ve Basım' ın (2021) araştırmasında önerilen iş biçimlendirme terimi kullanılmıştır. Yazarlar bu ifade ile işlerin, görevlerin ve rollerin yapısal, süreçsel ve değişimsel yönlerini daha kapsamlı bir şekilde ele aldıkları için bu terim tercih edilmiştir. Bu tercih, kavramın teorik ve pratik anlamda daha geniş ve niteliksel bir çerçevede ele alınmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda, çalışmada "iş biçimlendirme" terimi kullanılarak, bu kavramın daha kapsayıcı ve uygun bir çeviri olduğu vurgulanmıştır. Kısacası, kavramın farklı ifadelerle anılmasına rağmen, temel olarak çalışanların işlerini daha anlamlı ve motive edici hale getirme çabaları üzerinde yoğunlaştığı ortak bir noktada birleştiği söylenebilir.

Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirme kavramını açıklarken, iş tasarımı (Hackman, 1980; Hackman ve Oldham, 1976) bakış açısıyla kendi teorileri arasındaki ilişki ortaya koymuşlardır. İş biçimlendirme (Wrzesniewski ve Dutton, 2001) ve iş tasarımı (Hackman, 1980) teorilerinin ortak noktası, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırmaya yönelik yaklaşımlar sunmalarıdır. Her iki teori de çalışanların işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve verimli hale getirmek amacıyla iş süreçlerini, görevlerini veya iş çevresini yeniden şekillendirme olanaklarını inceler. Bununla birlikte bu teoriler arasındaki en temel fark; iş tasarımında yönetim tarafından yönlendirilen yukarıdan aşağıya değişimlerin aksine, iş biçimlendirme, aşağıdan yukarıya, çalışanların işlerinde yaptıkları

proaktif ve kişisel değişiklikleri kapsayarak, iş tasarımı teorisinin sınırlarını genişletmektedir. Başka bir ifadeyle, iş biçimlendirme, çalışanların işlerinin unsurlarını ve başkalarıyla ilişkilerini, işin anlamını ve işyerindeki sosyal ortamı gözden geçirerek değiştirdikleri süreçleri ele alması bakımından iş tasarımıyla farklıdır. Bu yaklaşım, çalışanların kendi iş süreçlerini aktif bir şekilde şekillendirmesine olanak tanıyarak, işin anlamını ve yapısını bireysel düzeyde yeniden düzenlemelerine imkân vermektedir (Miller, 2015; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme konusunda alan yazına önemli katkıları bulunan Tims ve Bakker (2010) ise bu kavramı, iş tasarımı alternatif yeni bir bakış açısı ile bireysel düzeyde iş yeniden tasarımı olarak ifade etmektedir. Buna göre çalışanlar örgüt tarafından belirlenen ve tanımlanan iş kriterlerine göre işe alındıktan sonra kendi yetenek ve tercihlerine daha uygun olacak şekilde işlerini değiştirmeye başlamaktadırlar. Diğer bir deyişle, çalışanlar, örgütün biçimlendirdiği işi reaktif olarak yerine getirmek yerine, işlerini bireysel ihtiyaç ve tercihlerine göre özelleştirmektedir (Berg ve ark., 2008). Bunun doğal sonucu olarak da çalışanlar iş sonuçlarından sorumlu olarak görülmektedirler (Tims ve Bakker, 2010).

Son dönemde yapılan araştırmalarda, iş biçimlendirmenin farklı uygulamaları incelenirken, iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır: Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından geliştirilen rol tabanlı yaklaşım ve Tims ve Bakker (2010) ve Tims, Bakker ve Derks (2012) tarafından geliştirilen kaynaklara dayalı yaklaşım. Bu iki yaklaşımın temel farklılıkları ve özellikleri aşağıda kısaca özetlenmiştir ve çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Kısaca, Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirmeyi üç farklı şekilde tanımlamaktadır: (1) Görev Biçimlendirme: Çalışanların iş görevlerinin miktarında, kapsamında veya türünde değişiklik yapmaları (örn. belirli görevlerin sayısını artırmak ya da çeşitlendirmek); (2) İlişkisel Biçimlendirme: Çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimlerinin niteliğinde veya niceliğinde değişiklikler yapmaları (örn. iş arkıyla daha sıkı işbirlikleri kurmak); (3) Bilişsel Biçimlendirme: Kişinin, işini algılama biçiminde yaptığı değişiklikler (örn. yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek için farklı bir perspektiften değerlendirmek) (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Bu model, işin yeniden yapılandırılmasında çalışanların nasıl proaktif olabileceklerine odaklanır ve çalışanların iş tatmini ile iş motivasyonunu artırmayı hedefler.

Öte yandan, Tims ve ark. (2012), iş biçimlendirme sürecini İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R) çerçevesinde ele almakta ve dört temel davranış biçimi tanımlamaktadır: (1) Yapısal İş Kaynaklarını Artırmak: Çalışanların daha fazla karar verme yetkisi veya kendini geliştirme fırsatları yaratmaları (örn. öğrenme ve gelişim için yeni alanlar yaratmak); (2) Sosyal İş Kaynaklarını Artırmak: Meslektaşlardan veya yöneticilerden daha fazla destek arayarak sosyal ilişkileri güçlendirmek; (3) Zorlayıcı İş Taleplerini Artırmak: Çalışanların kendilerine daha fazla görev veya sorumluluk alması (örn. yeni projelerde liderlik etmek); (4) Engelleyici İş Taleplerini Azaltmak: İşin zorlayıcı yanlarını azaltmak için değişiklikler yapmak (örn. iş yükünü dengelemek veya stres yaratan görevleri yeniden düzenlemek) (Tims ve ark., 2012; Tims ve Bakker, 2010).

JD-R perspektifine göre iş biçimlendirmenin Wrzesniewski ve Dutton' ın (2001) görüşüyle bağlantılı olduğunu belirtmek ayrıca önemlidir (Tims ve ark., 2013). Son dönemdeki araştırmalar, bu bütünlük yaklaşımı desteklemektedir. İş biçimlendirme, çalışanların ihtiyaçlarına göre rollerini düzenlemelerine ve böylece iş ortamına daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. JD-R perspektifi ile rol tabanlı iş biçimlendirme arasındaki bu bağlantı, bireylerin iş tatminini artırmada ve tükenmişliği azaltmada proaktif rol değişikliklerinin ve stratejik talep-kaynak yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki temel fark ise Wrzesniewski ve Dutton (2001) bireylerin işlerini kişisel olarak yeniden anlamlandırma çabalarına odaklanırken, Tims ve ark.'nın (2012) yaklaşımının işin talepler ve kaynaklar dengesine dayanarak işin yapısını değiştirme üzerine kurulu olmasıdır. Her iki model de iş tatmini, motivasyon ve verimliliği artırmayı amaçlamakla birlikte, farklı stratejiler önermektedir (Rošková ve Faragová, 2020).

İş biçimlendirme kavramı üzerine yapılan diğer bazı çalışmalarda, araştırmacılar konuyu farklı alt boyutlar üzerinden incelemişlerdir. Örneğin, Nielsen ve Abildgaard (2012), iş biçimlendirmeyi beş alt boyuta ayırmışlardır: (1) Zorlayıcı iş taleplerini artırmak, (2) Sosyal iş taleplerini azaltmak, (3) Sosyal iş kaynaklarını artırmak, (4) Nicel iş taleplerini artırmak, (5) Engelleyici iş taleplerini azaltmak. Slemp ve Vella-Brodrick (2013) ile Niessen, Weseler ve Kostova (2016) ise üç boyut geliştirmişlerdir: (1) Görev

biçimlendirme, (2) İlişkisel biçimlendirme, (3) Bilişsel biçimlendirme. Petrou, Demerouti ve Schaufeli (2015), iş biçimlendirmeyi şu üç boyutla ele almışlardır: (1) Kaynak arama, (2) Zorlu görev arama, (3) Talepleri azaltma. Lichtenthaler ve Fischbach (2016) ise iş biçimlendirmeyi iki boyutla incelemişlerdir: (1) Yükselme odaklı biçimlendirme, (2) Kaçınma odaklı biçimlendirme.

Bu alt boyutların oluşumunu ve iş biçimlendirme kavramını etraflıca anlayabilmek için kuramsal alt yapısını detaylandırmak önemlidir. Yukarıda bahsi geçen iki temel yaklaşımdan biri olan Tims ve ark.nın (2012) iş talepleri ve kaynaklar modeli perspektifine göre iş biçimlendirme, özellikle çalışanların motivasyonunu ve sağlığını (fizyolojik ve psikolojik) etkileyebilecek iş özelliklerine odaklanmaktadır (Petrou ve ark., 2012; Tims ve Bakker, 2010). Çalışanların işteki talepleri ve kaynaklarını kişisel çalışma hedeflerine ve taleplerine göre yönettikleri özerk bir süreç olarak görülen iş biçimlendirme eylemi çalışanların performanslarını ve refahlarını artırmaları ve iş tatmini yaşamaları için önemli bir strateji olarak görülmektedir (Bruning ve Champion, 2018; Tims, Bakker ve Derks, 2014).

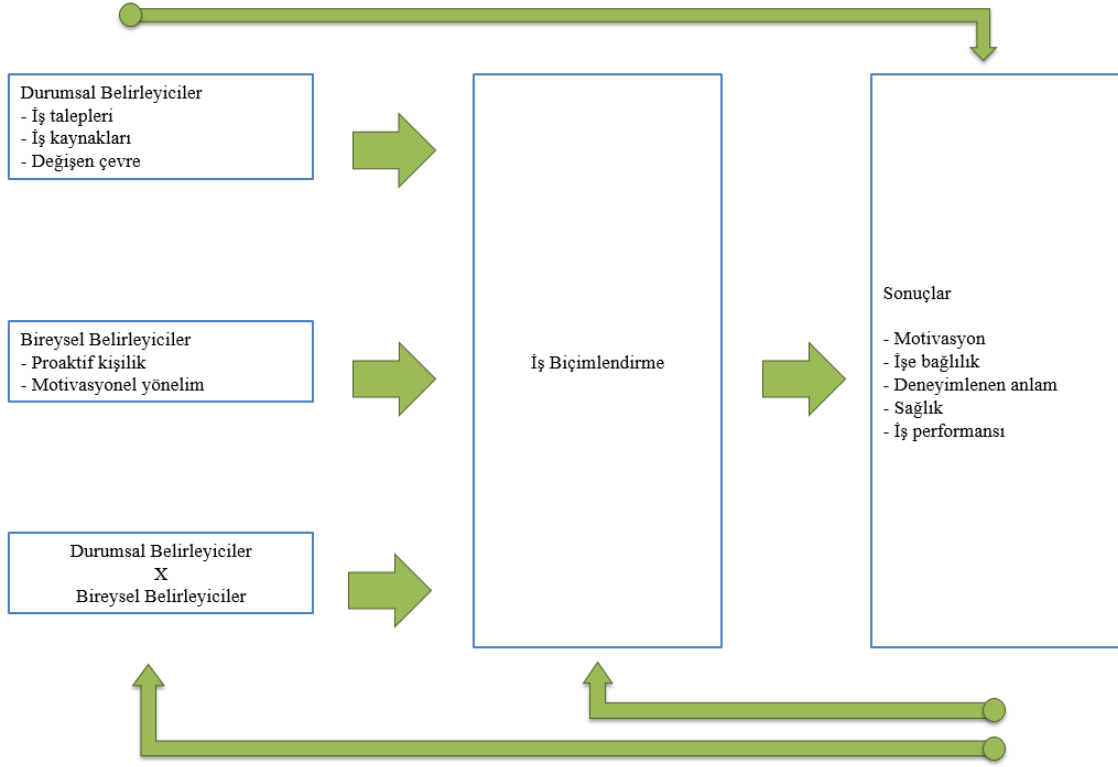
Bu yaklaşımda iş talepleri belirli fizyolojik veya psikolojik maliyetlerle (ör. ağır bir iş yükü ve başkalarıyla duygusal açıdan zorlu etkileşimler) ilişkilendirilmektedir (Tims ve ark., 2012; Tims ve Bakker 2010). Bir diğer deyişle iş talepleri, işin çalışanın çabasını (fiziksel ve/veya psikolojik çaba) gerektiren belirli yönlerini ifade eder ve dolayısıyla birey için belirli maliyetlerle ilişkilendirilmektedir. İş kaynakları ise işin, çalışanın iş hedeflerine ulaşmasında, ilgili iş taleplerini ve maliyetleri azaltan ve kişisel gelişimi, öğrenmeyi teşvik eden (ör. özerklik ve performans geri bildirimi) yönlerini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Demerouti, Nachreiner, Bakker, ve Schaufeli, 2001).

İş kaynakları, çalışanların işe bağlılıklarının artmasında ve dolayısıyla performanslarının yükselmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2009). Bu kaynaklar, örgütsel düzey (örn. ücret, iş güvencesi, kariyer fırsatları), sosyal ve kişiler arası düzey (örn. yönetici ve iş arkadaşı desteği, ekip çalışması), işin organizasyonu düzeyi (örn. rol netliği, karar süreçlerine katılım) ve görev düzeyi (örn. beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik, performans geri bildirimi) gibi farklı düzeylerde incelenmektedir.

İş kaynakları, hem içsel hem de dışsal motivasyon sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İçsel motivasyon açısından, temel insani ihtiyaçları karşılamakta ve bireylerin büyüme, gelişim ve özerklik ihtiyaçlarını desteklemektedir (Ryan ve Deci, 2000; Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ve Lens, 2008). Dışsal motivasyon açısından ise, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarına destek sağlayarak iş yerindeki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu çerçevede, iş kaynakları, çalışanların motivasyonlarını ve iş bağlılıklarını güçlendiren çok boyutlu bir yapı sunmaktadır (Tims ve Bakker, 2010).

JD-R teorisine dayalı olarak iş biçimlendirme, çalışanların iş taleplerinde ve iş kaynaklarında kendi yetenek ve tercihleriyle uyum sağlamak için yaptıkları değişiklikler olarak tanımlanmaktadır ve bu teoriye dayandırdığı temelle iş biçimlendirmeyi (1) yapısal iş kaynaklarını artırma, (2) engelleyici iş taleplerini azaltma, (3) sosyal iş kaynaklarını artırma ve (4) zorlayıcı iş taleplerini artırma olmak üzere dört boyutta kategorize etmektedir (Tims ve ark., 2012). Yapısal iş kaynaklarını artırma; iş kaynaklarının türü temelinde yetenek, performans, yeni şeyler öğrenme gibi yapısal kaynakların yükseltilmesi olarak ifade edilmektedir. Engelleyici iş taleplerinin azaltılması; zihinsel ve duygusal yorgunluk veren yüksek seviyede algılanan işlerin azaltılması olarak tanımlanmaktadır. Sosyal iş kaynaklarını artırma; geri bildirim, tavsiye ve ilham gibi sosyal desteklerin artırılması şeklinde ifade edilmektedir. Zorlayıcı iş taleplerinin artırılması ise işle ilgili yeni ve ek görev alımları gibi kişinin gelişmesine neden olacak zorlayıcı taleplerin artırılması olarak tanımlanmaktadır (Tims ve ark., 2012).

Kısaca JD-R yaklaşımıyla iş biçimlendirmede, çalışanların performansını arttırmak amacıyla işteki kaynakların ve taleplerin optimize edilebilmesi ve denge haline ulaşılabilmesi olarak görülmektedir (Demerouti ve Peeters, 2018; van Wingerden, Bakker, ve Derks, 2017). Daha fazla kaynak aramak, engelleyici talepleri azaltmak ve daha fazla zorluk aramayı amaçlayan davranışlardan oluşan iş biçimlendirme eylemi, çalışanların taleplerini optimize ederek işin talepleri ve kendi tercihleri arasındaki uyumun yeniden sağlanabileceğini öne sürmektedir (Tims ve ark., 2013).



Şekil 2. 1. İş Biçimlendirme Araştırmaları Bulgularını Entegre Eden Model.

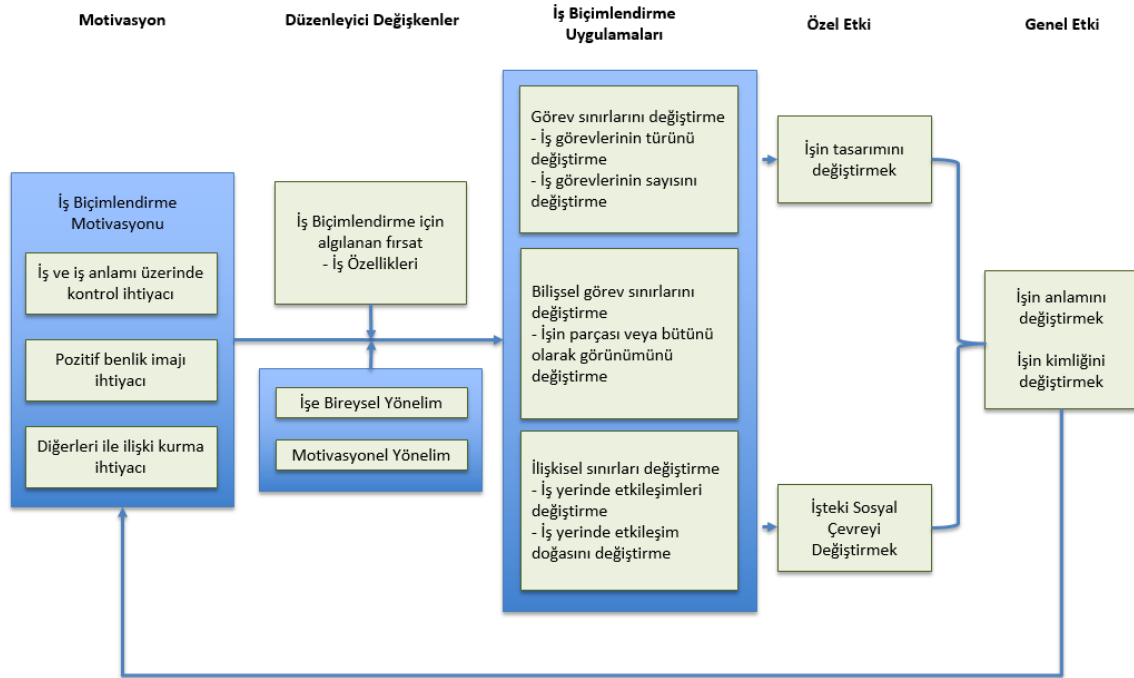
Kaynak: Demerouti, (2014)

Bir diğer temel yaklaşım olan Wrzensniewski ve Dutton' ın (2001) öncü çalışmasına göre, iş biçimlendirme motivasyonu, çalışanların daha fazla kontrol, olumlu bir öz imaj ve anlamlı sosyal bağlantılar için rollerini yeniden şekillendirmeye motive oldukları fikrine dayanmaktadır. Yaklaşımları, iş biçimlendirmesini çalışanların iş görevlerini ve ilişkilerini ayarlamaları ve böylece rollerine ilişkin algılarını kişisel motivasyonları ve güçlü yönleriyle daha iyi uyumlu hale getirmeleri için bir yol olarak görmektedir. Bu model, geleneksel, statik iş tanımlarının ötesine geçerek çalışanların özerklik, kimlik ve bağlantı için kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde işlerini yeniden tanımlamalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda dikkate alınması gereken bir diğer önemli faktör, proaktif kişilik özelliğidir.

Proaktif kişiliğe sahip bireyler, olumlu koşullar yaratmak amacıyla çevrelerini veya durumlarını bilinçli olarak değiştirmek için kişisel inisiyatif alma eğilimindedirler. Bu nedenle, proaktif kişiliğe sahip çalışanların işlerini biçimlendirme olasılığı daha yüksek olarak görülmektedir (Bakker, Tims ve Derks, 2012). Wrzesniewski ve Dutton (2001) ise,

iş biçimlendirmeye yönelik bu eğilimi, bireylerin işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma ve işlerine kişisel anlam katma isteğiyle ilişkilendirmektedir (Miller, 2015).

İş biçimlendirme motivasyonu, üç temel bireysel ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. İlk olarak, çalışanlar, işlerine yabancılaşmayı önlemek ve üzerinde bir miktar kontrol sağlamak amacıyla iş biçimlendirme faaliyetlerine girişmektedirler (Braverman, 1974). İkinci olarak, çalışanlar, işlerinde olumlu bir benlik imajı oluşturmak ve sürdürmek için iş biçimlendirmeye motive olmaktadır. Üçüncü olarak, iş biçimlendirme, çalışanların başkalarıyla bağlantı kurma ihtiyacını karşılamalarına olanak tanımakta, bu da insanların sosyal ilişkiler kurma gereksinimiyle ilişkilendirilmektedir (Baumeister ve Leary, 1995). Buna istinaden Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirme kavramına dair çıkarımlarını, çalışanların işlerini nasıl proaktif bir şekilde şekillendirebileceklerini gösteren bir model ile görselleştirmiştir. Bu model, çalışanların iş görevlerini, sosyal ilişkilerini ve işlerine dair algılarını yeniden tanımlayarak işlerinde anlam bulmalarına ve iş tatminini artırmalarına nasıl katkı sağlayabileceklerini şematize etmektedir.



Şekil 2.2. İş Biçimlendirme Modeli

Kaynak: Wrzesniewski ve Dutton (2001)

2.2. Alt Boyutları

Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş biçimlendirme kavramını üç temel alt boyut çerçevesinde ele almışlardır. Wrzesniewski ve ark. (2013), bu üç tür iş biçimlendirmenin birbirini dışlamadığını ve çalışanların bu boyutları herhangi bir kombinasyonla uygulayabileceğini belirtmektedirler.

2.2.1. Bilişsel biçimlendirme

İşle ilgili bilişler oluşturmak, bireylerin iş deneyimlerini şekillendirebilmelerinin önemli bir yolu olarak görülmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bilişsel biçimlendirmenin, görev ve ilişkisel biçimlendirme gibi daha davranışsal girişimlerden önce gelmesi mümkündür. Bunun nedeni bilişsel biçimlendirmenin, diğer davranışsal faaliyetlere göre daha hızlı ve daha az çabayla uygulanabilmesidir. Bilişsel biçimlendirme, çalışanların işlerinin daha geniş anlamını fark etmelerini ve bu anlamdan memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. Bu sayede, işlerinin hayatlarına katacağı değeri daha iyi tanımlama ve bu değerden tatmin olma olanağı elde edeceklerdir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Bilişsel biçimlendirme, iş biçimlendirmenin “iş kimliğine” en yakın olan yönünü temsil etmektedir. Bu durum temelde insanların işte kendilerini nasıl tanımladıkları veya algıladıkları ile doğrudan ilgilidir (Bartel ve Dutton, 2001; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Wrzesniewski ve Dutton (2001), bir kişinin iş kimliğinin büyük bir kısmının bilişsel olduğunu iddia etmektedir. Bunun nedeni bilişsel biçimlendirme ile insanların iş yerinde kendileri hakkında daha evrensel bir anlayış edinmelerine yardımcı olmasıdır. Bir çalışanın iş kimliği keyfi olarak değiştirilemezken, çalışanlar kim oldukları ve işlerinin neden önemli olduğu konusunda iddialarda bulunabilmektedirler. Bu iddialar, her çalışanın iş yerinde kendisi için yarattığı kimliği oluşturmakta ve sonuçta işlerine yansıyan kişisel anlamı değiştirmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Bir hastanedeki temizlik personelinin, işlerini yalnızca temizlik yapmanın ötesinde, hasta bakımına katkı sağlayan önemli bir görev olarak görmeleri bilişsel biçimlendirme için bir örnektir. Bu çalışanlar, yaptıkları işin hastaların iyileşme sürecine katkıda

bulduğunu düşündüklerinde işlerinden daha fazla anlam bulmuşlardır (Wrzesniewski ve Dutton; 2001). Başka bir örnek ise öğretmenlerin, sadece ders anlatmak yerine, öğrencilerin hayatlarını şekillendiren biri olarak kendini görerek işinden daha fazla tatmin elde etmeleridir (Berg ve ark., 2010).

Kısaca; bilişsel biçimlendirme sayesinde çalışanlar, daha olumlu bir iş kimliği elde etmek için işlerine bakış açılarını değiştirebilmekte ve sonuçta işlerinden daha yüksek düzeyde anlam ve amaç elde edebilmektedirler (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

2.2.2. Görev biçimlendirmesi

Görev biçimlendirme, iş kapsamına belirli faaliyetler eklemeyi veya mevcut faaliyetleri ortadan kaldırmayı, çeşitli iş görevlerine harcanan zaman ve çaba miktarını değiştirmeyi ya da belirli görevlerin belirli yönlerini çalışanın inisiyatifiyle yeniden tasarlamayı içermektedir. Çalışanlar, resmi olarak tanımlanan iş kapsamının ötesinde, daha fazla, daha az veya farklı görevler yapmayı seçerek işlerini farklı bir şekilde şekillendirme fırsatı bulmaktadırlar (Wrzesniewski ve Dutton; 2001).

Çalışanların işlerini biçimlendirme fırsatlarının, iş yerindeki koşullara ve görev karşılıklı bağımlılığına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Wrzesniewski ve Dutton' a (2001) göre, görev karşılıklı bağımlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha fazla denetim ve izleme ile karşılaşmakta, bu da görev biçimlendirme fırsatlarını sınırlayabilmektedir. Bu tür bir kontrol ortamı, çalışanların kendi rollerini şekillendirme konusunda daha az özgürlük hissetmelerine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerini yeniden tanımlama ve biçimlendirme konusundaki fırsat algılarını olumsuz etkilemektedir.

Buna karşılık, daha özerk çalışanlar ve görev karşılıklı bağımlılığı düşük olanlar (örn. kuaförler veya temizlik personeli gibi), işlerini şekillendirme konusunda daha fazla fırsat algılama eğilimindedir. Bu esneklik, çalışanların motivasyonlarını artırabilmekte ve onlara daha yaratıcı olma özgürlüğü tanıyabilmektedir (Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe,1994; Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Ayrıca, iş yerindeki denetim ve takip mekanizmalarının etkisinin de göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Yakından izlenen işlerde, çalışanlar kendilerini

kısıtlanmış hissedebilmekte ve bu durum görev biçimlendirme fırsatlarını azaltabilmektedir. Öte yandan, esnek iş sistemlerinde çalışanlar, işlerini daha yaratıcı ve özgürce şekillendirme fırsatına sahip olmakta, bu da fırsat algılarının artmasına neden olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Bir satış temsilcisinin müşteri raporlarını hazırlama görevine daha fazla zaman ayırarak bu süreçte kendini geliştirmeyi hedeflemesi, görev biçimlendirme için bir örnektir. Bu şekilde rutin görevlerinin yanında farklı analizler yaparak hem işini zenginleştirmekte hem de yeni beceriler kazanmaktadır (Tims ve ark., 2012). Bir diğer örnek, bir fabrika çalışanın, iş süreçlerini hızlandırmak için üretim hattında ufak iyileştirmeler yapmasıdır. Bu çalışan, görevlerini değiştirme yoluyla işi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmakta ve verimliliğini artırmaktadır (Leana, Appelbaum ve Shevchuk, 2009). Bir hemşirenin sadece hasta bakımına odaklanmak yerine hasta yakınlarına bilgi vermek ve destek sağlamak gibi ek görevler üstlenmesi yine görev biçimlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemle hemşire, görevlerini genişleterek işin daha fazla yönü üzerinde aktif rol oynamaktadır (Berg ve ark., 2013).

Bu bağlamda, görev biçimlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların fırsat algılarının yüksek olması ve iş yerinde yeterli özerkliğe sahip olmaları gerekmektedir. Fırsat algısının arttığı durumlarda, çalışanlar işlerini daha anlamlı bir şekilde biçimlendirme eğiliminde olabilmekte ve bu da hem bireysel tatmin hem de örgütsel başarı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

2.2.3. İlişkisel biçimlendirme

İlişkisel biçimlendirme; iş yerinde diğer çalışanlarla olan etkileşimlerin miktarını ve niteliğini değiştirme ile ilgili yapılan eylemler olarak ifade edilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu biçimlendirme türünde çalışan kendi inisiyatifi ile işyerindeki diğer çalışanlarla ilişkiler yaratma, bu ilişkileri sürdürme, değiştirme ve sona erdirmeye eylemlerini gerçekleştirmektedir (Miller, 2015; Niessen, Weseler ve Kostova, 2016). Bir diğer deyişle; bu biçimlendirme çalışanın işyerinde diğer çalışanlarla etkileşimde bulunma şeklini ve sıklığını (örn. işyerinde benzer beceri ve ilgilere sahip çalışanlarla arkadaşlık kurmak) ifade etmektedir (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) bu süreci, bireylerin işte kurdukları sosyal etkileşimleri yeniden düzenleyerek iş kimliklerini şekillendirme fırsatları olarak tanımlamaktadırlar. İlişkisel biçimlendirme ile çalışanın hem iş yerinde hem de iş dışında etkileşimde bulunduğu kişilerin, çalışanın iş kimliği üzerindeki algısını etkileyerek, bu kimliği inşa etmede ve sürdürmede önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Çalışanlar, etkileşimlerin sıklığını ve kalitesini düzenleyerek, kendileri hakkında olumlu bir öz değerlendirme oluşturan ve arzu ettikleri iş kimliklerini yansıtan bir ortam yaratabilmektedirler.

Bu süreç, çalışanın etkileşimlerini biçimlendirerek, işte anlamlı sosyal ilişkiler kurma ve bu ilişkilerden destek alma ihtiyacını karşılmasına da olanak tanımaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). İlişkisel biçimlendirme yoluyla, çalışanlar daha anlamlı sosyal bağlar kurabilmekte ve bu bağlamda işlerine ilişkin daha olumlu bir kimlik geliştirebilmektedirler. Bu, iş tatmini ve motivasyonu artırmada önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Yazarlar bu biçimlendirme şeklini sosyal bilgi işleme perspektifine (Salancik ve Pfeffer, 1978) dayandırarak açıklamaktadırlar. Sosyal bilgi işleme modeline göre, çalışanların işlerine dair anlam çıkarmaları, sosyal ipuçları ve başkalarının geri bildirimleriyle şekillenmektedir. Ancak, bu model işin nasıl yapıldığını belirleyen bireysel veya örgütsel özellikleri dikkate almamaktadır. Wrzesniewski ve Dutton'ın (2001) iş biçimlendirme perspektifi, sosyal bilgi işleme modeli ile iki şekilde ilişkilendirilmektedir. İlki; çalışanların, işlerini şekillendirme eylemlerini aktif olarak yorumlamaları ve bunlardan aldıkları geri bildirimleri girdi olarak kullanmalarındır, yani burada sadece başkalarının sunduğu ipuçlarına bağlı kalmadıkları vurgulanmaktadır. İkinci olarak; iş biçimlendirme, bu süreçte bireylerin iş kimliklerini nasıl değiştirdiğini ve işten çıkardıkları anlamı nasıl dönüştürdüğünü ele almaktadır. Bu, Salancik ve Pfeffer' in (1978) çevresel etkileşimlerin iş tutumları üzerindeki etkilerine dair görüşleriyle örtüşmektedir.

Proje yöneticisinin, takım üyeleriyle daha sık ve açık bir iletişim kurarak takım içerisindeki koordinasyonu ve iş birliğini güçlendirmesi yine ilişkisel biçimlendirme için bir örnektir. Bu yönetici, takım içerisindeki ilişkileri iyileştirerek işin daha verimli bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Tims ve Bakker, 2010). Bir diğer çalışmada ise iş yerinde yeni sosyal bağlantılar kurarak iş ark. ile daha yakın ilişkiler

geliştirmeyi tercih eden bir çalışanın örneği verilmektedir. Bu çalışanın, yeni sosyal ilişkiler kurarak iş ortamını daha destekleyici hale getirdiği ve bu durumun, iş tatmini ve bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir (Petrou ve ark., 2015).

Kısaca bu perspektif, işlerin aktif bir şekilde yeniden tanımlanmasını ve bireylerin bu süreçte kendi anlamlarını yaratmasını vurgulamaktadır.

2.3. İş Biçimlendirmenin Örgütsel Davranış Kavramlarıyla Farklaşan Yönleri

İş biçimlendirme, diğer örgütsel davranış yaklaşımlarıyla bazı benzerlikler taşısa da, kritik farklılıklarıyla öne çıkar. Örneğin, rol inovasyonu, kişisel inisiyatif alma, görev revizyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kavramlar, yüzeysel iş biçimlendirmeyle benzer hedefler güder gibi görünmektedir. Ancak, bu yaklaşımlar daha çok problem çözme, performans iyileştirme veya iş prosedürlerini düzenleme üzerine odaklanırken, iş biçimlendirme bunun ötesinde, işin anlamını ve kimliğini proaktif bir şekilde değiştirme çabasına yöneliktir. Wrzesniewski ve Dutton (2001), iş biçimlendirmenin sadece sorunlu iş ortamlarında değil, her şeyin uyumlu olduğu durumlarda bile işin çalışanlar için daha anlamlı hale getirilmesine yönelik olduğunu vurgular. Bu bağlamda, iş biçimlendirme daha çok bireyin işine dair öznel anlam ve kimlik arayışını temsil eder (Tims ve ark., 2012; Berg ve ark., 2013). Bu yaklaşımlar arasında iş biçimlendirmenin, bireysel anlam yaratma çabasına ve iş kimliğinin yeniden tanımlanmasına odaklandığını belirten araştırmalar, iş biçimlendirmenin diğerlerinden ayrıldığını vurgular (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

2.4. İş Biçimlendirmenin Birey ve Örgüt İçin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Çalışanların işlerini yeniden şekillendirme çabalarının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve bunların örgütsel bağlama göre değişebileceğinden daha önce bahsedilmişti. Geleceğe dönük çıkarımlar yapmak üzere tasarlanan çalışmaların gösterdiği üzere yukarıdan aşağıya gerçekleştirilen iş yeniden tasarımları, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgüt arasında uyumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu uyumsuzluk, düşük iş tatmini, personel devri artışı ve işle ilgili sağlık sorunları gibi olumsuz etkilerle ilişkilendirilmekte (Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005) ve Avrupa ülkelerinde sürdürülebilir istihdamı (işçilerin şimdi ve gelecekte çalışmaya devam edebilme ve istekli

olma derecesi) olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Uygun stratejiler olmadan kuruluşların iş hedefleri sapabilmektedir. Bununla birlikte, bireysel ihtiyaçların göz önünde bulundurulduğu bir yeniden tasarım, kişi-iş uyumunu artırarak olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayabilmektedir (Roczniewska ve ark., 2023).

İş biçimlendirme davranışlarının örgütsel performansa etkisi, çalışanların yaptığı değişiklik türlerine ve iş biçimlendirmenin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerine bağlı olmaktadır. İş biçimlendirmenin, işin anlamını değiştirdiği ve yeni kimlikler oluşturduğu bir süreçte, bireysel anlamlar ve kimlik yapılarının örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, davranışları motive etmekte ve bu durumda iş biçimlendirme eylemi örgüt için olumlu bir etki yaratmaktadır. Ancak, bunun aksine, örgütsel hedeflerle çelişen şekillerde yapılan değişikliklerin, örgütsel etkinliği artırmak yerine zarar vermesi mümkündür. Bir işi veya çalışanı geliştirmenin hedeflendiği örgütlerde, aktif olarak kabul edilen ve teşvik edilen iş biçimlendirme eylemlerinin, somut ve soyut faydalar sağlama olasılığı yüksektir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme eyleminin sonuçları üzerine yapılan araştırmalar, hem birey hem örgüt için faydalı etkilerini doğrulamaktadır. Bununla birlikte bir takım olumsuz etkileri olabileceğinin altı çizilmektedir.

Genel olarak iş biçimlendirme, daha yüksek çalışan iş memnuniyeti (Tims ve ark., 2013), işe bağlılık (Rudolph ve ark., 2017), iş performansı (Tims ve ark., 2015), kişi-iş uyumu (Tims ve ark., 2016) ve iş anlamı (Berg ve ark., 2013) ile daha düşük tükenmişlik hissi (Tims ve ark., 2013) ve işten ayrılma (Rudolph ve ark., 2017) niyetleri ile ilişkilendirilmektedir.

Motivasyon üzerine yapılan çalışmalarda; çalışanların işlerini kişisel ilgi ve güçlü yönlerine göre düzenleyerek motivasyonlarını artırabileceği belirtilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Örgüt açısından ise daha motive ve bağlı çalışanlar, genel iş performansını ve verimliliği artırabilmektedir (Tims ve ark., 2015; Tims, Bakker, Derks, ve ark., 2013). Bunun yanında motivasyon artışı bazen bireylerde aşırı iş yükü ve tükenmişlik riskine de yol açabilmektedir (Petrou ve ark., 2015). Örgütlerde çalışanlar aşırı sorumluluk aldığında ise iş-yaşam dengesi bozulabilmekte ve bu da performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Bruning ve Campion, 2018).

İş tatmini ile ilgili çalışmalarda, bireysel düzeyde, çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirerek iş tatminini artırabileceği belirtilmektedir (Berg ve ark., 2013). Örgütler açısından, iş tatmini yüksek çalışanların, işten ayrılma oranları azaltmakta ve uzun vadeli bağlılık sağlanabilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Bununla birlikte, kişisel anlam arayışlarının, örgütsel hedeflerden sapmaya neden olabileceği ve örgüt içi uyumsuzluk ve standartların bozulmasına neden olabileceği belirtilmektedir (Bakker ve ark., 2014; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Çalışanlar, yeni beceriler kazanmak için görev biçimlendirmesi ile görevlerini genişletebilirler ve kendilerini geliştirebilirler. Bu durumda örgütte çalışanların inisiyatif olarak kendilerini geliştirmesi, yenilikçiliği teşvik etmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Tims, Bakker ve Derks, 2012). Bununla birlikte aşırı görev eklemeleri sonucu çalışanlar tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kalabilmekte (Bruning ve Campion, 2018) ve örgütlerde çalışanlar arasında kaynak dengesizliği ve iş yükü eşitsizliği oluşabilmektedir (Petrou ve ark., 2015).

Sosyal ilişkiler bağlamında, iş yerinde ilişkisel biçimlendirme kullanılarak daha olumlu bir çalışma ortamı yaratılabilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Örgütte sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, takım içi iş birliğini ve koordinasyonu artırabilmektedir (Tims ve Bakker, 2010). Ancak, aşırı iş ilişkisi değişikliklerinin çalışanlar arasında çatışmalara yol açabileceği ve ilişkisel biçimlendirme kontrolsüz bir şekilde yapıldığında örgütsel roller ile sorumluluklar arasında belirsizlik yaratabileceği de öne sürülmektedir (Bruning ve Campion, 2018).

Yukarıda bahsi geçen olumlu tarafların artması ve olumsuz etkilerin bertarafı için örgütlerin strateji geliştirmesi önemlidir. İş biçimlendirmenin daha etkin bir şekilde uygulanmasının, hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar yaratabileceği düşünülmektedir. Net rol tanımları, eğitim programları, iş tasarımı süreçlerinin iş birliğiyle gerçekleştirilmesi ve düzenli geri bildirim mekanizmaları, iş biçimlendirmenin kontrollü ve stratejik bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunacaktır. Bu yöntemler, çalışanların işlerini kişisel gereksinimlerine uygun olarak şekillendirirken, örgütsel hedeflerden sapmadan ve iş birliğini güçlendirerek iş süreçlerine katkıda bulunmalarını sağlayacaktır.

Bu kısma kadar yapılan açıklamalar çerçevesinde, akış deneyimini teşvik edici bir öncül olarak anılan iş biçimlendirme, çalışan motivasyonu, iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü etkileri olan bir süreç olarak, son dönemlerde örgütsel davranış literatüründe ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, iş biçimlendirmenin çalışanların örgütsel tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin farklı açılardan görgül olarak araştırılması, hem mevcut teorilerin geliştirilmesi hem de uygulamada iş verimliliğinin artırılması açısından değerli katkılar sağlayacaktır. Bu araştırmalar, örgütlerin stratejilerini çalışan ihtiyaçlarına göre daha etkili biçimde yapılandırmalarına olanak tanıyacaktır.

2.5. İş Biçimlendirme ve Akış İlişkisi

İşle ilgili akışın öncülleri arasında iş kaynakları, kişisel kaynaklar, beceri-zorluk dengesi ve kişilik gibi faktörler yer alırken (Demerouti ve ark., 2012; Nielsen ve Cleal, 2010), önceki araştırmalar akışın iş yaşamı ile ilişkisinde daha çok çevresel ve durumsal faktörlere odaklanmaktadır.

Bireysel iş yeniden tasarımının işyerinde olumlu sonuçlar elde etmek için uygulanabilir bir strateji olduğu perspektifi göz önüne alındığında (Rudolph ve ark., 2017), bireylerin çevrelerini aktif bir şekilde değiştirerek ve işlerini proaktif olarak yeniden tasarlayarak akış deneyimini artırabileceği fikri yazında son yıllarda vurgulanmaktadır (Espedido ve Searle, 2020; Scharp ve ark., 2019).

Wrzesniewski ve Dutton' nun (2001) iş biçimlendirme yaklaşımı, çalışanların işlerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmek için görevlerini ve sosyal ilişkilerini proaktif olarak düzenlemelerini öne çıkarmaktadır. Böylece, iş biçimlendirme bireylerin iş ortamında akış deneyimini teşvik eden önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Bakker ve van Woerkom, 2017; De Devotto ve ark., 2020).

Örgütlerde üretkenlik ve yaratıcılığı artırdığı bilinen akışın sürdürülebilir hale gelmesi için bireylerin, sürekli olarak daha karmaşık zorlukları üstlenmesi ve bu zorluklarla başa çıkabilmek adına yetkinliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreç bireyler görev/iş özelliklerini proaktif olarak değiştirebildiklerinde bir diğer deyişle işlerini biçimlendirebildiklerinde mümkün hale gelmektedir (Berg ve ark., 2008).

Nakamura ve Csikszentmihalyi (2002), bireylerin motivasyonlarını sürdürülebilmek ve can sıkıntısından kaçınmak amacıyla sürekli olarak zorluk arayışında olduklarını ve bu süreçte “akış” adı verilen bir deneyim yaşadıklarını belirtmektedir. Bu yaklaşım, özellikle yüksek iş talepleri ve yüksek özerklikle tanımlanan aktif işlerde çalışanların, ustalaşma ve öğrenme fırsatları sunan zorlu durumlara yönelme eğiliminde oldukları görüşüyle uyum göstermektedir (Theorell ve Karasek, 1996).

Çalışanların işte akış deneyimlemesi, çalışma ortamının onların yetenek seviyelerine uygun ve yeterince zorlayıcı görevler sunmasıyla mümkün hale gelmektedir. Bu denge, bireylerin mevcut becerilerini aşan ancak üstesinden gelinmesi mümkün olan zorluklarla karşılaştıklarında, motivasyonlarını artırarak akış durumuna girmelerini sağlamaktadır (Csikszentmihalyi, 2004).

Çalışanlar işlerini keyifli ve anlamlı görevler üzerinde çalışma fırsatları yaratmak için biçimlendirmektedirler (Berg, ve ark., 2010). Bunun için iş kapsamını genişletmek veya daraltmak, görevlerin içeriğinde değişiklikler yapmak, belirli iş aktivitelerine harcanan zaman ve enerjiyi yeniden düzenlemek ya da işin belirli unsurlarını bireysel tercihleri doğrultusunda şekillendirmek yoluyla biçimlendirme yapmaktadırlar (Wrzesniewski ve Dutton (2001). Bir diğer ifade ile iş kaynaklarını ve iş zorluklarını artırma ve işlerini kendi tercihleri, motivasyonları, becerileri ve yetenekleriyle uyumlu hale getirmek için iş taleplerini azaltma eğilimi göstererek iş biçimlendirme yapmaktadırlar (Berg ve ark., 2010; Tims ve ark., 2012; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu nedenle, işlerini şekillendiren bireyler, zorluk-beceri dengesini sağlamak adına yeni görevler üstlenebilmekte ve mevcut becerilerini daha ileri düzeye taşıyabilmektedirler. Bu süreç, bireylerin akış deneyimi yaşamalarını kolaylaştırmakta, çünkü sürekli olarak yeteneklerini zorlayan ve geliştiren bireyler, işlerinde daha fazla anlam ve tatmin bulma eğiliminde olmaktadır (Mihelič ve Aleksic, 2017).

Bu açıklamalara istinaden mevcut çalışma ile iş biçimlendirme davranışının işle ilgili akış deneyimini teşvik edip etmediğini araştırarak literatüre katkı sunmak amaçlanmaktadır. Ayrıca, iş biçimlendirme yoluyla iş yerinde akış deneyimini artırmaya yönelik stratejik bir yönetim aracı olarak iş biçimlendirmenin etkisini destekleyecek kanıtların sunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: İş biçimlendirmenin işteki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Bu etkileşimde hem özel hem de iş hayatında iyi oluşun önemli bir belirleyicisi olan kişi-iş uyumunun önemi de göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Çalışanın yaptığı işle yüksek düzeyde uyumlu olması, işine karşı olumlu bir tutum içinde olacağı anlamına gelmektedir. Kişi ve iş arasındaki uyum yakalandığında bu durumun çalışanın işini yaparken akış deneyimi yaşaması için tetikleyici bir öncül olması muhtemeldir.

3. KİŞİ-İŞ UYUMU

3.1. Kişi-İş Uyumu Kavramı

Kişi-iş uyumu, çalışan özellikleriyle iş özellikleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Kristof-Brown ve ark., 2005). Edwards (1991), kişi-iş uyumunu iki temel çerçevede ele alarak kavramsallaştırmıştır. Birincisi, talep-yetenek uyumudur. Bu durumda, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, işin gereksinimleriyle orantılıdır. İkincisi ise ihtiyaç-kaynak ya da kaynak-değer uyumu olarak adlandırılmaktadır. Bu, çalışanın ihtiyaçlarının, isteklerinin veya tercihlerinin, yaptığı iş tarafından karşılanması anlamına gelmektedir.

Talep-yetenek perspektifinden bakıldığında, iş talepleri genellikle görevleri yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerden oluşmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Wilk ve Sackett, 1996). Yetenekler ise eğitim, deneyim ve çalışan yeterlilikleri veya bilgi, beceriler ve yetenekleri içermektedir. Yetenekler arasında eğitim, deneyim ve çalışanın becerileri veya bilgi, beceri ve yetkinlikler bulunmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Dawis ve Lofquist, 1984; French, Caplan ve Harrison, 1982).

İhtiyaç-kaynak perspektifinden bakıldığında ise bireylerin istekleri arasında hedefler (Locke, Shaw, Saari ve Latham, 1981), psikolojik ihtiyaçlar (Dawis ve Lofquist, 1984), ilgi alanları (Campbell ve Hansen, 1981) ve değerler (Locke, 1976) yer almaktadır. İş kaynakları ise mesleğin genel özellikleri (Holland, 1985), maaş (Lawler, 1981) ve diğer iş nitelikleri olarak tanımlanmaktadır.

Kişi-iş uyumunun yüksek seviyelerde olmasının pek çok olumlu sonuca yol açtığına dair kanıtlar sunan önemli çalışmalar mevcuttur (Sekiguchi, 2004). Kişi-çevre uyumunun alt boyutlarından biri olan kişi-iş uyumu kavramı, özellikle iyi oluş ve tatmin teorilerini açıklamada sıklıkla öne çıkmaktadır (French ve ark., 1982; Harrison, 1978; Kaplan, 1983; Locke, 1969; Porter, 1961, 1962).

Bir çalışanın işini yerine getirirken ne istediği ile ne aldığı arasındaki uyum olarak değerlendirilen kişi-iş uyumu, yüksek iş tatmini, motivasyon, performans, örgütsel bağlılık, işte kalma ve düşük iş stresi gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık,

devamsızlık ve benzeri olumsuz sonuçların azalmasına da katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Edwards, 1991; Hambleton, Kalliath ve Taylor 2000; Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Bu nedenle, kişi-iş uyumu örgütsel etkinlik için kritik bir rol oynamaktadır (Demerouti, 2014).

Kişi-iş uyumu, çalışan seçiminde geleneksel bir temel oluşturmakta olup, bu kavram iş gücü yönetimi ve örgütsel psikolojinin önemli bir parçasıdır (Werbel ve Gilliland, 1999). Çalışan seçiminde temel öncelik, işi yapmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip adayları bulmaktır. Geleneksel olarak, kişi-iş uyumu iş analizleri ile değerlendirilmektedir. Bu analiz, bir çalışanın yerine getirdiği temel iş görevlerini ve bu görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan beceri, bilgi ve yetkinlikleri belirlemektedir (Sekiguchi, 2004).

Kişi-iş uyumunun öncüllerini ve ardıllarını anlamak, organizasyonların en uygun çalışanları işe alıp tutmalarında belirli avantajlar sağlamaktadır. Kişi-iş uyumu, işin doğasının değiştiği günümüzde özellikle önem kazanmaktadır çünkü bazı araştırmalar bireylerin örgütlere olan bağlılıklarının son yıllarda azaldığını ortaya koymaktadır (Leana ve van Buren, 1999). Bu durumda, bireylerin belirli işlerle olan uyumu iş dünyası için kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, geçmiş araştırmalar, kişi-iş uyumunun işe alım sonrası iş tatmini ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Edwards, 1991; Saks ve Ashforth, 1997, 2002).

Kristof-Brown ve ark. (2005), yüksek kişi iş uyumunun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını, bireysel performansı olumlu yönde etkilediğini ve işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuşlardır. Buna göre, çalışanlar, yetenek ve becerileri ile işin gereksinimleri arasında bir uyum olduğunda daha fazla iş tatmini yaşamakta, yüksek performans göstermekte ve işlerine daha bağlı hale gelmektedirler. Bunlarla birlikte, uyumun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların iş stresinde azalma ve iş-yaşam dengesi konusunda iyileşme sağlanması, çalışmanın diğer kayda değer bulguları arasında yer almaktadır.

Bu bağlamda, araştırmalar, bireylerin bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gereklilikleri arasında sağlanan uyumun hem bireysel refahı artırmada hem de örgütsel verimliliği desteklemede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi için iş

biçimlendirme eyleminin teşvik edilmesi, çalışanların işlerini kendi güçlü yönleri ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirmesine olanak tanıyarak, hem çalışanlar hem de örgütler açısından stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Kişi-iş uyumunun yüksek seviyelerinde çalışanların işlerini daha anlamlı ve keyifli bir şekilde deneyimlediği belirtilmektedir. Bu uyumun sağlanması ile bireyin motivasyonu artmakta, iş sırasında derin bir odaklanma ile işten keyif alma ve zamanın fark edilmemesi gibi özelliklerle tanımlanan akış deneyiminin yaşanması kolaylaşmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990)

3.2. İş Biçimlendirme ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi

Örgütlerin çalışan seçiminde geleneksel bir temel oluşturduğu bilinen kişi-iş uyumu olgusu örgüte girişin ardından da önemini korumaktadır ve iş tasarımı stratejisinin (Hackman ve Oldham, 1976) kişi-iş uyumunu sağlamak için önemli bir etmen olabileceği belirtilmektedir (Howard-Grenville, 2020). Genel olarak, proaktif kişi-çevre uyumu davranışları (Parker ve Collins, 2010), bireylerin ihtiyaçları ve yeteneklerini, iş ortamındaki fırsatlar ve taleplerle uyumlu hale getirmeleri için kilit bir rol oynamaktadır.

Çalışanların kendi inisiyatifleriyle yaptıkları iş tasarımındaki değişiklikler, iş biçimlendirme davranışları olarak adlandırılmaktadır (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bireyler işlerini biçimlendirirken, kendi refahlarını, karar mekanizmalarını ve iş performanslarını iyileştirebilecek güçlü yönleri, becerileri ve çalışma tercihleriyle işlerini daha uyumlu hale getirmek için adımlar atmaktadırlar (Gordon, Demerouti, Le Blanc ve Bipp, 2015).

Tims ve Bakker (2010) ile Bakker ve Demerouti' nin (2014) İş Talepleri-Kaynakları teorisi, çalışanların iş taleplerini ve kaynaklarını proaktif olarak değiştirmeleri, kişisel gelişim ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratması temeline dayanmaktadır. Özellikle, zorlu görevlerin üstlenilmesi ve sosyal destek kaynaklarının artırılması talep-yetenek uyumunu teşvik etmektedir.

Literatür, iş biçimlendirmenin çalışanların kişi-iş uyumunu iyileştirdiğini ve bu uyumun anlamlı iş deneyimlerini teşvik ettiğini öne sürmektedir. Tims ve ark. (2016), kişi-

iş uyumsuzluğunun doğrudan iş biçimlendirmeyi öngörmediğini, ancak iş biçimlendirmenin zamanla kişi-iş uyumunu ve dolayısıyla anlamlılık hissini artırdığını belirtmişlerdir. Araştırmada, iş biçimlendirmenin hem iş talepleri-beceriler uyumu hem de ihtiyaç-kaynak uyumu üzerindeki etkisi test edilmiştir. Buna göre, iş kaynaklarını artırma ve zorlu iş taleplerini teşvik etme gibi iş biçimlendirme eylemlerinin, çalışanların işlerini daha fazla beceri ve yetenekleriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuçlar, iş biçimlendirmenin iş kaynaklarını artırmak, zorlu iş taleplerini çoğaltmak ve engelleyici talepleri azaltmak suretiyle kişinin bilgi, beceri ve ihtiyaçlarına uygun işlerin ortaya çıkmasını sağladığını göstermektedir.

Chen, Yen ve Tsai (2014) bireysel ve işbirlikçi iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu güçlendirdiğini ve bunun çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Özellikle bireysel iş biçimlendirmenin, kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu belirtilmiştir.

C. Lu, Wang, Lu, Du ve Bakker, (2014) ise çalışanların işlerini kendi yetenekleri ve tercihlerine göre uyarladıklarında, kişi-iş uyumunun arttığını bulmuşlardır. Her iki çalışmada, iş biçimlendirmenin çalışanların yetkinlikleri ve iş gereklilikleri arasındaki uyumu destekleyerek, daha motive edici ve tatmin edici iş deneyimleri yarattığını vurgulamaktadır.

Bu ve benzeri çalışmaların sonuçlarına istinaden iş biçimlendirme sayesinde, çalışanlar kişi-iş uyumunu artırabilir ve işlerinde gelişmiş anlam deneyimleyebilirler. Bu iki kavram birlikte ele alındığında, iş biçimlendirme, kuruluşlar tarafından çalışanlarını işlerine hevesli ve bağlı tutmak için teşvik edebilecek önemli bir aracı temsil etmektedir. Bu nedenle, iş biçimlendirme, yalnızca yukarıdan aşağıya iş yeniden tasarım yaklaşımlarını tamamlamak amacıyla değil, aynı zamanda bağlı çalışanları cezbetmek ve elde tutmak suretiyle organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmak için de uygulanabilmektedir.

Ayrıca iş biçimlendirmenin yaşlı çalışanlar, engelli veya sağlık sorunları olan çalışanlar, küçük çocuklu ebeveynler ve kadın çalışanlar gibi belirli iş gruplarının ihtiyaçlarına göre işleri ayarlamak ve uyumu yakalamak için de değerli bir araç olduğu söylenmektedir (Demerouti, 2014).

Mevcut çalışma ile iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumuna etkisinin araştırılması ve ulusal yazında henüz görgül olarak araştırılmamış bu ilişkinin açıklanmasına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu gerekçelerle araştırmamızın ikinci hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

3.3. Kişi-İş Uyumu ve Akış İlişkisi

Kişi-iş uyumunda sıklıkla vurgulandığı üzere, belirli bir işte başarılı olmak için bir çalışanın bir göreve uygunluğu anahtar rol oynamaktadır. Daha önceki çalışmalarda, bir çok pozitif örgütsel davranış (örn. iş tatmini, işe bağlılık, yüksek performans, iyi oluş vb.) ile ilişkilendirilen bu kavram, çalışanın iş yerinde pek çok olumlu tutum ve davranışa zemin hazırladığı düşünülen akış deneyimi yaşaması için önemli bir itici faktör olarak değerlendirilmektedir (D. Cai, Cai, Sun ve Ma 2018; Csikszentmihalyi, 1990; de Beer, Rothmann ve Mostert 2016; Enwereuzor, Ugwu ve Eze, 2018).

Akış deneyiminin iş yaşamındaki etkileri, bireylerin işlerine yönelik bağlılıklarını artırma, iş performansını iyileştirme ve işten duyulan tatmini yükseltme gibi bireysel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Böylesine etkili bir kavramın öncüllerinin ve sonuçlarının daha detaylı incelenmesi, hem teorik literatüre hem de uygulamalara değerli katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda, kişi-iş uyumu teorisi ile akış deneyimi arasındaki ilişkiyi ele almak oldukça önemlidir.

Kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri, ihtiyaçları ve iş özellikleri arasındaki dengeyi ifade eder ve bu uyumun sağlanması bireylerin akış deneyimi yaşayabilmesi için kritik bir öncül olarak değerlendirilmektedir (Kristof-Brown ve ark., 2005). Akış teorisi bağlamında, bireylerin "optimal deneyim" yaşamasını sağlayan işler, hem iş tatminini hem de genel yaşam mutluluğunu artırıcı bir etkiye sahiptir. Akış deneyimi, bireyin işine tamamen odaklanmasını, işinde anlam bulmasını ve hedeflerine ulaşarak tatmin duygusu hissetmesini mümkün kılmaktadır. Bu süreç, kişinin iş hayatındaki başarısının iş dışında da olumlu etkiler yaratmasına olanak tanımaktadır. Kişinin iş ve iş dışı yaşam alanları

arasındaki uyum, akış deneyimini pekiştirmekte ve bireyin psikolojik olarak dengede olmasını sağlamaktadır (Aydın Kucuk, 2022).

Yazında, işleriyle yüksek düzeyde uyum sağlayan çalışanların işe daha yoğun bir şekilde kendilerini verdikleri belirtilmektedir (Bui, Zeng ve Higgs 2017). Özellikle işlerinde kendini etkili ve başarılı hisseden bireylerin yüksek derecede bilgi, beceri ve yetenek uyumuna sahip olmasının kendini işe vermede rol oynadığı vurgulanmaktadır (Lu ve ark., 2014). Aydın Küçük' ün (2022), kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasının sonuçları bu bulguları desteklemektedir. Bireyin işindeki görevler ve gereksinimlerle uyumunu ifade eden çalışanın işine uygunluğu, hem başarı hem de işe bağlılık üzerinde etkili olmakta, bu da işyerinde akış deneyimini artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Bu kavramsal temeller doğrultusunda, bireyin yetenekleri ile işin gereklilikleri arasındaki güçlü uyumun, iş tatmini ve motivasyonu artıran akış deneyiminin önemli bir öncülü olabileceği düşünülmektedir. Buna istinaden araştırmamızın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Kişi-iş uyumunun iş yerindeki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

3.4. Kişi-İş Uyumunun Aracılık Etkisi

İş biçimlendirme, bir kişinin işini kendi ihtiyaçlarına, değerlerine ve yeteneklerine uyacak şekilde ayarlamaya yönelik kendi inisiyatifi ile yaptığı girişimdir (Lyons, 2008; Nielsen ve Abildgaard, 2012). Bu süreçte, kişi-iş uyumu, bireyin yetenekleri ile işin talepleri arasındaki dengeyi sağlayarak iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkiye kritik bir katkıda bulunur (Kristof-Brown ve ark., 2005). Yazında, kişi-iş uyumu yüksek olan çalışanların, iş biçimlendirme yoluyla, işleri daha anlamlı hale getirme ve iş performansını artırma becerisine sahip oldukları gösterilmiştir (Tims ve Bakker, 2010; Demerouti, 2014). Özellikle, kişi-iş uyumu, bireylerin iş ortamında algıladıkları yüksek zorluk ve beceri uyumunu destekleyerek, akış deneyimini mümkün kılan temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Araştırmalar, iş biçimlendirme sürecinin yalnızca bireylerin kendi işlerini yeniden yapılandırmalarına olanak tanımadığını, aynı zamanda bu süreçte kişi-iş uyumunu artırarak daha güçlü bir akış deneyimi yaşamalarını sağladığını ortaya koymaktadır (Chen ve ark., 2014; Lu ve ark., 2014). Özellikle, bireylerin ihtiyaçları ve işin gereklilikleri arasındaki uyum, işin gerektirdiği zorluklar ve bireysel beceriler arasında bir denge oluşturduğunda, bu uyumun akış deneyimi üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğu belirtilmiştir (Aydin Kucuk, 2022). Bu bağlamda, kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkide bir katalizör görevi görerek, çalışanların iş tatmini, motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2014). Bu bulgular, iş biçimlendirme süreçlerinin bireysel farklılıklar ve iş çevresi bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ve kişi-iş uyumunun, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkilerini güçlendiren önemli bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Kişinin özellikleri ile işin gereksinimleri arasındaki uyum, iş yerindeki bireysel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, kişi-iş uyumuna veya uyumsuzluğuna, çalışanların duygusal, tutumsal ve davranışsal tepkileri açısından odaklanmak gereklidir (Aydin Kucuk, 2022). Kişi-iş uyumu algısı yüksek olan çalışanlar, işin sürekli değişen gereksinimlerini karşılayabilmek için beceri ve yeteneklerini geliştirme eğiliminde olacaktır. Bu süreçte elde edilen hem somut hem de soyut başarılar, çalışanların içsel tatmin düzeyini artıracaktır. Bu tatmin, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açabilir (Leiter ve Bakker, 2010). Bu tür bir uyum, çalışanların iş yerinde akış deneyimi yaşamasını da destekleyebilir (Aydin Kucuk, 2022).

Bu bölümde ele alınan literatür bilgilerine istinaden işe bağlılık, iş tatmini, yüksek performans ve bireysel iyi oluş gibi önemli sonuçlarla yakından ilişkili olan iş biçimlendirme, akış deneyimi ve kişi-iş uyumu teorileri arasındaki ilişkinin, yazında görgül olarak yeterince incelenmediği düşünölmektedir.

Bu durum, ilgili alan yazında önemli bir bilgi boşluğuna işaret etmektedir. Literatür bilgileri işığında iş biçimlendirmenin akış deneyimini artırması ihtimali önceki bölümlerde gerekçeleri ile açıklanmıştır. Bu çalışma ile iş biçimlendirme tarafından kolaylaştırılan veya üretilen işe ilgili akış deneyimi yaşanmasında kişi-iş uyumunun aracılık etkisi olup olmadığını ortaya koymak amacıyla dördüncü hipotezimiz oluşturulmuştur.

H4: İş yerindeki kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkiye aracılık eder.

İş biçimlendirmenin akış deneyimi ve kişi-iş uyumu üzerindeki etkisi bu çalışmada teorik çerçevede ele alınmış ve ilgili hipotezler oluşturulmuştur. Ancak, bu ilişkilerin birey, grup ya da örgüt düzeyinde düzenleyici etki yaratabilecek değişkenler tarafından nasıl şekillendirilebileceği önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, kişisel bir kaynak olan öz yeterliliğin düzenleyici bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir.

Bir sonraki bölümde, öz yeterlilik kavramının teorik temelleri ele alınarak, bu değişkenin iş biçimlendirme, akış deneyimi ve kişi-iş uyumu ilişkilerindeki olası etkileri detaylı bir şekilde incelenecektir.

4. ÖZ YETERLİK

4.1. Öz Yeterlilik Kavramı

Öz Yeterlilik, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için gereken eylemleri organize etme ve uygulama konusundaki kendi yeteneklerine olan inançlarını ifade etmektedir (Bandura, 1997, s. 3). Bandura tarafından kavramsallaştırılan bu kavram sonrasında birçok farklı araştırma alanında yoğun ilgi görmüştür. Davranışın, bilişin ve çevrenin birbirini dinamik bir şekilde etkilediği üçlü karşılıklı nedensellik modelini varsayan Sosyal Bilişsel Teori' ye (Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989b) dayandırılan bu kavram daha geniş bir ifade ile, insanların motivasyonu, bilişsel ve duygusal kaynakları ve durumsal taleplerle başa çıkmak için gereken tüm eylemleri harekete geçirme yeteneklerine ilişkin inançları olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997; Carter ve Fuller, 2016).

Wood ve Bandura (1989), algılanan öz yeterliliği, bireylerin motivasyonlarını, bilişsel kaynaklarını ve durumsal talepleri karşılamak için gereken eylemleri harekete geçirme yeteneklerine olan inançları olarak tanımlamaktadır.

Mills, Pajares ve Herron' a (2007) göre ise öz yeterlilik, bir kişinin belirli bir görevi tamamlama konusundaki algılanan yetkinliklerine ya da yetersizliklerine ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Bu kavramın, kişinin gerçek yeteneklerinden veya performansından bağımsız olduğunu anlamak oldukça önemlidir.

Yazında birçok yönüyle araştırılan öz yeterlilik kavramı iki farklı yaklaşımla ele alınmaktadır: Algılanan Öz Yeterlilik (Bandura, 1997) ve Genel Öz Yeterlilik (Schwarzer ve Jerusalem, 1995). Algılanan Öz Yeterlilik; görev veya duruma özel, değişken ve bağlama özgü olarak değerlendirilmektedir (Bandura, 1997). Genel Öz Yeterlilik ise bağlamdan bağımsız, istikrarlı ve daha geniş başa çıkma kapasitesini yansıtmaktadır (Schwarzer ve Jerusalem, 1995; Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ve Rogers, 1982).

Burada her iki yapı da bireyin başarı, motivasyon ve davranışlarını etkilemekte; ancak algılanan öz yeterlilik, spesifik görevlerdeki başarıyı öngörmede daha güçlü bir

değişken olarak kabul edilirken genel öz yeterlilik daha geniş yaşam alanlarındaki başa çıkma yeteneğini ve esnekliği açıklamakta kullanılmaktadır. Genel Öz Yeterlilik evrensel bir yapıdır, yani tüm bireylerde bulunan temel bir inancı karakterize etmektedir (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005; Scholz, Dona, Sud ve Schwarzer, 2002).

Davranışı etkileyen birincil faktörün algılanan öz yeterlilik olduğu belirtilmektedir (Luszczynska ve ark., 2005). İnsanlar, eylemleriyle arzu edilen sonuçları üretebileceklerine inanmadıkça, harekete geçmek için teşvik olmaları zordur. Yeterlilik inancı, eylemin önemli bir temelidir (Bandura, 1997). Bu inançlar, bireylerin sorunlara yaklaşım biçimlerini, kendilerini motive etme kapasitelerini, zorluklara karşı dirençlerini, duygusal iyilik hallerini ve stres veya depresyon gibi olumsuz durumlara yatkınlıklarını şekillendirmektedir. Ayrıca, önemli karar anlarında bireylerin yaptıkları seçimler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Ingusci ve ark., 2019).

Bu psikolojik yapı, bireylerin çevrelerini etkileme yeteneklerine dair inançlarının, eylemlerini istenen sonuçları elde edecek şekilde nasıl yönlendirdiğiyle ilgilidir. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, bu yapı belirli bir işleyiş mekanizmasına sahiptir. Çalışanlar, kararlarını vermeden ve çaba göstermeye başlamadan önce, algıladıkları yeteneklerine ilişkin bilgileri toplar, değerlendirir ve bütünleştirirler. Kişisel yeterlilik beklentileri, bir çalışanın başa çıkma davranışlarını ne zaman başlatacağını, bu davranışlara ne kadar çaba harcayacağını ve olumsuz koşullara rağmen bu çabayı ne kadar süre sürdüreceğini belirler. Özellikle örgütsel bağlamda insan performansı ele alındığında, yüksek düzeyde yeterlilik inancına sahip çalışanlar, doğru bir şekilde çaba gösterdiklerinde başarılı sonuçlar elde etme eğilimindedir. Buna karşı, düşük öz yeterlilik algısına sahip çalışanlar, genellikle çabalarını erken sonlandırmakta ve görevlerini başarıyla tamamlayamamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998b).

Öz yeterlilik, bireyin potansiyelini gerçekleştirme sürecinde hem kendini geliştirmeyi destekleyici hem de engelleyici düşünce kalıplarının oluşumunu etkilemektedir. Bu doğrultuda, bireyin hedeflerine ulaşma kararlılığı, karşılaşılan zorluklar karşısında sergilediği dayanıklılık ve duygusal denge üzerindeki kritik etkisi ile bireysel başarı ve iyi oluşun anahtar bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Bandura ve Locke, 2003). Çalışanlar, söz konusu görevi başarıyla yerine getirmek için gerekli davranışsal, bilişsel ve motivasyonel kaynakları toplayabileceklerine inanmadıkları sürece (ister bir ürün/hizmet

üzerinde çalışıyor ister stratejik bir plan geliştiriyor olsun), büyük olasılıkla projenin zorlu yönleri üzerinde duracak, yetersiz çaba gösterecek ve sonuç olarak başarısız olacaklardır. Öz yeterliliğin bu yönü, Sosyal Bilişsel Teori' de önemli bir rol oynamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998b). Bir başka deyişle güçlü bir öz yeterlilik duygusuna sahip kişiler, görevin zorluğunun üstesinden gelmek için daha ısrarcı davranmaktadır. Bu öz yeterlilik inançlarının bireylerin iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin ve yöneticilerin, çalışanların öz yeterlilik inançlarını güçlendirecek eğitim ve geri bildirim mekanizmaları geliştirmeleri önerilmektedir (Gist ve Mitchell, 1992). Araştırmacılar, öz yeterliliğin hedeflere ulaşmak için çaba ve sebat sağlamada belirleyici olabileceğini ve bu durumun işte olumlu motivasyonel koşullarla ilişkilendirilebileceğini ileri sürmektedirler (Consiglio, Borgogni, Di Tecco ve Schaufeli, 2016).

Morrison ve Phelps (1999) ve Speier ve Frese' e (1997) göre, öz yeterlilik kişisel inisiyatif ve “sorumluluk alma” davranışının güçlü bir öngörücüsüdür. Sosyal Bilişsel Teori' ye göre, insanlar kendi faaliyetlerine dayanarak kendileri hakkında yargılarda buldukları için kendi kendini organize eden, kendi kendini düşünen ve kendi kendini düzenleyen kişiler olarak kabul edilirler. Dahası, öz yeterlilik inançları diğer bilişleri ve davranışları etkilemekte ve ayrıca stresli durumlarla başa çıkmaya yardımcı olmaktadır (Bandura, 1997).

Pajares' e (2002) göre, öz yeterlilik inancının gelişimi ve kullanımı sezgisel bir süreçtir. Herhangi bir işin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, bireyde o işin daha sonra da başarılı bir şekilde gerçekleşeceğine inanmasını sağlamaktadır. Bu anlamda bireylerin kendi yetenekleriyle ilgili olarak geliştirmiş oldukları inançları, onların neleri yapabileceklerini belirlemelerinde etkili olmaktadır.

Öz yeterliliğin üç boyutundan bahsedilmektedir ve bunun özellikle performans için önemli olduğu görülmektedir. İlk boyut yeterlilik beklentilerinin büyüklüğüdür ve bir kişinin yerine getirebileceğine inandığı görev zorluğu seviyesini ifade etmektedir. İkinci boyut yeterlilik beklentilerinin gücüdür. Bu yeterlilik beklentilerinin büyüklüğü hakkındaki yargının güçlü (olumsuz deneyimlere rağmen çabaların devam etmesine neden olacak) veya zayıf (zorluklarla karşılaşıldığında kolayca sorgulanabilir) olup olmadığını belirtir. Üçüncü boyut olarak, öz yeterlilik genellik açısından değişkenlik gösterebilir. Örneğin bazı

deneyimler, belirli bir göreve (örn. bilgisayar programlama veya pazarlama) ilişkin yüksek öz yeterlilik inancı yaratabilir. Diğer deneyimler ise daha genel kişisel yeterlilik inançlarını etkileyebilir (örn. görevler ve durumlar arasında organizasyon sağlama yeteneği). Kısaca, bazı kişiler, belirli görevlerde (örn. teknik problem çözme) yüksek öz yeterliliğe sahipken, aynı zamanda başka görevlerde (örn. teknik rapor yazma) çok düşük öz yeterliliğe sahip olabilmektedirler (Stajkovic ve Luthans, 1998b).

4.2. Öz Yeterlilik Kaynakları

Bandura, öz yeterlilik inançlarının oluşumunda ve gelişiminde etkili olan dört temel öncül kaynak tanımlamıştır. Bu kaynaklar, bireylerin yeterlilik beklentilerini şekillendiren kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Ancak, herhangi bir bilgi kaynağının öz yeterlilik üzerindeki etkisi, bireyin bu bilgiyi nasıl algıladığı ve yorumladığına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bağlamda, "objektif" gerçeklikten ziyade bireyin kişisel değerlendirmeleri ve durumsal faktörlere dair öznel algıları, öz yeterlilik inançlarının oluşumunda daha belirleyici bir rol oynamaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998b).

Buna istinaden geliştirilebilir bir kişilik özelliği olarak kabul edilen öz Yeterlilik inancı dört temel kaynakla aşılabilir ve güçlendirilebilir (Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989b). Öz yeterliliği etkileyen kaynaklar:

1. **Kişisel deneyimler** (Enactive Mastery Experience): Araştırmalar, zorlu bir görevi başarmanın öz yeterlilik inançlarını değiştirmek için en güçlü kaynağı sağladığını göstermektedir. Bir birey başarıyı gerektiren şeyi ustalıkla başarır, güçlü bir kişisel öz yeterlilik geliştirecektir. Çünkü kişisel deneyimlerle elde edilen başarı, kişinin performansı hakkında doğrudan bilgi sağlamaktadır. Kişilerin performans başarıları, daha güçlü ve doğru yeterlilik inancı oluşturan en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dayanıklı bir yeterlilik duygusu kazanmak için, insanların azimli bir çabayla engelleri aşma konusunda deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Kolayca elde edilen başarı veya azimli çaba olmadan elde edilen başarı yoluyla geliştirilen öz yeterliliğin uzun süre devam etmeyeceği belirtilmektedir. Bireyler tekrarlayabildikleri başarıları sayesinde kendi yeteneklerinden emin olurlar ve olumsuzluklardan etkilenmeden aksiliklerle ve başarısızlıklarla başa çıkabilirler (Wood ve Bandura, 1989b).

2. **Dolaylı deneyim** (Vicarious Learning): Başkalarının gözlemlenmesidir. Başarılı bireyler, gözlemcilerle farklı durumları yönetmek için etkili stratejiler aktararak kendi yetenek inançlarını oluştururlar. Başarılı bireylerin modellenmesi sosyal karşılaştırma süreci yoluyla da öz yeterlilik inançlarını etkilemektedir. İnsanlar yeteneklerini kısmen başkalarıyla karşılaştırarak yargılamaktadırlar. Model alınan kişilerin sürekli çabayla başarılı olduğunu görmek, gözlemcilerin kendi yetenekleri hakkındaki inançlarını yükseltirken, yüksek çabaya rağmen başarısız olduğunu gözlemlemek ise bu inançları düşürmekte ve çabalarını zayıflatmaktadır (Wood ve Bandura, 1989b).
3. **Sözlü ikna** (Verbal Persuasion): Sözlü ikna, insanların aradıkları şeyi başarma yeteneklerine sahip olduklarına dair inançlarını artırmanın üçüncü yolu olarak ifade edilmektedir. İnsanlar gerçekçi teşvikler aldıkları zaman, kendilerinden şüphe duyduklarında olduğundan daha fazla çaba sarf etmeleri ve başarılı olmalarının daha olası olduğu belirtilmektedir. Ancak, kişisel yeterlilik inançları gerçekçi olmayan seviyelere yükseltirse, kişisel yeterlilik algılarını zayıflatan başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalma durumu söz konusudur. Sözlü ikna yoluyla öz yeterlilik inancı oluşturabilen bireyler, yalnızca olumlu geri bildirim sunmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere başarıya ulaşabilecekleri ve başarısızlık riskini azaltabilecekleri görev ataması yapmaktadırlar. Bu süreçte, başarıyı başkalarıyla rekabet yerine, bireysel gelişim üzerinden değerlendirmek söz konusudur (Wood ve Bandura, 1989b).
4. **Fizyolojik durumlar** (Psychological Arousal): İnsanlar yeteneklerini değerlendirirken kısmen fizyolojik durumlarının yargılarına güvenmektedirler. Duygusal uyarılmalarını ve gerginliklerini, performanslarının zayıflığına karşı savunmasızlık belirtileri olarak algılamaktadırlar. Güç ve dayanıklılık içeren aktivitelerde, insanlar yorgunluklarını, ağrılarını ve sızılarını fiziksel yetersizlik belirtileri olarak değerlendirmektedirler. Öz yeterlilik inançlarını güçlendirmenin bir diğer önemli yolu, bireylerin fiziksel durumlarını iyileştirmeleri, stres düzeylerini yönetmeleri ve somatik bilgileri daha işlevsel bir yaklaşımla yorumlamalarını sağlamaktır (Wood ve Bandura, 1989b).

Öz yeterlilik, kişilik ve motivasyon kavramlarıyla karıştırılabilir de, belirli bir görev bağlamında bireyin kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Genel duygular (öz saygı), beklentiler ve kontrol hissinden daha spesifik ve dinamik bir yapıya sahiptir (Stajkovic ve Luthans, 1998b).

Öz saygı; kişinin kendine yönelik genel değerlendirmesidir ve daha durağan bir yapıyı ifade etmektedir. Öz yeterlilik ise belirli bir görev veya duruma özgüdür ve yeni deneyimlerle şekillenebilmektedir.

Beklentiler ise çabanın performansa dönüşeceğine olan inanç (Çaba-Performans Beklentisi) ve bir davranışın istenilen sonucu doğuracağına olan inanç (Davranış-Sonuç Beklentisi) olarak iki boyutta değerlendirilmektedir. Öz yeterlilik ise çaba ve performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmenin ötesinde, kişinin bilgi, beceri, görev karmaşıklığı ve duygusal durumu gibi faktörleri de içermektedir.

Kontrol Duygusu ise kişinin hayatındaki olayların nedenlerini nasıl algıladığını ifade etmekte ve içsel kontrol (başarı ya da başarısızlık kişisel çabalara bağlıdır.) ve dışsal kontrol (başarı ya da başarısızlık şansa, kadere veya dışsal faktörlere bağlanır.) olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Öz Yeterlilik, Rotter' ın (1966) kontrol teorisinden daha çok, Bandura' nın (1977) görev odaklı yeterlilik kavramıyla ilişkili olması ile farklılaşmaktadır (akt. Stajkovic ve Luthans, 1998b). Bir diğer deyişle bireyler, öz yeterliliklerini değerlendirirken, yalnızca yeteneklerine ya da kaynaklarına değil, aynı zamanda belirli bir durumdaki kontrol algılarına da odaklandıklarını belirtmektedirler (Gist ve Mitchell, 1992; Wood ve Bandura, 1989a).

4.3. Örgütsel Bağlamda Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik ile örgütsel performans arasındaki ilişki, ilk yıllarda sınırlı sayıda çalışmayla ele alınmıştır. Bu çalışmalar, öz yeterliliğin, iş arama (Ellis ve Taylor, 1983), sigorta poliçesi satışları (Barling ve Beattie, 1983) ve akademisyenlerin araştırma üretkenliği (Taylor ve ark., 1984) gibi faktörlerle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu erken araştırmalar, sonraki çalışmalar için temel oluşturmuş ve öz yeterliliğin ileri teknolojiye uyum sağlama (Hill, Smith ve Mann, 1987), yönetimsel performans (Wood, Bandura ve

Bailey, 1990), beceri edinme (Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy ve James, 1994) gibi çeşitli iş performansı ölçütleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Stajkovic ve Luthans (1998a) meta-analiz çalışmasında, öz yeterliliğin iş performansı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın bulgularına göre öz yeterlilik, çalışanların işlerini nasıl ve ne kadar etkili yerine getirdiklerini belirleyen önemli bir faktördür. Ancak bu ilişki, görev karmaşıklığı ve çalışma ortamındaki durumsal faktörler gibi düzenleyiciler tarafından şekillenmektedir. Bu çalışmada yöneticilere, çalışanların görevlerini doğru bir şekilde değerlendirebilmeleri için net görev tanımları yapmaları ve uygun eğitimler sunarak çalışanların öz yeterliliklerini artırmaları önerilmektedir. Ayrıca, performans kriterlerinin belirlenmesi ve işin gerektirdiği araçların etkili bir şekilde kullanılmasının sağlanması, çalışanların başarısını destekleyen kritik unsurlar olarak görülmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998a).

Öz yeterlilik kavramı iş ortamlarında kolaylıkla geliştirilebilir bir yapı olarak görülmektedir (Bandura, 1997, 2000). Öz yeterliliği geliştirmek için başarılı sonuç veren çeşitli yaklaşımlardan bahsedilmektedir. Yukarıda bahsi geçen ve öz yeterlilik için önemli kaynaklar olarak açıklanan kavramlar bu noktada önem arz etmektedir.

Bu kaynaklar arasında en etkili yöntem olarak yöneticilerin veya çalışanların elindeki görevi başarıyla tamamlayarak doğrudan başarı deneyimleri yaşamalarını sağlaması öne çıkmaktadır. İş başında ya da ilgili eğitim senaryolarında uygulamalı eğitimlerle başarı deneyimi kazanmak ve görev karmaşıklığını kademeli olarak artırmak, katılımcılara öz yeterliliklerini geliştirecek ustalık deneyimleri sunmaktadır (Bandura, 2000).

Dolaylı öğrenme de yine iş ortamlarında öz yeterliliği geliştirmek için yaygın olarak öne çıkan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, özellikle doğrudan ustalık deneyimlerinin sağlanmasının zor, riskli veya pahalı olduğu durumlarda kullanışlı olmaktadır. Dolaylı öğrenme, bireylerin gözlem yapma kapasitelerini kullanarak, gelişim gösteren yöneticinin veya çalışanın yerine getirmesi beklenen görevlerle benzer işleri başarıyla tamamlayan rol modellerini gözlemlemeleri yoluyla öğrenme sağlamaktadır. Uygun rol modeller bulunamadığında bile, bireylerin kendilerine güvenlerini hayalî deneyimlerden alabilecekleri söylenmektedir. Bu durumda kişilerin görevlerini başarıyla tamamladıklarını

hayal ederek, hayal ettikleri kendiliklerini bir tür rol modeli olarak kullanabilecekleri ifade edilmektedir (Maddux, 2002).

Bunların yanı sıra iş yaşamında öz yeterlilik geliştirme yaklaşımları arasında sosyal ikna ve fizyolojik durumlar yer almaktadır (Bandura, 1997). Sağlam bir öz yeterlilik gelişimi için bireyler başarı deneyimlerini doğrudan yaşasalar bile, bu başarıyı içselleştirmeleri önem arz etmektedir. Uсталık deneyimlerinin sunulduğu sosyal, psikolojik ve fiziksel ortamların, öz yeterliliği geliştirmek amacıyla etkin bir şekilde yönetilebileceği ifade edilmektedir. Bu süreçte, olumlu geri bildirim, sosyal tanıma, güçlendirme ve iş-yaşam dengesi gibi unsurların etkili bir biçimde kullanılmasının destekleyici bir rol oynayabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, bireysel yeteneklerin yanı sıra ekiplerin bütünsel kapasitesine (kolektif öz yeterlilik) yönelik inançların, güven düzeyinin artışına önemli ölçüde katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007).

Öz yeterlilik beklentileri, bireyin bir duruma nasıl tepki vereceğini, ne kadar çaba göstereceğini ve engeller karşısında bu çabayı ne kadar sürdüreceğini belirlemektedir. Öz yeterlilik algısı ne kadar güçlü ve tutarlı olursa, davranış değişimi ve yeni becerilerin kazanılması o kadar başarılı olacaktır (Bandura, 1977). Sembolleştirme, öngörü, gözlem, öz düzenleme ve öz yansıtma kapasiteleri, kendine güvenen insanların zorlu hedefleri amaçlı, etken ve proaktif bir şekilde belirlemelerine, motivasyonlarını ve eylemlerini düzenlemelerine ve gelecekteki başarıyı öngörerek öğrenme süreçlerini yönetmelerine ve kontrol etmelerine olanak tanımaktadır (Bandura ve Locke, 2003; Luthans ve Youssef, 2007).

Öz yeterlilik, etkili problem çözmeyi destekleyen önemli bir faktördür (Bandura, 1997). Öz yeterlilik inancı yüksek olan çalışanlar, zorlu görevleri üstlenmekten keyif almakta, karşılaştıkları güçlükler karşısında kararlılıkla ilerlemekte ve görevlerini tamamlamak için ekstra çaba harcamaktadırlar (Larson ve Luthans, 2006). Buna karşılık, düşük öz yeterlilik inancına sahip çalışanlar ise kaygıya ve öz şüpheye eğilimli olup zorlu durumlarda kolayca strese girmektedirler (Sunita ve Rajkamal, 2019). Buna örnek olarak, Salomon (1984) yüksek öz yeterlilik inancına sahip öğrencilerin, zorlu görevlerde daha fazla bilişsel çaba harcayarak üstün öğrenme gösterdiklerini, ancak kolay görevlerde bu çabayı azalttıklarını ve öğrenme düzeylerinin düştüğünü tespit etmiştir. Bandura (1986)

ise, öz yeterlilik inancının bireylerin motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde güçlü bir etki yarattığını belirtmiştir.

Özetle; öz yeterlilik kavramı, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da kritik bir öneme sahiptir. Örgütler, çalışanların öz yeterliliklerini destekleyen bir ortam sağladığında, çalışanların motivasyonları artacak ve iş tatminleri yükselecektir. Bu da, uzun vadede hem bireysel hem de örgütsel başarıyı pekiştirecektir. Sonuç olarak, öz yeterlilik inancının geliştirilmesi, sadece bireysel başarılar için değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin artması açısından da kritik bir faktör olarak görülmektedir.

4.4. Öz Yeterliliğin Düzenleyicilik Rolü

Öz yeterlilik, davranış, biliş ve çevrenin dinamik bir etkileşim içinde bulunduğunu savunan sosyal bilişsel teorinin temel unsurlarından biri olarak, üçlü karşılıklı nedensellik modeli çerçevesinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1977, 1986). İş biçimlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kapsam ve nitelikleri, kendi değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda uyumlu hale getirmek amacıyla bilinçli bir şekilde değiştirmeye yönelik çabalarını ifade etmektedir. İş biçimlendiricilerin, işlerinin görev kapsamını, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını değiştirebildikleri belirtilmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş biçimlendirme, yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların, iş performanslarını artırmak amacıyla olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik kullandıkları etkili bir strateji olarak görülmektedir (Sunita ve Rajkamal, 2019; Tims ve ark., 2012). Bununla birlikte, öz yeterlilik, kişisel inisiyatif alma (Speier ve Frese, 1997) ve proaktif başa çıkma stratejileri (Salanova, ve ark., 2006) ile de güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir. Önceki araştırmalar, öz yeterliliğin sorumluluk alma eğilimi gibi proaktif iş davranışlarıyla pozitif bir ilişkide olduğunu ortaya koymaktadır (Morrison ve Phelps, 1999). Tims ve ark. (2014) öz yeterliliğin iş biçimlendirme üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, çevrelerini başarılı bir şekilde şekillendirebileceklerine inanan çalışanların, ek görevler üstlenme veya proaktif stratejiler kullanma olasılıklarının daha yüksek olabileceği vurgulanmaktadır (Tims ve ark., 2014).

Akış, insanların bir aktiviteye tamamen daldığı ve bundan yoğun bir şekilde zevk aldığı bir bilinç hali olarak ifade edilmektedir (Csikszentmihalyi, 1997). Önceki araştırmalar, insanların akış deneyimini yaşamak için çeşitli aktivitelerde, özellikle işte, zorluklarla karşılaşma gerekliliği olduğunu ortaya koymuştur (Bakker ve Woerkmom, 2017). Akışın en olası şekilde ortaya çıkması, bireylerin bir durumun zorluğu ile bu zorlukla başa çıkabilme becerileri arasında bir denge kurduğunda gerçekleşmektedir (Clarke ve Haworth, 1994; Csikszentmihalyi, 1997).

Salanova ve ark. (2006) boylamsal olarak yürüttükleri çalışmalarında öz yeterlilik ile işte akış deneyimi arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Çalışma bulguları, öz yeterlilik algılarının hem akışın önemli bir öngörücüsü hem de sonucu olduğunu ortaya koymuş ve bu kişisel kaynağın akış ile karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu göstermiştir. Bandura'ya (2001) göre, bireylerin yeterlilik inançları, takip ettikleri zorlukları, harcadıkları çabayı ve engeller karşısında gösterdikleri azmi şekillendirerek akış deneyiminin oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte, Bandura (1986, 1997) düşüncenin temel işlevlerinden birinin, bireylere olayların gerçekleşme olasılıklarını tahmin etme ve yaşamlarında etkili olan olayları kontrol etme becerisi kazandırmak olduğunu vurgulamıştır. Bu kontrol kapasitesi, öz yeterliliğin en temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yüksek öz yeterlilik inancı, bireyin sadece zorluklarla başa çıkma kararlılığını değil, aynı zamanda başarı yönelimli bir zihinsel çerçeve geliştirme yeteneğini de desteklemektedir.

Bireylerin kendi yeterliliklerine olan inançları, psikolojik iyilik halleri ve performansları üzerinde kritik öneme sahiptir (Bandura, 1997). Bu inançlar, insanların seçtikleri ve yarattıkları ortamları şekillendirmeleri yoluyla yaşamları üzerinde etki yaratmalarını sağlamaktadır. Öz yeterlilik seviyesi, bireylerin aktivite ve ortam seçimlerini doğrudan etkilemektedir. Kişiler, başa çıkamayacaklarını düşündükleri aktivitelerden kaçınma eğiliminde olurken, kontrol edebileceklerine inandıkları zorlu görevlere ve sosyal ortamlara daha kolay girişim göstermektedirler (Wood ve Bandura, 1989b).

Bandura'ya (1989) göre, insan davranışları, bilinen hedefleri somutlaştıran önsezilerle yönlendirilir. Kişisel hedeflerin belirlenmesi ise bireyin kendi yeteneklerine dair öz değerlendirmelerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu bağlamda, öz yeterlilik

düzeyi yüksek bireylerin, daha iddialı hedefler belirledikleri, zorlu görevleri üstlenme eğiliminde oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için yoğun çaba gösterdikleri ifade edilmektedir. Yüksek öz yeterlilik inancına sahip bireyler, olumsuz sonuçlardan ziyade olumlu sonuçları hayal ederek kendilerini motive etmektedirler. Bu nedenle, Vough ve Parker' ın (2008:2) “Çalışanların öz yeterlilik düzeyi arttıkça, işte yapılabileceklerine dair inançları ve buna bağlı olarak işteki eylemleri, onları işin özelliklerini değiştirmeye yönlendirebilir” görüşü, Tims ve ark.' nın (2012) iş tasarımı literatüründeki bulgularıyla desteklenmektedir.

Yazında sunulan tüm bu bulgular ve öne sürülen ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkide öz yeterliliğin etkisini değerlendirmek amacıyla beşinci hipotez oluşturulmuştur.

H₅: İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.

Son dönemde öz yeterlilik gibi kişisel kaynaklar, motivasyon, esenlik ve uyum unsurları olarak iş modellerine dahil edilmektedir (van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli ve Bakker, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007). Kişisel bir kaynak olan öz yeterlilik, bireylerin zorluklarla başa çıkmasına, hedeflere ulaşmasına ve değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (van den Heuvel, Demerouti ve Bakker, 2014; van den Heuvel, Demerouti ve Peeters, 2015; Xanthopoulou ve ark., 2009). Bandura' ya (1997) göre, öz yeterlilik bireyin iş ortamını anlaması, uyum sağlaması ve kendi potansiyelini gerçekleştirmesi için kritik bir araçtır. Bu bağlamda iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve akış ilişkisinde öz yeterliliğin etkisini görgül olarak ortaya koymak literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Yazında sunulan tüm bu bulgular ve öne sürülen ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve akış deneyimi arasındaki ilişki üzerinde öz yeterliliğin düzenleyici bir etkiye sahip olabileceği değerlendirilmektedir. Bu araştırmada, bu varsayımın geçerliliğini ve varsa söz konusu ilişkiyi değerlendirmek amacıyla çalışmamızın altıncı ve yedinci hipotezleri oluşturulmuştur.

H₆: İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.

H₇: Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.

5. İŞ BİÇİMLENDİRMENİN AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, ardından evreni ve örnekleme ve araştırmanın yöntemine değinilmektedir. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölççekler ve kavramsal çerçeve kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, bireylerin işlerini yeniden şekillendirme süreçlerini inceleyerek, kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme yoluyla akış deneyimine aracılık ettiği dinamikleri anlamaktır. Aynı zamanda, öz yeterliliğin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolüne dikkat çekilerek, çalışanların öz kaynaklarının iş biçimlendirme süreçlerini nasıl desteklediği ortaya konulmaktadır. İş biçimlendirme uygulamalarının sadece bireylerin psikolojik iyi oluşları ve performansları üzerindeki etkilerini değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve sürdürülebilir istihdam için kritik öneme sahip unsurlarını da vurgulamayı amaçlayan bu çalışma, teori ve uygulama arasında bir köprü kurarak literatüre ve uygulayıcılara rehberlik sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmada, iş biçimlendirmenin çalışanların işlerine odaklanma düzeylerini, doğal ve kesintisiz bir iş akış deneyimi yaşamalarını ve işlerini verimli bir şekilde yürütme becerilerini nasıl etkilediği incelenmektedir. Ayrıca, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik gibi faktörlerin, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisini nasıl şekillendirdiği konusu da derinlemesine ele alınmaktadır.

Çalışmanın bulguları, iş biçimlendirmenin örgütlerdeki önemini vurgulayarak, iş tasarımı süreçlerinde ve çalışan deneyiminin iyileştirilmesine yönelik stratejilerde daha bilinçli kararlar alınmasına katkı sağlayabilir.

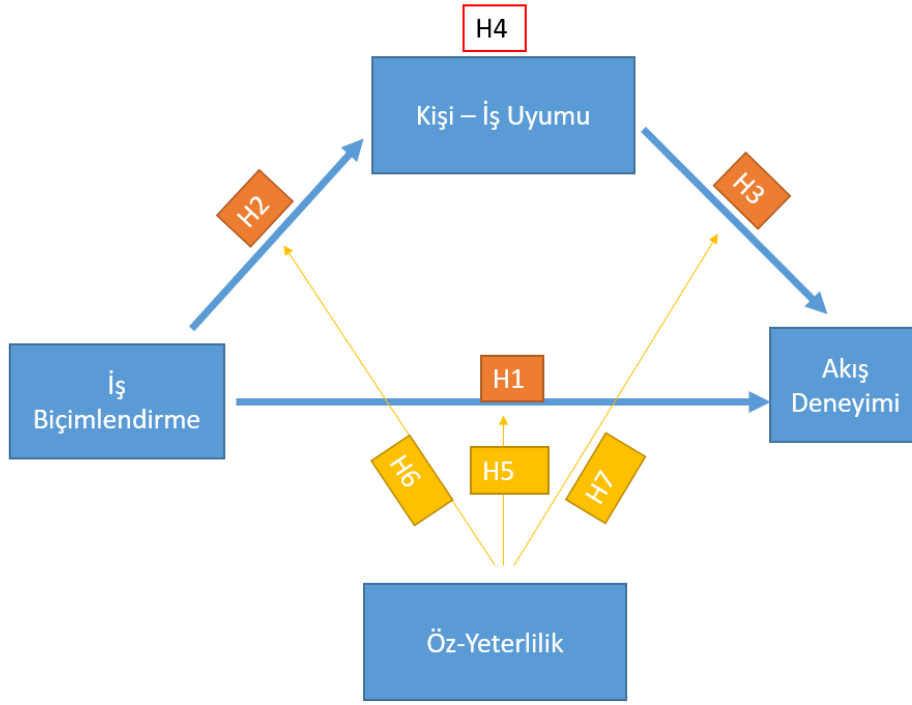
Bu çalışma, iş biçimlendirmenin akış deneyimine olan etkisini ve bu etkilerin çalışanların genel iş deneyimi ve örgütsel performansı üzerindeki önemini öne

çıkarmaktadır. İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki olumlu etkisi, çalışanların işlerine yoğunlaşmasını, görevlere odaklanmasını ve dolayısıyla daha üretken olmalarını sağlayabilir. Bu durum hem bireysel performansı artırabilir hem de örgütün genel verimliliğine katkıda bulunabilir. Ayrıca, iş biçimlendirmenin çalışanların motivasyonunu artırarak işe olan bağlılıklarını güçlendirebileceği ve dolayısıyla işten ayrılma oranlarını düşürebileceği düşünülmektedir.

İş biçimlendirme, çalışanların iş deneyimlerini şekillendirmede önemli bir rol oynar ve akış deneyiminin güçlü bir yordayıcısı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, araştırma, bahsi geçen değişkenler arası ilişkinin hem bireysel performansı hem de örgütsel başarıyı destekleyebileceğini öne sürmektedir. Özellikle, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik, bu süreçte kritik etkenler olarak iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkiye etki edebilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bu çalışma, iş biçimlendirmenin çalışanların akış deneyimini nasıl artırabileceğini ve bu etkilerin hem birey hem de organizasyon düzeyinde nasıl değer yaratabileceğini vurgulayarak daha verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Kavramsal tartışmalar ışığında geliştirilen hipotezler, araştırmanın teorik temelini ve yönelimini belirlemektedir. Bu hipotezler, aşağıdaki araştırma modelinde (Şekil 5.1) açık bir şekilde görselleştirilerek okuyucunun temel ilişkileri daha net anlamasına olanak tanımaktadır. Model, iş biçimlendirme, akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik gibi temel değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamayı hedeflemektedir.



Şekil 5. 1. Araştırmanın Modeli

- H₁: İş biçimlendirmenin işteki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*
- H₂: İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*
- H₃: Kişi-iş uyumunun iş yerindeki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*
- H₄: İş yerindeki kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkiye aracılık eder.*
- H₅: İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*
- H₆: İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*
- H₇: Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, nicel bir yöntem benimsenmiş ve kolayda örneklem tekniği kullanılarak 437 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılara, üç bölümden oluşan ve yedi demografik bilgi sorusu ile 51 ölçek sorusunu içeren bir anket uygulanmıştır (Ek 1). Veri

toplama aracı olarak önceden hazırlanmış kapalı uçlu sorulardan oluşan anket yöntemi tercih edilmiştir. "Google Forms" platformu kullanılarak hazırlanan anket formları, katılımcılara sosyal medya platformları aracılığıyla ulaştırılmıştır.

Bu anketin kullanılmasıyla kolayda örneklem yöntemiyle 400 aktif çalışandan analize uygun veri toplanmıştır. Elde edilen bu veriler, analiz aşamasında SPSS 26 ve Smart PLS (versiyon 4.0) paket programlarıyla değerlendirilmiştir.

SPSS programı ile araştırma kapsamında frekans analizi, çapraz tablo analizi (Ki-Kare Analizi), tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Smart PLS (versiyon 4.0) paket programı kullanılarak ise ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik değerlendirmeleri yapılmış ve oluşturulan hipotezlerin analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesine ve araştırmanın amaçlarına ulaşılmasına olanak sağlamıştır.

5.3.1. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Bu çalışma, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve öz yeterliliğin rolünü test etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, aktif iş hayatına katılan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bireyler, araştırma döneminde çalışan konumunda bulunmaktadır. Araştırmanın evreni, Ankara ilinde aktif olarak çalışan bireyleri kapsamaktadır ve bu evrene ulaşılabilirlik ilkesi gözetilerek seçilmiştir.

Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü' nün (İŞKUR) iş gücü raporuna göre, Ankara' da toplam 710.380 aktif çalışan bulunmaktadır (İŞKUR, iskur.gov.tr). Bu veri esas alınarak, araştırmanın evren büyüklüğüne uygun bir örneklem sayısı belirlenmiştir. Evren büyüklüğü bilindiği için, örneklem büyüklüğü Özdamar' ın (2003) önerdiği yöntem ile hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda, araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü 384 olarak belirlenmiştir.

Örneklem büyüklüğü belirlendikten sonra, araştırma kapsamında Ankara' da toplam 437 aktif çalışana kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Katılımcılara dağıtılan

anketlerden 37' sinin hatalı veya eksik doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler çalışma dışı bırakılmıştır. Hatalı veya eksik doldurulan anketlerin çıkarılmasının ardından, araştırmanın analizleri toplamda 400 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu süreç, çalışmanın güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşmasını sağlamak amacıyla dikkatle yürütülmüştür.

Bu anketin kullanılmasıyla kolayda örneklem yöntemiyle 400 aktif çalışandan analize uygun veri toplanmıştır. Katılımcılardan toplanan verilerin demografik özelliklere göre frekans dağılımı ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların %49' u (196) erkek, %51' i (204) kadındır. Katılımcıların %69.8' i (279) evli, %30.3' ü (121) bekar olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %1' i (4) 20 yaşın altında, %19.8' i (79) 21-30 yaş arasında, %36.3' ü (145) 31-40 yaşları arasında, %27.8' i (111) 41-50 yaş arasında ve %15.3' ü (61) 50 yaşın üzerindedir. Ayrıca, katılımcıların %0.3' ü (1) ilkokul/ortaokul, %8.5' i (34) lise, %9.8' i (39) ön lisans, %51' i (204) lisans, %20.3' ü (81) yüksek lisans ve %10.3' ü (41) doktora mezundur. Katılımcıların %17.5' i (70) kamu sektöründe, %82.5' i (330) özel sektörde çalışmaktadır. Ayrıca, katılımcıların mesleki çalışma süreleri şöyle dağılmaktadır: %21.5' i (86) 1-5 yıl, %37.8' i (151) 6-16 yıl, %25.5' i (102) 17-27 yıl, %11.5' i (46) 28-38 yıl ve %3.8' i (15) 39 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

Demografik özelliklere ilişkin veriler incelendiğinde, çalışmaya katılanlar arasında kadınların sayıca erkeklerden fazla olduğu ve dolayısıyla kadın katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Medeni duruma ilişkin dağılım incelendiğinde ise katılımcıların büyük bir bölümünün evli olduğu, bekarların ise daha düşük bir oranda temsil edildiği tespit edilmiştir. Yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların en yoğun olarak 31-40 yaş aralığında toplandığı ve bu grubun diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek oranda temsil edildiği görülmektedir. Eğitim seviyeleri açısından bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun lisans diplomasına sahip olduğu ve lisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha fazla sayıda olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan sektörlerle göre dağılım incelendiğinde ise katılımcıların büyük bir kısmının özel sektörde çalıştığı ve özel sektörün kamu sektörüne kıyasla daha yüksek oranda temsil edildiği gözlemlenmiştir. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların çoğunluğunun 6-16 yıl arasında iş deneyimine sahip olduğu belirlenmiş ve bu durum, katılımcıların genel olarak orta düzeyde mesleki tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir.

5.3.2. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

5.3.2.1. Akış deneyimi ölçeği

Bu çalışmada, çalışanların akış deneyimi davranışlarını ölçmek amacıyla Bakker (2008) tarafından geliştirilen ve hem yabancı hem de yerli araştırmalarda sıkça kullanılan, Türkçeye uyarlaması ise Çetin, Çelik ve Basım (2016) tarafından gerçekleştirilen “Akış Ölçeği (WOLF - Work-related flow Inventory)” kullanılmıştır.

Ölçeğin Türkiye'ye uyarlanması çalışmasında yapılan analizlerde, orijinal ölçekteki üç faktörlü yapının geçerliliği doğrulanmış ve ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0,90 olarak hesaplandığı, alt boyutların Cronbach alfa katsayılarının ise sırasıyla 0,80, 0,92 ve 0,78 olduğu belirtilmiştir. Ölçek ifadeleri, 7 dereceli likert tipi bir formatta olup, katılımcılar "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında bir değerlendirme yapmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, oldukça yüksek bir değer olan 0.90 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları olan “Kendini İşe Verme”, “İşten Haz Alma” ve “İşsel Motivasyon” için iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0.80, 0.92 ve 0.78 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini desteklemektedir.

5.3.2.2. İş biçimlendirme ölçeği

Bu çalışmada, Slep ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen ve Kerse (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Biçimlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Kerse (2017), iş biçimlendirme (Job Crafting) ölçeğinin Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirlik testlerini içeren bir uyarlama çalışması yapmıştır. İş biçimlendirme ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin “Görev Biçimlendirme”, “Bilişsel Biçimlendirme” ve “İlişkisel Biçimlendirme” için üç faktörlü orijinal ölçek yapısını doğrulamıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach alfa katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda, görev biçimlendirme boyutu için 0,757, bilişsel biçimlendirme boyutu için 0,860 ve ilişkisel biçimlendirme boyutu için 0,844 değeri bulunmuştur. Ölçek ifadeleri, 5 dereceli likert tipi bir formatta olup, katılımcılar "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında bir değerlendirme yapmaktadır. Araştırma bulguları, bu ölçeğin Türkiye' deki iş yaşamında çalışanların iş

biçimlendirme düzeyini geçerli ve güvenilir bir şekilde değerlendirmek için kullanılabileceğini göstermektedir.

5.3.2.3. Kişi-iş uyumu ölçeği

Çalışanların işlerine uyumunu ölçmek amacıyla Brkich, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilen ve Kerse (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Brkich ve ark. (2002) bireylerin bilgi, beceri, yetenek, ihtiyaçlar ve değerleri ile iş gereklilikleri arasındaki uyumu değerlendirmek amacıyla kısa bir Kişi-İş Uyumu (Person-Job Fit) ölçeği geliştirmişlerdir. Türkçe uyarlamasıyla yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği incelenmiş ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0.87 olduğu belirlenmiştir. Ölçek ifadeleri, 5 dereceli likert tipi bir formatta olup, katılımcılar "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında bir değerlendirme yapmaktadır. Bu durum, ölçeğin çalışanların iş uyumunu ölçmek için güvenilir bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

5.3.2.4. Öz yeterlilik ölçeği

Bu çalışmada, genel öz yeterlilik algılarının seviyesini tespit etmek için, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş olan ve Aypay (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan "Genel Öz Yeterlilik Ölçeği" (General Perceived Self-Efficacy Scale - GSE) ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye uyarlanan ölçeğin sonuçları geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin bileşenleri için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0,79 ve 0,63 olarak bulunmuştur ve toplam Cronbach alfa katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Ölçek ifadeleri, 5 dereceli likert tipi bir formatta olup, katılımcılar "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında bir değerlendirme yapmaktadır.

5.3.3. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri

Araştırma modelinin analizi öncesinde, çalışmada yer alan yapılar için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analizlerde Smart PLS programı kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik değerlendirmeleri kapsamında; iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği incelenmiştir.

5.3.3.1. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

5.3.3.1.1. Akış deneyimi ölçeği güvenilirlik sonuçları

Akış deneyimi ölçeğinin güvenilirlik değerlendirmesi, ölçeğin puanlarının tutarlılığını ifade eden kriterler doğrultusunda yapılmıştır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Bu değerlendirme kapsamında, Cronbach alfa, faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans (AVE), birleşme güvenilirliği (CR), A güvenilirlik katsayısı (rho_A), düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu ve madde silindiğinde Cronbach alfa katsayısı analiz edilmiştir. Çalışmanın iç tutarlılık güvenilirliği ise Tablo 5.1’ de yer almaktadır.

Tablo 5. 1. Akış Deneyimi Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Maddeler	Boyut	Cronbach Alfa	Faktör Yükü	AVE	CR	rho_A	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	Kendini İşe Verme	.783	.519	.515	.800	.847	.349	.913
Madde 2			.778				.626	.903
Madde 3			.551				.470	.909
Madde 4			.696				.625	.903
Madde 5	İşten Haz Alma	.932	.577	.779	.834	.933	.773	.897
Madde 6			.686				.821	.895
Madde 7			.792				.808	.895
Madde 8			.541				.672	.901
Madde 9	İçsel Motivasyon	.811	.662	.583	.840	.819	.564	.907
Madde 10			.636				.627	.904
Madde 11			.502				.737	.897
Madde 12			.684				.517	.907
Madde 13			.712				.717	.898
Toplam Cronbach Alfa Değeri		.909						

Tablo 5.1’ de görüleceği üzere, üç boyutlu akış deneyimi ölçeğinin Cronbach alfa değerleri her bir alt boyut için sırasıyla 0.783, 0.932 ve 0.811 olarak hesaplanmış ve bu

değerlerin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Madde silinirlik analizinde, bazı alt boyutların daha yüksek değerler alabileceği görülse de, ölçekten madde çıkarmak tercih edilmemiştir çünkü mevcut şartlar altında kabul edilebilir seviyelere ulaşılmıştır.

Güvenilirlik değerlendirmesinde Cronbach alfa değeri tek başına yeterli kabul edilmemektedir; bu konu, yazında bazı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu bağlamda, çalışmanın iç tutarlılığını değerlendirmek için ölçeğin her bir maddesinin faktör yükleri ($x \geq 0.40$), açıklanan ortalama varyansı (0.515; 0.779; 0.583, $AVE \geq 0.50$), bileşik güvenilirlik (CR) değerleri (0.800; 0.834; 0.840, $CR \geq 0.70$) ve veri-A güvenilirlik katsayıları (0.847; 0.933; 0.819, $\rho_A \geq 0.70$) analiz edilmiştir. Elde edilen bu değerlerin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüştür (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015; Ringle, Wende ve Becker, 2015).

5.3.3.1.2. İş biçimlendirme ölçeği güvenilirlik sonuçları

İş biçimlendirme ölçeğinin güvenilirlik değerlendirme analiz sonuçları Tablo 5.2' de görülmektedir.

Tablo 5. 2. İş Biçimlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Maddeler	Boyut	Croanbach Alfa	Faktör Yüğü	AVE	CR	rho_A	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	Görev Biçimlendirme	.804	.625	.569	.802	.809	.534	.894
Madde 2			.693				.414	.898
Madde 3			.581				.527	.894
Madde 4			.709				.453	.897
Madde 5			.637				.456	.896
Madde 6			.686				.597	.892
Madde 7			.592				.535	.894
Madde 8	Bilişsel Biçimlendirme	.834	.570	.504	.834	.841	.570	.893
Madde 9			.554				.586	.893
Madde 10			.550				.562	.893
Madde 11			.621				.615	.892

Madde 12			.740				.597	.892
Madde 13	İlişkisel Biçimlendirme	.836	.514	.515	.840	.840	.677	.890
Madde 14			.506				.637	.892
Madde 15			.713				.557	.893
Madde 16			.482				.475	.897
Madde 17			.536				.508	.895
Madde 18			.627				.532	.894
Madde 19			.457				.460	.896
Toplam Cronbach Alfa Değeri			.899					

Tablo 5.2’ de görüleceği gibi, üç boyutlu ele alınan iş biçimlendirme ölçeğinin Cronbach alfa değerleri (0.804; 0.834; 0.836) kabul edilebilir seviyededir. Ayrıca, ölçeğin her bir maddesinin faktör yüklerinin 0.40’ ın üzerinde olduğu, açıklanan ortalama varyans değerlerinin (0.569; 0.504; 0.515, $AVE \geq 0.50$), bileşik güvenilirlik katsayılarının (0.802; 0.834; 0.840, $CR \geq 0.70$) ve veri-A güvenilirlik katsayılarının (0.809; 0.841; 0.840, $\rho_A \geq 0.70$) analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda, elde edilen değerlerin kabul edilebilir seviyelerde olduğu görülmüştür (Hair ve ark., 2017; Ringle ve ark., 2015).

5.3.3.1.3. Kişi-iş uyumu ölçeği güvenilirlik sonuçları

Kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenilirlik değerlendirme analiz sonuçları Tablo 5.3’ te görülmektedir.

Tablo 5. 3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Maddeler	Croanbach Alfa	Faktör Yüğü	AVE	CR	rho_A	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Madde 1	.898	.540	.507	.809	.851	.505	.752
Madde 2		.457				.525	.765
Madde 3		.454				.543	.616
Madde 4		.423				.406	.352
Madde 5		.561				.663	.735
Madde 6		.596				.621	.729

Madde 7		.664				.589	.587
Madde 8		.694				.502	.544
Madde 9		.776				.653	.652

Tablo 5.3' te görüleceği gibi, tek boyutlu ele alınan kişi-iş uyumu ölçeğinin Cronbach alfa değeri (0.898) oldukça yüksek bir güvenilirlik göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin her bir maddesinin faktör yüklerinin 0.40' ın üzerinde olduğu, açıklanan ortalama varyans değerinin (0.507, $AVE \geq 0.50$), bileşik güvenilirlik katsayısının (0.809, $CR \geq 0.70$) ve veri-A güvenilirlik katsayısının (0.851, $\rho_A \geq 0.70$) analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda, elde edilen değerlerin kabul edilebilir seviyelere ulaştığı görülmüştür (Hair ve ark., 2017; Ringle ve ark., 2015).

5.3.3.1.4. Öz yeterlilik ölçeği güvenilirlik sonuçları

Öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirlik değerlendirme analiz sonuçları Tablo 5.4' te görülmektedir.

Tablo 5. 4. Öz Yeterlilik Ölçeği Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Maddeler	Croanbach Alfa	Faktör Yüğü	AVE	CR	rho_A	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse CronbachAlfa
Madde 1	.919	0.640	.515	.913	.915	.609	.910
Madde 2		0.654				.612	.910
Madde 3		0.810				.700	.905
Madde 4		0.841				.701	.905
Madde 5		0.626				.703	.905
Madde 6		0.606				.685	.906
Madde 7		0.733				.702	.905
Madde 8		0.707				.739	.903
Madde 9		0.851				.725	.903
Madde 10		0.653				.689	.905

Tablo 5.4' te görüleceği gibi, tek boyutlu ele alınan öz yeterlilik ölçeğinin Cronbach alfa değeri (0.919) oldukça yüksek bir güvenilirlik göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin her bir

maddesinin faktör yüklerinin 0.40' tan yüksek olduğu, açıklanan ortalama varyans değerinin (0.515, $AVE \geq 0.50$), bileşik güvenilirlik katsayısının (0.913, $CR \geq 0.70$) ve veri-A güvenilirlik katsayısının (0.915, $\rho_A \geq 0.70$) analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda, elde edilen değerlerin kabul edilebilir seviyelere ulaştığı görülmüştür (Hair ve ark., 2017; Ringle ve ark., 2015).

5.3.3.2. Ölçeklerin geçerlilik analizleri

Model uyumu değerlendirmesinde SmartPLS 4 yazılımında d_ULS (Squared Euclidean Distance) ve d_G (Geodesic Distance) ölçütlerinden yararlanılmıştır. Bu değerler için Bootstrap yöntemi kullanılarak %95 güven aralıkları (HI 95%) elde edilmiştir. Bootstrap prosedürü kapsamında 5.000 tekrar gerçekleştirilmiştir. CB-SEM yaklaşımlarında kullanılan Bollen-Stine bootstrap prosedürü, PLS-SEM yaklaşımında yer almadığından uygulanmamıştır. PLS-SEM yaklaşımında bootstrap, özellikle standart hatalar ve güven aralıkları elde etmek amacıyla kullanılmaktadır. Analiz bulgularına göre, $d_ULS = X$ (HI 95% = Y) ve $d_G = A$ (HI 95% = B) olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda, akış deneyimi, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik ölçeklerinin geçerlilik analizi için yapılan yapısal eşitlik modellemesi analizlerinde, varyans arttırıcı faktör ($VIF < 5$), standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü ($SRMR < 0.08$), modelin uyum iyiliği değerleri (d_ULS ve d_G ; $p > 0.05$) ve normlaştırılmış uyum indeksi ($NFI \geq 0.90$) sırasıyla Hair ve arkadaşları (2017) ile Ringle ve arkadaşları (2015) tarafından belirtilen kriterlere göre incelenmiştir. Ölçeklerin geçerlilik bulguları, Tablo 5.5' te sunulmaktadır.

Tablo 5. 5. İş Biçimlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler		VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI	
Akış Deneyimi	Kendini İşe Verme	KIV1	1.252	.057	4.319 ($p > 0.05$)	1.655 ($p > 0.05$)	.940
		KIV2	2.238				
		KIV3	1.591				
		KIV4	1.963				
	İşten Haz Alma	IHA1	3.853				
		IHA2	4.694				
		IHA3	4.328				
		IHA4	2.151				
	İçsel Motivasyon	IM1	1.461				
		IM2	1.660				
		IM3	2.054				
		IM4	1.467				
		IM5	2.049				
İş Biçimlendirme	Görev Biçimlendirme	GB1	1.505				
		GB2	1.726				
		GB3	1.914				
		GB4	1.298				

	Bilişsel Biçimlendirme	GB5	1.285				
		GB6	1.618				
		GB7	1.490				
		BB1	1.635				
		BB2	1.819				
		BB3	1.867				
		BB4	2.190				
	BB5	1.949					
	İlişkisel Biçimlendirme	IB1	2.078				
		IB2	2.174				
		IB3	1.526				
		IB4	1.693				
		IB5	1.738				
		IB6	1.527				
IB7		1.364					
Kişi-İş Uyumu	K-İU1	2.548					
	K-İU2	3.538					
	K-İU3	1.876					
	K-İU4	2.338					
	K-İU5	1.834					
	K-İU6	2.336					
	K-İU7	2.063					
	K-İU8	1.481					
	K-İU9	1.761					
Öz Yeterlilik	Ö-Y1	1.788					
	Ö-Y2	1.828					
	Ö-Y3	2.128					
	Ö-Y4	2.306					
	Ö-Y5	2.289					
	Ö-Y6	2.094					
	Ö-Y7	2.227					
	Ö-Y8	2.431					
	Ö-Y9	2.341					
	Ö-Y10	2.003					

KİV= Kendini İşine Verme, İHA= İşten Haz Alma, İM= İçsel Motivasyon, GB= Görev Biçimlendirme, BB= Bilişsel Biçimlendirme, İB= İlişkisel Biçimlendirme, Kişi-İş Uyumu; K-İU ve Öz Yeterlilik; Ö-Y

Tablo 5.5' te görüldüğü gibi, akış deneyimi ölçeğinin alt boyutlarının VIF değerleri, kendini işe verme boyutu için en düşük 1.252, en yüksek 2.238; işten haz alma boyutu için en düşük 2.151, en yüksek 4.694; içsel motivasyon boyutu için ise en düşük 1.461, en yüksek 2.054 olarak belirlenmiştir.

İş biçimlendirme ölçeğinin VIF değerleri ise, görev biçimlendirme alt boyutu için en düşük 1.285, en yüksek 1.914; bilişsel biçimlendirme boyutu için en düşük 1.635, en yüksek 2.190; ilişkisel biçimlendirme boyutu için ise en düşük 1.364, en yüksek 2.174 olarak gözlemlenmiştir.

Kişi-iş uyumu ölçeğinin VIF değeri en düşük 1.481, en yüksek 3.538; öz yeterlilik ölçeğinin VIF değeri ise en düşük 1.788, en yüksek 2.431 olarak belirlenmiştir. Bu değerlerin 5' in altında olması, çalışmada kullanılan ölçek maddelerinde doğrusallık bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin model uyum değerlerinden SRMR' nin 0.08 veya daha düşük bir değer alması, modelin verilere daha iyi

uyduğunu göstermektedir. Ölçeklerin model uyum iyiliği değerleri (d_{ULS} ve d_G ; $p>0.05$) ise sırasıyla 4.319 ve 1.655 olarak tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak, ölçeklerin normlaştırılmış uyum indeksinin ($NFI \geq 0.90$) 0.940 olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerler, çalışmanın modelinin verilere iyi uyduğunu ve modelin genel olarak iyi uyarlandığını göstermektedir.

6. BULGULAR

Bu bölümde, temel bulguların yanı sıra verilerin dağılımları, katılımcıların anket maddelerine verdikleri yanıtların dağılımları, değişkenlerin genel dağılımı ve gruplar arasındaki farklılıklar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bununla birlikte literatür taramasının bir çıkarımı olarak geliştirilen hipotezler incelenmiş ve elde edilen bulgular detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle çalışmada değişkenler arasındaki ayrışma geçerliliği ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ardından, araştırma modelinin katsayılarını gösteren açıklama değeri (R^2), etki büyüklüğü değeri (f^2) ve tahmin gücü katsayıları (Q^2 Predict) analiz edilmiştir. Bu analizlerin ardından, araştırma modeli kapsamında oluşturulan etki hipotezleri test edilmiştir.

6.1. Tanımlayıcı Bulgular

6.1.1. Verilerin normallik analizi

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen çalışmalar, genellikle Likert ölçekleri kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu tür veriler, katılımcıların kişisel deneyimlerine dayandığı için her zaman normal dağılım göstermeyebilir. Bu durum, sosyal bilimlerin temel bilimlerden farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır; zira sosyal bilimlerdeki sorular, katılımcıların algılarına ve deneyimlerine bağlı olarak değişen soyut ve çoklu yanıtları içerebilmektedir.

Bu tür çalışmalarda, verilerin normal dağılıma uymaması genellikle normal karşılanmaktadır. Bu nedenle, verilerin çarpıklık ve basıklık gibi istatistiksel ölçütlerle incelenmesi, daha yaygın bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemle, verilerin normallik analizi yapılırken, her ölçek için uygun kısaltmalar kullanılarak veriler gruplandırılmaktadır. Bu kısaltmalar oluşturulan hipotezlerin değişkenleri dikkate alınarak (1) Akış deneyimi; KİV= Kendini İşine Verme, İHA= İşten Haz Alma, İM= İçsel Motivasyon, (2) İş Biçimlendirme; GB= Görev Biçimlendirme, BB= Bilişsel Biçimlendirme, İB= İlişkisel Biçimlendirme, (3) Kişi-İş Uyumu; K-İU ve (4) Öz Yeterlilik; Ö-Y şeklinde oluşturulmuştur. Bu kısaltmalar ile SPSS programında yapılan normallik testi analiz sonuçları Tablo 6.1' de görülmektedir.

Tablo 6. 1. Verilerin Normallik Testi Sonuçları

Gruplar	Alt Boyular	Basıklık Değerleri	Çarpıklık Değerleri
İş Biçimlendirme	GB	-.948	1.422
	BC	-1.425	1.429
	İB	-1.013	1.252
Akış Deneyimi	KİV	-.400	.727
	İHA	-.831	.571
	İM	-.330	-.463
K-İU		-.049	1.270
Ö-Y		-.786	1.217

Tablo 6.1' de görüldüğü gibi, Akış Deneyimi ölçeğinin alt boyutlarından 'Kendini İşine Verme' boyutunun çarpıklık değeri -0.948 ve basıklık değeri 1.422; 'İşten Haz Alma' boyutunun çarpıklık değeri -1.425 ve basıklık değeri 1.429; 'İçsel Motivasyon' boyutunun çarpıklık değeri -1.013 ve basıklık değeri 1.252; İş Biçimlendirme ölçeğinin alt boyutlarından 'görev biçimlendirme' boyutunun çarpıklık değeri -0.948 ve basıklık değeri 1.422; 'bilişsel biçimlendirme' boyutunun çarpıklık değeri -1.425 ve basıklık değeri 1.429; 'ilişkisel biçimlendirme' boyutunun çarpıklık değeri -1.013 ve basıklık değeri 1.252; 'kişi-iş uyumu' boyutunun çarpıklık değeri -0.049 ve basıklık değeri 1.270; 'öz yeterlilik' boyutunun çarpıklık değeri -0.786 ve basıklık değeri 1.217 olarak bulunmuştur. Bu değerler, yazında kabul edilen -1,5 ile +1,5 değerleri arasındaki aralığa (Tabachnick ve Fidell, 2013) yerleştiğinden, araştırmada toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmaktadır.

6.1.2. Katılımcıların anket maddelerine verdiği cevapların dağılımları

Bu çalışmada, katılımcıların verdiği cevapların frekans dağılımları, varyansları ve ortalama değerleri analiz edilmiştir. Bu verilere göre, katılımcıların akış deneyimi, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik düzeyleri hakkında istatistiksel bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda her bir ölçüm için ortalama değerler ve dağılım ölçütleri sunulmuştur:

Akış deneyimini ölçmek için katılımcılara yöneltilen 13 maddenin ortalamalarının 4.98, standart sapmalarının 1.06898 ve varyanslarının ise 1.143 olduğu görülmüştür. Bu

veriler, katılımcıların akış deneyimini ortalamanın üzerinde bir düzeyde yaşadıklarını göstermektedir.

İş biçimlendirmeyi ölçmek için katılımcılara yöneltilen 19 maddenin ortalamalarının 4.12, standart sapmalarının 0.59855 ve varyanslarının ise 0.358 olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların iş biçimlendirme düzeyi ortalamanın üzerinde görünmektedir.

Kişi-iş uyumunu ölçmek için katılımcılara yöneltilen 9 maddenin ortalamalarının 3.23, standart sapmalarının 0.43611 ve varyanslarının ise 0.190 olduğu görülmüştür. Bu ölçümdeki ortalama, katılımcıların kişi-iş uyumu düzeyinin ortalamanın altında olduğunu göstermektedir.

Öz yeterliliği ölçmek için katılımcılara yöneltilen 10 maddenin ortalamalarının 4.23, standart sapmalarının 0.59882 ve varyanslarının ise 0.359 olduğu görülmüştür. Bu sonuç, katılımcıların öz yeterlilik düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Bu istatistiksel bilgiler, her bir ölçümün katılımcılar arasında ne kadar değişkenlik gösterdiğini ve hangi konularda daha yüksek veya daha düşük düzeylerde olduklarını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Elde edilen sonuçlar, katılımcılara yöneltilen maddelere verilen cevapların istatistiksel açıdan uyumlu ortalama, standart sapma ve varyans değerlerine sahip olduğunu göstermektedir.

6.1.3. Katılımcıların değişken dağılımlarının gruplar arasındaki farklılıkları

Bu çalışmada, özel bir hipotez önerilmemiş olsa da araştırmayı zenginleştirmek amacıyla katılımcıların meslekteki çalışma yılları, akış deneyimi, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik kavramlarına bağlı olarak bu kavramların birbiri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Başka bir deyişle, katılımcıların meslekteki çalışma yıllarının seviyeleri, akış deneyiminin iş biçimlendirmeye etkisi, kişi-iş uyumu ve öz yeterliliğin rolü üzerindeki ortalama farklılıklar analiz edilmiştir. Bu analiz için test değişkenleri, varyans homojenlik sonuçları ve varyans analiz sonuçları Tablo 6.2' de sunulmaktadır.

Tablo 6. 2. Katılımcıların Meslekte Çalışma Yılları Verilerinin Homojenlik Sonuçları

Değişkenler		Levene Varyanslarının Eşitliği	Varyansların Homojenlik Testi	Varyans Analizi (ANOVA)		
				Kareler Toplamı	F	p
İş Biçimlendirme	GB	1.289	.274	7.369	3.810	.005
	BB	.974	.421	3.069	1.422	.226
	İB	1.589	.176	3.025	1.516	.197
Akış Deneyimi	KİV	1.616	.169	19.633	4.155	.003
	İHA	1.458	.214	24.692	3.857	.004
	İM	1.566	.183	23.909	3.402	.009
Kişi-İş Uyumu		.882	.475	3.230	3.230	.002
Öz Yeterlilik		.928	.448	4.353	4.353	.016

GB= Görev Biçimlendirme, BC= Bilişsel Biçimlendirme, İB= İlişkisel Biçimlendirme, KİV= Kendini İşine Verme, İHA= İşten Haz Alma, İM= İçsel Motivasyon.

Homojenlik, bir çalışmanın örneklemini içindeki gruplar arasındaki varyansların benzer veya aynı olup olmadığını değerlendiren istatistiksel bir kavramdır. Basitçe ifade etmek gerekirse, grupların birbirine benzerlik gösterip göstermediğini belirler. Bu çalışmada, gruplar arasındaki farkları analiz etmeden önce, bu gruplar arasında homojenlik olup olmadığını kontrol etmek önemlidir. Eğer p değeri 0.05' ten büyükse, grupların varyansları benzer kabul edilir ve homojen olarak değerlendirilir. Ancak p değeri 0.05' ten küçükse, grupların varyansları farklı kabul edilir ve homojen olmayan bir yapı söz konusu olabilir (Field, 2013). Kısacası, homojenlik testi, gruplar arasındaki farkları değerlendirmeden önce varyanslarının benzer olup olmadığını kontrol etmek için kullanılan bir araçtır. Bu kapsamda, Tablo 6.2' de görülen homojenlik ve varyans analizi sonuçlarına göre, iş biçimlendirmenin katılımcıların meslekte çalışma yılına göre görev biçimlendirme alt boyutunun test homojenliği 0.274, bilişsel biçimlendirme alt boyutunun 0.421 ve ilişkisel biçimlendirme alt boyutunun 0.176 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, iş biçimlendirmenin tüm alt boyutlarının meslekte çalışma yılına göre homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Akış deneyiminin katılımcıların meslekte çalışma yılına göre kendini işe verme alt boyutunun test homojenliği 0.169, işten haz alma alt boyutunun 0.214 ve içsel motivasyon alt boyutunun 0.183 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, akış deneyiminin tüm alt

boyutlarının meslekte çalışma yılına göre homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Kişi-iş uyumunun katılımcıların meslekte çalışma yılına göre test homojenliği 0.475 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, kişi-iş uyumunun meslekte çalışma yılına göre homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Öz yeterliliğin katılımcıların meslekte çalışma yılına göre test homojenliği 0.448 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, öz yeterliliğin meslekte çalışma yılına göre homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tüm bu sonuçlar, çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamının homojen dağıldığını göstermektedir.

Yine, Tablo 6.2' de bulunan varyans analizi sonuçları, katılımcıların meslekte çalışma yıllarına göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını incelemektedir. Varyans analizindeki p değeri, gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösterir. Eğer p değeri 0.05' ten küçükse, bu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ifade eder. Yani, meslekte çalışma yıllarına göre gruplar arasında önemli bir fark vardır. Ancak, eğer p değeri 0.05' ten büyükse, bu gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yani, meslekte çalışma yıllarına göre gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu nedenle, p değeri 0.05' ten küçükse, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz.

Varyans analiz sonuçlarına göre katılımcıların meslekte çalışma yıllarının iş biçimlendirmenin görev biçimlendirme alt boyutunun üzerinde 0.005, bilişsel biçimlendirme alt boyutunun üzerinde 0.226 ve ilişkisel biçimlendirme alt boyutunun üzerinde 0.197 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuçlar, katılımcıların meslekte çalışma yıllarının, iş biçimlendirme alt boyutlarından görev biçimlendirme alt boyutunda herhangi bir farklılık yaratmadığını, diğer alt boyutlarda ise farklılık yarattığını ortaya koymaktadır.

Akış deneyiminin katılımcıların meslekte çalışma yılına göre kendini işe verme alt boyutunun üzerinde 0.003, işten haz alma alt boyutunun 0.004 ve içsel motivasyon alt

boyutunun 0.009 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuç, akış deneyiminin tüm alt boyutlarında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Kişi-iş uyumu 0.002 ve öz yeterlilik 0.016 olarak sonuçlanmıştır. Bu sonuçlara göre, katılımcıların meslekte çalışma yılına göre kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik üzerinde farklılıklar gözlemlenmiştir.

Ayrıca, bu bulgulara göre, değişkenler üzerinde hangi grup meslekte çalışma yılına göre farklılaştığının analiz edilmesi gereklidir. Ancak, öncelikle meslekte çalışma yılına göre tanımlayıcılar arasındaki örneklem sayısı farkları ve bu sayıların standart sapma ve hata değerleri incelenmiştir. Bu nedenle, katılımcıların meslekte çalışma yılına göre sayılarındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde, 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılı örneklem sayısının 15, 6-16 yıl arasındaki örneklem sayısının ise 151 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar dikkate alındığında, örneklem sayılarındaki farklılık (yani, birbirine yakın olmamaları) nedeniyle, Turkey ve Scheffer Post-Hoc analiz yöntemlerinin doğru analiz verilerine ulaşmamızı engelleyebileceği göz önünde bulundurulmuştur (Field, 2013). Bu nedenle, Post-Hoc analiz olarak Hochberg's Gt2 analiz yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Hochberg's Gt2 analiz yöntemi, katılımcıların meslekte çalışma yıllarının farklı olması nedeniyle, değişkenler arasındaki farklılıkları test etmek için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) analizi kullanılmıştır. Bu analizde, çalışmada kullanılan alt boyut olan değişkenler (iş biçimlendirme ve akış deneyimi) tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 6.3' te sunulmaktadır.

Tablo 6. 3. Meslekte Çalışma Yıllarının Değişkenler Üzerindeki Farklılığı

Değişkenler	Meslekte çalışma yılınız (I)	Meslekte çalışma yılınız (J)	Ortalama Farklar (I-J)	Standart Sapma	P	99% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İş Biçimlendirme	1	5	-.51748	.16598	.019	-1.1475	.1126
Akış Deneyimi	5	1	1.20483*	.29344	.000	.0909	2.3187
		2	1.01824	.28391	.004	-.0595	2.0959
		3	.94497	.29000	.012	-.1559	2.0458
Kişi-İş Uyumu	5	1	-.35418	.12001	.033	-.8097	.1014
		3	-.34379	.11860	.039	-.7940	.1064
Öz Yeterlilik	1	5	-.54403	.16582	.011	-1.1735	.0854
Ortalama fark 0.0017 düzeyinde anlamlıdır (n*n-1/2) *Hochberg							

Tablo 6.3' te görüldüğü gibi, iş biçimlendirme; 1-5 yıl ile 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar arasında farklılaşmaktadır. Akış deneyimi ise, 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar ile 1-5 yıl, 6-16 yıl ve 17-27 yıl arasında meslekte çalışma yılına sahip olan katılımcılar arasında farklılık göstermektedir. Kişi-iş uyumu, 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar ile 1-5 yıl ve 17-27 yıl arasında meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar arasında farklılaşmaktadır. Öz yeterlilik, 1-5 yıl meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar ile 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar arasında farklılık göstermektedir.

Bu sonuçlara göre, farklı mesleki deneyimlere sahip katılımcı grupları arasında iş biçimlendirme, akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, 1-5 yıl ile 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar arasındaki iş biçimlendirme farklılığı, iş deneyimlerinin iş biçimlendirmeyi nasıl etkilediğine dair önemli bir gözlemi yansıtmaktadır. Bu durum, uzun süreli deneyime sahip kişilerin işlerini nasıl biçimlendirdikleri konusunda 1-5 yıl deneyime sahip olanlardan belirgin bir şekilde farklılaştıklarını göstermektedir. Ayrıca, akış deneyimi açısından, 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yıllarına sahip olanlar ile daha kısa süreli deneyime sahip olan gruplar arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu durum, uzun süre çalışan kişilerin işlerini daha akıcı bir şekilde yaptıklarına veya işlerinde daha fazla akış deneyimi yaşadıklarına işaret edebilmektedir.

Bunlara ilave olarak, kişi-iş uyumu açısından, 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip olanlar ile 1-5 yıl ve 17-27 yıl arasında çalışma yılına sahip olanlar arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, deneyim düzeyinin kişi-iş uyumu üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Bu sonuç, belirgin bir mesleki deneyime sahip olanlar ile daha az deneyime sahip olanlar arasında kişi-iş uyumunda değişiklikler olabileceğine işaret etmektedir. Son olarak, öz yeterlilik açısından, 1-5 yıl meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar ile 39 yıl ve üzeri meslekte çalışma yılına sahip katılımcılar arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ise uzun süre çalışan kişilerin kendilerine daha fazla güvendiklerini veya öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu gösterebilir.

6.1.4. Değişkenler arası korelasyon ve ayırma geçerliliği

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ayırma geçerliliği ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Bu çerçevede, kullanılan ölçeklerin diğer faktörlerden iyi ayrışıp ayrışmadığı incelenmiştir. Ayrıca, akış deneyimi, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri de analiz edilmiştir. Bu analizler Tablo 6.4' te sunulmuştur.

Tablo 6. 4. Değişkenler Arası Korelasyon ve Ayırma Geçerliliği Analiz Sonuçları

Değişkenler	GB	BB	İB	KİV	İHA	İM	K-İU	Ö-Y
İş Biçimlendirme (Geometrik)	GB	(.754)						
	BB	.553**	(.709)					
	İB	.494**	.591**	(.716)				
Akış Deneyimi (Geometrik)	KİV	.377**	.346**	.265**	(.717)			
	İHA	.492**	.574**	.453**	.491**	(.882)		
	İM	.463**	.493**	.410**	.531**	.772**	(.763)	
Kişi-İş Uyumu (Geometrik)	.168**	.165**	.199**	.220**	.137**	.219**	(.712)	
Öz Yeterlilik (Geometrik)	.335**	.325**	.390**	.255**	.344**	.337**	.194**	(.716)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu; Parantez içi veriler AVE karekökünü göstermektedir.)

Tablo 6.4' te sunulmuş olan sonuçlara göre, iş biçimlendirme, akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik değişkenlerinin korelasyon katsayıları ile AVE (Ortalama Varyans Çıkarımı) karekökü katsayıları arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu analiz, değişkenlerin birbirlerinden ne kadar iyi ayrıldığını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, AVE karekökü katsayılarının faktörler arası korelasyon değerlerinden daha büyük olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, iş biçimlendirme, akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik değişkenlerinin diğer faktörlerden daha iyi ayrıştığı ve her birinin kendine özgü bir faktörü temsil ettiği sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, Tablo 6.4' te iş biçimlendirme, akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkiyi daha detaylı bir şekilde incelemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, öncelikle değişkenlerin geometrik ortalamaları alınmıştır. Bu yaklaşımın tercih edilmesinin nedeni, likert ölçeği yapısının "1" ile "5" arasında değişen puanlarına sahip olması ve bu farkların vurgulanmasının istenmesidir. Geleneksel

yöntemlerde, değişkenleri içeren maddelerin aritmetik ortalamaları kullanılırken, bu çalışmada geometrik ortalama tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, katılımcıların cevaplarının "3" olan nötr bir pozisyon yerine daha açıklayıcı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamıştır (Tosun ve Kibaroglu, 2023). Bu analitik yöntem, daha hassas sonuçlara ulaşmak için kullanılmıştır ve geleneksel aritmetik ortalamalara göre daha doğru bir değerlendirme sunmuştur.

Yine Tablo 6.4' teki korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin derecesi, Cohen (1988) tarafından zayıf, orta ve yüksek olarak sınıflandırılmıştır. İş biçimlendirmenin alt boyutlarından "görev biçimlendirme" ile "akış deneyimi" nin alt boyutlarından "kendini işe verme" arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.377$, $p<0.01$). Aynı şekilde, "işten haz alma" ($r=0.492$, $p<0.01$) ile "içsel motivasyon" ($r=0.463$, $p<0.01$) arasında da pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İş biçimlendirmenin alt boyutlarından "bilişsel biçimlendirme" ile "akış deneyimi" nin alt boyutlarından "kendini işe verme" arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r=0.346$, $p<0.01$). "İşten haz alma" ile bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde, yüksek derecede ve anlamlıdır ($r=0.574$, $p<0.01$). Ayrıca, "içsel motivasyon" ile ise pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.493$, $p<0.01$).

İş biçimlendirmenin alt boyutlarından "ilişkisel biçimlendirme" ile "akış deneyimi" nin alt boyutlarından "kendini işe verme" arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r=0.265$, $p<0.01$). "İşten haz alma" ile bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde, yüksek derecede ve anlamlıdır ($r=0.453$, $p<0.01$). Ayrıca, "içsel motivasyon" ile ise pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.410$, $p<0.01$).

Sonuç olarak, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, iş biçimlendirmenin çalışanların akış deneyimini etkileyebileceğini ve bu iki değişken arasında belirli bir düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir.

Aynı Tablo 6.4' te, iş biçimlendirmenin alt boyutlarından “görev biçimlendirme” ile kişi-iş uyumu arasında pozitif yönde, zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.168$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı ($r=0.335$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir. İş biçimlendirmenin “bilişsel biçimlendirme” ile kişi-iş uyumu arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.165$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı ($r=0.325$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir. İş biçimlendirmenin “ilişkisel biçimlendirme” ile kişi-iş uyumu arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.199$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı ($r=0.390$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir.

Bunlara ilave olarak, akış deneyiminin “kendini işe verme” ile kişi-iş uyumu arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.220$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, zayıf derecede ve anlamlı ($r=0.225$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir. Akış deneyiminin “işten haz alma” ile kişi-iş uyumu arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.137$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı ($r=0.344$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir. Akış deneyiminin “işsel motivasyon” ile kişi-iş uyumu arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.219$, $p<0.01$) ve öz yeterlilik arasında pozitif yönde, orta derecede ve anlamlı ($r=0.337$, $p<0.01$) bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların kişi-iş uyumu ve öz yeterliliğinin akış deneyimini etkileyebileceğini ve bu iki değişken arasında belirli bir düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir.

Yine aynı tabloda, kişi-iş uyumu ile öz yeterlilik arasında zayıf derecede ve anlamlı bir ilişki ($r=0.194$, $p<0.01$) olduğu gözlemlenmiştir. Bütün bu sonuçlar, çalışmada ele alınan değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

6.1.5. Araştırma modeli katsayıları

Bu çalışmada öne sürülen hipotezlerin analizi, Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizler, Smart PLS (versiyon 4.0) istatistiksel yazılım programı aracılığıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, araştırma modelinin katsayılarını ifade eden açıklama değeri (R^2), etki büyüklüğü değeri (f^2) ve

tahmin gücü katsayıları (Q^2 Predict) (Hair ve ark., 2017; Ringle ve ark., 2015; Yıldız, 2020) incelenmiştir. Bu analizlerin sonuçları Tablo 6.5’ te sunulmuştur.

Tablo 6. 5. Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler	R^2	f^2								Q^2 Predict
		GB	BB	İB	KİV	İHA	İM	K-İU	Ö-Y	
GB	.457			.079	.008					.172
BB	.441				.260				.118	.116
İB	.453				.023	.246		.109		.063
KİV	.321									.064
İHA	.627									.052
İM	.564									.251
K-İU	.406			.114					.495	
Ö-Y	.598	.165		.013	.023					

Çalışma modelinden elde edilen R^2 değerleri, Tablo 6.5’ te gösterildiği gibi, iş biçimlendirme alt boyutları için görev biçimlendirme %45.7, bilişsel biçimlendirme %44.1, ilişkisel biçimlendirme %45.3; akış deneyiminin alt boyutları için kendini işe verme %32.2, işten haz alma %62.7, içsel motivasyon %56.4; ve diğer değişkenler kişi-iş uyumu %40.6 ve öz yeterlilik %59.8 oranında açıklanmaktadır.

Ayrıca aynı tabloda, etki büyüklüğü değerleri (f^2) analiz edilmiştir. Bu çalışmada, f^2 etki büyüklüğü değerleri yorumlanırken şu kriterler dikkate alınmıştır:

f^2 değeri 0.02 veya daha büyükse, etki zayıf olarak kabul edilmektedir.

f^2 değeri 0.05 veya daha büyükse, etki orta düzeydedir.

f^2 değeri 0.35 veya daha büyükse, etki yüksek düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir.

Bu değerler, çalışmadaki değişkenler arasındaki etki büyüklüğünü anlamamıza yardımcı olurken, sonuçların istatistiksel ve pratik önemini değerlendirmemize olanak tanımaktadır (Hair ve ark., 2017).

Yapılan analiz sonuçlarına göre:

Görev biçimlendirmenin, kendini işe verme üzerinde zayıf ve öz yeterlilik üzerinde orta düzeyde etkisi bulunmaktadır. Bilişsel biçimlendirmenin, kendini işe verme ve öz yeterlilik üzerinde orta düzeyde etkisi vardır. İlişkisel biçimlendirmenin, kendini işe verme, işten haz alma ve kişi-iş uyumu üzerinde orta düzeyde, öz yeterlilik üzerinde ise zayıf düzeyde etkisi tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumunun, öz yeterlilik üzerinde yüksek düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Bunlara ek olarak, Tablo 6.5' te, örneklem dışı öngörü yeteneğini değerlendirmek amacıyla tahmin gücü katsayıları (Q^2 Predict) incelenmiştir. Q^2 Predict, bir yapısal eşitlik modelinin tahmin edici gücünü ölçen bir istatistiksel değerdir. Bu değer, modelin bağımsız değişkenleri kullanarak bağımlı değişkenleri tahmin etme yeteneğini göstermektedir.

Q^2 Predict genellikle pozitif bir sayı olup 0 ile 1 arasında değer alır. Q^2 Predict değeri ne kadar yüksekse, modelin tahmin gücü o kadar iyi kabul edilir. Daha açık bir ifadeyle, pozitif bir Q^2 Predict değeri, modelin bağımsız değişkenleri kullanarak bağımlı değişkenleri daha iyi tahmin ettiğini işaret eder (Hair ve ark., 2017, Hair ve ark., 2022; Ringle ve ark., 2015).

Bu bağlamda, araştırma modelinin Q^2 Predict değeri incelendiğinde, iş biçimlendirme ve akış deneyiminin tüm alt boyutlarının tahmin gücüne sahip olduğu görülmektedir.

6.2. Hipotezlerin Analizleri

6.2.1. Etki analizleri

Bu bölümde, çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle etki analizleri yapılmış ve aşağıdaki hipotezler değerlendirilmiştir:

H₁: İş biçimlendirmenin işteki akış deneyimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Kişi-iş uyumunun iş yerindeki akış deneyimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu analizlerin sonuçları Tablo 6.6' da detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 6. 6. Araştırma Hipotezlerinin Etki Katsayıları

	β Value	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Görev Biçimlendirme -> Kendini İşe Verme	.270	.085	3.892	.000
Görev Biçimlendirme -> İşten Haz Alma	.553	.033	5.714	.000
Görev Biçimlendirme -> İçsel Motivasyon	.608	.054	6.190	.000
Bilişsel Biçimlendirme -> Kendini İşe Verme	.399	.090	4.456	.000
Bilişsel Biçimlendirme -> İşten Haz Alma	.466	.064	4.932	.000
Bilişsel Biçimlendirme -> İçsel Motivasyon	.563	.090	5.899	.000
İlişkisel Biçimlendirme -> Kendini İşe Verme	.755	.059	8.686	.000
İlişkisel Biçimlendirme -> İşten Haz Alma	.769	.066	9.291	.000
İlişkisel Biçimlendirme -> İçsel Motivasyon	.138	.048	2.111	.000
Görev Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu	.014	.084	2.109	.031
Bilişsel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu	.004	.012	2.066	.000
İlişkisel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu	.015	.097	2.795	.033
Kişi-İş Uyumu -> Kendini İşe Verme	.122	.061	2.084	.000
Kişi-İş Uyumu -> İşten Haz Alma	.176	.051	2.819	.000
Kişi-İş Uyumu -> İçsel Motivasyon	.231	.050	3.327	.000

Tablo 6.6' da sunulan analiz sonuçlarına göre, iş biçimlendirmenin alt boyutlarının akış deneyiminin alt boyutları üzerindeki etkileri şu şekilde tespit edilmiştir:

Görev biçimlendirmenin kendini işe vermeye etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .270$; $p < 0.05$). Görev biçimlendirmenin işten haz almaya etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .553$; $p < 0.05$). Görev biçimlendirmenin içsel motivasyona etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .608$; $p < 0.05$). Bilişsel biçimlendirmenin kendini işe vermeye etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .399$; $p < 0.05$). Bilişsel biçimlendirmenin işten haz almaya etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .466$; $p < 0.05$). Bilişsel biçimlendirmenin içsel motivasyona etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .563$; $p < 0.05$). İlişkisel biçimlendirmenin kendini işe vermeye etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .755$; $p < 0.05$). İlişkisel biçimlendirmenin işten haz almaya etkisi pozitif ve

anlamlıdır ($\beta = .769$; $p < 0.05$). İlişkisel biçimlendirmenin içsel motivasyona etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .138$; $p < 0.05$).

Bu bulgular, iş biçimlendirmenin alt boyutlarının akış deneyiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, iş biçimlendirme arttıkça akış deneyimi de artmakta, iş biçimlendirme azaldıkça akış deneyimi de azalmaktadır. Bu sonuçlar, çalışmanın H_1 hipotezinin desteklendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Tablo 6.6' da yer alan analiz sonuçlarına göre görev biçimlendirmenin ($\beta = .014$; $p < 0.05$), bilişsel biçimlendirmenin ($\beta = .004$; $p < 0.05$) ve ilişkisel biçimlendirmenin ($\beta = .015$; $p < 0.05$) kişi-iş uyumuna pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin her bir alt boyutunun kişi-iş uyumu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, iş biçimlendirme düzeyi arttıkça kişi-iş uyumu artmakta, iş biçimlendirme düzeyi azaldıkça kişi-iş uyumu da azalmaktadır. Ancak dikkat çekici bir nokta olarak, iş biçimlendirmenin alt boyutlarının kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, çalışmanın H_2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Bunlara ek olarak, aynı tabloda kişi-iş uyumunun; kendini işe vermeye ($\beta = .122$; $p < 0.05$); işten haz almaya ($\beta = .176$; $p < 0.05$) ve içsel motivasyona pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = .231$; $p < 0.05$).

Bu bulgular, kişi-iş uyumunun akış deneyiminin her bir alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, kişi-iş uyumu arttıkça akış deneyimi de artmakta; kişi-iş uyumu azaldıkça akış deneyimi de azalmaktadır. Bu bulgular, çalışmanın H_3 hipotezinin desteklendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

6.2.2. Aracı etki analizleri

Bu bölümde, çalışma kapsamında oluşturulan aracılık etkisine yönelik hipotezin analizine yer verilmiştir. Çalışmada, aracılık etkisi analizi için Baron ve Kenny' nin (1986)

geleneksel yönteminden ziyade Zhao, Lynch ve Chen' in (2010) önerdiği yöntem benimsenmiştir.

Söz konusu iki yöntem arasında farklılıklar bulunmaktadır. Baron ve Kenny' nin (1986) geleneksel yol aracılık etkisi modeli, bir bağımsız değişkenin (X) bir bağımlı değişken (Y) üzerindeki toplam etkisinin bir aracı değişken (M) üzerinden nasıl gerçekleştiğini anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Fakat geleneksel yöntem dört temel adımdan oluşmaktadır: (1) İlk adım olarak bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini belirlemektir. Bu, X' in Y' yi ne kadar doğrudan etkilediğini ölçmeyi içermektedir (C yolu), (2) İkinci adım olarak bağımsız değişkenin (X) aracı değişkeni (M) nasıl etkilediğini incelemektir. Yani, X' in M' yi ne kadar etkilediği ölçülmektedir (A yolu), (3) Üçüncü adım, aracı değişkenin (M) bağımlı değişkeni (Y) nasıl etkilediğini belirlemektir. Yani, M' nin Y' yi ne kadar etkilediği ölçülmektedir (B yolu) ve (4) Dördüncü ve son adım ise toplam etki (C yolu) ile aracılık etkilerini (A yolu ve B yolu) bir araya getirerek bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki toplam etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu adımda, A yolu ve B yolu etkileri toplanmakta ve toplam etki ile karşılaştırılmaktadır. Eğer aracı değişken eklenmeden önce X' in Y üzerindeki etkisi anlamlıysa, ancak aracı değişken ekledikten sonra bu etki azalıyorsa veya istatistiksel olarak anlamsız hale geliyorsa, bu aracılık etkisinin varlığını göstermektedir.

Zhao ve arkadaşları' nın (2010) yöntemi, modern yapısal eşitlik modellemesi (SEM) tekniklerini kullanarak tüm ilişkileri aynı anda hesaplama imkanı sunmakta ve bu sayede daha kapsamlı bir analiz yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu yöntem, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki dolaylı etkiler ile toplam etkilerin hesaplanmasıyla gerçekleştirilmektedir. Dolaylı etkiler, bağımsız değişkenin (örn. iş biçimlendirme) bağımlı değişkene (örn. akış deneyimi) olan etkisinin, aracı değişkenler (örn. kişi-iş uyumu) aracılığıyla nasıl aktarıldığını anlamaya yardımcı olmaktadır.

Bu yaklaşım, özellikle birden fazla bağımsız değişkenin ve aracı değişkenin yer aldığı karmaşık modelleri analiz etmek için uygundur. Daha büyük örneklemelerle çalışabilme esnekliği sunduğu gibi, düşük etki büyüklüklerini ve karmaşık ilişkileri tespit etme olasılığını da artırmaktadır. Ayrıca SEM, ölçüm modellerini çalışmalara dahil ederek hata varyansını hesaba katmakta, böylece daha kesin ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Bu çerçevede H₄ (İş yerindeki kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkiye aracılık eder.) hipotezi analiz edilerek sonuçlar Tablo 6.7' de sunulmuştur.

Tablo 6. 7. Aracı Etki Analiz Sonuçları

Aracı Model	Standart Sapma	T Değeri	P	Dolaylı Etki	Toplam Etki	VAF
Görev Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu-> Kendini İşe Verme	.064	5.027	.000	.334	.608	.549
Görev Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu-> İşten Haz Alma	.072	5.422	.000	.386		.635
Görev Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu-> İçsel Motivasyon	.066	5.332	.000	.361		.594
Bilişsel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> Kendini İşe Verme	.056	3.527	.000	.197	.623	.316
Bilişsel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> İşten Haz Alma	.064	5.443	.000	.351		.563
Bilişsel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> İçsel Motivasyon	.067	4.584	.000	.306		.491
İlişkisel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> Kendini İşe Verme	.062	4.149	.000	.335	.712	.471
İlişkisel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> İşten Haz Alma	.064	5.199	.000	.361		.507
İlişkisel Biçimlendirme -> Kişi-İş Uyumu -> İçsel Motivasyon	.068	5.190	.000	.357		.501

Tablo 6.7' de aracılık etki analizi sonuçları göstermektedir. Bu kapsamda her bir alt boyut için VAF (Variance Accounted For- Açıklanan Varyans) değeri aşağıdaki formül dikkate alınarak hesaplanmıştır:

$$VAF = \frac{\text{Dolaylı Etki}}{\text{Dolaylı Etki} + \text{Toplam Etki}}$$

$$= \%20 < VAF, \%20 \leq VAF \leq \%80 \text{ Kısmi Aracı, } VAF > \%80$$

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, iş biçimlendirmenin alt boyutlarından görev biçimlendirmenin kendini işe vermeye, işten haz almaya ve içsel motivasyona kısmi aracılık etkisi gösterdiği (VAF= 0.549; 0.635; 0.594) belirlenmiştir. Benzer şekilde, bilişsel biçimlendirmenin de kendini işe vermeye, işten haz almaya ve içsel motivasyona kısmi aracılık rolü üstlendiği (VAF= 0.316; 0.563; 0.491) tespit edilmiştir. Ayrıca, ilişkisel biçimlendirmenin kendini işe vermeye, işten haz almaya ve içsel motivasyona kısmi aracılık etkisi gösterdiği (VAF= 0.471; 0.507; 0.501) gözlemlenmiştir. Bu bulgular ışığında, çalışanın H₄ hipotezi desteklenmiştir. Başka bir deyişle, iş biçimlendirmenin akış deneyimine etkisinde kişi-iş uyumunun kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

6.2.3. Düzenleyici etki analizleri

Bu bölümde, çalışma kapsamında oluşturulan düzenleyici etki analizleri ele alınmıştır. Bu analizlerde, H₅ (*İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*), H₆ (*İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*) ve H₇ (*Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*) hipotezleri incelenmiştir. Düzenleyici etki analizleri için, çalışmanın yapısal eşitlik modeline "Öz yeterlilik" değişkeni düzenleyici etki olarak eklenmiş ve analizler bu şekilde gerçekleştirilmiştir.

6.2.3.1. İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü

Çalışmanın 5. hipotezi kapsamında, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü, söz konusu değişkenlerin her bir alt boyutu ile tek tek analiz edilerek Tablo 6.8 'de sunulmuştur.

Tablo 6. 8. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Düzenleyici Etki	Alt Boyutlar Etkileşim Terimleri	β Value	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Düzenleyici	GİB-> KİV	.694	.099	5.691	.000

Öz Yeterlilik Biçimlendirme-> Deneyimi	x İş Akış	GİB-> İHA	.001	.001	.930	.110
		GİB-> İM	.241	.082	2.551	.007
		BB-> KİV	.239	.119	2.011	.044
		BB-> İHA	.016	.002	.696	.231
		BB-> İM	.145	.055	2.639	.008
		İB-> KİV	.463	.090	5.136	.000
		İB-> İHA	.013	.017	.059	.190
		İB-> İM	.493	.062	7.938	.000

Tablo 6.8' de görüldüğü gibi iş biçimlendirmenin üç alt boyutunun akış deneyiminin üç alt boyutuna etkisinde toplam 9 adet düzenleyici alt model oluşturulmuştur. Yapılan bu analiz sonucunda iş biçimlendirmenin alt boyutu olan görev biçimlendirmenin akış deneyimi alt boyutlarından kendini işe verme (1) ve içsel motivasyona (3) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi bulunurken ($p= 0.000$; 0.007 , $p<0.05$) işten haz almaya (2) düzenleyici etkisi ($p= 0.110$, $p<0.05$) bulunmamaktadır.

Yine iş biçimlendirmenin alt boyutu olan bilişsel biçimlendirmenin akış deneyimi alt boyutlarından kendini işe verme (1) ve içsel motivasyona (3) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi bulunurken ($p= 0.044$; 0.008 , $p<0.05$) işten haz almaya (2) düzenleyici etkisi ($p= 0.231$, $p<0.05$) bulunmamaktadır.

Aynı şekilde iş biçimlendirmenin alt boyutu olan ilişkisel biçimlendirmenin akış deneyimi alt boyutlarından kendini işe verme (1) ve içsel motivasyona (3) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi bulunurken ($p= 0.000$; 0.000 , $p<0.05$) işten haz almaya (2) düzenleyici etkisi ($p= 0.190$, $p<0.05$) bulunmamaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda yapılan düzenleyici etki analizlerinde, iş biçimlendirmenin görev, bilişsel ve ilişkisel alt boyutlarının kendini işe verme ve içsel motivasyon alt boyutlarına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi gözlemlenirken, işten haz alma alt boyutunda bu düzenleyici etki tespit edilememiştir. Bu bulgu, H_5 hipotezinin kısmi olarak desteklendiğini göstermektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, iş biçimlendirmenin akış deneyimine etkisinde, her bir alt boyutunun işten haz alma alt boyutuna etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü olmadığı görülmüştür.

6.2.3.2. İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü

Çalışmanın 6. hipotezi kapsamında, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü, iş biçimlendirme değişkeninin her bir alt boyutu ile tek tek analiz edilerek Tablo 6.9' da sunulmuştur.

Tablo 6. 9. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Düzenleyici Etki	Alt Boyutlar Etkileşim Terimleri	β Value	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Düzenleyici	1	.082	.097	.562	.305
Öz Yeterlilik x İş Biçimlendirme- > Kişi-İş Uyumu	2	.021	.091	.715	.213
	3	.012	.056	.432	.231

Tablo 6.9' da görüldüğü gibi, iş biçimlendirmenin üç alt boyutunun kişi-iş uyumuna etkisinde toplam üç düzenleyici alt model oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, iş biçimlendirmenin alt boyutu olan görev biçimlendirmenin kişi-iş uyumuna etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolünün olmadığı ($p = 0.305$, $p < 0.05$) gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, iş biçimlendirmenin bilişsel biçimlendirme alt boyutunun kişi-iş uyumuna etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi ($p = 0.213$, $p < 0.05$) bulunmamaktadır. İlişkisel biçimlendirmenin kişi-iş uyumuna etkisinde de öz yeterliliğin düzenleyici etkisi ($p = 0.231$, $p < 0.05$) tespit edilmemiştir. Elde edilen bu sonuçlar, iş biçimlendirmenin görev, bilişsel ve ilişkisel alt boyutlarının kişi-iş uyumuna etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolünün bulunmadığını göstermektedir. Bu durum, H_6 hipotezinin desteklenmediğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumuna etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

6.2.3.3. Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü

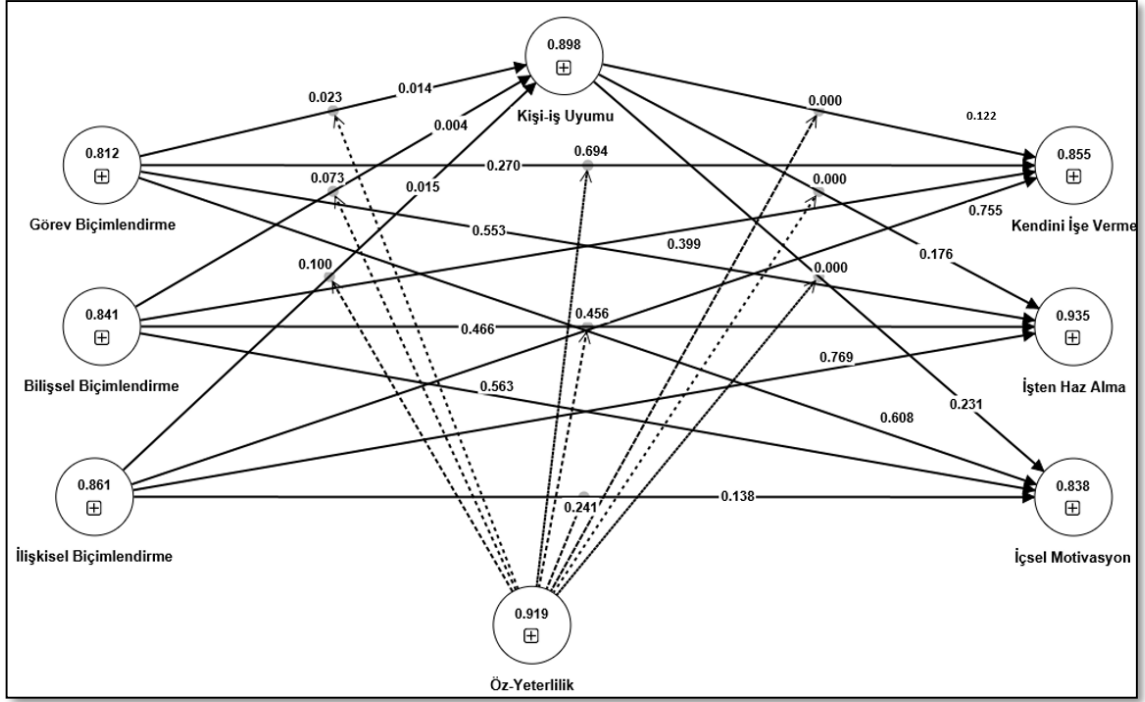
Çalışmanın 7. hipotezi kapsamında, kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü, akış deneyimi değişkeninin her bir alt boyutu ile tek tek analiz edilerek Tablo 6.10' da sunulmuştur.

Tablo 6. 10. Düzenleyici Etki Analiz Sonuçları

Düzenleyici Etki	Alt Boyutlar Etkileşim Terimleri	β Value	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Düzenleyici	1	.313	.077	4.059	.000
Öz Yeterlilik x Kişi-İş	2	.493	.062	7.938	.000
Uyumu-> Akış Deneyimi	3	.565	.052	10.900	.000

Tablo 6.10' da görüldüğü gibi kişi-iş uyumunun akış deneyiminin üç alt boyutuna etkisinde toplam üç adet düzenleyici alt model oluşturulmuştur. Yapılan bu analiz sonucunda kişi-iş uyumunun akış deneyiminin alt boyutu olan kendini işe vermeye (1) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü olduğu ($p= 0.000$, $p<0.05$) görülmüştür. Yine kişi-iş uyumunun akış deneyiminin alt boyutu olan işten haz almaya (2) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü olduğu ($p= 0.000$, $p<0.05$) gözlemlenmiştir. Aynı şekilde kişi iş uyumunun akış deneyimi alt boyutu olan içsel motivasyona (3) etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü ($p= 0.000$, $p<0.05$) bulunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar kapsamında yapılan düzenleyici etki analizlerinde kişi-iş uyumunun akış deneyimine etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi görülmüştür. Bu sonuç H_7 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, kişi-iş uyumunun akış deneyimine etkisinde öz yeterliliğin yordayıcı etkisi olduğu görülmüştür.

Çalışmanın tüm analizleri sonucunda elde edilen bulgular Şekil 6.1' de gösterilmektedir.



Şekil 6. 1. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz kuruluşları, özgün değerlerini modern iş yerlerine taşıyarak, anlamlı işler arayışında olan ve iş-yaşam dengesine önem veren çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için yenilikçi teşvik stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için, çalışanlara görev ve sorumluluk seçiminde özerklik ve esneklik sunarak işlerini proaktif bir şekilde şekillendirmelerini teşvik etmek, işlerinde anlam yaratmalarını sağlamak ve akış deneyimi yaşamalarını mümkün kılmak önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, yüksek performansla çalışarak işlerinden memnuniyet duymalarını da sağlayacaktır.

İş yaşamında akış deneyimi, hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumlu etkiler yaratmakta ve bu deneyim, iş performansı ve tatmininde iyileşmeler, daha yaratıcı ve istekli çalışma gibi olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, iş biçimlendirmenin akış deneyimini teşvik etmesi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik planlama açısından kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada, iş yerinde akış deneyimi kavramına dair yapılan araştırmalara katkıda bulunulması ve bu kavramın yeni öncüllerine dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın, işyerlerinin ve çalışanların motivasyon ile performansını iyileştirmek adına, iş biçimlendirme süreçlerinden daha etkin bir şekilde yararlanmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşım, geleneksel (yukarıdan aşağıya) iş tasarımı literatürüne katkı sağlamakta ve ona yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Mevcut alanyazında, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte, bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden veya düzenleyici etkileri ele alan çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, alandaki araştırma boşluğunu doldurmayı amaçlayan bu çalışmanın bir diğer hedefi ise, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik gibi kavramların bu ilişkideki aracılık ve düzenleyici rollerini ortaya koymaktır.

Çalışanlara görev ve sorumluluk seçiminde özerklik ve esneklik sunulması, onların işlerini proaktif bir şekilde şekillendirmelerini teşvik eder. Aşağıdan yukarıya iş tasarımı

yaklaşımı, çalışanlara çalışma hayatları üzerinde kontrol hissi veren önemli bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle, iş biçimlendirme, iş yeniden tasarım yaklaşımlarının yetersizliklerini aşmak, çağdaş işlerin karmaşıklığına yanıt vermek ve mevcut işgücünün ihtiyaçlarıyla başa çıkmak için yukarıdan aşağıya yapılan yaklaşımlara tamamlayıcı bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu durum, akış deneyimini artırarak çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve bundan haz almalarını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, iş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisine katkı sağlayabilecek önemli bir unsur olarak kişi-iş uyumu kavramı, örgütlerin insan kaynakları yönetiminde dikkate alınması gereken temel bir bileşendir. Çalışanların işleriyle uyumunun akış deneyimine olan katkısını araştırmak, örgütlere çalışan bağlılığı, iş tatmini ve performansı açısından yeni bir bakış açısı kazandırabilir. Özellikle, kişi-iş uyumunun iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığı, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri açısından stratejik bir araştırma alanıdır.

Bunun yanı sıra, iş biçimlendirme ve akış deneyimi ilişkisinde, kişisel ve geliştirilebilir bir kaynak olan öz yeterliliğin etkilerinin incelenmesi de büyük önem taşımaktadır. Öz yeterliliğin, bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolü, çalışanların motivasyon, yaratıcılık ve işe bağlılık seviyelerinin artırılmasında önemli ipuçları sunabilir. İnsan kaynakları birimleri, bu bulgular ışığında personel güçlendirme programlarını daha etkin bir şekilde tasarlayarak, çalışanların öz yeterlilik algısını geliştirebilir ve böylece iş yerindeki olumlu çalışma dinamiklerini güçlendirebilir.

Sonuç olarak, işyerinde artırılması hedeflenen akış deneyimi, çalışanların iş-yaşam dengesi algısını olumlu yönde etkileyerek, örgüt içerisinde daha verimli, motive ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturabilir. Akış deneyimi yalnızca bireylerin iş tatmini ve başarısını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda örgütler için daha yüksek düzeyde bağlılık, üretkenlik ve yenilikçilik gibi olumlu sonuçların elde edilmesine de katkı sağlar. Bu durum, hem çalışanların bireysel refahına hem de örgütlerin rekabet gücüne uzun vadeli bir fayda sağlamayı mümkün kılmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen gerekçelere istinaden pozitif psikoloji yaklaşımı doğrultusunda, bireylerin daha fazla akış deneyimi yaşamaları ve bu deneyimlerin daha olumlu sonuçlara yol açması için kavramın olası öncüllerinin tanımlanması büyük önem

taşımaktadır. Bu sebeple, çalışmamız özellikle örgütsel davranış yazınına katkı sağlama amacı taşımaktadır. Bu bağlamda, öncelikle ele alınan kavramlara ilişkin kuramsal açıklamalar sunulmuş, ardından okuyucuya kavramlar ile ampirik kanıtlar arasındaki etkileşim hakkında bilgiler aktarılmıştır.

Bunun için çalışmanın amaçladığı şekilde;

- İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisi,
- İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisi,
- Kişi-iş uyumunun, iş biçimlendirmenin akış deneyimine etkisinde aracı rolü,
- Öz yeterliliğin, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve akış deneyimi arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü sorgulanmıştır.

Bu çerçevede, araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve test edilmiştir. Aşağıda Tablo 7.1' de belirlenen hipotezler ve bu hipotezlerin değerlendirme sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 7. 1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1 İş biçimlendirmenin işteki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2 İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 3 Kişi-iş uyumunun iş yerindeki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 4 İş yerindeki kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklenmiştir
Hipotez 5 İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 6 İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmemiştir
Hipotez 7 Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir

Araştırma hipotezleri, 400 çalışana uygulanan anket üzerinden toplanan verilerin analizi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda ilgili sonuçlar çıkarılmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde, önceki literatürle paralel olarak benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına istinaden;

Çalışmanın temelini oluşturan ve ilk olarak ortaya konulan “*İş biçimlendirmenin işteki akış deneyimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır*” ifadesiyle tanımlanan Hipotez 1' in desteklendiği görülmektedir. Elde ettiğimiz bu sonuç daha önce yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. İş yeniden tasarım bakış açısıyla aşağıdan yukarıya doğru yapılan değişikliklerde çalışanlar, işlerini daha anlamlı ve keyifli hale getirebilmek için iş kapsamını genişleterek, görev içeriğinde değişiklikler yaparak ve işin belirli unsurlarını kişisel tercihlerine göre şekillendirerek biçimlendirmektedirler (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu süreç, çalışanların işlerini kendi becerileri, motivasyonları ve yetenekleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlayarak, zorluk ve beceri dengesini kurmalarına olanak tanımaktadır. Bu durum, bireylerin akış deneyimi yaşamalarını kolaylaştırmakta ve işlerinde daha fazla anlam ve tatmin bulmalarına yol açmaktadır (Mihelič ve Aleksič, 2017). Dolayısıyla, örgütlerin, çalışanlarına iş biçimlendirme fırsatları sunmasının bireylerin daha sık akış deneyimi yaşamalarına olanak sağlayacağı anlamına gelmektedir. İşlerinde daha fazla akış deneyimi yaşayan bireyler, daha yüksek yaratıcılık, üretkenlik, işe bağlılık ve memnuniyet gibi olumlu tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, örgütler zorlu piyasa koşullarında rekabet avantajlarını sürdürebilme imkânı bulacaktır. Bu durum, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlara işaret etmektedir.

“*İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerine aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*” olarak ifade edilen Hipotez 2 desteklenmiştir. Elde edilen bulgular, alanyazında yer alan benzer araştırmalarla uyum göstermektedir. Yazında, iş biçimlendirmenin çalışanların kişi-iş uyumunu geliştirdiği ve bu uyumun anlamlı iş deneyimlerini desteklediği vurgulanmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Özellikle bireylerin, işlerini güçlü yönleri, becerileri ve tercihleriyle uyumlu hale getirerek refahlarını, karar süreçlerini ve performanslarını iyileştirdikleri ifade edilmektedir (Gordon ve ark., 2015; Tims ve Bakker, 2010).

Tims ve ark. (2016), iş biçimlendirmenin zamanla kişi-iş uyumunu artırarak çalışanların anlamlılık duygularını güçlendirdiğini belirtmiştir. Bu durum, bireylerin işlerinde daha fazla öz yeterlilik ve kontrol hissi yaşamalarına katkı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Aynı zamanda yüksek kişi-iş uyumunun, çalışanların iş tatminini ve işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği yazında sıkça vurgulanmaktadır (Chen ve ark., 2014; Kristof-Brown ve ark., 2005). Bu bağlamda, kişi-iş uyumunun yalnızca bireysel performans üzerinde değil, örgütsel düzeyde bağlılık ve yenilikçilik gibi çıktılar üzerinde de etkili olduğu belirtilmiştir (Edwards ve Shipp, 2007).

Ek olarak, kişi-iş uyumunun bireylerin duygusal tükenmişlik ve stres seviyelerini azaltarak iş-yaşam dengelerini iyileştirdiği ifade edilmektedir. İş biçimlendirme yoluyla bu uyumun artırılması, bireylerin organizasyona katkılarını daha anlamlı hale getirmekte ve onların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Saks ve Ashforth, 2000). Alanyazında, uyumlu bir kişi-iş ilişkisi ile çalışanların örgüt içerisindeki sosyal etkileşimlerinin de güçlendiği vurgulanmaktadır (Van Vianen, 2018).

Bu bulgular, iş biçimlendirmenin yalnızca bireylerin güçlü yönlerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin iş gücünden daha fazla verim almasını sağladığını ortaya koymaktadır. Yüksek kişi-iş uyumuna sahip çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin duyarak, iş ortamına daha fazla katkıda bulunmakta ve örgütün sürdürülebilir başarısına destek olmaktadır.

Sonuç olarak, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu artırarak çalışanların hem bireysel refahını hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, bu etkinin anlamlı iş deneyimleri, iş tatmini ve bağlılık gibi önemli çıktılarla desteklendiği görülmektedir. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel gelişim açısından da kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

“Kişi-iş uyumunun iş yerindeki akış deneyimi üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 3’ ün desteklendiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, alanyazındaki benzer çalışmalarla tutarlılık sergilemektedir. Kişi-iş uyumu, bireyin becerileri, ihtiyaçları ve işin özellikleri arasındaki dengenin sağlanmasıdır ve bu uyumun elde edilmesi, bireylerin akış deneyimi yaşamaları için önemli bir öncül olarak

kabul edilmektedir (Kristof-Brown ve ark., 2005). Akış deneyimi, bireylerin işine odaklanarak anlam bulmalarını ve tatmin duygusu hissetmelerini sağlamaktadır, bu da hem iş tatminini hem de yaşam mutluluğunu artırıcı etki göstermektedir. İş, yaşam ve birey arasında sağlanan bu uyum, yalnızca bireylerin psikolojik dengesini korumakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel düzeyde daha yüksek bağlılık, üretkenlik ve yenilikçilik gibi olumlu sonuçlar doğurur (Aydın Kucuk, 2022; Chen ve ark., 2011). Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki bu güçlü etkisi, örgütlerin iş tasarımı ve çalışanların yerleştirilme süreçlerinde daha stratejik yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

“İş yerindeki kişi-iş uyumu, iş biçimlendirme ve akış deneyimi arasındaki ilişkiye aracılık eder” şeklinde ifade edilen Hipotez 4 desteklenmiş ve kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, iş biçimlendirmenin tek başına akış deneyimini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği, kişi-iş uyumunun kısmi aracı rolü ile bu etkinin daha da güçlendiği görülmüştür. Bu bulgu, Lu ve ark.’ın (2014) çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir. Araştırmacılar, üç ay boyunca Çinli katılımcılar ile iki dalgalı olarak yürüttükleri bir araştırmada, iş biçimlendirme davranışlarının kişi-iş uyumunu artırarak akış deneyimini kolaylaştırabileceğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya göre, görev biçimlendirme bireylerin talepler-yetenekler uyumunu güçlendirirken, ilişkisel iş biçimlendirme ihtiyaçlar-kaynaklar uyumunu artırmaktadır. Bu uyum düzeylerinin yüksek olması, bireylerin işe adanmışlıklarını, işten aldıkları hazları ve içsel motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek akış deneyiminin temel unsurlarını desteklemektedir. Ayrıca, kişi-iş uyumunun artması, çalışanların psikolojik iyilik halini ve iş tatminini artırarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Sonuç olarak, iş biçimlendirme, bireylerin iş ortamlarını kendi yetenek ve ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirmelerine olanak sağlayarak akış deneyimini teşvik etmektedir. Bu bulgular, iş biçimlendirme ile akış deneyimi arasındaki ilişkinin, kişi-iş uyumunun kritik bir aracılık rolüyle daha derinlemesine anlaşılabilirliğini göstermektedir. Bu nedenle, iş biçimlendirme süreçlerinde kişi-iş uyumu gibi kavramların göz önünde bulundurulması, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde önemli katkılar sağlayabilir.

“İş biçimlendirmenin akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 5, elde edilen bulgulara göre kısmen desteklenmiştir. Çalışma sonuçları, bireylerin öz yeterliliğinin iş biçimlendirme eyleminin kendini işe verme ve içsel motivasyon üzerindeki etkisini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, işten haz alma üzerinde öz yeterliliğin düzenleyici etkisi gözlemlenmemiştir. Bu durum, işten haz alma ile öz yeterlilik arasındaki ilişkinin daha karmaşık bir yapıya sahip olabileceğini ve başka faktörlerin bu ilişkiyi etkileyebileceğini düşündürmektedir.

İşten haz almak, çalışanın işte keyif alma ve memnuniyet düzeyine bağlıdır. Bu memnuniyet, öz yeterlilikten ziyade, çalışanın işiyle ilgili duygusal deneyimleri, iş ortamı ve örgütsel kültür gibi faktörlerle daha yakından ilişkilidir. Öz yeterlilik ise işten haz almayı doğrudan değil, dolaylı yollarla etkileyebilir. Örneğin, öz yeterlilik içsel motivasyonu artırarak iş tatminine katkıda bulunabilir. Ancak, işten haz alma gibi daha öznel ve duygusal boyutlarda, öz yeterlilik tek başına yeterli bir düzenleyici faktör olmayabilir. Bu durum, işten haz alma üzerinde psikososyal ve çevresel faktörlerin daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, öz yeterliliğin işten haz alma üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı inceleyecek yeni araştırmalar planlanarak, bu alanda literatüre değerli katkılar sağlanabilir.

“İş biçimlendirmenin kişi-iş uyumu üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.” şeklinde ifade edilen Hipotez 6, araştırma sonuçlarına göre desteklenmemiştir. Bu bulgu, öz yeterliliğin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynamamasının farklı nedenlerle açıklanabileceğini göstermektedir. Öncelikle, bireylerin iş biçimlendirme sürecinde öz yeterlilik düzeyinden bağımsız olarak, iş gereksinimlerine uyum sağlamak için yeterli içsel güdüye sahip olabileceği düşünülebilir. Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş biçimlendirmenin bireylerin anlamlı iş deneyimlerini artırdığını vurgulamış ancak bu sürecin bireyin psikolojik kaynaklarından doğrudan etkilenip etkilenmediğine dair sınırlı veri sunmuştur. Özellikle yüksek iş motivasyonuna sahip bireylerin, öz yeterlilik seviyeleri ne olursa olsun, işlerini biçimlendirme konusunda daha az engelle karşılaşabileceği ifade edilmektedir.

Ayrıca, iş biçimlendirme sürecinin farklı iş türleri, sektörler ve örgütsel kültürler açısından değişkenlik gösterebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bakker ve

Demerouti (2017), iş tasarımı süreçlerinin bireylerin iş ortamına uyum sağlama biçimleri üzerinde kritik bir etkisi olduğunu, ancak bu sürecin öz yeterliliği ne ölçüde devreye soktuğunun işin niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini belirtmiştir. Örneğin, standart prosedürlere dayalı rutin işlerde öz yeterlilik etkisi sınırlı kalabilirken, yaratıcı veya esnek görevlerde daha belirgin bir rol oynayabilir (Tims ve Bakker, 2010).

Elde edilen bu bulgular, öz yeterliliğin iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu ilişkisini düzenleyen kritik bir faktör olmaktan ziyade, dolaylı veya bağlama özgü bir etki gösterebileceğine işaret etmektedir. Alanyazında öz yeterlilik, genellikle bireylerin zorluklarla başa çıkma ve belirli bir görevi tamamlama yeteneğine olan inancı olarak tanımlanır (Bandura, 1997). Ancak, bu araştırmada öz yeterliliğin düzenleyici etkisinin bulunmaması, bireylerin işlerini biçimlendirirken daha çok çevresel faktörler, örgütsel destek veya iş ark.yla olan ilişkiler gibi unsurlara dayandığını düşündürmektedir.

Öte yandan, öz yeterlilik ve iş biçimlendirme süreçleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sayıca sınırlı olduğu ve bu nedenle karşılaştırma yapma imkânının kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmalarda, öz yeterliliğin iş biçimlendirme süreçlerindeki rolünü daha ayrıntılı incelemek üzere farklı sektörler, kültürel bağlamlar ve örgütsel dinamiklerin etkisi dikkate alınarak daha kapsamlı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada öz yeterliliğin iş biçimlendirme ve kişi-iş uyumu ilişkisini düzenleyici bir faktör olarak etkisinin bulunmaması, işin ve örgütsel bağlamın, öz yeterlilik gibi bireysel kaynakların ötesinde daha güçlü belirleyiciler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, gelecekteki araştırmalar için daha geniş bir perspektifin benimsenmesini gerektirmektedir.

Çalışmanın son hipotezi olan “*Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolü vardır.*” şeklinde ifade edilen Hipotez 7, elde edilen bulgulara göre desteklenmiştir. Bu bulgu, bireyin iş ortamında anlamlı bir uyum sağladığında ve öz yeterlilik algısına sahip olduğunda, akış deneyiminin daha yoğun yaşandığını göstermektedir. Bu durumda, öz yeterliliğin akış deneyimi üzerindeki etkisi, iş motivasyonunu artıran ve işte daha derin bir anlam yaratılmasına olanak tanıyan bir faktör olarak görülmektedir.

Öz yeterlilik algısının bu süreçte yordayıcı bir faktör olarak öne çıkması, bireylerin işlerinde daha fazla odaklanmalarını, keyif almalarını ve içsel motivasyonlarını artırmalarını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Özellikle, bireyler kendi becerilerine güven duyduğunda, görevleri daha verimli ve anlamlı bir şekilde yerine getirme eğiliminde olmaktadır (Bandura, 1997). Bu durum, akış deneyiminin yoğunluğunu artırarak, çalışanın işine olan bağlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Csikszentmihalyi, 1990). Ayrıca, öz yeterlilik algısının güçlü olduğu bireylerin, işyerindeki zorluklarla daha etkili başa çıktıkları ve bu süreçte daha fazla tatmin oldukları da yazında sıklıkla vurgulanan bir bulgudur (Schunk, 1995). Sonuç olarak, kişi-iş uyumu ve öz yeterlilik arasındaki etkileşim, akış deneyimini tetikleyen önemli bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır ve bu da bireylerin işlerinde daha anlamlı bir deneyim yaşamasına olanak tanımaktadır.

Bu çalışma, iş biçimlendirmenin, kişi-iş uyumunun ve öz yeterliliğin, bireylerin akış deneyimi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde inceleyerek, iş tasarımı ve çalışan motivasyonu alanında önemli bulgular sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, iş biçimlendirmenin akış deneyimi, kişi-iş uyumu ve bireylerin öz yeterlilik algısı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, işin kişisel yetenekler ve becerilerle uyumlu hale getirilmesi, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve verimliliklerini artırırken, aynı zamanda akış deneyimini daha derin ve anlamlı bir şekilde yaşamalarına olanak sağlamaktadır. Öz yeterlilik, bu süreçte çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerini ve zorluklarla başa çıkmalarını kolaylaştırarak, akış deneyiminin yoğunluğunu artırmaktadır. Ayrıca, iş biçimlendirmenin çalışanların kişi-iş uyumunu güçlendirerek, onların işte daha fazla anlam bulmalarına, tatmin duymalarına ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirmelerine katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgütler için iş biçimlendirmenin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel başarı ve sürdürülebilir performans açısından da kritik bir araç olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, bu bulgular, iş tasarımı süreçlerinde öz yeterlilik ve kişi-iş uyumu gibi faktörlerin dikkate alınmasının, çalışanların motivasyonunu, performansını ve genel iş tatminini artırarak, işyerinde daha güçlü bir akış deneyimi yaşanmasına olanak tanıyabileceğini göstermektedir. Çalışmamızın bulguları da bu varsayımlarla uyumluluk göstermektedir.

7.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Bu çalışma, akış deneyiminin sıklığını ve yoğunluğunu etkileyen durumsal ve bireysel faktörlerin etkileşimini anlamaya yönelik önemli bir katkı sağlamaktadır. Akış deneyiminin, bireylerin iş yerindeki performansları ve psikolojik refahları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu alanyazında sıklıkla vurgulanan bir bulgu olmakla birlikte, bu deneyimin nasıl tetiklendiğine dair net bir teorik çerçeve bulunmamaktadır. Bu boşluğu doldurmayı amaçlayan bu çalışma, iş biçimlendirme, kişi-iş uyumu ve öz yeterliliğin akış deneyimi üzerindeki etkileşimini inceleyerek, söz konusu faktörlerin nasıl birbirini tamamlayarak akış deneyimini teşvik ettiğine dair ilk ampirik bulguları sunmaktadır. Elde edilen bulgular, iş biçimlendirmenin, çalışanların işlerini kendi becerileri ve motivasyonlarına göre uyarlamalarına olanak tanıyarak akış deneyimini daha sık ve yoğun hale getirdiğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkisi, işin anlam ve tatmin seviyesini artırarak bireylerin daha derin bir bağ kurmalarına katkı sağlamaktadır. Öz yeterlilik ise, bireylerin kendilerine olan güvenlerini pekiştirerek işlerini daha verimli ve anlamlı bir şekilde yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bulgular, iş yerindeki akış deneyiminin optimize edilmesinde, iş biçimlendirmenin, kişi-iş uyumunun ve öz yeterliliğin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

7.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Gelecekteki araştırmaların bu bulgular ışığında, akış deneyiminin dinamiklerini daha ayrıntılı bir şekilde ele alması ve bu deneyimi artıracak stratejilerin geliştirilmesine yönelik daha derinlemesine incelemelere odaklanması gerekmektedir. Bu nedenle, alanyazına katkı sağlayacak yeni araştırmalarla değişkenlerin farklı boyutları ve perspektifleri daha derinlemesine ele alınmalıdır. Bu bağlamda;

Akış deneyiminin sadece bireysel değil, örgütsel düzeyde nasıl teşvik edileceği incelenmelidir. Bireysel ve örgütsel akış arasındaki ilişki, iş performansı ve çalışan tatmini açısından önemli bilgiler sağlayabilir. Ayrıca, çalışanlar arasında kolektif akış deneyimleri yaratmaya yönelik stratejiler, takım uyumunu ve başarısını artırabilir.

İş biçimlendirmenin çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini ve işlerini biçimlendirme düzeyinin akış deneyimi ile iş tatmini üzerindeki rolünü incelemelidir. Ayrıca, farklı sektörlerdeki iş biçimlendirme stratejilerinin potansiyeli araştırılmalı ve etkili uygulamaların ne olabileceği araştırılmalıdır. Bu çalışmada olumlu yönleriyle ele alınan ancak hem olumlu hem de olumsuz yönleri üzerine son zamanlarda tartışmaların devam ettiği iş biçimlendirme eyleminin olumsuz yönlerine dair yapılacak daha fazla araştırma, bu alanda yeni bakış açıları geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu tür çalışmalar, iş biçimlendirmenin potansiyel risklerini ve sınırlamalarını daha derinlemesine anlamamıza yardımcı olarak, alanyazındaki mevcut perspektiflerin genişlemesine olanak tanıyacaktır.

Kişi-iş uyumunun akış deneyimi üzerindeki etkileri daha ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir. Kişi-iş uyumunun sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve performansı nasıl artırdığı üzerine yapılacak araştırmalar, insan kaynakları uygulama stratejileri için değerli veriler sunacaktır. Bu tür araştırmalar, iş yerindeki uyumun çalışanların genel performansına etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olarak, iş gücü yönetimi ve motivasyon stratejilerini geliştirmeye yönelik pratik bilgiler sağlayacaktır.

Öz yeterliliğin bahsi geçen değişkenlerle ilişkisi, özellikle iş yerindeki zorluklarla başa çıkma becerisi ve iş yerindeki otonomi gibi unsurlar üzerinden daha derinlemesine incelenebilir. Ayrıca, öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesinin akış deneyimi üzerindeki potansiyel etkileri, liderlik tarzı ve iş yeri desteği gibi örgütsel faktörler dikkate alınarak araştırılmalıdır. Bu tür çalışmalar, öz yeterlilik kavramının iş yerindeki istenen davranışlarla etkileşimini daha derinlemesine incelememize olanak tanıyacak ve bu etkileşimin, çalışan performansı, motivasyonu ve genel iş deneyimi üzerindeki potansiyel etkilerini aydınlatacaktır. Öz yeterliliğin, bireylerin işlerini daha verimli ve anlamlı bir şekilde yerine getirmeleri açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koyacak bu araştırmalar, aynı zamanda iş gücü verimliliğini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

7.3. Yöneticiler ve İnsan Kaynakları Uygulayıcıları için Öneriler

Rekabetçi iş koşullarında, iş gücünün dinamikleri hızla değişmektedir; özellikle X kuşağının azalırken Y kuşağının iş gücündeki oranı giderek artmaktadır. Bu durum, sıklıkla yeni nesil iş gücü olarak tanımlanmaktadır. Yeni nesil iş gücü, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme eğiliminde olup, aynı zamanda iş-yaşam dengesine büyük önem vermektedir. Yöneticilerin, çalışanların beklentilerini karşılayarak, onların potansiyellerini en iyi şekilde açığa çıkarmaları kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri, genellikle anlamlı ve zorlu görevlerle desteklendiğinde artmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin, çalışanlarına hem yeterli zorluk hem de destek sağlayarak, onların işlerinde akış deneyimi yaşamalarını teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır (Mihelič ve Aleksić, 2017).

Çalışmamızın odaklandığı akış deneyiminin sağlanmasında kişi-iş uyumu önemli bir rol oynamaktadır; çalışanların beceri ve ihtiyaçlarının iş gereksinimleriyle uyumlu hale getirilmesi, akış deneyiminin kolaylaştırılmasına olanak tanımaktadır. Yöneticilerin, iş gereksinimlerini ve bireysel becerileri uyumlu hale getirmeleri yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da artıracaktır. Bu doğrultuda, işe alım ve yerleştirme süreçlerinde kişi-iş uyumunun en yüksek seviyede olduğu pozisyonların sağlanması için stratejik çalışmalar yapılmalıdır (Oldham ve Hackman, 2010).

Öz yeterlilik, akış deneyimini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Bireylerin kendi yeteneklerine güven duyması, zorlu işlerde daha yüksek performans sergilemelerini ve sık sık akış deneyimi yaşamalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda, öz yeterliliğin geliştirilmesi, çalışanların işlerinde daha başarılı ve tatmin edici bir deneyim yaşamalarını sağlayabilir. Öz yeterliliği artırmak için yöneticilerin, çalışanların becerilerine olan güvenlerini pekiştiren stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Bandura, 1997).

Ayrıca, iş biçimlendirme uygulamaları, çalışanların işlerini kendi ihtiyaç ve becerilerine göre düzenlemelerine olanak tanımaktadır. Ancak, iş biçimlendirmenin olası olumsuz etkilerinin ve örgütsel düzeydeki aksaklıkların göz önünde bulundurulması önemlidir. Yöneticilerin, iş biçimlendirmeyi etkili bir şekilde yönetmeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki verimliliği artırmaya yönelik katkı sağlayabilir (Oldham ve Hackman, 2010).

Son olarak, Csikszentmihalyi'nin (2003) önerdiği stratejiler, iş yerinde akış deneyimlerinin teşvik edilmesinde yöneticiler için yol gösterici olabilir. Bu stratejiler arasında hedeflerin etkili bir şekilde iletilmesi, niteliksel ve niceliksel geri bildirim sistemlerinin oluşturulması, bireylerin becerilerinin rollerle uyumlu hale getirilmesi ve güçlü yönlerine odaklanması yer almaktadır. Ayrıca, dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınılarak çalışanların konsantrasyon ve yaratıcılıklarının desteklenmesi, işin anlam ve değerle zenginleştirilmesi, işlerinden memnun çalışanların ödüllendirilmesi gibi unsurlar da akış deneyiminin teşvik edilmesine katkı sağlayacaktır (Csikszentmihalyi, 2003; Maeran ve Cangiano, 2013).

Yöneticilerin, bu stratejileri uygulayarak çalışanların iş yerinde daha anlamlı, verimli ve tatmin edici bir deneyim yaşamalarını sağlama konusunda önemli bir rol üstlendikleri unutulmamalıdır.

7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, veri toplama aşamasındaki zaman ve maliyet faktörleri göz önünde bulundurularak Ankara ilinde aktif olarak çalışan katılımcılarla sınırlı bir örneklem kullanılması, çalışmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmanın kesitsel veri ile sınırlı olması da bir diğer sınırlılık olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışmada sosyal beğenilirlik ölçeği oluşturulmamış olması, katılımcıların verdiği yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu varsayımını içermektedir. Bu sınırlılıklar, elde edilen sonuçların ve bulguların değerlendirilmesi sırasında göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akın, A., Uysal, R., ve Akın, Ü. (2015). Duygusal Bulaşma Ölçeği'nin Türkçe Formu'nun Geçerlik ve Güvenirliği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 97-104.
- Aleksič, D. (2016). *The Negative Aspects of Flow: Examining Relationships Between Flow and Unethical Behavior* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., ve Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Asakawa, K. (2004). Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life? *Journal of Happiness Studies*, 5, 123-154.
- Asakawa, K. (2010). Flow Experience, Culture, and Well-being: How Do Autotelic Japanese College Students Feel, Behave, and Think in Their Daily Lives? *J Happiness Stud*, 11, 205–223.
- Aydin Kucuk, B. (2022). Work flow experience in the light of leader-member exchange and person-job fit theories. *Psychological Reports*, 125(1), 464–497.
- Aypay, A. (2010). The Adaptation Study of General Self-Efficacy (GSE) Scale to Turkish. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(2), 113–131.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26–44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. (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(4), 393–417.

- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bakker, A. B., ve van Woerkom, M. (2017). Flow at Work: a Self-Determination Perspective. *Occupational Health Science*, 1, 47–65.
- Bakker, B., ve Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal Of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289–2308.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual review of psychology*, 52, 1–26.
- Bandura, A., ve Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *The Journal of applied psychology*, 88(1), 87–99.
- Barling, J., ve Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41–51.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., ve Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802–836.
- Bartel, C., ve Dutton, J. (2001). Ambiguous organizational memberships: Constructing organizational identities. Social identity processes in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 115–130). New York, NY: Psychology Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

- Berg, J M, Dutton, J., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Center for Positive Organizational Scholarship, University of Michigan. Erişim adresi: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, Justin M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace.*, 81–104.
- Berg, Justin M., Grant, A. M., ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
- Berg, Justin M., Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Blustein, D. L. (2008). The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228–240.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York, NY: Monthly Review Press.
- Brkich, M., Jeffs, D., ve Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43–51.
- Bruning, P. F., ve Champion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
- Bryce, J., ve Haworth, J. (2002). Wellbeing and flow in sample of male and female office workers. *Leisure Studies*, 21(3–4), 249–263.
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., ve Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386.
- Busch, H., Hofer, J., Chasiotis, A., ve Campos, D. (2013). The achievement flow motive as an element of the autotelic personality: Predicting educational attainment in three cultures. *European Journal of Psychology of Education*, 28, 239–254.
- Buzady, Z., Wimmer, A., Csesznak, A., ve Szentesi, P. (2024). Exploring flow-promoting management and leadership skills via serious gaming. *Interactive Learning Environments*, 32(2), 757–771.

- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., ve Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9:1304, 1–12.
- Caldwell, D. F., ve O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657.
- Campbell, D. P., ve Hansen, J. C. (1981). *Manual for the SVIB-SCII: Strong-Campbell Interest Inventory, Form T325 of the Strong Vocational Interest Blank* (3rd ed.). California: Stanford University Press.
- Carter, M. J., ve Fuller, C. (2016). Symbols, meaning, and action: The past, present, and future of symbolic interactionism. *Current Sociology*, 64(6), 931–961.
- Catley, D., ve Duda, J. L. (1997). Psychological antecedents of the frequency and intensity of flow in golfers. *International Journal of Sport Psychology*, 28(4), 309–322.
- Ceja, L., ve 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.
- Çelik, M., ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11–20.
- Çetin, F., Askun Celik, D., ve Basım, N. (2016, Kasım). Çalışan Motivasyonunda Kültürel bir Farklılık Arayışı: Bireysel Performansta Temel Psikolojik İhtiyaçlar ile Akış. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Adana.
- Çetin, F., Güner, G., ve Basım, N. (2021). İş Biçimlendirme (Job Crafting) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257–271.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., ve Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., ve Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159–181.
- Clarke, S. G., ve Haworth, J. T. (1994). “Flow” experience in the daily lives of sixth-form college students. *British Journal of Psychology*, 85(4), 511–523.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behaviour sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., ve Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, 21(2), 125–143.
- Csikszentmihaly, M., ve Csikszentmihaly, I. S. (Eds). (1988). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of optimal experience*. New York NY: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M, ve Le Fevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York, NY: Penguin Books.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Materialism and the evolution of consciousness. In T. Kasser & A. D. Kanner (Eds.), *Psychology and consumer culture: The struggle for a good life in a materialistic world*. (pp. 91–106). Washington, DC: American Psychological Association.
- Dawis, R. V., ve Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- de Beer, L. T., Rothmann, S., ve Mostert, K. (2016). The bidirectional relationship between person-job fit and work engagement: A three-wave study. *Journal of Personnel Psychology*, 15(1), 4–14.
- De Devotto, R. P., Freitas, C. P. P., ve Wechsler, S. M. (2020). The role of job crafting on the promotion of flow and wellbeing. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(1), 1-24.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Springer.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., ve Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., ve Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209–234.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283–357). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 209–258). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., ve Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755–775.
- Ellis, G. D., Voelkl, J. E., ve Morris, C. (1994). Measurement and analysis issues with explanation of variance in daily experience using the flow model. *Journal of Leisure Research*, 26(4), 337–356.
- Ellis, R. A., ve Taylor, M. S. (1983). Role of self-esteem within the job search process. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 632–640.
- Engeser, S., ve Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, 32(3), 158–172.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., ve Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person–job fit matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346–366.
- Espedido, A., ve Searle, B. J. (2020). Daily proactive problem-solving and next day stress appraisals: the moderating role of behavioral activation. *Anxiety, Stress and Coping*, 33(4), 416–428.
- Faiola, A., Newlon, C., Pfaff, M., ve Smyslova, O. (2013). Correlating the effects of flow and telepresence in virtual worlds: Enhancing our understanding of user behavior in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 1113–1121.

- Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). London, UK: SAGE.
- Finneran, C. M., ve Zhang, P. (2003). A person-artefact-task (PAT) model of flow antecedents in computer-mediated environments. *International Journal of Human Computer Studies*, 59(4), 475–496.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- French, J. R. P. J., Caplan, R. D., ve Harrison, R. Van. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- Fullagar, C. J., ve Kelloway, E. K. (2009). “Flow” at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615.
- Fullagar, C. J., Knight, P. A., ve Sovern, H. S. (2013). Challenge/skill balance, flow, and performance anxiety. *Applied Psychology*, 62(2), 236–259.
- Ghani, A., ve Deshpande, S. P. (1994). Task characteristics and the experience of optimal flow in human-computer interaction. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 128(4), 381–391.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- Gist, M. E., ve Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., ve Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202.
- Grant, A. M., ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Grant, A. M., ve Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445–455.

- Hackman, J. R., ve Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). London, UK: SAGE.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). London, UK: SAGE.
- Hambleton, A. J., Kalliath, T., ve Taylor, P. (2000). Criterion-related validity of a measure of person-job and person-organization fit. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 80–85.
- Haradkiewicz, J. M., ve Elliot, A. J. (1998). The joint effects of target and purpose goals on intrinsic motivation: A mediational analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(7), 675-689.
- Harrison, J. (1978). The importance of being important. *Midwest Studies in Philosophy*, 3, 221–239.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., ve Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–99.
- Henry, J. (2004). Positive and creative organization. In P. A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive Psychology in Practice* (pp. 269–286). Hoboken, NJ: Wiley.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve 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.
- Hill, T., Smith, N. D., ve Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 307–313.
- Hoffman, D. L., ve Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50–68.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Howard-Grenville, J. (2020, Haziran 24). How to sustain your organization’s culture when everyone is remote’. *MIT Sloan Management Review*. <https://mitsmr.com/2YqTiIS>
- Hsu, C. L., ve Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information and Management*, 41(7), 853–868.

- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolino, E., ve Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533–551.
- Jackson, S. A., ve Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow in sports: The keys to optimal experiences and performances*. Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Jackson, Susan A. (1996). Toward a conceptual understanding of the flow experience in elite athletes. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67(1), 76–90.
- Jackson, Susan A., ve Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The flow state scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 17–35.
- Jackson, Susan A., Thomas, P. R., Marsh, H. W., ve Smethurst, C. J. (2001). Relationships between flow, self-concept, psychological skills, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 129–153.
- Kaplan, S. (1983). A model of person-environment compatibility. *Environment and Behavior*, 15(3), 311–332.
- Kasa, M., ve Hassan, Z. (2013). Antecedent and consequences of flow: Lessons for developing human resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 209–213.
- Katja Mihelič, K., ve Aleksić, D. (2017). "Dear employer, let me introduce myself "- Flow, satisfaction with work-life balance and millennials' creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408.
- Keller, J., ve Bless, H. (2008). Flow and regulatory compatibility: An experimental approach to the flow model of intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 196–209.
- Keller, J., ve Blomann, F. (2008). Locus of control and the flow experience: An experimental analysis. *European Journal of Personality*, 22(7), 589–607.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçeye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *Journal of Business Research - Turk*, 9(4), 283–304.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work." *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 32(4), 941–958.
- Kowal, J., ve Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 355–368.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuhnle, C., Hofer, M., ve Kilian, B. (2012). Self-control as predictor of school grades, life balance, and flow in adolescents. *British Journal of Educational Psychology*, 82(4), 533–548.
- Larson, M., ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75–92.
- Lauver, K. J., ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470.
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Leana, C., Appelbaum, E., ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- Leana, C. R., ve Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Leiter, M. P. ve Bakker, A. B., (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.1-9). New York, NY: Psychology Press.
- Lichtenthaler, P. W., ve Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477–497.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, Edwin A., ve Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
- Locke, Edwin A., Shaw, K. N., Saari, L. M., ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.

- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., ve Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152.
- Luszczynska, A., Scholz, U., ve Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, 139(5), 439–457.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36.
- Maddux, J. E. (2002). Self-efficacy: The power of believing you can. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 277–287). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maeran, R., ve Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(1), 13–26.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., ve Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795–814.
- Marin, M. M., ve Bhattacharya, J. (2013). Getting into the musical zone: Trait emotional intelligence and amount of practice predict flow in pianists. *Frontiers in Psychology*, 4, 853.
- Massimini, F., ve Carli, M. (1988). The systematic assessment of flow in daily experience. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* (pp. 266–287). Cambridge: Cambridge University Press.
- Massimini, Fausto, ve Fave, A. D. (2000). Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, 55(1), 24–33.
- Mesurado, B., ve de Minzi, M. C. R. (2013). Child's personality and perception of parental relationship as correlates of optimal experience. *Journal of Happiness Studies*, 14(1), 199–214.
- Miller, M. (2015). Relationships between job design, job crafting, idiosyncratic deals, and psychological empowerment (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Walden University, Minneapolis, Minnesota, US.

- Mills, N., Pajares, F., ve Herron, C. (2007). Self-efficacy of college intermediate French students: Relation to achievement and motivation. *Language Learning*, 57(3), 417–442.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., ve James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 506–517.
- Moneta, G. B. (2012). Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion*, 36(4), 491–503.
- Morrison, E. W., ve Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.
- Nakamura, J., ve Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In C. R. Lopez & S. Snyder J. (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 89–105). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nielsen, K., ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384.
- Nielsen, K., ve Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 180–190.
- Niessen, C., Weseler, D., ve Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.
- Oldham, G. R., ve Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri: Araştırma planlama, toplum ve örnek seçimi, güç analizi, proje hazırlama, veri toplama, veri analizi, bilimsel rapor yazımı*. Eskişehir, Türkiye: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, Y., ve Turan, M. F. (2019). İş şekillendirme ve işe adanmışlık arasındaki ilişki: İlaç sektöründe satış pazarlama profesyonelleri üzerinde yapılan bir araştırma. *Journal of Business Research - Turk*, 11(3), 1346–1357.
- Pajares, F. (2002). Gender and perceived self-efficacy in self-regulated learning. *Theory Into Practice*, 41(2), 116–125.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.

- Peters, P., Poutsma, E., van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., ve de Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management, 53*(2), 271–290.
- Petrou, P., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance: Correction to Petrou, Demerouti, and Schaufeli. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–480.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1120–1141.
- Pilke, E. M. (2004). Flow experiences in information technology use. *International Journal of Human Computer Studies, 61*(3), 347–357.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology, 45*(1), 1–10.
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology, 46*(6), 375–384.
- Ringle, C. M., Wende, S., ve Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. www.smartpls.com
- Roczniewska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., ve von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic Reviews, 12*(1), 1–13.
- Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifrea, E., ve Sonnenschein, M. (2011). Enjoyment and absorption: An electronic diary study on daily flow patterns. *Work and Stress, 25*(1), 75–92.
- Rogatko, T. P. (2009). The influence of flow on positive affect in college students. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 10*(2), 133–148.
- Rošková, E., ve Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica, 62*(2), 148–163.
- Ross, S. R., ve Keiser, H. N. (2014). Autotelic personality through a five-factor lens: Individual differences in flow-propensity. *Personality and Individual Differences, 59*, 3–8.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138.

- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426.
- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277–287.
- Saks, A. M., ve Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 646–654.
- Salancik, G. R., ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Salanova, M., Bakker, A. B., ve Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22.
- Salanova, M., Grau, R. M., ve Martínez, I. M. (2006). Job demands and coping behaviour: The moderating role of professional self-efficacy. *Psychology in Spain*, 10, 1–7.
- Salomon, G. (1984). Television is “easy” and print is “tough”: The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 647–658.
- Sánchez-Franco, M. J., ve Roldán, J. L. (2005). Web acceptance and usage model: A comparison between goal-directed and experiential web users. *Internet Research*, 15(1), 21–48.
- Scharp, Y. S., Breevaart, K., Bakker, A. B., ve van der Linden, D. (2019). Daily playful work design: A trait activation perspective. *Journal of Research in Personality*, 82, 103850.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y., ve Kern, M. J. (2006). Measuring general self-efficacy: A comparison of three measures using item response theory. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 1047–1063.
- Scholz, U., Dona, B. G., Sud, S., ve Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251.

- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy and education and instruction. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: The Plenum series in social/clinical psychology* (pp. 281-303). New York NY: Plenum Press
- Schwarzer, C., ve Jerusalem, R. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35 – 37). Windsor, UK: NFER-NELSON.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., ve Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Speier, C., ve Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171–192.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–75.
- Steele, J., ve Fullagar, C. (2009). Facilitators and outcomes of student engagement in a college setting. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 5–27.
- Sunita, ve Rajkamal. (2019). Role of self efficacy in job crafting and employee engagement relationship. *Abhigyan*, 37(1), 32–41.
- Swann, C., Keegan, R. J., Piggott, D., ve Crust, L. (2012). A systematic review of the experience, occurrence, and controllability of flow states in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(6), 807–819.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. In *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

- Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C., ve Gist, M. E. (1984). Type a behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 402–418.
- Tetrick, L. E., ve Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3–17). American Psychological Association.
- Theorell, T., ve Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9–26.
- Tims, M., ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., ve van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
- Tims, M., Derks, D., ve Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53.
- Tims, M., Twemlow, M., ve Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: Current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78.
- Tosun, B., ve Kibaroglu, G. G. (2023). Psikolojik güvenlik ikliminin iş tatminine etkisinde iş biçimlendirmenin rolü. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 840–859.
- Trevino, L., ve Webster, J. (1992). Flow in computer-mediated communication: Electronic mail and voice mail evaluation and impacts. *Communication Research*, 19, 125–143.

- Turner, N., Barling, J., ve Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715–728). New York, NY: Oxford University Press.
- Ullén, F., de Manzano, Ö., Almeida, R., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Csíkszentmihályi, M., ve Madison, G. (2012). Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, *52*(2), 167–172.
- van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., ve Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. In *Work&Stress*, *22*(3), 277-294.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., ve Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(6), 847–858.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont, & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology : global perspectives on research and practice* (pp. 124-150). Chichester, UK: Wiley.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., ve Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(3), 511–532.
- van Vianen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 75–101.
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 164–174.
- Vough, H. C., ve Parker, S. (2008). Work Design: Still Going Strong. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.), *Organizational Behaviour Volume 1: Micro Approaches* (Vol. 1, pp. 410-426). London, UK: SAGE.
- Werbelt, J. D., ve Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in human resources management* (Vol. 17, pp. 209–243). Elsevier Science/JAI Press.
- Wilk, S. L., ve Sackett, P. R. (1996). Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change. *Personnel Psychology*, *49*, 937–967.

- Wood, R., ve Bandura, A. (1989a). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407–415.
- Wood, R., ve Bandura, A. (1989b). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Wood, R., Bandura, A., ve Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181–201.
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.
- Yavuz, M., ve Artan, İ. E. (2019). İş zanaatkârlığı (Job Crafting) kavramı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95–125.
- Yıldız, E. (2020). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellenmesi*. Ankara, Türkiye: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Doktora tez çalışması için hazırlanan bu anket formunu doldurarak katkı vermenizi rica ediyoruz. Bu çalışmada elde edilen veriler bilimsel araştırmalar dışında kullanılmayacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. **Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil, “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir.** Lütfen anket formunda yer alan sorulara mevcut durumunuzu düşünerek, size en uygun olan yanıtı veriniz. Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz lütfen aşağıdaki eposta adresinden bizlere ulaşınız. Araştırmanın sonuçları tarafınıza iletilecektir. **Çalışma için etik kurul izni alınmıştır.**

Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi yanıtlar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Servet KIVANÇ
Başkent Üniversitesi
İşletme Doktora Öğrencisi
E-posta:

Tez Danışmanı
Prof. Dr. H. Nejat BASIM

1.BÖLÜM

Cinsiyetiniz: Kadın(<input type="checkbox"/>) Erkek (<input type="checkbox"/>)	Medeni Durumunuz: Evli (<input type="checkbox"/>) Bekâr (<input type="checkbox"/>)
Yaşınız: <input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 yaş arası <input type="checkbox"/> 31-40 yaş arası <input type="checkbox"/> 41-50 yaş arası <input type="checkbox"/> 50 yaş ve üzeri	Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlkokul/Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Meslekte çalışma yılınız: <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-16 yıl <input type="checkbox"/> 17-27 yıl <input type="checkbox"/> 28-38 yıl <input type="checkbox"/> 39 yıl ve üzeri	Çalıştığınız sektör: Kamu (<input type="checkbox"/>) Özel (<input type="checkbox"/>)

Mesleğiniz. Lütfen bir tanesini işaretleyiniz.

(Listede olmayan meslekler için diğer kısmını doldurunuz)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Akademisyen | <input type="checkbox"/> Mali Müşavir/Muhasebeci | <input type="checkbox"/> Veteriner Hekim |
| <input type="checkbox"/> Aşçı/Pastacı/Çikolatacı | <input type="checkbox"/> Mimar/İç Mimar | <input type="checkbox"/> Yazılım Uzmanı |
| <input type="checkbox"/> Avukat/Hakim/Savcı | <input type="checkbox"/> Mühendis | <input type="checkbox"/> Sekreter |
| <input type="checkbox"/> Bankacı | <input type="checkbox"/> Öğretmen | |
| <input type="checkbox"/> Danışman | <input type="checkbox"/> Sağlık Teknikeri | Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Diş Hekimi | <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama Sorumlusu | |
| <input type="checkbox"/> Doktor | <input type="checkbox"/> Sporcu/Spor Eğitmeni | |
| <input type="checkbox"/> Eczacı | <input type="checkbox"/> Teknik Personel | |
| <input type="checkbox"/> Fizyoterapist | <input type="checkbox"/> Temizlik Personeli | |
| <input type="checkbox"/> Hemşire | <input type="checkbox"/> Üretim/Kalite Sorumlusu | |
| <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Sorumlusu | <input type="checkbox"/> Ürün/Proje/Planlama, Ar-Ge Sorumlusu | |

2. BÖLÜM

Yaptığınız iş size yaratıcılık gerektiriyor mu?

Evet () Hayır ()

İşinizi yaparken kendinizi genellikle kaptırır, zamanın nasıl geçtiğini unuttur musunuz?

Evet () Hayır ()

3. BÖLÜM

Aşağıda yaptığımız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

**Her bir soruda yalnızca bir şıkka işaretleyiniz.*

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1. Kesinlikle Katılmıyorum						
2. Katılmıyorum						
3. Kararsızım						
4. Katılıyorum						
5. Kesinlikle Katılıyorum						
1	İşimi geliştirmek için yeni yaklaşımlar/bakış açıları sunarım.	1	2	3	4	5
2	İşimde yaptığım görevlerin türünü veya kapsamını değiştiririm.	1	2	3	4	5
3	Yeteneklerime ve ilgi alanıma daha uygun olan yeni iş görevleri ortaya çıkarırım.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işte, ek görevler üstlenmeyi severim.	1	2	3	4	5
5	Yeteneğime ve ilgi alanıma uygun görevler üstlenmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
6	İşimi daha eğlenceli hale getirmek için işimde bazı değişiklikler yaparım.	1	2	3	4	5
7	Üretken olmadığımı düşündüğüm (işe yaramayan) bazı uygulamaları değiştiririm.	1	2	3	4	5
8	İşimin, yaşamımdaki asıl amaca nasıl katkı sağladığımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım işin örgütün başarısındaki öneminin farkındayım.	1	2	3	4	5
10	Yaptığım işin daha geniş topluluklar (toplum) için önemli olduğunun farkındayım.	1	2	3	4	5
11	İşimin yaşamıma sağladığı olumlu yöndeki katkıları düşünürüm.	1	2	3	4	5
12	İşimin genel anlamda refahımda/mutluluğumda oynadığı rolü düşünürüm.	1	2	3	4	5

13	İşletmemde diğerleriyle iletişimimi artıracak faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
14	İşletmemde insanları tanımaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
15	İşle ilgili sosyal faaliyetler (konferans, seminer, sergi vb.) organize ederim veya bu faaliyetlere katılırım.	1	2	3	4	5
16	İşyerinde özel bazı etkinlikler (arkadaşımın doğum günü kutlaması, yıl dönümü gibi) düzenlemeye çalışırım.	1	2	3	4	5
17	Tanışmadığım iş arkadaşı, müşteri veya alıcılara kendimi tanıtırım.	1	2	3	4	5
18	Yeni işe başlayan çalışanlara işle ilgili veya iş dışı konularda danışmanlık yapar onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
19	Benimle benzer yeteneğe ve ilgiye sahip olan işyerindeki diğer bireylerle arkadaşlıklar kurarım.	1	2	3	4	5

Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

**Her bir soruda yalnızca bir şıkki işaretleyiniz.*

		Hiçbir zaman	Neredeyse hiç	Kimi zaman	Belirli aralıklarla	Genellikle	Çok sık	Her zaman
1:	Hiçbir zaman							
2:	Neredeyse hiç							
3:	Kimi zaman							
4:	Belirli aralıklarla							
5:	Genellikle							
6:	Çok sık							
7:	Her zaman							
1	Çalışırken başka bir şey düşünmem	1	2	3	4	5	6	7
2	Kendimi işime kaptırırım	1	2	3	4	5	6	7
3	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum	1	2	3	4	5	6	7
4	Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım	1	2	3	4	5	6	7
5	İşim, kendimi iyi hissettirir	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimi çok büyük bir zevkle yaparım	1	2	3	4	5	6	7
7	İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim	1	2	3	4	5	6	7
8	Çalışırken neşeli olurum	1	2	3	4	5	6	7
9	Eğer daha az ücret alsaydım, yine de bu işi yapardım	1	2	3	4	5	6	7
10	Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum	1	2	3	4	5	6	7
11	Çalışıyorum, çünkü çalışmayı seviyorum	1	2	3	4	5	6	7
12	İşimle ilgili bir şeye çalışırken, kendim için çalışıyorum	1	2	3	4	5	6	7
13	İş motivasyonumu, sonunda elde edeceğim ödüllerden değil; işi yaparken elde ederim	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

**Her bir soruda yalnızca bir şıkki işaretleyiniz.*

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1:	Kesinlikle Katılmıyorum					
2:	Katılmıyorum					
3:	Kararsızım					
4:	Katılıyorum					
5:	Kesinlikle Katılıyorum					
1	Şu anki işim aslında beni hiç yansıtmıyor	1	2	3	4	5
2	Bu iş aslında benim yapmak istediğim iş değildir	1	2	3	4	5
3	Bu işin her anlamda (iş tümüyle göz önüne aldığımızda) bana uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin benim için doğru bir iş olmadığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
5	Bu işte amaçlarımla ve ihtiyaçlarımla karşılandığı kanaatindeyim.	1	2	3	4	5

6	Şu anki mevcut işim beni motive ediyor.	1	2	3	4	5
7	Kabiliyet, beceri ve yeteneklerimin mevcut işime uygun olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
8	Bana çok daha uygun olan başka işlerin olduğuna eminim	1	2	3	4	5
9	Şu anki mevcut işimde yetenek, beceri ve yetkinliklerimi kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. <i>*Her bir soruda yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.</i>						
1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeterince çaba harcarsam zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim	1	2	3	4	5
2	Bana karşı çıkıldığında istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim	1	2	3	4	5
3	Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır	1	2	3	4	5
4	Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum	1	2	3	4	5
5	Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlara nasıl baş edebileceğimi biliyorum	1	2	3	4	5
6	Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim	1	2	3	4	5
7	Baş etme yeteneklerime güvendiğim için, zorluklarla karşılaştığımda, soğukkanlılığımı koruyabilirim	1	2	3	4	5
8	Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim	1	2	3	4	5
9	Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm yolu düşünebilirim	1	2	3	4	5
10	Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim	1	2	3	4	5

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkürler.

Ekleme İstedığınız Not: