Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article
Gönderilme Tarihi / Submission Date: 26/01/2023
Kabul Tarihi / Accepted Date: 01/03/2023

Algılanan dönüştürücü liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma

Sezer Cihan GÜNAYDIN KESKEN[1], Zeynep Merve ÜNAL[2] & Ömer Erdem KOÇAK[3]

Öz

Bu araştırmanın amacı algılanan dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide işte akış deneyiminin aracılık rolünü analiz etmektir. Değişkenler arası olası ilişkilerin incelenmesi için kesitsel yöntemle Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan 408 akademisyen; Dönüştürücü Liderlik Ölçeğini, Akış Ölçeğini ve İş Performansı Ölçeğini cevaplandırmışlardır. Regresyon analizi sonuçları beklenildiği gibi algılanan dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve algılanan dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasında işte akışın tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca algılanan dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisinin akademisyenlerin işte akış deneyimlemesi ile ortadan kalktığını göstermiştir. Araştırma bulguları işte akış deneyiminin önemini ortaya koymuştur. Bir başka deyişle, işte akış o derece önemli bir değişkendir ki; akademisyen popülasyonunda algılanan dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini görünmez kılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Akış deneyimi, Dönüştürücü liderlik, İş performansı, Akademisyenler

[1] Doç. Dr.; İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye
E-mail: scgunaydin@gelisim.edu.tr ORCID: 0000-0003-4927-3117

[2] Dr.; Bağımsız araştırmacı/Free researcher, İstanbul, Türkiye
E-mail: zeynepmerveunal@gmail.com ORCID: 0000-0003-3108-8247

[3] Doç. Dr.; İstanbul Medipol Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü, İstanbul, Türkiye
E-mail: oekocak@medipol.edu.tr ORCID: 0000-0002-4649-2042

Atıf İçin / For Citation: GÜNAYDIN KESKEN, S. C., ÜNAL, Z. M. & KOÇAK, Ö. E. (2023). Algılanan dönüştürücü liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisinde akış deneyiminin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi – USBED 5*(8), 147-176. https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbed

The mediating role of flow experience on the interaction between perceived transformational leadership and job performance: A research on academicians

Abstract

The aim of this study is to analyze the mediating role of flow at work in the relationship between perceived transformational leadership and job performance. In order to investigate the potential relationship between variables through cross-sectional design, 408 academicians who work both in public and private universities answered Transformational Leadership Scale, Flow Scale and Job Performance Scale. As expected, results of regression analysis indicated that perceived transformational leadership has a positive effect on job performance and flow at work has a full mediating role between perceived transformational leadership and job performance. The results also showed that positive effect of perceived transformational leadership on job performance of academicians disappears when academicians experience flow at work. Research findings revealed the importance of flow at work. In other words, experienced flow at work is such a powerful variable that it eliminates the positive impact of perceived transformational leadership on job performance in academician population.

Keywords: Flow experience, Transformational leadership, Job performance, Academicians

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamının bireylerden beklediği; işi tam zamanında ve gerekli beceriler ile tamamlamak, tatmin edici düzeyde ve hatta üstün performans göstermek, yetkin olmaktır. 21. yy. da tüm sektör ve örgüt çalışanlarına yönelik olan bu beklentiler akademisyenler için de geçerlidir. Özellikle Türkiye'de sayıları hızla artan vakıf üniversiteleri ve devlet üniversiteleri genelinde yüksek öğrenimde kalite standartlarını arttırmak hedefi ile akademisyenlerden yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Akademisyenlik yüksek içsel motivasyon düzeyi gerektiren ve çoğunlukla, "başarı, sorumluluk, kendini gerçekleştirme, öz-saygınlık, özerklik ve yeterlilik" gibi yüksek düzeyli ihtiyaçların tatminini içeren bir meslek olma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda akademisyenlerin performanslarını ve üretkenliklerini arttırmak ve mesleklerini akış deneyimi ile icra etmelerine etki eden faktörleri inceleyen çalışmalar yapmak alan yazında kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar getirecektir. Neticede akademisyenlerin içsel motivasyonlarının ve akış deneyimini ortaya çıkaracak uygun liderlik ve yöneticilik modellerinin araştırılması, akademisyenlerin güçlü yönlerini performansa dönüştürecek destekleyici bağlamların bütüncül modeller ile irdelenmesi ve ampirik olarak test edilmesi bu alanda liderlik ve yöneticilik yapacak bireyler açısından da yol gösterici olacaktır.

Bu bağlamda bu çalışmada esas olarak öngörülen, akademisyenlerin işlerini yaparken akış deneyimi yaşamalarının iş performansları üzerinde olumlu bir etki yaratacağıdır. Bireylerin işlerini icra ederken olumlu anlamda deneyimlediği bilişsel, davranışsal ve duygusal birtakım durumlar olarak ifade edilen akış, iş performansını yordayıcı bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 1997; Demerouti vd., 2012; Fullagar & Delle Fave, Van Krevelen, 2017;). Ancak akış deneyiminin ortaya çıkması ve performansı arttırması da bazı öncel faktörlere bağlıdır. Yöneticinin liderlik tarzı bu faktörlerden birisini oluşturmaktadır (Özcan, 2021). Günümüzde örgütlerin nihai hedefleri olan verimlilik ve karlılığa ulaşmaları mevcut yeteneklerin ve insan potansiyelinin fark edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesine bağlıdır. Liderler, çalışanların kendi potansiyellerini açığa çıkarma ve gerçekleştirmelerinde de kritik bir rol oynarlar (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000). Kurumda çalışan bireyleri cesaretlendiren, güdüleyen ve onlara ilham veren bir lider çalışanın ve örgütün anlık ve gelecekteki başarısını etkileyecektir. Kurumun performansı ve aynı zamanda çalışan bireylerin performansı liderin sahip olduğu liderlik tipi ile belirlenmektedir (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015; Gao, Murphy & Anderson, 2020). Modern ve post- modern liderlik yazınında çok fazla sayıda liderlik tarzı tartışılagelmektedir. Hizmetkar liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, entelektüel liderlik, otantik liderlik gibi liderlik tarzları içerisinde; dönüştürücü liderlik tarzı, ilham verici olmaları, zihinsel uyarılmayı harekete geçirmeleri, çalışanlarının ihtiyaçlarına bireysel ilgi göstermeleri gibi temel davranış tarzları ile çalışan motivasyonunu arttırmada en etkili liderlik tarzı olarak 90'lardan bu yana çalışılmaktadır. Özcan (2021) İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları ile gerçekleştirdiği 243 veri üzerinden yaptığı analizlerde, hizmet sektöründe dönüştürücü liderliğin akış deneyimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulgulamıştır (R2: ,247; ß= 0,49). Dönüştürücü liderliğin akış deneyimi üzerindeki etkisini irdeleyen bir çalışmaya akademisyenler örnekleminde ise rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasında akış deneyiminin aracı değişken rolü irdelenecektir. Bütüncül modelde akış deneyiminin aracılık etkisinin test edilmesi anlamlıdır çünkü dönüştürücü liderlerin bireysel ilgi ve ilham olma özelliklerini kullanarak bireyleri nasıl güdüledikleri ve böylece bireylerin performanslarını iyileştirdikleri önem arz etmektedir (Shamir vd., 1993). Davranış ve tutumların önemli

bir belirleyicisi olan güdülenme, işteki akış algısında etkiye sahiptir; bir başka deyişle, işle ilgili akış deneyimi güdülenmiş bir mekanizmanın sonucudur (Csikszentmihalyi, 1997). İş yerinde önemli bir kaynak olarak ifade edilebilen dönüştürücü lider, işle ilgili akış deneyimini arttırarak çalışanların iş performansını da arttırabilir.

Bu bağlamda ilerleyen bölümlerde araştırmanın değişkenlerini oluşturan dönüştürücü liderlik, işte akış deneyimi ve iş performansı kavramları açıklanarak aralarındaki kuramsal ilişkiler ve araştırmanın teorik modeli ortaya konulacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dönüştürücü Liderlik

Türkçeye, Fransızca transformateur sözcüğünden geçmiş olan transformatör kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde ‘‘dönüştürücü’’ olarak tanımlanmaktadır. Bir kişiyi veya durumu bulunduğu konumdan başka bir konuma taşıyabilme olarak ifade edilebilen dönüştürücü kavramı, güdülenmenin ve tatminin önem arz ettiği kurumsal yaşamda oldukça önemli bir yere sahiptir. Yeni liderlik yaklaşımlarından biri olarak ifade edilen dönüştürücü liderlik (Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018): ‘‘grubun toplam çıkarını gözeterek çalışanları hedefe ulaşmaları için motive eden kişi’’ (Burns, 1978, s. 426) olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik 4 boyutta ele alınmaktadır (Serinkan, 2003). Bunlar; karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak kavramsallaştırılmıştır. Liderin çalışanlar tarafından takdir edilmesi, güvenilir ve saygın bulunması karizma olarak ifade edilmektedir. Bu boyutta, lider topluluk hissiyatını oluşturarak görev ve hedef bilinci oluşturmaktadır. ‘‘Biz’’ kültürünü oluşturmayı başararak bireyleri hem güdüler hem etkiler. İkinci boyut olan ilham verme; liderin ahlaki değerler temelinde hareket ettiğini, karar alırken ahlaki sonuçlarını da göze aldığını, gelecek hakkında olumlu düşündüğünü ve hedeflere varmak anlamında her zaman kendine güvendiğini ifade etmektedir. Üçüncü boyut olan entelektüel teşvik; liderin yaratıcılık, yenilikçilik, problemleri/sorunları çözmek için tekrar çerçeveleme (olayları yeni bakış açısı ile ele alıp tekrar değerlendirme) yapmak gibi davranışları sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Böylesi bir örgüt kültürü, eski durumlara yeni yaklaşımlarda bulunma anlayışını pekiştirmektedir. Bu durum, liderin bakış açısı ile benzer olmayan fikirlerin ve yaklaşımların eleştirilmemesi ile sonuçlanmaktadır. Böylece, örgüt

temelinde yenilikçilik ve yaratıcılık ortaya çıkmaktadır (Oğuzhan, 2021). Bireysel ilgi olarak ifade edilen dördüncü boyut ise liderin sahip olduğu koçluk ya da danışmanlık rolünü içermektedir. Bireysel düzeyde ilgi gösteren lider, bireylerin ihtiyaçlarının farkındadır. McClelland'ın (1961) ihtiyaçlar teorisinde vurguladığı üç temel ihtiyaç (ilişkisellik, başarı ve güç) ve bu ihtiyaçların nasıl doyurulması gerektiği dönüştürücü lider tarafından belirlenmekte ve çalışan birey desteklenmektedir. Lideri tarafından ihtiyaçlarının farkına varılarak, doyurulması için gerekli eylemlerde bulunulduğunu algılayan çalışanın işe dönük olarak tatmini, örgüt temelinde ise bağlılığı artacaktır (Efe, 2021). Dönüştürücü liderliğin merkezinde olan bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yardım etmek beraberinde hem çalışanlar ile yakın temasta etkileşim içinde olmayı hem de çalışanı sadece bir iş gören olarak görmekten ziyade insani ihtiyaçları olan bireyler olarak görmeyi içermektedir. Dönüştürücü liderliğin olumlu etkileri hem birey hem de örgüt temelinde görülmektedir. Lider tarafından güçlendirilmiş ve yeteneklerinin keşfedilip uygulamaya geçirilmesine fırsat tanınmış bir çalışanın işini yaparken daha güdülenmiş ve yoğunlaşmış olması beklenmektedir (Schermuly & Meyer, 2016). Bireylerin kendilerini işi icra ederken yetkin hissetmesi gelecekte akış deneyimlemeleri ile sonuçlanacak (Salanova vd., 2006) ve iş performansında artış gözlemlenecektir (Bakker, 2008).

Akış deneyimi

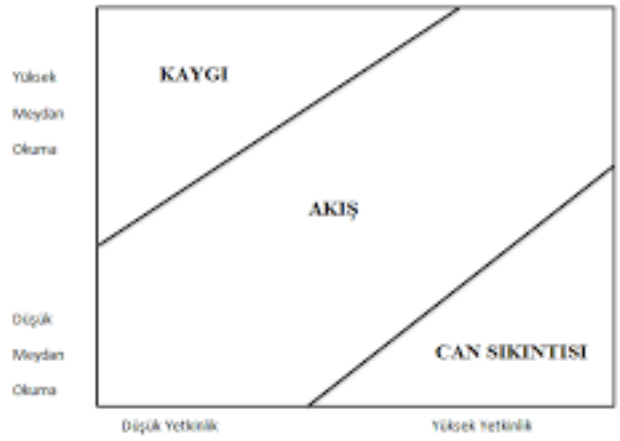
İş motivasyonu kavramı, başka bir deyişle bireyleri çalışmaya iten güdünün ne olduğu, filozoflar, sosyal psikologlar ve pozitif psikoloji tarafından araştırılan bir konudur. Csikszentmihalyi (1975) akış deneyimini; resim yaparken zaman ve mekân algısını kaybeden sanatçıları gözlemleyerek neden ve nasıl bu duyguyu deneyimlediklerini araştırmasıyla kavramsallaştırmıştır. Akış kavramı Csikszentmihalyi (1999, s. 824) tarafından ''herhangi bir dışsal ödül olmaksızın bireysel fayda temelinde sürükleyici ve keyifli çalışma deneyimi olarak'' tanımlanmıştır. Bakker (2008) akış deneyimini; yoğunlaşma, keyif alma ve içsel güdülenme olarak üç boyut ile ele almaktadır. Yoğunlaşma boyutu kişinin işini yaparken zaman ve mekân algısını kaybetmesi iken keyif alma boyutu yapılan işten duyulan hoşnutluğu ifade etmektedir. içsel güdülenme

boyutu ise işin icra edilmesi ile gelen ödülden ziyade işin kendisi ile güdülenmeyi ifade etmektedir.

Akış deneyimi kavramının geliştirilmesinde kuşkusuz kavramın fikir babası olan ve mutluluk olgusunu tanımlamaya çalışan Csizksentmihalyi'nin çalışmaları önem taşımaktadır. Csikszentmihalyi (1975), bugün sahip olduğumuz imkânlara, lükse, paraya ve sosyal olanaklara rağmen; bunların hiçbirinin olmadığı onlarca hatta yüzlerce yıl öncesinde yaşamış olan insanlardan daha mutlu olmadığımızı öne sürmekte ve mutluluğun şans veya dış ortamdan kaynaklı olmadığını, tamamen kişilerin motivasyonları ile yakından ilintili olduğunu da iddia etmektedir. Bu motivasyonun ise, kişilerin algılarından ve iç ve dış hadiselere yükledikleri anlamlardan önemli ölçüde etkilendiğini eklemektedir. Yine Csikszentmihalyi (1990), dış ve belirsiz güçler tarafından etki altında olmak yerine, insanların kaderlerine hükmettiği ve aksiyonlarını kontrol ettiği hissinde olduğu zamanlardan zevk aldığını hatta bu anların onların hafızalarında yer ettiğini öne sürmektedir. Bu olguya Csikszentmihalyi ideal deneyim (optimal experience) adını vermektedir. Bu tür olaylara sadece dışsal koşulların lehte olduğu zamanlar değil aynı zamanda; konsantrasyon gerektiren çalışmalardan, ölümcül deneyimler yaşanan olaylardan; hatta ormandaki bir kuşun ötüşünün dinlenmesi, zor bir görevin tamamlanması veya bir ekmeğin sevilen biriyle paylaşmanın da sebep olabileceği belirtilmektedir. İdeal deneyimin örneğin, bir çocuk için daha önce blok oyuncaklarından yaptığı en yüksek kuleden bile daha yüksek yaptığı bir kulenin en tepesine elleri titreye titreye son parçayı koyması gibi bir hali veya bir yüzücünün yeni rekorunu kırmaya çalışırken içinde bulunduğu fiziksel ve zihinsel durumu izah ettiği iletilmektedir. Yetenekler ile meydan okuma halinin bir denge içinde olduğu bu ideal deneyim durumunun da akış deneyiminin oluşması için gerekli bir ön koşul olduğu belirtilmektedir (Ellis, Voelkl ve Morris, 1994). Akış deneyimi, kişinin bir faaliyete tamamen kendini vermesi ve dış dünyada olan bitenlerin önemsiz hale geldiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990).

Akış deneyimi sırasında tüm dikkatin kişinin amaçlarına odaklandığı ve aynı zamanda hiçbir ruhsal uyumsuzluğun olmadığı ve dış bozucuların dikkate alınmadığı belirtilmektedir. Kişinin bilincini akış deneyimine göre düzenlemesinin ardından yaşam

kalitesinin de artacağı öne sürülmektedir. Csikszentmihalyi, akış deneyimi sırasında kişinin çok daha kabiliyetli ve yetenekli olduğunu hissettiğini, bunun temel sebebinin ise kişiye ait düşünce, niyet, duygu ve hislerin aynı anda tek bir noktaya odaklanması olduğu belirtilmektedir. Kişinin akış deneyimi durumunda iken tam kapasite ile çalıştığı öne sürülmektedir (Deci, 1975; White, 1959). Akış deneyimi haline girilebilmesi için yeteneklerin ve olasılıkların (meydan okuma kapsamında) hassas bir dengede olması ve öyle de devam etmesi gerektiği iletilmektedir (Berlyne, 1960; Hunt, 1965). Bu kapsamda eğer meydan okunan unsur yetenekleri aşıyorsa, kişinin önce ihtiyatlı davranacağı ve sonra da anksiyeteye uğrayacağı; eğer yetenekler meydan okunan unsurun üstündeyse de kişinin önce gevşeyeceği ve sonrasında ise sıkılacağı öne sürülmektedir. Bu durumların dışında kalan halleri de Csikszentmihalyi akış kanalı olarak tanımlamakta ve bunun temsili de Şekil 1'de verilmektedir.



***Şekil 1**. Akış Kanalı (Csikszentmihalyi, 1990, s. 74)*

Farklı deneyimsel durumların aynı anda yaşanması akışı yaşama olasılığını artırmaktadır (Enseger & Schiepe-Tiska, 2012) Farklı deneyimsel durumlar altı bileşen ile ifade edilmektedir: (1) görevi gerçekleştirirken deneyimlenen yoğun odaklanma durumu, (2) kendiliğinden ve irade dışı oluşan eylemin farkındalığı, (3) yapılan işin üzerinde kontrol algısı, (4) öz-bilinç kaybı, (5) bireysel zaman algısında değişim, (6) içsel motivasyon ile gerçekleştirilen eylemdeki keyif algısı (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Bu bileşenler akış deneyiminin belirleyicileri olarak ifade edilmektedir. Tüm bu deneyimler kişilerin becerileri ve karşılaşılan zorluklar arasında uyum olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Kendini belirleme kuramına (Deci, 1975) göre ödüllendirici olarak algılanan durumlar bireylerde eyleme geçmeye neden olmaktadır. Kendini belirleme kuramında vurgulanan üç temel ihtiyaç; yetkinlik (bireyin çevresini kontrol edebilme algısı), ilişkisellik (diğer insanlar ile etkileşimde olma) ve özerklik (kendi kendini yönetme ve bireysel yaşamda söz hakkına sahip olma) ve bu ihtiyaçların doyurulması içsel güdülenme ile sonuçlanmaktadır. Kendini belirleme kuramı temel psikolojik ihtiyaçların doyurulmasına odaklanırken, akış kuramı (Csikszentmihalyi, 1990) bireylerin işlerini icra ederken keyifli ve eğlenceli zaman geçirmesine odaklanmaktadır. Akış durumunda olan bireyler, yeni bir değişim başlatmak için istekle ve heyecanla hareket eder, bu eylemden keyif alırlar (Csikszentmihalyi, 1990). Örneğin; işte akış deneyimleyen bireylerin iş performansı (Bakker, 2008), örgütsel vatandaşlık davranışı ve iyi oluş (Fullagar ve Kelloway, 2009) durumlarında artış bulgulanmıştır.

İş Performansı

Kökeni Fransızca olan performans kavramı Türk Dil Kurumu tarafından ‘‘kişinin yapabileceği en iyi derece’’ ve ‘‘herhangi bir eseri, oyunu, işi ortaya koyarken gösterilen başarı’’ olarak ifade edilmektedir. Performans kavramı davranışa vuruk birtakım eylemleri içermektedir. Motowidlo ve Kell (2012) bireylerin kurum içindeki performansından bahsederken belirli bir zaman aralığında sergilenen davranışları ve bu davranışların kurum için oluşturduğu toplam değeri vurgular. Yazarlara göre burada önem arz eden davranış kavramının kurum içerisinde beklenen bir biçimde gerçekleşmesi ve beklenen örgütsel değeri oluşturmasıdır. Özgen, Öztürk ve Yalçın’a (2002) göre iş performansı, bir görevin çalışanlar tarafından ne ölçüde gerçekleştirildiği ve buna göre performans ölçütünün yüksek ya da düşük olarak belirlenmesi olarak ifade edilmiştir. Yazında iş performansı, görev ve bağlamsal performans olarak ele alınmaktadır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997). Görev performansı iki farklı eylem/davranış olarak ifade edilmektedir. İlki, ham maddelerin işlenerek kurumun ürettiği mal ve hizmetlere dönüşmesini temsil eden faaliyetler olarak ifade edilirken; ikincisi teknik sistemin devamını sağlamak için hammadde tedariki içeren faaliyetlerin sürdürülmesi olarak ifade edilmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Bağlamsal performans ise sosyolojik, psikolojik ve örgütsel süreçler üzerinde olumlu katkı sağlayıcı katalizör

faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performans faaliyetleri ile ilgili araştırmalarını örgütsel vatandaşlık davranışı ve toplum yanlısı örgütsel davranış gibi kavramlar çerçevesinde gerçekleştirmişlerdir. Bağlamsal performans faaliyetleri temelinde; iş tanımında yer almayan örgüt içi faaliyetlerde bulunmak, bireysel performansı güdülenmiş ve adanmış bir biçimde gerçekleştirmek, diğer insanlara yardım etmek, bireyin beklentileri ile bağdaşmasa dahi kurumun kurallarına uymak ve kurumun hedeflerini onaylamak gibi eylemleri içermektedir. Bu araştırmada performans kavramı işe yönelik performans sınırlarında ölçümlenmiştir. Bağlamsal performans ile ilgili bir ölçümleme yapılması gelecek çalışmalara bırakılmıştır. Öncelikle temel performans göstergeleri üzerinde akış deneyiminin etkisinin irdelenmesi hedeflenmiştir.

Alanyazında yapılan çalışmalarda, bireysel becerilerin yüksek düzeyde kullanılabildiği ve aynı zamanda zorluk derecesi yüksek işlerde akışın deneyimlenmesi ile iş performansının da artacağı vurgulanmaktadır (Abuhamdeh, 2020). İşi anlamlı bulma (Allan et al., 2018; Geldenhuys, Bakker ve Demerouti, 2021), birey-iş uyumu (Wrzesniewski ve Dutton, 2001), iş üzerinde kontrol sahibi olma algısı (Lichtenthaler ve Fischbach, 2019), çalışanların kurumda kendini güvende hissetmesi (Özdemir, Erdem ve Kalkın, 2016), örgüte güven (Gerşil ve Aracı,2011), etik örgüt iklimi (Korkmazer, Pirol ve Güneysu, 2020), adalet algısı (Dirik, 2017), öz-yeterlilik algısı (Eryılmaz, Dirik ve Odabaşoğlu, 2019), akış deneyimi (Landhäuber & Keller, 2012; Soriano, Kozusznik, Peiro, Demerouti, 2020) ve dönüştürücü liderlik (Gül & Koçak, 2021) iş performansını yordayıcı değişkenler olarak bulgulanmıştır.

Dönüştürücü Liderlik ile İşte Akış Deneyimi İlişkisi

İlham verme, idealleştirilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, bireysel ilgi bileşenleri ile tanımlanan dönüştürücü liderler, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmada son derece başarılıdır. Gelişime ve dönüşüme açık olan bu liderlik tarzı, örgütsel performansı arttırabilmek için bireysel performans ve üretkenliğin kilit bir rol üstlendiğinin ve çalışan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiğinin öneminin son derece farkındadırlar (Özcan, 2021). İç ve dış çevreyi analiz etme ve vizyoner, stratejik bir bakış açısı ile bütünü görebilme yetenekleri onları örgütsel gelişmeyi gerçekleştirecek doğru değer, hedef ve

stratejileri oluşturmak ve uygulamak konusunda başarılı kılmaktadır. Bu hedeflere ulaşmada çalışanların moral ve motivasyon düzeylerini arttırmak konusunda gerekli önlemleri almaktadırlar. Akış deneyimine girilebilmesi için yukarıda da izah edildiği gibi kişinin zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan tam bir uyum ve denge içerisinde olması gerekir. Çalışanı hedefe inandırmak ve bu hedefe yüksek düzeyde odaklanarak tam kapasite ile performans göstermesini sağlamak noktasında dönüştürücü liderliğin yüksek motivasyonu sağlama özelliği önemli bir etkendir. Dönüştürücü liderler tarafından yüksek moral ve motivasyon düzeyine ulaşan çalışanlar, işlerini tutku ve adanmışlık ile yaparken akış deneyimini daha kolay yaşar hale gelecektir (Özcan, 2021). Çalışan tüm dikkatini odaklandığı amaçlara vererek, dışardaki şartlar ve koşullar ne olursa olsun dış bozucuları dikkate almayacaktır. Bu durum çalışanın tam kapasite ile çalışmasına zemin oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderler çalışanlarını zihinsel olarak zorlar ve onların kalıpların dışında düşünmelerini teşvik ederler, pozitif değişimin gerçekleşmesi için fikirlerin özgürce ifade edilebildiği, tartışılabildiği, yaratıcılık ve yeniliğin ön planda olduğu "meydan okuyucu" çalışma kültürleri yaratırlar. Çalışanlarının olaylara farklı perspektif ve açılardan bakmalarını sağlayarak onları entelektüel kapasitelerini uyarmaya ve en son noktada kullanmaya teşvik ederler (Bass & Riggio, 2006; Eisenbeiss, Van Knippenberg & Boerner, 2008; Gardner & Avolio, 1998). Bu zihinsel uyarım ve bireysel anlamda çalışana sağlanan ilgi çalışanın işini yaparken akışta kalmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışan bireylerin değerlerinin, tutumlarının ve ihtiyaçlarının işi aracılığı ile tamamlanmasını sağlayacak öngörüye sahip olan dönüştürücü lider (Bass, 1985) akış deneyimi üzerinde olumlu katkıya sahip olacaktır. Örgüt kültüründe katkı, fark edilirlik ve mücadele etmek gibi değerleri benimseyen ve benimseten lider çalışanların işle ilgili akış deneyimlemesinde olumlu etkiye sahiptir (Linsner, 2009). Benzer biçimde, Schermuly ve Meyer (2020) çalışanları hem bilişsel hem duygusal anlamda değiştirebilen dönüştürücü liderin akış deneyiminde artış sağladığını bulgulamıştır.

Akış kuramı, bireylerin çevreleri ile olan hareketli etkileşimlerinin akış ile sonuçlanacağını (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014) ve bu durumun bireyin kaynaklarını ve çevrelerini nesnel bir biçimde yorumlamaları ile şekilleneceğini vurgulamaktadır. Bir başka deyişle, akış bireyin kişiliği ile çevreden gelen taleplerin uyumu olarak ifade edilebilir. Akışın deneyimlenmesi için bireyin kendini yetkin

hissetmesi ve güçlü yönlerini ortaya çıkaracak gerekli fırsatın verilmesi gerekmektedir (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Schermuly ve Meyer (2020) çalışanın yetkinlik, anlam, öz-belirleme algısının işle ilgili akış deneyimlemesinde anlamlı katkısının olduğunu bulgulamıştır. Çalışana yetkin olma fırsatını vermede ve kendini yetkin hissetmesini sağlamada dönüştürücü liderlik tarzı destekleyici bir ortam yaratmakta ve böylece akış deneyimi ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi (H1) aşağıda belirtilmektedir.

H1: Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin işle ilgili akış deneyimine etki eder.

Dönüştürücü Liderlik ve Performans İlişkisi

Alan yazında dönüştürücü liderliğin doğrudan iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bireylerin hedeflerine varabilmeleri için bireyleri gerekli bilgi ve beceriyi kullanmaya teşvik eden böylece iş performansına olumlu yönde katkı sağlayan dönüştürücü lider, iş ve birey temelinde olumlu etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderler olumlu örgüt kültürü oluşturarak iş performansını arttırmaktadır (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi & Asim, 2020). Dönüştürücü liderin iş performansı üzerindeki etkisi Blau (1974) tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı ile de açıklanabilir. Karşılıklılık kuralını esas alan bu kurama göre lider tarafından yöneltilen olumlu davranışlar, lider ve üye arasında yüksek kaliteli bir değişim ilişkisi yaratarak çalışanların da lidere olumlu karşılık vermelerine zemin hazırlar. Başka bir deyişle lidere ve örgüte yönelik olumlu çalışan tutum ve davranışları ortaya çıkar. Liderin kendilerine yönelik eylemlerini yararlı olarak algılayan çalışanlar, işlerinde daha fazla çaba gösterme konusunda motive olacak ve liderin göstermiş olduğu bu faydaları, verimli iş performansı göstererek değiş tokuş edecektir (Jyoti & Bhau, 2015).

Bu bağlamda araştırmanın ikinci Hipotezi H2 aşağıda belirtilmektedir.

H2: Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin iş performansına etki eder.

İşte Akış Deneyimi ve Performans İlişkisi

Araştırmalar (Christandl, Mierke, & Peifer, 2018; Peifer & Zipp, 2019) akış deneyimi ile performans arasında olumlu ilişkinin olduğunu bulgulamıştır. Akış deneyiminin

performans üzerindeki olumlu etkisi akışta yer alan işe yoğunlaşma ve işle bütünleşme durumlarının neticesinde ortaya çıkmaktadır. İşi ile bütünleşen ve bir bakıma zaman-mekân algısını yitiren çalışanın dikkatinin daha az dağılması beklenerek iş ile ilgili performansının artacağı ön görülmektedir. Öz-yeterlilik kuramı (Bandura, 1997) güçlü yönlerini kullanabilen bireylerin performanslarında iyileşme olacağını vurgulamaktadır. Nitekim akış deneyimi sırasında çalışanlar tam kapasite ile çalışmaktadırlar. Akış deneyimleme neticesinde öğrenmeye istekli ve mücadele gerektiren hedeflere adanmış çalışanların performansları artış eğiliminde olacaktır (Engeser & Rheinberg, 2008).

Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi H3 aşağıda belirtilmektedir.

H3: İşte akış deneyimi akademisyenlerin performansına etki eder.

İşte Akış Deneyiminin Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansı Etkileşiminde Aracılık Rolü

Bu çalışmanın ilk üç hipotezinde değişkenler arasındaki ilişkiler bir bağımsız bir bağımlı değişkenli modeller ile test edilmektedir. Öyle ki araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderliğin iş performansı ve akış deneyimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca akış deneyiminin de iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ancak giriş kısmında da ifade edildiği gibi araştırmanın asıl amacı bütüncül teorik model ile algılanan dönüştürücü liderlik tarzının iş akış deneyimi aracılığı ile iş performansı üzerindeki etkisini test etmektir.

Dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra farklı aracı değişkenlerle de birlikte çalışıldığı görülmektedir. Yazında dönüştürücü liderlik ile performans arasındaki ilişkide ara değişken olarak etkileşimsel adalet (Thompson, Buch, Thompson & Glas, 2021), işe tutkunluk (Katou, Koupkas, & Triantafillidou, 2021), olumlu başa çıkma tarzı (Chu vd., 2021), sorumluluk hissiyatı ve iş tatmini (Dananjaya, Saragih, & Nugroho, 2020), öz-yeterlilik (Sürücü ve Maslakçı, 2020) gibi değişkenler kullanılmıştır. Yazında yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderliğin aynı zamanda, psikolojik iyi-oluş (Atar & Konaklıoğlu, 2018), güven (Grošelj, Cerne, Penger & Grah, 2020), içsel güdülenme, öz-yeterlilik (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020), işe tutkunluk (Prochazka, Gilova, & Vaculik, 2017), anlamlı iş algısı (Han & Oh, 2020) gibi bir takım

olumlu duygu ve davranışları ortaya çıkardığı görülmektedir. Bütün bu araştırmalar ve birikmiş alan yazın, dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu ancak bu etkileşimin bazı psikolojik mekanizmanlar ve aracı değişkenler ile birlikte de değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından uzun yıllardır alan yazında kullanılan aracı değişken analiz mantığına göre, akış deneyiminin dönüştürücü liderlik ve iş performansı arasında aracı değişken olabilmesi için dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin akış deneyiminin modele dahil olması ile birlikte ya tamamen ortadan kalması ya da etkisinin azalması gerekmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderliğin de akış deneyimi üzerinde güçlü bir açıklayıcı güce sahip olması gerekmektedir. Bu durumda çalışanlar tarafından algılanan dönüştürücü liderlik tarzı önce akış deneyimini oluşturmak da ve akış deneyimi de performansı arttırmaktadır.

Bu açıdan araştırmanın son hipotezi (H4) aşağıda verilmektedir.

H4: İşle ilgili akış deneyimi algılanan dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında ara değişken vazifesi görmektedir.

Literatür kısmında verilen bilgiler ışığında araştırmanın teorik çerçevesi (Bkz. şekil 2.) ve tüm hipotezler aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 2*. Araştırmanın Teorik (Kavramsal) Modeli*

H1: *Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin işle ilgili akış deneyimi yaşamasına etki eder.*

H2: *Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin iş performansına etki eder.*

H3: *İşte akış deneyimi akademisyenlerin iş performansına etki eder.*

H4: *İşle ilgili akış deneyimi algılanan dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında ara değişken vazifesi görmektedir.*

YÖNTEM

Örneklem ve Prosedür

Bu araştırmada veriler yapılandırılmış anket çalışması yöntemi ile akademisyenlerin düşünce ve algılarından elde edilmiştir. Akademisyenlerle e-posta yoluyla iletişim kurularak kesitsel veriler toplanılmıştır. İlk olarak, Türkiye'de bulunan 32 üniversitenin web sitelerinden akademisyenlerin iletişim bilgileri toplanmıştır. Hangi üniversitelerdeki akademisyenlere ulaşılacağı belirlenirken en az yirmi yıldır faaliyet gösteriyor olan üniversite olmasını bir kriter olarak kullanılmıştır. Akademisyenlere kişisel olarak gönderilen e-postada bu çalışmanın üniversite yöneticilerinin akademik personeli nasıl motive edebileceğini ve çalışan yetkinliğinin değerlendirilmesinin yolunu nasıl açacağını, araştırmanın amaçları ve hedef kitlesi hakkında bilgiler içeren bir metin bulunmaktadır. Katılıma teşvik etmek için katılımcılara talep etmeleri halinde kişisel geri bildirim raporu alacaklarına dair garanti verilmiştir. Tüm veriler, bilgisayar, tablet ve akıllı telefon aracılığıyla erişilebilen çevrimiçi bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Toplamda 11.456 e-posta gönderilmiştir. Ancak 674 akademisyen e-postaya yanıt vermiş ve 413'ü araştırmaya katılmaya onay verdiğini belirtmiştir. İfadelerin cevaplanma oranı en az %80 olarak bulunmuştur (%17'si yarıda bırakmıştır). 13 katılımcının verileri ise; tüm anketi doldurma süreleri bir dakikadan daha az olduğundan, bağımlı değişkene ait soruları yanıtlamayıp anketten ayrılmasından ve demografik soruları boş bırakıp gerçeğe aykırı (örn. Yaş = 555) cevaplar vermesinden dolayı araştırmanın dışında tutulmuştur.

Katılımcıların 156'sı (% 38,2) kadın, 252'si (%61,8) erkektir. Katılımcıların yaşları 19 ile 82 arasında (ortalama = 47,21), mevcut üniversitelerinde çalışma süreleri 1 ile 43 yıl arasında (ortalama = 14 sene) olup toplam çalışma süreleri 1 ile 60 yıl arasında (ortalama = 22,5 sene) bulunmuştur. Katılımcıların çoğunluğu evli (314 kişi; %77) ve çocuk sahibidir (287 kişi; %70,3). Katılımcıların 326'sı (%79,9) doktora mezunu olup 73'ü (%17,9) lisans ve yüksek lisans mezunudur. Çoğunluğu devlet üniversitesinde (326 kişi; %79,9) çalışmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu para harcama esnekliğinin sorulduğu ifadeye ise düşünerek harcama (276 kişi; %67,6) yapabileceğini belirtmiştir.

Kullanılan Ölçüm Araçları

Dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1995) geliştirdiği Serinkan'ın (2003) Türkçe'ye uyarladığı 20 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek karizma-ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Karizma ve ilham verme iki ayrı boyutu temsil etseler de Bass (1998) bu iki kavramın aynı boyut altında toplandığını belirtmiştir. Örnek ifadeler karizma boyutu için: ''çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak bir misyonu vurgular''; ilham verme boyutu için: ''çalışanların sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur''; zihinsel teşvik boyutu için: ''çalışanlarına işlerini daha iyi yapmaları için yeni yollar önerir''; bireysel düzeyde ilgi boyutu için: ''kendi ilgi alanının ötesine geçerek başkalarının da ilgi alanlarını takip eder'' şeklindedir. Alanyazında çok sık kullanılan bir ölçek olmadığı için doğrulayıcı faktör yerine yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda dönüştürücü liderliğin toplam varyansının yüzde 70,2'sini açıklayan ve madde faktör yükleri .437 ile .920 arasında değişen tek bir faktör bulunmuştur. Bu bulgu, bu çalışmada boyut düzeyinden ziyade yapı düzeyinde ilişkileri araştırma amacımızla tutarlıdır. Tek bir faktör için içsel tutarlılık α =.97'dir. Sonuç olarak, tüm maddelerin ortalaması alınarak hesaplanan tek bir dönüştürücü liderlik puanı kullanılmıştır.

İşle ilgili akış deneyimini ölçmek için Bakker'in (2008) geliştirdiği Çetin, Aşkun ve Basım'ın (2016) Türkçe'ye uyarladığı 13 ifadeli akış deneyimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yoğunlaşma, işten keyif alma ve içten güdülenme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifadeler yoğunlaşma için: "Kendimi işime kaptırıyorum"; işten keyif alma boyutu için: "İşim bana iyi bir his veriyor"; ve içten güdülenme boyutu için:

"Kendimi boş zamanlarımda bile çalışmak isterken buluyorum" şeklindedir. Üç boyutlu birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, modelin verilerle iyi uyum sergilediği bulunmuştur (χ^2=132.5, df=62, p<.01 CFI=.976, TLI=.970, RMSEA=.058, SRMR=.037). İçsel tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha yoğunlaşma için α=.85, işten keyif alma için α=.91 ve içsel çalışma motivasyonu için α=.83 olarak bulunmuştur.

İş performansını ölçmek için Dubinsky ve Mattson'ın (1979) geliştirdiği, ardından Singh, Verbeke ve Rhoads (1996) tarafından güncellenmiş halinin Yozgat, Yurtkoru ve Bilginoğlu (2013) tarafından Türkçe'ye tercüme edilen 6 ifadeli iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek faktörlü modelin verilerle çok iyi uyum sağladığı görülmüştür (χ^2=19.9, df=9, p<.01 CFI=.982, TLI=.970, RMSEA=.060, SRMR=.026). Örnek madde olarak "Hedeflerinize ulaşma yeteneğiniz açısından kendinizi nasıl değerlendirirsiniz?" gösterilebilir. İçsel tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha α=.81 olarak bulunmuştur.

BULGULAR

İlk olarak, verilerin araştırma değişkenlerinin yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini desteklediğinden emin olmak için doğrulayıcı faktör analizi yaklaşımı kullanılarak ölçüm modeli test edilmiştir (Bowen & Guo, 2011). Model uyumunu değerlendirmek için Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen eşikler dikkate alınmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1
Doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri

Modeller	χ^2 (df)	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
3 faktörlü Akış Ölçeği	133,050 (62)	0,976	0,97	0,0373	0,0577
Tek Faktörlü Performans Ölçeği	20,010 (9)	0,982	0,97	0,0256	0,0597

Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin ardından faktör puanları hesaplanarak korelasyon analizi yapılmış ve son olarak akış deneyiminin aracı değişken görevini üstlenip üstlenmediğini görmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Hipotez testlerine geçmeden önce betimsel ve ilişkisel analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar akış deneyimi alt boyutlarından en çok ‘‘işten keyif alma’’ yı (ort = 4,61) deneyimlerken en az ‘‘yoğunlaşma’’ (ort = 4,02) deneyimlemektedir. Katılımcılar en düşük dönüştürücü liderlik algısı (ort = 3,86) deneyimlerken akış (ort = 4,30) ve iş performansı (ort = 5,02) algılarının yüksek olduğu söylenebilir (Bkz. Tablo 2).

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü görmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenlerin birbirleri ile anlamlı ve olumlu yönde ilişkide olduğunu söylemek mümkündür. Akış deneyimi alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin gücü .39 ile .80 (p < .01) arasında değişmektedir. En güçlü ilişki içten güdülenme ile işten keyif alma (R = .800, p <. 01) arasındadır. Yoğunlaşma boyutu ise işten keyif alma (R = .400, p <. 01) ve içten güdülenme ile (R = .391, p <. 01) zayıf ilişkidedir. Bağımsız değişken dönüştürücü liderlik; yoğunlaşma ile (R = .080, p >. 05) anlamsız ilişkide iken; işten keyif alma (R = .301, p <. 01), içten güdülenme (R = .294, p <. 01) ve akış ile (R = .277, p <. 01) anlamlı ve olumlu yönde ilişkidedir. Bağımlı değişken iş performansı ise yoğunlaşma (R = .322, p <. 01), işten keyif alma (R = .329, p <. 01), içten güdülenme (R = .273, p <. 01), akış (R = .369, p <. 01) ve dönüştürücü lider (R = .130, p <. 01) anlamlı ve olumlu yönde ilişkidedir.

Tablo 2

Korelasyon analizi sonuçları

	Ort	**SS**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.Yoğunlaşma	4,02	0,93	1					
2.İşten keyif alma	4,61	0,96	.400**	1				
3.İçten güdülenme	4,28	1,04	.391**	.800**	1.			
4.Akış	4,30	0,81	.707**	.888**	.890**	1		
5.Dönüştürücü Lider	3,86	1,22	.088	.301**	.294**	.277**	1	
6.İş performansı	5,02	0,57	.322**	.329**	.273**	.369**	.130**	1

**p < .01

Hipotez Testi

Akademisyenlerin dönüştürücü lider algı düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkide akış deneyiminin ara değişken rolüne sahip olup olmadığı regresyon analizi ile incelenmiştir. Ara değişken, uyaran ile davranış arasındaki modelde iki değişken arasındaki gücü azaltan veya yok eden bir role sahiptir. Baron ve Kenny'e (1986) göre ara değişken analizi sonucunda: a) bağımlı değişken bağımsız değişken tarafından anlamlı düzeyde açıklanmalıdır; b) ara değişken, bağımsız değişken tarafından anlamlı düzeyde açıklanmalıdır; c) ara değişkenin analize tabi tutulması ile bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki daha önceden elde edilmiş olan anlamlı ilişki azalmalı veya ortadan kalkmalıdır. Baron ve Kenny'nin (1986) ara değişken analizi adımları temel alınarak yapılan analize göre akış deneyiminin bağımlı değişken olarak ele alındığı model ($F_{\text{akışdeneyimi}}$ = 33.870, p < .001) dönüştürücü liderliğin akış deneyimi üzerinde anlamlı katkısı (β = .277, p < .001) olduğunu göstermiştir. H1 ''*Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin işle ilgili akış deneyimi yaşamasına etki eder''* desteklenmiştir. İş performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı model ise ($F_{\text{iş performansı}}$ = 6.990, p < .01) dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı katkısı (β = .130, p < .01) olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, H2 ''*Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin iş performansına etki eder*'' desteklenmiştir. H3 ''*İşte akış deneyimi akademisyenlerin iş performansına etki eder''* hipotezinin analizi için elde edilen model ($F_{\text{iş performansı}}$ = 64.085, p < .01) işte akış deneyiminin iş performansı üzerinde anlamlı katkısı (β = .369, p < .01) olduğunu göstermiş ve H3 hipotezi desteklenmiştir.

Akış deneyiminin ara değişken rolünün analizi için; dönüştürücü lider ile akış deneyiminin bağımsız değişken olarak ele alındığı üçüncü model anlamlı bulunmuştur ($F_{\text{iş performansı}}$ = 32.189, p < .001). Bu modelde beklendiği üzere, dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki anlamlı katkısı tamamen ortadan kalkmış (β = .030, p > .05) akış deneyiminin iş performansı üzerinde anlamlı katkısı olduğu (β = .361, p < .001) bulunmuştur. Bundan dolayı, H4 ''*işle ilgili akış deneyimi algılanan dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında ara değişken vazifesi görmektedir*'' tamamen desteklenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3

Akış deneyiminin dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkisini gösteren regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişken									
	İş performansı			Akış deneyimi			İş performansı		
Bağımsız Değişken	*ß*	*t*	B	*ß*	*t*	B	*ß*	*t*	B
1.adım									
Dönüştürücü lider	.130**	2.644**	.062						
2.adım									
Dönüştürücü lider				.277	5.820***	.185			
3.adım									
Dönüştürücü lider							.030	.623	.014
Akış							.361***	7.512***	.255
R^2		.017			.077			.137	
Düzeltilmiş R^2		.015			.075			.133	
F		6.990**			33.870***			32.189***	

*$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$

Akış deneyiminin iş performansı ile dönüştürücü liderlik algısı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığı ayrıca Sobel testi ile analiz edilmiştir. Sobel testi sonucuna göre akademisyenlerin iş performansı ile dönüştürücü liderlik algısı arasındaki ilişkide akış deneyiminin ($z = 4.66$, $p < .001$) tam aracılık rolünün anlamlı olduğu bulunmuştur.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulgularına göre öncelikli olarak "H1: Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin işle ilgili akış deneyimine etki eder" hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin akış deneyimi üzerinde anlamlı katkısı (ß = .277, p < .001) olarak bulgulanmıştır. Bu orta düzeyde anlamlı bir ilişkidir. Bu bulgu daha önce Özcan (2021)'ın İstanbul'da hizmet sektörü çalışanları ile gerçekleştirdiği 243 veri üzerinden yaptığı analizlerde, hizmet sektöründe dönüştürücü liderliğin akış deneyimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulgusu (R2= ,247; ß= 0,49) ile örtüşmektedir. Hizmet sektöründen elde edilen katsayılar bu araştırmaya göre daha güçlüdür. Bu bulgu da akış deneyimini ortaya çıkarmada akademisyenler için başka liderlik tarzlarının da araştırılması gerektiği konusunda ipucu vermektedir. Literatür kısmında da belirtildiği gibi, akış deneyimine girilebilmesi kişinin zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan tam bir uyum ve denge içerisinde olması gerekir. Dönüştürücü liderler tarafından yüksek moral ve motivasyon düzeyine ulaşan çalışanlar, işlerini tutku ve adanmışlık ile yaparken akış deneyimini daha kolay yaşar hale gelmektedirler. Çalışan tüm dikkatini odaklandığı amaçlara vererek, dışardaki şartlar ve koşullar ne olursa olsun dış bozucuları dikkate almayacaktır. Bu durum çalışanın tam kapasite ile çalışmasına zemin oluşturmaktadır. Bu bağlamda akademide özellikle yönetici konumunda bulunan akademisyenlerin meslektaşlarını yönetirken akış deneyiminin ortaya çıkabilmesi için dönüştürücü liderlik tarzını uygulamaları ve bu liderlik tarzı hakkında bilgi sahibi olmaları önem taşımaktadır. Tabii ki liderlikte durumsallık yaklaşımı esastır, dönüştürücü liderliğin akış deneyimini ortaya çıkaran evrensel bir liderlik modeli olduğu bu bulgular ile iddia edilemez ve mutlaka diğer post modern liderlik tarzları ile birlikte (etik liderlik, çevik liderlik, entelektüel liderlik vb..gibi) ve örgüt kültürünün düzenleyici etkisini de hesaba katarak yeni araştırma modelleri ile irdelenmesinde fayda vardır. Ancak bu çalışma bir öncel niteliği taşıyarak dönüştürücü liderlik tarzının akademisyenlerin akış deneyimini anlamlı olarak etkilediğini ortaya koyması açısından dikkat çekicidir. Sonuçlara göre, araştırmanın ikinci hipotezi "H2: Algılanan dönüştürücü liderlik tarzı akademisyenlerin iş performansına etki eder" hipotezi de doğrulanmıştır. Dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı katkısı (ß = .130, p < .01) olarak bulgulanmıştır. Bu katsayı akademisyen örnekleminde düşükten ortaya bir açıklayıcı seviyeye işaret etmektedir. Bu bulgu daha önce dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini irdeleyen araştırmalar ile örtüşmektedir (Jyoti & Bhau, 2015; Khan, Rehmat, Butt, Farooqi & Asim, 2020) Ancak Beta katsayısının akademisyen örnekleminde çok da yüksek bir düzeyde

olmaması akademisyen performansının bu model içerisinde dönüştürücü liderlikten daha çok bireysel ya da başka çevresel faktörler tarafından daha çok etkilenebileceğine dair ipucu vermektedir. Hatta akademisyenliğin içsel motivasyon ile icra edilen bir meslek olması beklentisi aklımıza Herzberg'in (1966) Çift Faktör Motivasyon kuramını getirmektedir. Motivasyon konusunda kurumsallaşmış klasik bir içerik teorisi olan bu kurama göre, çalışanı asıl motive eden faktörler işin niteliği ile ilgilidir (yapılmakta olan işin niteliğinin başarma, üstesinden gelme, sorumluluk, saygınlık, özerklik hissettirmesi çalışanı gerçekten motive eden faktörlerdir). İşin çevresi ile ilgili faktörler (hijyen faktörler) ise varlıkları ile çalışanı motive etmez ama yokluklarında iş tatminsizliğine neden olurlar. Hijyen faktörler içerisinde ücret, yönetici ile ilişkiler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşulları vb. sıralanabilir. Bu teoriden yola çıkılarak, dönüştürücü liderlik yapılmakta olan işin niteliği ile ilgili değil çevresi ile ilgili bir faktördür. Başka bir deyişle, akademisyenlerin akademideki yöneticileri ile yüksek kaliteli ilişkileri üretkenlik ve performans konusunda onları doğrudan motive etmeyebilir ama böyle bir liderlik tarzının olmaması da iş tatminsizliğine sebep olabilir. Akademisyenlik çok farklı becerilerin bir arada kullanıldığı ve işin niteliği, saygınlık, unvan ve statü ile motive olunan bir meslektir. Bu bağlamda dönüştürücü liderliğin ya da işin çevresi ile ilgili diğer unsurların (örn; ücret, çalışma koşulları, yöneticiler ile ilişkiler vb..) akademisyen motivasyonu üzerindeki etkisi ileriki araştırmalarda yeni araştırma modelleri ile incelenebilir. Araştırmanın üçüncü hipotezi olan ‘‘H3: işte akış deneyimi akademisyenlerin iş performansına etki eder’’ hipotezi doğrulanmıştır ($ß = .369$, $p < .01$). Bu bulgu literatürde akış deneyiminin iş performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Christandl, Mierke, & Peifer, 2018; Peifer & Zipp, 2019). Yapılan korelasyon analizi bulgularında ayrıca iş performansı ile akış deneyiminin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin (yoğunlaşma ($R = .322$, $p <. 01$), işten keyif alma ($R = .329$, $p <. 01$), içten güdülenme ($R = .273$, $p <. 01$)) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular akademisyenlerin iş perfomansının olumlu yönde etkilenmesinde akış deneyiminin önemli bir rolü olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bulgular akademisyenlik mesleğinin niteliği ile örtüşmektedir. Akademik çalışmaların hazırlanması ve yayınlanması yüksek konsantrasyon ve odaklanma gerektiren bir çabadır. Akademisyenlerin işlerini icra ederken zaman ve mekân algılarını yitirmeleri,

araştırmalarının içine gömülmeleri, işleri ile bütünleşmeleri, dış dünyayla ilişkilerini kesmeleri iş performansları üzerine olumlu etki gösterecektir. Son olarak, ‘‘H4: işle ilgili akış deneyimi algılanan dönüştürücü liderlik tarzı ile iş performansı arasında ara değişken vazifesi görmektedir’’ hipotezi kabul edilmiştir. Bulgulara göre akış deneyimi dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasında tam aracılık etkisine sahiptir. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik ve akış deneyiminin etkileşim halinde iş performansı üzerine indirgendiği regresyon modelinde, dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu bulgu dönüştürücü liderlik iş performansı ilişkisinde bazı psikolojik ara değişken mekanizmalarının değerlendirilmesi gerektiği konusundaki literatürü desteklemektedir (Atar & Konaklıoğlu, 2018; Dananjaya, Saragih, & Nugroho, 2020; Groselj, Cerne, Penger & Grah, 2020; Han & Oh, 2020; Katou, Koupkas, & Triantafillidou, 2021; Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Prochazka, Gilova, & Vaculik, 2017; Thompson, Buch, Thompson & Glas, 2021) Yeni bir psikolojik mekanizma olarak akış deneyiminin aracılık etkisi ilgili yazına katkı sağlamaktadır. Demek ki akademisyenlerden oluşan popülasyonda, dönüştürücü liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisi bazı aracı mekanizmalar ile ortaya çıkmaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda da bu tarz bütüncül modellerin kullanılmasında fayda vardır. Farklı liderlik tarzları ve aracı değişkenler ile yeni araştırma modelleri kurulabilir. Aynı zamanda araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından farklı sektörlerde ve farklı örneklemler ile model testi tekrarlanabilir. Dönüştürücü liderliğin akış aracılığı ile akademisyenlerin iş performansını etkilemesi temel yazına olan katkısı kadar uygulamada da bazı katkılar sağlamaktadır. Üniversitelerde akademisyenlerin çalışma performansını arttırmak noktasında alt, orta ve üst yönetim kademelerinde yer alan yöneticiler sorumluluk taşımaktadır. Bu bağlamda akademik birim yöneticilerinin akademisyenlerin içsel motivasyonlarını arttıracak ilham verici, vizyoner, rol model olan ve saygı duyulan / karizmatik, bireysel ilgi ve destek gösteren bir liderlik tarzı sergilemeleri akış deneyimini ve bireysel ile örgüt düzeyinde de akademik performansı arttıracaktır. Bu bağlamda, akademide yer alan yöneticilere çalıştıkları kurumlar tarafından dönüştürücü liderlik davranışlarının geliştirilmesi ve akış deneyiminin önemi konusunda seminerler verilebilir.

KAYNAKÇA

Abuhamdeh, S. (2020). Investigating the "flow" experience: Key conceptual and operational issues. *Frontiers in psychology*, *11*, 158.

Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, *27*(1), 38-44.

Atar, A., & Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama işletmelerindeki liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Türkiye ve İtalya üzerine bir çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *2*(3), 45-65.

Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96-118). Routledge.

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of vocational behavior*, *72*(3), 400-414.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan

Baron, R. M., & 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.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111–135.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, *13*(3), 26-40.

Bass. B. M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Berlyne, D. E. (1960). *Conflict, arousal, and curiosity*. McGraw-Hill Book Company. https://doi.org/10.1037/11164-000

Blau, P. M. (1974). Presidential address: Parameters of social structure. *American sociological review*, 615-635.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, *10*(2), 99-109.

Bowen, N. K., & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*. Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Christandl, F., Mierke, K., & Peifer, C. (2018). Time flows: Manipulations of subjective time progression affect recalled flow and performance in a subsequent task. *Journal of Experimental Social Psychology*, *74*, 246-256.

Chu H, Qiang B, Zhou J, Qiu X, Yang X, Qiao Z, Song X, Zhao E, Cao D and Yang Y (2021) The impact of transformational leadership on physicians' performance in China: A cross-level mediation model. *Front Psychol*. 12:586475. doi:10.3389/fpsyg.2021.586475

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and education. *NAMTA journal*, *22*(2), 2-35.

Csikszentmihályi, M. (1990). The domain of creativity. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 190–212). Sage Publications, Inc.

Csikszentmihalyi, M. (1999). 16 implications of a systems perspective for the study of creativity. *Handbook of creativity*, *313*.

Çetin, F., Aşkun, D., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik sermayenin farklılaşan haftalık içsel motivasyona etkileri ve iş performansına ilişkin sonuçlar: Boylamsal bir analiz. *Eurasian Business & Economics Journal (2)*, 1-7.

Dananjaya, B., Saragih, F. D., & Nugroho, B. Y. (2021, March). The effect of transformational leadership and reward towards job performance of counter

transnational organized crime task force of bali region police through felt accountability and job satisfaction as mediating variables. In *1st Paris Van Java International Seminar on Health, Economics, Social Science and Humanities (PVJ-ISHESSH 2020)* (pp. 549-553). Atlantis Press.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Corp.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & 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.

Dirik, A., Sandhu, S., Giacco, D., Barrett, K., Bennison, G., Collinson, S., & Priebe, S. (2017). Why involve families in acute mental healthcare? A collaborative conceptual review. *BMJ open*, *7*(9), e017680.

Dubinsky A. and Mattson B. (1979), "Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople," *Journal of Retailing*, 55 (Winter), 70–86.

Efe, N. (2021). *Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde lider üye etkileşiminin iş doyumuna etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, *93*(6), 1438.

Ellis, G. D., Voelkl, J. E., & 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.

Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Odabaşoğlu, Ş. (2019). Güvenlik iklimi algısı ve iş performansı ilişkisinde genel öz yeterliliğin düzenleyici rolü: Helikopter teknisyenleri üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *8*(2), 1854-1870.

Engeser, S., & Schiepe-Tiska, A. (2012). Historical lines and an overview of current research on flow. I *Advances in Flow-Research* (s. 1–22). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_1

Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance. *Motivation and Emotion*, *32*(3), 158-172.

Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). Flow at work: An experience sampling approach. *Journal of occupational and organizational psychology*, *82*(3), 595-615.

Fullagar, C., Delle Fave, A., & Van Krevelen, S. (2017). Flow at work: The evolution of a construct. In C. Fullagar, A. Delle Fave, & S. Van Krevelen (Eds.), *Flow at work, measurement and ımplications* (pp. 1-39). New York: Routledge.

Gao, R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research, 110*, 237–245.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, *23*(1), 32-58.

Geldenhuys, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: A weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *30*(1), 83-94

Gerşil, G. S., & ARACI, M. (2011). Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum*, *1*(28), 39-74.

Gül, E., & Koçak, D. (2021). İşle ilgili kaygı ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki: İş özerkliğinin aracı ve işle ilgili kaygının düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *16*(3), 821-841.

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*.

Han, S. H., & Oh, E. G. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job

characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(4), 519-533.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, *44*(2), 501-529.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55.

Hunt, J.M. (1965) Intrinsic Motivation and ıts role in psychological development. In: Levine, D., Ed., *Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 13,* University of Nebraska Press, Lincoln, 189-282

Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open*, *5*(4), 2158244015612518.

Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2021). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: A multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 71 (7), 2704- 2722.

Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, *6*(1), 1-13.

Korkmazer, F., Pirol, M., & Güneysu, E. (2020). Hemşirelerin hastane etik iklim algılarının performansları üzerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1), 163-170.

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, *10*(1), 2158244019899085.

Landhäuber, A., y Keller, J. (2012). Flow and ıts affective, cognitive, and performance-related consequences. En S. Engeser (ed.), *Advances in Flow Research* (pp. 65-85). London: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-2359-1_4

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 30-50.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, *85*(3), 407.

Linsner, S. H. (2009). *Transformational leadership and "flow": The mediating effects of psychological climate*. Kansas State University.

McClelland, D. C., & Mac Clelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Handbook of psychology, vol. 12: Industrial and organizational psychology. Edition: 2nd. Chapter: Job Performance. *Publisher: WileyEditors: Neal W. Schmitt, Scott High house*.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, *10*(2), 71-83.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, *79*(4), 475.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of Positive Psychology*, *195*, 206.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 239-263). Springer, Dordrecht.

Oğuzhan, Y. S. (2021). Örgütsel Yenilikçilik ve Yaratıcılığın Dönüştürücü Liderlik Algısına Etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches, 17*(35), 2155-2178.

Özcan, M. U. (2021). Organizasyon ortamında iş akışı deneyiminin gelişimi; dönüşümcü liderliğin ve algılanan iş belirsizliğinin rolü . *İş'te Davranış Dergisi, 6* (2) , 76-88. DOI: 10.25203/idd.970821

Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *7*(15), 59-69.

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). İnsan kaynakları yönetimi. Nobel Kitabevi.

Peifer, C., & Zipp, G. (2019). All at once? The effects of multitasking behavior on flow and subjective performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(5), 682-690.

Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, *11*(2), 22-33.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness studies*, *7*(1), 1-22.

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(5), 673-691.

Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(5), 740-752.

Serinkan, C. (2003). Toplam kalite yönetimi ile dönüşümcü liderlik ilişkisi ve Denizli yöresinde yapılan bir araştırma [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of marketing*, *60*(3), 69-86.

Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Demerouti, E. (2021). Employees' work patterns–office type fit and the dynamic relationship between flow and performance. *Applied Psychology*, *70*(2), 759-787.

Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Dönüştürücü liderin iş performansına etkisi: Öz yeterliliğin aracı rolü, *IV. Uluslararası Türklerin Dünyası Sosyal Bilimler Sempozyumu*

Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, *46*(4), 274-283.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66, 297-333.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, *26*(2), 179-201.

Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social and behavioral sciences*, *75*, 518-524.