

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**



**ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ
VE MANTAR YÖNETİM ALGISININ
AKIŞ DENEYİMİ ÜZERİNDEKİ YORDAYICI ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Muhammed GÜLER

2024

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa İSSİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Serdar ORHAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Abdurrahman KIRTEPE

Danışman

Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Abdurrahman KIRTEPE

Doç. Dr. Turan ÇETİNKAYA

Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN

Doç. Dr. Fatih Mehmet UĞURLU

Dr. Öğr. Üyesi Murat ŞAKAR



ETİK BEYAN

Kendime ait çalışmalar ile bu tez çalışmasını gerçekleştirdiğimi, çalışmaların planlanmasından, bulgularının elde edilmesine ve yazım aşamasına kadar tüm aşamalarında etiğe aykırı davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri ve verileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması içinde yer alan ancak bu tez çalışmasının bulguları arasında yer almayan verilere, bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Muhammed GÜLER

05/02/2024

İmza

Doç. Dr. Abdurrahman KIRTEPE

Danışman

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

ELAZIĞ

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim boyunca danıőmanlıđımı üstlenen bilgi, birikim ve tecrübeleriyle her zaman yanımda olan çok değerli danıőmanım Doç. Dr. Abdurrahman KIRTEPE hocama sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca akademik hayatımın başlangıcında büyük rol oynayan Doç. Dr. Ođuzhan Altungül' e, beraber yüksek lisans ve doktora sürecine çıktığım değerli abim Mesut BULUT' a, değerli büyüklerim Aydın POLAT, Ahmet Tevfik YUCASU ve Kadir ALTAKLI' ya, üniversite hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakóltesinin değerli hocalarına, araştırma görevlisi olarak çalıştığım Munzur Üniversitesi Spor Bilimleri Fakóltesinin değerli hocalarına, benim için her şeyden değerli olan aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
ONAY SAYFASI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	2
3. GİRİŞ	3
3.1. Örgütsel Güç Mesafesi	5
3.1.1. Güç Kavramı ve Özellikleri.....	5
3.1.2. Güç Kaynakları.....	7
3.1.3. Güç Mesafesi: Tanımı ve Özellikleri	9
3.1.4. Örgütsel Güç Mesafesi: Tanımı ve Özellikleri.....	11
3.1.5. Örgütsel Güç Mesafesinin Boyutları	14
3.2. Mantar Yönetimi Yaklaşımı.....	15
3.2.1. Mantar Yönetimi Kavramı ve Özellikleri.....	15
3.2.2. Mantar Yönetim Tarzının Nedenleri	19
3.2.3. Mantar Yönetim Tarzının Sonuçları.....	22
3.3. Akış Deneyimi.....	23
3.3.1. Akış Kuramı	23
3.3.2. Akış Deneyiminin Boyutları.....	27
3.3.3. Akış Deneyiminin Özellikleri.....	29

3.3.4. Akış Deneyimi Modelleri	32
3.3.5. Çalışmada Akış Deneyimi	36
3.3.6. Çalışmada Akış Deneyiminin Boyutları	38
4. GEREÇ ve YÖNTEM	40
4.1. Araştırmanın Modeli	40
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	40
4.3. Araştırmanın Amacı	41
4.4. Varsayımlar	41
4.5. Sınırlılıklar	42
4.6. Evren ve Örneklem	42
4.7. Veri Toplama Araçları	43
4.8. Verilerin Elde Edilmesi	44
4.9. Verilerin Analizi	44
4.10. Araştırmanın Etiği	45
5. BULGULAR	46
6. TARTIŞMA	65
7. KAYNAKLAR	77
8. EKLER	88
9. ÖZGEÇMİŞ	91

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Akış Deneyimi İle İlgili Tanımlar	27
Tablo 2.	Akış Deneyiminde Yardım, Önleme ve Bozma Faktörleri	32
Tablo 3.	Hipotezler Tablosu	40
Tablo 4.	Kişisel Bilgi Formu Katılımcıların Dağılımları	46
Tablo 5.	Ölçeklerin Normallik Testi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları	47
Tablo 6.	Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Değerleri	49
Tablo 7.	Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde Mantar Yönetim Algısının Aracılık Rolü	51
Tablo 8.	Bootstrap Mantar Yönetim Algısının Aracı Etki Analizi.....	51
Tablo 9.	Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Cinsiyet Değişkeninin Düzenleyici Rolü	54
Tablo 10.	Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Yaş Değişkeninin Düzenleyici Rolü	55
Tablo 11.	Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Akademik Unvan Değişkeninin Düzenleyici Rolü	56
Tablo 12.	Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Mesleki Deneyim Süresi Değişkeninin Düzenleyici Rolü.....	57
Tablo 13.	Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Cinsiyet Değişkeninin Düzenleyici Rolü	59
Tablo 14.	Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Yaş Değişkeninin Düzenleyici Rolü	60
Tablo 15.	Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Mesleki Deneyim Süresi Değişkeninin Düzenleyici Rolü.....	61
Tablo 16.	Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Akademik Unvan Değişkeninin Düzenleyici Rolü.....	62
Tablo 17.	Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon-Kolerasyon Analizi Sonuçları.....	63

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.	Kavramsal Akış Deneyimi Modeli.....	33
Şekil 2.	Üç Kanallı Akış Deneyimi Modeli.....	34
Şekil 3.	Dört Kanallı Akış Deneyimi Modeli.....	35
Şekil 4.	Sekiz Kanallı Akış Deneyimi Modeli	35
Şekil 5.	Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği	48
Şekil 6.	Mantar Yönetim Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği	48
Şekil 7.	Akış Deneyimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği ...	49
Şekil 8.	Örgütsel Güç Mesafesi, Mantar Yönetim Algısı ve Akış Deneyimi Ölçeklerinin Analiz Modeli.....	50
Şekil 9.	Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü	53
Şekil 10.	Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü.....	58
Şekil 11.	Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimine Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü.....	63

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve Diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı
H	: Hipotezleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi



1. ÖZET

Bu çalışma, spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetim algılarının akış deneyimi üzerinde nasıl bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini Türkiye’deki çeşitli üniversitelerde görev yapmakta olan spor bilimleri akademisyenleri oluştururken örneklemini ise, çalışmaya gönüllü katılım sağlayan 414 spor bilimleri akademisyeni oluşturmuştur. Çalışmanın verilerini toplamak için kişisel bilgi formu (cinsiyet, yaş, akademik unvan, mesleki deneyim süresi), örgütsel güç mesafesi ölçeği, mantar yönetim algısı ölçeği ve çalışmada akış deneyimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada model olarak, sosyal bilimler araştırma modellerinden yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek için spss 24, spss amos ve spss process makro analiz programları kullanılmıştır.

Çalışmada sonuç olarak: Örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerinde bir etkisinin olmadığı, örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısını arttırdığı ve mantar yönetim algısının akış deneyimini arttırdığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerinde herhangi bir etkisi yokken mantar yönetim algısının aracılık rolü üstlenmesiyle beraber akış deneyimini arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışmadaki sosyodemografik değişkenler (cinsiyet, yaş, akademik unvan, mesleki deneyim süresi), örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki etkisinde, örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısı üzerindeki etkisinde ve mantar yönetim algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde herhangi bir düzenleyici rol oynamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç Mesafesi, Mantar Yönetim Algısı, Akış Deneyimi, Akademisyenler, Spor Bilimleri.

2. ABSTRACT

The Predictive Effect of Organizational Power Distance and Perception of Mushroom Management on Flow Experience

This study was conducted to reveal how organizational power distance and mushroom management perceptions of academics working in the field of sports sciences have a predictive effect on flow experience.

While the population of the study consists of sports science academics working at various universities in Turkey, the sample consists of 414 sports science academics who voluntarily participated in the study. Personal information form (gender, age, academic title, duration of professional experience), organizational power distance scale, mushroom management perception scale and flow experience scale were used to collect the data of the study. Structural equation model (SEM), one of the social science research models, was used as a model in the study. spss 24, spss amos and spss process macro analysis programs were used to analyze the obtained data.

As a result of the study: It was observed that organizational power distance had no effect on the flow experience, organizational power distance increased the perception of mushroom management, and the perception of mushroom management increased the flow experience. In addition, while organizational power distance has no effect on the flow experience, it has been determined that mushroom management perception plays a mediating role and increases the flow experience. The sociodemographic variables in the study (gender, age, academic title, duration of professional experience) did not play any moderating role in the effect of organizational power distance on flow experience, the effect of organizational power distance on mushroom management perception, and the effect of mushroom management perception on flow experience.

Keywords: Organizational Power Distance, Mushroom Management Perception, Flow Experience, Academics, Sports Sciences.

3. GİRİŞ

TDK' ya göre, bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturdukları birlik, teşkilat ve teşekküller örgüt olarak adlandırılmaktadır (1). Yine başka bir tanımda örgüt kavramı, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanlar tarafından ortak amaçlar için oluşturulan normlar, değerler, anlamlar, ritüeller, davranışlar ve sergilenen yapı olarak adlandırılmıştır (2). İnsanların çabalarının eşgüdüm içerisinde bir araya geldiği, kendine has kültürel özellikleri olan, işveren ve iş görenler arasında iletişim ve yetki süreçlerini gösteren bir yapıdır (3). Toplumsal ihtiyaçları karşılamak için bir araya gelen insanların oluşturmuş oldukları bu yapıda; birden çok kişinin varlığı, ortak hedefler, bu hedefleri yerine getirmek için çabalayan kişiler ve örgütün bir arada olmasını sağlayan bir yönetim söz konusudur (4). Her örgütün takındığı bir yönetim tarzı vardır. Bu tarzlar örgüt odaklı, yönetici odaklı veya çalışan odaklı stratejileri barındıran yapılara sahiptirler. Bazı örgütlerde bir yönetim tarzı bazılarında ise birden çok yönetim tarzı uygulanmaktadır. Yönetim alanının da yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgüt ve örgüt yönetimi birbirinden ayrılmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (5).

Örgütün ve örgütü oluşturan üyelerin bir akış halinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelerinde algılanan güç mesafesi, yapının işleyişini etkileyen çok önemli bir unsurdur. Örgütlerdeki güç mesafesi insan ilişkileri üzerinde ve yönetsel süreçlerde yapıyı etkilemektedir (6).

Örgütsel güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde;

- Merkezileşme yok denecek kadar azdır.

- İdeal yönetici figürü vardır.
- Düşük bir hiyerarşi vardır.
- Örgüt kültüründe demokratik tavırlar vardır.

Örgütsel güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde;

- Yüksek hiyerarşi mevcuttur.
- Yüksek düzeyde bir merkezileşme vardır.
- Alt kademeler kendilerine neler yapılacağıının söylenmesini beklerler.
- Otokratik ideal bir yönetici vardır.
- Statü, unvan ve semboller önem arz etmektedir (7).

Ayrıca örgütlerdeki yapıyı etkileyen önemli unsurlardan birisi de yöneticiler tarafından astlara uygulanan yönetim tarzıdır. Son yıllarda bazı örgüt yöneticileri tarafından uygulanan mantar yönetim yaklaşımı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu yaklaşımın uygulandığı örgütlerde astlarda;

- İşe bağlılıkta azalma meydana gelir.
- Güven problemi oluşur.
- Örgütsel sinizmin artmasına neden olur.
- İşten ayrılma niyetlerinde artış görünür ve devamsızlık artar.
- Tükenmişlik meydana gelebilir (8).

Yöneticilerin uyguladıkları güç mesafesi düzeyi ve yönetim tarzları örgütsel süreçlerin bir akış halinde olmasına ya da bu akışın bozulmasına neden olmaktadır. Akış deneyimi yaşayan bir kişi etkinlik sırasında; kendini tamamen işine vermekte, içsel motivasyon yaşamakta ve işinden üst düzeyde bir keyif almaktadır. Kişi

kendisini o kadar işine vermiştir ki zaman algısı hızlanmıştır. Kişi adeta yaptığı işi bir ödül olarak görmektedir (9).

Örgütler karşımıza birçok şekilde çıkmaktadır. Örgüt kavramının tanımı doğrultusunda akademisyenlerinde birer örgüt üyesi olduğu akıllara gelmektedir. Akademisyen, üniversite ve benzeri yükseköğretim kurumlarında (bu kurumlar ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelen insanlardan oluştuğu için örgüt statüsündedir) araştırma yapan ve alana katkı sunan bireylere verilen genel bir unvandır (10). Akademisyenlerin, yaptıkları işlerde akış halinde olabilmeleri için maruz kaldıkları örgütsel güç mesafesi ve uygulanan yönetim tarzının çok büyük bir öneminin olduğu düşünülmektedir. Örgüt içerisinde kültürün bir boyutu olan örgütsel güç mesafesi ve son yıllarda literatüre bir metafor olarak giren mantar yönetim yaklaşımının akış deneyimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı üzerine yapılmış çalışmalara rastlanmamıştır. Bu derece önemli bir durumun tespiti için çalışma yapılmamış olması, bu durumun eksikliğinin önemli bir problem olduğu fikrini akıllara getirmiştir.

3.1. Örgütsel Güç Mesafesi

3.1.1. Güç Kavramı ve Özellikleri

Eski Türkçe’ de kuvvet, sertlik ve zor anlamlarında kullanılan “küç” sözcüğü, zaman içerisinde evrilerek günümüz Türkçesinde “güç” şeklinde ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu’ nda fizik, düşünce ve ahlak yönünde bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği olarak yer almıştır (11). Güç kavramı, en sade haliyle potansiyel bir kuvvet, kapsamlı olarak incelendiğinde ise davranışlara etki edebilme, direnişlerin üstesinden gelebilme, eylemlerin akışını

değiştirebilme ve kişinin diğerlerinin davranışlarını istediği biçimde yönlendirebilmesinin kaynağını oluşturmaktadır (12, 13). Weber (1968) gücü, diğerlerini istenilen şekilde harekete geçmeye mecbur bırakma ve bu şekilde uyum sağlamaya zorlama olarak tanımlamıştır (14). Yine literatüre bakıldığında birbiriyle benzer şekilde ifadeler mevcuttur. Bu ifadeler: güç, bireyin başkalarının davranışlarını etkileyerek, kendi istediği şekilde yönlendirebilme yeteneğidir (15). Hunt (1996) gücü başkalarının davranışları üzerinde etki yaratabilme kapasitesi olarak tanımlamıştır (16). Güç, başkalarının davranışları vasıtasıyla önceden kararlaştırılmış eylemler meydana getirebilme yeteneğidir (13). Kişilere iş yaptırabilme becerisi de güç olarak nitelendirilebilir (17). Ayrıca gücün özelliklerinden biriside diğer bireylere yapmak istemedikleri davranışları yaptırabilmektir (18). Gücün kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bunu en kısa haliyle sıralayacak olursak;

- Kişilerarası etkileşimi ifade ettiği için sosyal bir kavramdır.
- Güç ilişkileri, kişilere ve zamana göre farklılık gösterebilir.
- Güç ve otorite her ne kadar benzer kavramlar olarak görülseler de, farklıdırlar. Otorite, gücün yasal halidir (19).

Güç, toplumsal hayatın anahtar kavramlarından (20). Toplumda meydana gelen olayları, sosyal ilişkileri ve sosyal düzeni şekillendirmede gücün önemli bir rolü vardır. Güç genel olarak bağımlılık ve denetim olmak üzere farklı yollarla da elde edilebilir. Güç, kullanan kişiye göre olumlu ya da olumsuz olarak kendini gösterebilmektedir (21). Güç, genel olarak baskı, zorlama ve kısıtlama meydana getiren bir etki olarak görüldüğünden dolayı toplum tarafından çok haz

duyulan bir kavram değildir. Çünkü etkilenen kişi, etkileyen kişinin istek ve arzuları doğrultusunda hareket etmek zorundadır (22). Gücün toplum içerisindeki eşitsiz dağılımı, kişilerin güç eşitsizlikleri üzerindeki bakış açılarında farklı etkilere sahiptir. Bireyler tarafından kabul edilebilir ve doğal görülen güç eşitsizlikleri toplumu doğrudan etkileyerek, güçlü konumdakilerin lehine gücü yeniden üretebilmektedir (23). Hofstede' e (1983) göre, bazı toplumlar güç eşitsizliklerinin zamanla pekiştirilmesine sessiz kalırken, bazıları da bu eşitsizliklerin giderek azalması için uğraşmaktadır (24). Gücün uygulanış şeklinin, toplumlarda etki dereceleri farklılaşsa da bu kavram bütün toplumların bir gerçeğidir (25).

3.1.2. Güç Kaynakları

Güç kaynakları, bireyin başkalarının eylemleri üzerinde bir etki meydana getirmek için başvurduğu yöntem ya da yöntemler olarak açıklanabilir (26). Literatürde çeşitli güç sınıflamaları ve güç kaynağı sınıflamaları yapıldığı görülmektedir. Güç kaynağı sınıflamalarının en kabul göreni French ve Raven tarafından 1959 yılından başlayarak tarihsel bir süreç içerisinde şekillendirilmiş olan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma sosyal bilimciler tarafından oldukça kabul görmüştür. Bu sınıflandırmaya göre güç kaynakları; yasal, zorlayıcı, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücü şeklindedir (27, 28, 29).

French ve Raven (1959) güç kaynaklarını aşağıdaki gibi sınıflandırmışlardır;

- Yasal Güç
- Zorlayıcı Güç
- Ödüllendirme Gücü
- Karizmatik Güç

- Uzmanlık Gücü

Yasal Güç

Yasal güç, örgüt hiyerarşisinin bulunduğu yapılarda, bireyin pozisyonundan dolayı elde ettiği güçtür (30, 31). Bu güç, kişinin örgütteki pozisyonuna bağlı olarak, örgüt kaynakları üzerinde kendi yetkileri dahilinde kullanım ve denetim sağlamak amacıyla sahip olduğu resmi otoritedir (32, 33). Güç sahibi olmak, resmi örgütlerde yasal güç ile elde edilmektedir (34). Yasal gücün bir başka tanımı ise, bireyin resmi olarak aldığı yetkiyi astlarının davranışları üzerinde yönlendirebilmesidir (35). Bu gücün, abartılı şekilde kullanılması üstlerin astlar üzerinde otoriterleşmesine neden olabilir (36). Yasal gücü elinde bulunduran kişinin, gücü devretmesi veya kaybetmesi halinde güç etkisini kaybeder (37).

Zorlayıcı Güç

Bir grup veya örgütün üyelerinin istenilen bir davranışa yönelmesi amacıyla kullanılan maddi ve manevi baskıları açıklayan güç türüdür (38). Bir başka açıklama ile üstlerin astlara istenmeyen davranışları sergiletmek için başvurdukları yöntemlerdir (39). Kısaca zorlayıcı güç, istenmeyen davranış sergileyenlere ceza vermektir (40). Amacı, kişi üzerinde yaptırım uygulayıp, istenilen davranışa sürüklemeye çalışan bu gücün temelini korku oluşturmaktadır (16).

Ödüllendirme Gücü

Ödül gücü, örgüt veya grup içerisinde üstlerin astları bekledikleri davranışlara yönlendirebilmek için ödüllerle (Terfi, statü, takdir etme, rol değişimi, ücret artışı gibi maddi ve manevi araçlarla) etkiledikleri beceriler olarak ifade edilebilir (27, 41, 42). Bazı yönleri bakımından yasal güç ile iç içe olan ödül gücü

sayesinde, yönetici çalışanları üzerinde olumlu etkiler oluşturabilir. Bu durum üyelerinin örgüte veya gruba olan katkılarını arttırıcı bir etkiye sahiptir (43). Bu gücün etkili olabilmesi için ödülün kişiler için anlamlı olması gerekir (44).

Karizmatik Güç

Karizmatik güç, bireyin sahip olduğu bazı kişisel özellikleriyle başkalarının davranışlarını istenilen yönde etkileyebilmesidir. Bu güç sayesinde kişi çevresindekilere ilham veren bir rol model olabilmektedir (45). Bu gücün, başkalarının davranışlarını istenilen yönde harekete geçirmede en etkili güç olduğu vurgulanmaktadır (46). Referans gücü şeklinde de ifade edilmektedir (47). Bu güç, sevilen, saygı duyulan ve takdir edilen kişinin, başkalarının davranışları üzerinde etki yaratabilme yeteneği olarak da tanımlanabilir (37).

Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü bireyin, örgüt veya grup üyelerinin sahip olamadıkları bilgi, beceri ve tecrübelere sahip olarak üyelerin davranışları üzerinde kontrol sağlayabilme başarısıdır. Bu durumun meydana gelmesindeki en büyük etken uzmanlık gücüne sahip kişinin, yapılması gerekeni bilmesinden dolayı diğer kişileri yönlendirebilmesinden kaynaklanmaktadır (48, 32). Uzmanlık gücü, diğer güç türleriyle karşılaştırıldığında çok daha demokratik özelliklere sahip bir güç türüdür (49).

3.1.3. Güç Mesafesi: Tanımı ve Özellikleri

Maulk Mulder tarafından toplumsal yapılar üzerindeki araştırmalar, güç mesafesi kavramının kullanımına öncülük etmektedir. Mulder (1971) güç kavramını en kısa haliyle başkalarının davranışlarını istenilen yönde

yönlendirebilme olarak tanımlamıştır. Güç mesafesi kavramını ise, aynı toplum içerisindeki güçlü ve güçsüz bireyler arasındaki güç eşitsizliği olarak tanımlamıştır (50, 51). Güç mesafesi, Hofstede'nin (1980-2001) yılları arasında kültürleri kategorik şekilde sıralamak için belirlediği 4 boyuttan bir tanesidir (52). Farklı toplumlardaki güç eşitsizlikleri üzerinde araştırmalar yapan Hofstede (1980), güç mesafesini kavramlaştırırken, toplumun güçsüz bireylerinin gücün eşit olmayan şekilde dağılımını kabullenme ve normal görme derecesi olarak tanımlamıştır. Bu tanımın dikkat çekici yönü, toplumun güçsüz bireylerinin kabullenmesiyle ortaya çıkmasıdır (53). Yine Hofstede tarafından yapılan başka bir tanımlamada güç mesafesinin, toplumda eşit olmasının kabullenilebilir düzeyde olup olmamasıyla ilişkili olduğu vurgulanmıştır (54). Başka bir tanım ise, toplumda bireylerin gücün eşitsiz paylaşılması gerektiğini düşünmeleri ve bu yönde hareket etmeleri şeklinde ifade edilmiştir (55). Ayrıca, insanlar yaratılışları gereği, fiziksel ve zihinsel olarak eşit değillerdir. Ancak, birçoğu toplumda bu durum zenginlik ve güç eşitsizliği haline dönüştürülmüştür. Devamında ise bu durum kalıtsal bir süreçmiş gibi yeni nesillere aktarılabilmektedir. Toplumlardaki hiçbir birey birbirine eşit değildir fakat bazı toplumlarda eşitsizlik daha fazladır (24). Yüksek güç mesafesinde güçsüz bireylerin güç eşitsizliklerini kabul ettiği, düşük güç mesafesinde ise insanların güçte eşitlik aradığı kaçınılmaz bir durumdur (56). Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde, güç toplumun kaçınılmaz gerçeğidir, hiyerarşi varoluşsal eşitsizliktir, toplumun temel gerçeği olan güç iyi ve kötüden önce gelir, çocuklara itaat öğretilir, statü ve ayrıcalıklar sürekli vurgulanır. Kısaca güç toplumun temel gerçeklerindedir (57).

Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu ve düşük olduğu toplumların bazı özelliklerini vermiştir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumların özellikleri:

- Eşitsizlikler kabul edilebilir ve herkes hak ettiği konumdadır.
- Güçlü kişiler daha fazla güçlü görünmeye çalışırken, güçsüzler dışlanır.
- Güven ortamı olmadığından dolayı, güçlü ile güçsüz arasında fikir ve işbirliği gerçekleşmez.
- Güçlü olan kişilerin her zaman ayrıcalıklı olma hakkı vardır (58).

Hofstede göre, düşük güç mesafesine sahip toplumların özellikleri:

- Güçlü ile güçsüz kişiler arasında fikir ve iş birliği gerçekleşebilir.
- Bireyler eşit haklara sahiptir.
- Güçlü kişiler daha az güçlü görünme çabasında olurlar (58).

3.1.4. Örgütsel Güç Mesafesi: Tanımı ve Özellikleri

Hofstede örgütteki güç mesafesini, güç sahiplerine karşı daha az güce sahip olanların, gücün adaletsiz dağılımını kabul etme seviyesi olarak belirtmiştir. Bu açıyla bakacak olursak örgütlerdeki güç mesafesi, gücü kullananlar kadar bunu benimseyenler tarafından da belirlenir. Yüksek düzeyde güç mesafesine sahip örgütlerde otoriter bir yapı vardır. Bu durum, gücün üst kademeler tarafından toplanmasına kaynaklık eder. Güç mesafesinin düşük hissedildiği örgütlerde ise gücü elinde bulunduranlar, astlarının da yönetimde söz sahibi olmasını destekler (59). Güç mesafesinin örgütlerde çeşitli etkileri vardır. Örneğin, bireye yetki verilmesinde, bireylerin örgüte katılmasında ve bu nedenle katılımcı bir örgütün oluşturulmasında olumlu ya da olumsuz etkilerden söz edilebilir (60). Örgüt içerisindeki kişilerin, fikirlerini ifade ederken korkup korkmamaları güç mesafesini

belirlemede en önemli göstergelerdendir (61). Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesi otoritenin merkezileşmesi ve otokratik liderlik ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan kişiler gücün eşit olamayan dağılımını normal karşılarken, güç mesafesi düşük olanlar bu durumu normal karşılamazlar. Güç mesafesi düşük olan kişilerde statü ve ayrıcalık güzel karşılanmazken, yüksek olduğu kişilerde statü ve ayrıcalıkların olması doğal karşılanan bir durumdur (62).

Örgütsel güç mesafesi toplumsal güç mesafesiyle paralellik göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlar bu durumu örgütsel güç mesafesine de yansıtmaktadırlar (21). Örgütsel güç mesafesi, gücü elinde bulunduranların diğerleriyle olan mesafesini koruma çabası ve gücü az olanların bu mesafeyi azaltma eğilimidir (63). Yüksek güç mesafesinin hissedildiği örgütlerde, Üstlerin astlarına vereceği talimatlar şartsız olarak yerine getirilmelidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik mevki ve makam belirleyicidir. Daha düşük güç mesafesine sahip örgütlerde ise bireysellik ön planda olup astlar kendilerini yöneticilerine denk görmektedir (64).

Güç mesafesinin yüksekliği, astların üstlerinden rehberlik alma yönelimlerinin de yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu durum güç sahiplerinin ayrıcalıklara sahip olmasına yol açmakta ve beraberinde eşitsizlikleri getirmektedir (65). Gücün eşit olmayışını kabullenmek ve böyle bir duruma değer vermek, güç mesafesinin yüksek hissedildiği toplumların özelliklerindedir. Çalışanlar herhangi bir tartışma olmadan yöneticilerinden gelen emirleri sorgulamadan kabul ederler. Sorunları çözmek yerine formal prosedürlere başvururlar (66).

Düşük güç mesafesine sahip örgütte üyeler (astlar ve üstler) varoluşsal olarak birbirlerini eşit görürler. Hiyerarşi, işlerin kolaylaşması için meydana getirilmiş bir sistemdir. İstenildiği zaman roller değişebilir. Bu sayede bugün çalışan kişi yarın yönetici pozisyonuna gelebilir (25). Düşük güç mesafesi olan örgütlerde astlar üstlerinin emirlerini doğru bulduklarında uygulamaktadırlar. Ancak yüksek güç mesafesi olan örgütlerde, astlar karar alma sürecine herhangi bir şekilde dahil olamamakta ve emirlere itaat etmektedirler (67). Düşük güç mesafesi olan örgütlerde olumlu iletişim biçiminin hakim olduğu bir gerçektir. Astlar ve üstler birbirlerine fikir danışmaktan veya çatışmaktan çekinmemektedirler. Bu durumun sonucu olarak da problemler daha kısa sürede çözüme ulaşmaktadır (68).

Güç mesafesinin yüksek olması, örgüt içerisinde kısa süre kabul görebilmektedir. Ayrıca güç mesafesinin artması örgütlerde çatışmalar meydana getirebilmektedir (69). Örgüt içerisindeki yöneticiler, güç mesafesi aracılığıyla örgüt üyeleri üzerinde denetleme ve güç uygulama hakkı elde etmektedirler (70). Örgüt içerisindeki bireyler tarafından, gücü elinde bulunduran ve hiyerarşik olarak üst konumda olan bireylere karşı itaatkar davranışlar söz konusudur. Bu tür davranışlar sergileyen örgüt üyeleri, bu durumu güç sahibi kişilerle çatışma yaşamamak içinde tercih edebilmektedirler (71).

Örgütsel güç mesafesi, örgütün yönetsel süreçlerini, üyeler arasındaki ilişkileri ve örgüt yapısını etkilemektedir (6). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde gücü elinde bulunduranlar, demokratik tavırlar sergilerler, merkezileşme azdır, imtiyaz ve statü sembollerine sıcak bakılmaz. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, yüksek bir hiyerarşi vardır, merkezileşme çok güçlüdür. Ayrıca bu örgütlerde statü, sembol ve imtiyazlara önem verilir (7).

3.1.5. Örgütsel Güç Mesafesinin Boyutları

Güç mesafesi ve örgütsel güç mesafesini belirlemek için çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan bu ölçüm araçlarını incelediğimizde hem güç mesafesi hem de örgütsel güç mesafesi ile ilgili çeşitli alt boyutların varlığından söz edilmiştir. Bu tez çalışmasında kullanılan örgütsel güç mesafesi ölçeğinde örgütsel güç mesafesinin 4 alt boyutunun olduğundan bahsedilmiştir. Bu alt boyutlar; gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olma şeklindedir (72).

Gücü Kabullenme

Gücü kabullenme, eşitsiz güç dağılımının sorgulanmadan kabul edilmesini ifade etmektedir (73). Hofstede, güç mesafesinin fazla olduğu toplumların gücü kabullenmeyi meşru gördüğünü ifade etmiştir (24). Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, farklı sınıf statülerini, hiyerarşik yapılanmayı ve bireyler arasındaki gücün eşitsiz dağılımını kabullenme eğilimi yüksektir (74). Gücü kabullenmede birey, gücü benimsemiş ve olduğu şekliyle kabul etmiştir. Kısaca kişi gücü elinde bulunduranların uygulamalarını özümsemekte ancak karşı çıkmamaktadır (49).

Gücü Araçsal Kullanma

Gücü araçsal kullanma, astların üstlerine karşı samimi hareketlerde bulunarak ve gereken durumlarda rol yaparak işlerini yürütmeyi kolaylaştırabileceklerini ve çıkar elde edebileceklerini düşünmeleridir (73). Gücün araçsal olarak kullanıldığı durumlarda bireyler hedefe ulaşabilmek için etik ilkeleri ihlal ederler (75).

Gücü Meşrulaştırma

Gücü meşrulaştırma, örgütte güç dağılımındaki eşitsizliğin astlar tarafından mantığa uydurulmasıdır (73). Ego savunma mekanizması olarak görülen bu durum, örgütün varoluşu gereği eşitsiz bir yapıdan meydana geldiğini ileri sürmektedir. Bu durum, üstlerin gücü yasal olarak kabul edilebilir halde gösterme çabasından da gelmektedir (76)

Güce Razi Olma

Güce razi olmak, astların örgüt içerisinde meydana gelen uygulamaları değiştirebileceklerine inançlarının düşük olması ya da karşılaşacakları risklere karşı içerisinde buldukları duruma uyum sağlamalarını ifade etmektedir (73).

3.2. Mantar Yönetimi Yaklaşımı

3.2.1. Mantar Yönetimi Kavramı ve Özellikleri

Mantar bitkisi eski çağlardan beri yetiştirilen, gerek ilaç gerekse de besin ürünü olarak kullanılmaktadır. Günümüzde mantarın yetiştirilebilmesi için yapay barınaklarda gerekli iklim koşullarının sağlanması gerekmektedir. Arzulanan şekilde bir ürün elde edebilmek için, mantara gereği kadar gübre, ışık, su verilip ideal iklimlendirme yapılması gerekmektedir. Mantar yönetimi kavramı da literatüre “mantar” metaforundan yola çıkılarak kazandırılmıştır. Mantar yönetim yaklaşımının mantar bitkisinden esinlenen bir metaforla açıklanması, mantar bitkisinin büyümesine, yaşam tarzına ve doğasına paralellik göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları olanaklar ne kadar çok olursa olsun, yöneticiler tarafından gerektiği gibi yönetilemediklerinde rakiplerinden geride kalmaları kaçınılmazdır. Örgütler böyle bir duruma düşmemek için farklı yönetim tarzları benimsemektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgüt için benimsedikleri yönetim tarzı, verimliliği artırıcı ve örgüt başarısını yükseltici yöntemlere sahip olması gerektiğinden dolayı büyük önem arz etmektedir. Bu durumun sonucunda da diğer yönetim anlayışları gibi mantar yönetim anlayışı da bir yönetim yaklaşımı olarak literatüre girmiştir. Son dönemlerde bu metaforik kavram aktif bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (77).

Mantar bitkisinin yetiştiriciliğiyle yola çıkılarak oluşturulan bu yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanlara uygun çalışma koşulları sağlanmaktadır. Ancak çalışanlara bilgi paylaşımı yapılmayarak verimliliğin optimal seviyeye getirilmesi düşünülmektedir. Çalışanlarla paylaşılmayan bilginin bazı örgütsel sorunlara neden olabileceği görülmektedir. Yeni yeni gelişen bu yönetim tarzının örgütler tarafından neden uygulandığının ve ortaya çıkabilecek örgütsel sonuçların neler olabileceği konularını araştırmakta fayda vardır (78). Herman (1997) mantar yönetim yaklaşımını, idarecilerin mantarın karanlıkta bırakılarak verim alınmasının, çalışanların da karanlıkta bırakıldığında az bilgiyle çok iş yapmasının beklendiği bir düşünce biçimi olarak ifade etmiştir (79). Mantarların gelişimi için uygun fiziksel koşullar sağlandıktan sonra kaliteli ürün beklenmesi, yöneticinin de çalışanlara gerekli kadar bilgi verdikten sonra çalışanlardan performans beklemesi mantık olarak paralellik göstermektedir. Bu bağlamda yönetici, çalışanlarının bilgisizken daha mutlu ve üretken olacağını düşünmektedir. Ayrıca mantarlarının köklerinin hassas olması, çalışanlarında örgüt

için geçici olduklarının hissettirilmesi, örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olmasıyla ilişki gösterir (80).

Mantar yönetim tarzında astlar örgütsel sürecin içerisine dahil edilmeden, örgüt politikaları ve riskleri yöneticiler tarafından sahiplenildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu tarzda astlar üstler tarafından adeta karanlıkta bırakılarak verim elde etmeyi amaçlayan bir yaklaşım sergilemektedir (81). Çalışanlarla riskler paylaşılmadığı gibi bilgi istemeleri ya da güçlenmeleri de desteklenmez. Bu yönetim tarzında yöneticilerin bazı bilgileri çalışanlarından sakladıkları görülmektedir. Bu tür yöneticiler çalışanlar tarafından sorgulanmayı da istemezler. Ayrıca bu yönetim tarzını benimseyen örgütlerde liderin karar verici olarak özerkliği fazladır. Yüksek belirsizliğe ve düşük geri bildirimle sahip bu yaklaşım da bilgi ve kaynakların nasıl hareket ettiğiyle ilgili bir belirsizlik söz konusudur. Önemli kararların çalışanlar ile paylaşılmadığı örgütlerde işleyişle ilgili çok fazla sorun meydana gelmektedir (82).

Günümüzde sanayi, sağlık, turizm vb. birçok sektörde yeni yönetim tarzları ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde çalışanların iş ortamındaki düşünceleri beklenen iş kalitesini pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların örgüte ve örgüt yönetimine olan bakış açıları oldukça önem arz etmektedir (83). Bir örgütte yönetimin bilgi paylaşımına bakış açısı, bilginin astlara şeffaf bir biçimde paylaşılması veya paylaşılmaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlara sadece işlerini yapacak kadar bilgi paylaşımının yapıldığı yönetim tarzı, mantar yönetim tarzı olarak adlandırılmaktadır (84).

Örgüt çalışanlarının çok az bir kısmı yaptıkları işin kurum için gerçek öneminin farkındadırlar. Bundan dolayı mantar yönetim tarzından kaynaklanan üst ve ast ilişkisinin işletmeye olumsuz etkileri görülmektedir. Bu etkilerin başta geleni kurumdan ayrılma niyetlerinde artış ihtimalidir. İkinci olarak en çok karşılaşılan etki, çalışanların kurumlarına karşı güvensizlik duymasıdır. Bir diğer etkiye baktığımızda ise, örgütsel bilgi paylaşımının adil olmamasından dolayı üstlerin daha güçlü olduğu algısı yaratılması ve bunun sonucunda da güç zehirlenmesinin meydana gelmesidir. Son olarak da, astlar örgüt içerisinde olup biteni öğrenmek için bireysel bir çaba içerisinde girebilmekte, örgüt içerisinde dedikodu gibi durumlar oluşabilmektedir. Bu durumda örgüt içi performansı olumsuz yönde etkileyebilmekte ve çalışanlar tam anlamıyla kendilerini işlerine vermemektedirler (85).

Mantar Yönetiminde Yöneticilerin Hataları

- Ekibiyle bilgi paylaşımından uzak durur.
- Karar verme süreçlerini kontrol edici tavırlar sergiler.
- Ekibine danışmadan sorumluluğu üzerine alır.
- Çözüm için kararları kendisi verir.
- Genel olarak örgüt üyeleriyle kötü bir ilişki yaşar (86).

Yeni bir yönetim yaklaşımı olmasından dolayı mantar yönetim tarzı literatürde çerçevesi çizilmiş bir durumda değildir. Davranışsal açıdan örgüt içerisinde ne tür bir karşılığı olduğu bilinmemektedir. Ancak bu konu ile ilgili olan çalışmalar hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Çalışanlarda örgüte ve işe bağlılığın azalması, sinizmin artması, işten ayrılma niyetinin oluşması, tükenmişlik

sendromunun oluşması gibi bazı davranışsal sorunlara kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Bu yönetim tarzını benimseyen bir yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden dolayı örgüt içerisinde meydana gelebilecek zararlara bakıldığında; sinizm artabilir, örgüte olan bağlılık azalabilir, astlar tükenmişlik sendromuna kapılabilir (8). Mantar yönetimini benimsemek örgüt içerisinde derin bir güven sorunu meydana getirebilir ve karanlıkta tutulmuş çalışanlar örgüte daha şiddetli zararlar verebilir (87).

3.2.2. Mantar Yönetim Tarzının Nedenleri

Örgüt yöneticileri, astlarıyla gereğinden fazla bilgi paylaşımından kaçınmanın ve katılımcı yaklaşımdan uzak durmalarının gerekli ve önemli bir durum olduğunu düşünmelerinden kaynaklı olarak mantar yönetim tarzını kullanmaktadırlar (88). Yöneticilerin bu tarz bir yönetim yaklaşımını benimsemelerinin altındaki nedenler çeşitli araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda mantar yönetim tarzının örgüt yöneticileri tarafından benimsenmesinin çeşitli nedenleri olduğu ortaya konulmuştur.

Mantar yönetim tarzının uygulanma nedenleri;

- Bilgi güvenliği
- Örgütün prestijini koruma
- Panik ve kaosun önüne geçmek
- Söylentilere önlem almak
- Çatışmaları önlemek (89).
- Merak uyandırmak

- Prosedürler gereği (90)
- Liyakatsiz yöneticilerin, çalışanlarının kendisini sorgulama ve eleştirmesini istememesi (91).

şeklinde sıralanmıştır.

Bilgi Güvenliği: Bilginin izinsiz, yetkisiz veya bilinmeden erişilmesi, başkasının eline geçmesi, tahrip edilmesi, yok edilmesi, değiştirilmesi gibi ortaya çıkabilecek ve örgüt imajını zedeleyebilecek durumları önlemektir (92). Örgüt üyelerinin bilerek veya bilmeyerek neden oldukları hatalar teknik olarak bilgi güvenliğinin boşa çıkmasına sebebiyet verebilir (93). Bu gibi durumlardan dolayı örgüt yöneticileri bilgileri astlarıyla paylaşmamaktadır (90). Bu gibi durumların önüne geçilebileceği düşüncesi yöneticileri mantar yönetim tarzını benimsemeye itebilir.

Örgütün Prestijini Koruma: Örgütün dışarıdan nasıl görüldüğüne dair izlenimler örgütsel prestiji ifade etmektedir. Örgütün prestijinin yüksek olması, rakipler tarafından saygı duyulmasına neden olur (94). Örgüt yöneticileri tarafından, astlara gerektiğinden fazla bilgi verilmesi ya da ihtiyaçları dışında bilgilendirilmeleri gizli bilgilerin açığa çıkabilme olasılığı taşımamasından dolayı mantar yönetim tarzı benimsenmektedir.

Panik ve Kaosun Önüne Geçmek: Bazı örgüt yöneticilerinin mantar yönetim anlayışını benimsemelerindeki nedenlerden biri, astlardan bilgileri gizleyerek örgüt işleyişinin daha iyi olabileceğinin düşünülmesinden kaynaklandığı söylenebilir (95).

Söylentilere Önlem Almak: Örgüt yönetimleri bazen olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Bilginin astlarla paylaşılması dedikodulara sebebiyet vereceğinden dolayı yöneticiler bilgi aktarımında bulunmazlar.

Çatışmaları Önlemek: Örgüt yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları konulardan biri de örgüt üyelerinin kendi aralarında yaşadıkları uyuşmazlıklardır. Düşünce yapıları ve olaylara yaklaşımları tamamen birbirinden farklı olan bireylerin bir arada olmasının sonucunda çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmalar bazen örgüt için iyi fikirlerin ortaya çıkmasına neden olurken bazen de iç kaosa sebebiyet vermektedir. Bazı yöneticiler bu tür olaylarla karşılaşmamak için mantar yönetim tarzını uygulamaktadırlar (96).

Merak Uyandırmak: Örgüt yöneticileri astlarından bilgileri saklayarak merak uyandırmayı amaçlamaktadırlar. Bu sayede astların daha hırslı bir şekilde çalışmalara katılacaklarını düşünmektedirler.

Prosedürler Gereği: Örgüt yöneticileri tarafından bazı bilgiler, prosedürlerden kaynaklı olarak astlarla paylaşılmamaktadır. Bu bilgilerin paylaşılmama nedenleri, örgüte özgü önemli stratejik bilgiler içermesinden dolayıdır (90).

Liyakatsiz Yöneticilerin, Çalışanlarının Kendisini Sorgulama ve Eleştirmesini İstememesi: Bazı örgüt yöneticileri, bilgi, deneyim, liyakat ve liderlik özellikleri olmadan örgütlerde söz sahibi olabiliyorlar. Bu özelliklerden yoksun olarak göreve gelen yöneticiler, bu eksikliklerini kapatabilmek için astlarından bilgi saklayabilirler. Bu tür bir davranış sergilemelerinin nedeni,

eksikliğinin ortaya çıkmasına ve güç kaybına uğramasına yol açabileceği düşüncesidir (89).

3.2.3. Mantar Yönetim Tarzının Sonuçları

Mantar yönetim tarzını benimseyen örgütlerde, genel olarak bir takım olumsuz durumlar meydana gelmektedir. Örgüt yöneticilerinin örgütün geleceği için ya da kendi bireysel çıkarları için takındıkları bu yönetim tarzı, kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Aşağıda mantar yönetim tarzının benimsenmesiyle beraber ortaya çıkacak sonuçlar belirtilmiştir.

Mantar yönetiminin benimsenmesiyle beraber, örgüt üyelerinin örgütten ayrılma veya işten ayrılma durumları meydana gelebilmektedir. Astların örgütten ayrılma niyetlerinde atışlar görülebilmektedir. Örgüte karşı güven zedelenmektedir. Eşit olmadan bilgi paylaşılmasından dolayı üstlerin güçlü olduğuyla ilgili algı oluşabilmektedir. Ayrıca astlarla bilgi paylaşılmadığından astlar bilgiye ulaşabilmek için çok çaba harcayabilmektedir (88). Üstlerin eksik bilgi paylaşması, iletişimde kopukluk, güç kaybı korkusu gibi mantar yönetim uygulamaları, astların kendilerini yetersiz görmesine ve körlük duygusuna kapılmalarına neden olacağından dolayı performanslarında olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Mantar yönetim uygulamalarına maruz kalan bireylerin enerjileri olumsuz etkilenecektir. Bu durum işten zevk almamalarına yol açacaktır (97). Tek yönde bir bilgi aktarımından dolayı astların güven ve adalet duygusunda azalmalar meydana gelebilmektedir. Bu durumla beraber dedikodu, söylenti ve örgüt içi çatışma gibi sonuçlar görülebilmektedir (92). Güven durumundan kaynaklı olarak oluşan mantar yönetim tarzı bir sorunun çözümü gibi kullanılmaya çalışılsa da karanlıkta bırakılan

örgüt üyelerinin, örgüte etkileri çok büyük olabilir (87). Örgüt üyeleriyle bilgi paylaşımındaki kopukluklar çalışanların güvenini sarstığı gibi adalet duygularının azalmasına da yol açmaktadır.

3.3. Akış Deneyimi

3.3.1. Akış Kuramı

Akış deneyimi (flow experience) pozitif psikoloji ile ilişkili olan, Maslow'un doruk deneyim araştırmalarıyla benzer tarafları bulunan ve Csikszentmihalyi'nin çalışmaları sonucunda kavramsallaştırılan bir yaklaşımdır.

Akış kuramı, psikoloji biliminin zayıflıklara, yıkımlara, risk faktörlerine ve benzeri olumsuz durumlara odaklanmasının dışında, iyi oluş, mutluluk ve sağlık gibi olumlu durumlar üzerine de yoğunlaşması gerektiği düşüncesiyle literatüre pozitif psikoloji yaklaşımının bir kuramı olarak girmiştir. Kuramın temel yapı taşı mutluluk hissi, motivasyon ve etkin olma gibi olumlu psikolojik durumlar ifade eder (98). Csikszentmihalyi akışı, bireyin psikolojik ya da fiziksel olarak gelişmeye katılım sağladığında hissettiği bütünsel doyumlar olarak açıklamıştır. Akışın optimum deneyim olarak görülmesi gerektiğini ve kişinin yapacağı şeye odaklanırken, kendini o işten ayrı düşünemeyeceğini vurgulamış, bu durumu da akış olarak adlandırmıştır. (99).

Akış deneyiminin kuramsallaştırılması ve kavramsallaştırılması uzun deneyimler sonucunda oluşmuştur. Csikszentmihalyi, bu kuramı, yıllar boyunca yaptığı uzun görüşmeler ve anketlerle dünya genelinde binlerce insandan elde ettiği verileri analiz ettikten sonra tanımlamıştır. İlk başlarda sıra dışı faaliyetlerde (kaya

tırmanışçıları, satranç oyuncularını, müzisyenler, amatör sporcular gibi) bulunan insanlarla akış deneyimi üzerine görüşmeler yapmıştır. Sonraki çalışmalarda ise daha çok meslek gruplarında çalışan bireylerde ve gündelik hayat içerisinde insanların yaşadıkları akış deneyimi üzerinde yoğunlaşmıştır. Hem meslek gruplarında olsun hem de çeşitli hobilerini ve gündelik yaşantılarını sürdüren bireylerin, çeşitli etkinliklerde gerçekleştirmiş oldukları akış deneyimlerini ifade tarzlarının birbiriyle benzerlikler taşıdığını görmüşlerdir. Bu benzer tanımlar sonucunda kuram akış deneyimi olarak kavramsallaştırılmıştır (100). Akış deneyimi kavramsallaştırılma sürecinde Csikszentmihalyi' nin iş ortamında ve serbest zamandaki bireylerin deneyimleriyle ilgili çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmalar incelendiğinde akışın, disiplinden kaynaklanan psikolojik bir bilinç durumu olduğu görülmektedir. Akış terimi bu durumu ifade etmek için kullanılan bir metafordur. Kişi zorlukların üstesinden gelebilmek için yetenekleri ve becerileri arasında bir denge kurmaktadır. Akış kavramı ise bu süreç içerisinde de kavramsallaştırılmıştır (101).

Akış deneyimi, duygusal, bilişsel ve motivasyonel öğelerin bir bütünü oluşturacak şekilde bir araya gelmesiyle beraber ortaya çıkan karmaşık ve pozitif boyutları olan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Akış, bir iş yaparken dikkat ve içsel motivasyon unsurlarıyla beraber kişisel becerilerin gelişmesine yardımcı olan, mutluluğu arttıran her türlü müdahaledir. Akışta olan kişi, yapmak için yoğunlaştığı etkinlik dışında başka bir şeyi önemsememektedir (102). Başka bir ifadeyle, bireyin yaptığı işe yoğunlaştığı ve yüksek içsel motivasyon yaşadığı ayrıca zamanı farklılaştırdıkları mutluluk ve hazzın yaşandığı keyif verici bir faaliyettir (103). Kişide akış deneyimi, işine olan ilgisi, yoğun bir şekilde odaklanması ve hiçbir

şeyin yaptığı işten daha önemli olmamasıdır. Kişi uygulamada bulunduğu sürece kendi yeteneklerini geliştirme imkanına sahip olduğundan dolayı akışta kalmak kendisinde pozitif yönde fayda sağlayan bir deneyim olmaktadır. Kişinin iş yaparken yoğunlaşmış işi dışında başka bir şey düşünmemesi, öz bilincin ortadan kalkması, işin zorluk ve tehlike derecesi fark etmeksizin motivasyonunu bozmaması, endişeye kapılmadan konsantre bir şekilde işiyle ilgilenmesi akışın başka bir tanımı olabilir (104).

Akış kişinin günlük ve gelecek yaşantısıyla ilgili davranış, düşünce ve hislerini yönlendiren dinamik bir unsurdur. Bu deneyim bireyin iyi hissetmesine ve motive olmasına kaynaklık eden etkinliklere katılım sağlamasına teşvik eden bir unsurdur (105).

Akış deneyiminin en büyük özelliği, serbest zaman faaliyetleri gibi keyifli deneyimler sağlamasıdır. Gerçekleşme şekli katılımcı için önemli ölçüde haz veren bir durumdur. Akışın ortaya çıkabilmesi, kişinin aktiviteye katılım için gerekli olan yeteneklerini dengelemesiyle oluşmaktadır. Birey için gerekli olan beceri ve yetenekler aktivitedeki zorluk seviyesinden daha yüksek olursa devreye sıklıkla girer. Ayrıca aktivitedeki zorluk seviyesi bireyin beceri ve yeteneklerinden zor olursa ortaya kaygı durumu çıkar. Önemli olan şey, beceri ve yetenekler ile faaliyetin dengeli bir şekilde devam etmesidir (106). Aktivite anında odağı aktiviteye yoğunlaştırma, katılma ve bağlanma durumu akış deneyiminin özelliklerindedir. Akış her zaman ve her yerde ortaya çıkabilir. Akışı meydana getiren çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar etkinlik anında sunulan zorluklarla beraber kişinin, dikkatini etkinliğe odaklaması, eylemlerinde kontrol, deneyimsel sonuçlar, öz farkındalığın kaybı, geri bildirim, anlık kaygı kaybının oluşmasıyla

ortaya çıkan zevk şeklinde sunulabilir. (107). Başka bir ifadeyle akış deneyimi, kişinin zaman duygusunu ortadan kaldırıp kendini iyi hissettiği bütünsel birlik halidir. Bu fenomenolojik durumda davranış, benlik ve öz farkındalık gibi kavramlar tek noktada bir araya gelir (108). Ayrıca akış, eğlenme ve keyif almanın çok daha ötesinde yaşanan olağanüstü tatmin duygusudur (109). Kişinin içinde bulunduğu faaliyetlerde yoğunlaşmasını sağlayan bilişsel verimlilik ve içsel keyiftir. Akış teorisi, akış deneyiminin kişisel ve durumsal belirleyicilerini tanımlar (110).

Pozitif psikoloji kavramı olan akış deneyimi, yapılan işe yüksek bir konsantrasyon ile sarılarak öznel zaman algısının yitirilmesidir. Kişi akıştayken işin sonucundaki ödül için ya da kazanç için değil, işin yapılması esnasındaki pozitif duyguları tecrübe etmek için deneyimlemektedir (111).

Akış deneyiminin başka bir tanımına baktığımızda ise, bireyin göreve kendini odaklaması ve göreve yönelik karşılaşılan güçlüklerle en üst düzeyde mücadele ederek baş etmesi sonucunda kişide ortaya çıkan hoşnutluk, esenlik durumudur. Akış deneyiminde insanların yaptıkları eylemler neticesinde psikolojik olarak iyi oluş haline geçmesi ve motive olması beklenmektedir. Bu deneyimde birey odağını işine vermekte, dışarıdaki kaygı ve stres faktörlerinden kendisini soyutlayarak odağını güçlendirmekte ve keyifli durumlar yaşamaktadır (112). Akış deneyiminin gerçekleşmesi için, yapılan işe yüksek düzeyde odaklanılarak beceri ile zorluk derecesi arasındaki dengenin sağlanması gerekir (113).

Literatürde akış deneyimi ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda akış deneyimiyle ilgili olarak en çok bilinen kaynaklar sıralanmıştır (114).

Tablo 1. Akış Deneyimi İle İlgili Tanımlar

Yazar	Tanım
Csikszentmihalyi	Akış, eylemle ilişkili olarak meydan okuma ve bireyin yetkinliğinin dengede olduğu içsel motivasyonun olduğu bilişsel bir deneyimdir (104).
Moneta	Bireyin eyleme odaklanıp bilişsel verimlilik ve içsel zevk yaşayarak dahil olduğu etkinliklerde uyum içinde hareket etmesidir (110).
Chen	Keyif alınan, odaklanılan, yoğun katılım sağlanan durumdur (115).
Clarke & Hawort	Eğlenme hissiyatının da ötesinde tamamen bir tatmin duygusu yaşanan durumdur (109).
Sanchez-Franco	Bireyin zevk aldığı bir eylem ile tamamen meşgul olduğu bilinç durumudur (116)
Jackson & Marsh	Akış deneyimi veya pozitif duygu durumu, yeteneklerin meydan okuma ile dengelendiği bireyin eylemlere tam olarak bağlandığı durumdur (117)
Chen	Bireyin tamamen yoğunlaştığı, içsel ilgi yaşadığı ve zaman kavramını kaybettiği zevk alma deneyimidir (189).

3.3.2. Akış Deneyiminin Boyutları

Csikszentmihalyi yıllar boyunca yapmış olduğu araştırmalar sonucunda elde etmiş olduğu verileri analiz ederek bir etkinlikte akışın oluşumunu dokuz başlıkta birleştirmiştir. Bir etkinlikte akış deneyiminin yaşanabilmesi için üç öncül, altı tanede özellik bulunmaktadır (104, 118, 100).

Akışın oluşabilmesi için gerekli üç ana öncül:

- Bireyin yetenek ve becerilerinin etkinliğin zorluk seviyesinin üstesinden gelebilecek düzeyde olması gerekir.
- Bireyin hedeflerinin net olması gerekir.

– Bireyin sergilediği performansa karşı anında geri bildirim alması gerekir.

Yukarıdaki üç koşulu sağlayan birey akış deneyimine ulaşır ve altı özellikten meydana gelen bir ruh hali içerisine girer. Bu altı özellik aşağıdaki gibidir:

Eylemin ve farkındalığın birleşmesi: Bireyin zorlukların üstesinden gelebilmesi için ilgili becerilere ihtiyaç duyar. Bundan dolayı da birey etkinliğe yoğunlaşır. Eylemle alakalı olmayan şeylere odaklanmaya gücü kalmaz. Dikkati eylemle ilgili uyaranların üzerindedir. Birey etkinliğe öyle bir dahil olur ki eylemler otomatik bir hal alır ve eylemlerin dışında benliğinin farkında olmayı bırakır (104).

Tamamen odaklanma: Bireyin yaptığı etkinlik anında bütün benliğini eyleme yoğunlaştırması halidir. Birey etkinliğe o kadar odaklanmıştır ki aktivite dışındaki herhangi bir uyarıcıya odaklanamamaktadır. Kısaca birey bedenen ve ruhen etkinliğe odaklanmıştır (119).

Öz-bilinç kaybı: Bireyin akış deneyimi yaşarken dış dünyadan soyutlanarak sadece yaptığı etkinlikle ilgilenmesi ve kendini kaptırarak gözünün başka bir şey görmemesidir (120).

Kontrol hissi: Kontrol sağlanmadan yapılan eylemden zevk almak çok zordur. Kontrol hissi odağı canlı tutar ve akış deneyiminin yaşanmasında kolaylaştırıcı rol oynar. Birey zor şartların hangisinin üstesinden gelip gelemeyeceğine kontrol hissiyle karar verir (118).

Zaman algısının değişmesi: Zamanın çok hızlı ya da çok yavaş bir biçimde geçtiği hissedilen bir çeşit algısal dönüşümdür. Akış deneyimi yaşayan bireyin

zaman algısının normalden daha hızlı ilerlemesi zaman algısının değişmesini ifade etmektedir (121).

Ototelik deneyim: Bireyin aktiviteyi bir fayda niyetiyle değil de kendi içsel ödülü için yapması halidir (122).

3.3.3. Akış Deneyiminin Özellikleri

Akış deneyimi yaşayan insanlarda çeşitli durumlar meydana gelebilmektedir. Bu tür durumlar akışın yani akışta olmanın özelliklerini yansıtmaktadır.

Akış deneyiminin ortaya çıkabilmesi için duygusal ve motivasyonel öğelerin bir bütün oluşturacak şekilde bir araya gelmesi gerekir. Karmaşık yapılardan meydana gelen akış deneyimi pozitif bir durumdur. Akış, bireyin etkinliğe bağlılığını sağlayan, yeteneklerinin gelişmesine faydası olan, kaynakları kullanmasını sağlayan ve mutluluğunu arttıran önemli bir öğedir. Akış, beden ve zihin durumu arasında bir uyum sağlayarak kişinin optimal düzeyde bir performans sergilemesini sağlamaktadır (102). Akışta olan bir bireyin zaman algısında değişiklikler meydana gelir. Zaman algısının olağandan daha hızlı bir şekilde ilerlediği hissi ortaya çıkar. Kişi yorgun olsa bile akış anında yorgunluk hissi kaybolur. Etkinlik boyunca dış uyarılar neredeyse yok olacak düzeye gelir. Sadece etkinlik içerisindeki eylemler ve kişi vardır. Meydana gelen bu olayda öznel bir durum oluşmaktadır. Akış deneyiminde hedefler açıktır. Ayrıca geri bildirim hızlı bir şekilde alınır. Odaklanma üst düzeydedir. Yaşanılan o an kişi de çok değerlidir. Ayrıca akışta olan kişide ego durumu yoktur (111).

Akış deneyiminin yaşanabilmesi için olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesi de etkinliğin zorluklarıyla kişinin becerilerinin dengede olmasıdır. Zorlukların üstesinden gelen birey keyif almakla beraber yeni kazanımlarda elde ederek öz güveninde artışta meydana gelir (123). Birey akıştayken kendisini tamamen aktiviteye vermektedir. Etkinlik sonucunda gelecek kazanımlara odaklanmaz ve yalnızca keyif alır. Ayrıca akış anında içsel motivasyon çok yüksektir. Etkinlikteki zorlukları aşabilmek ve bu durum yaşanırken fiziksel olarak orada bulunmak birey için tarifsiz bir zevk durumudur (124).

Akış deneyimi anında insanlar başka bir şeyin önemi yokmuşçasına zihinsel ve fiziksel olarak etkinliğe odaklanırlar. Deneyimle beraber elde edilecek keyif o kadar yüksektir ki bunu elde edebilmek için fedakarlıklar yapılmaktadır. Kişi akıştayken bulunduğu çevreden ziyade kendi hissettiği yer ve boyutu algılamaktadır (125). Akışın deneyimlenmesi anında kişide kontrol hissi artmakta, yüksek bir odak seviyesine çıkılmakta ve bilinç dış uyaranlara karşı duyarsız hale gelmektedir (113).

Otoriter davranış sergileyen bir kişi bireysel doyum elde etmek için çabalamakta ve etkinliklerde farklı bir amacı olmamaktadır. Kişi yoğun bir biçimde aktiviteyle ilgilenmekte, maddi bir kazanç kaygısı duymamakta ve sadece aktiviteden alacağı keyfi düşünmektedir (126). Etkinlikler sonucunda bireyde oluşan mutluluk duygusu yaşam kalitesini arttırmakta ve yaşanan optimal deneyimlerle beraber bireyin bilincinde karmaşıklıklar meydana gelmektedir. Bu durumun sonucu olarak da bir sonraki akış deneyiminin kalitesi gelişmekte, böylece etkinlikten alınan keyif de artmaktadır. Deneyimlerin sürekli yaşanmasıyla beraberde karşılaşılabilecek zorlukların seviyesi de paralel bir biçimde artmakta

böylece becerilerde gelişmektedir (127). Ayrıca akış, bireyin yaşama yoğun şekilde müdahil olmasına ve mutluluğunun artmasına neden olmaktadır (128).

Akış deneyiminin önemli özelliklerinden bir tanesi de motivasyon ve mutluluk üzerindeki olumlu etkisidir. Akış durumuna gelen bir birey etkinliğe tam motivasyon sağlamıştır bununla beraber etkinlik süresince ve etkinliği tamamladığında içsel bir keyif aldığından dolayı mutluluk düzeyi de atmaktadır. Akışın başka bir özelliği de kişinin olay veya olaylara kendisini tamamen kaptırmasıdır. Bu kaptırma şekli o kadar yüksektir ki kişi zihinsel ve fiziksel olarak başka bir uyarının farkına varamamaktadır. Ayrıca birey etkinlikten keyif almak dışında başka bir beklentiye girmemektedir (129). Akış deneyimi insanın, genetik motivasyon sistemini, kültürel motivasyon sistemini ve benlik motivasyon sistemini yansıtan bir kavramdır (130). Akış deneyimi yaşamakta olan kişi kendisini sorgulamaz. Kendisini tüm benliğiyle aktiviteyle bir bütün haline getirmiştir (131). İnsanların aktiviteye katılmasıyla beraber meydana gelen içsel motivasyon ve mutluluk bireyde devamlı katılma isteğine neden olacaktır. Bu nedenden dolayı da aktiviteyi aktivite için yapma düşüncesi oluşacaktır. Böylece birey aktiviteyi doğal bir zevk alma amacıyla gerçekleştirecektir (132).

Akış deneyimi sonucu ortaya çıkan özelliklerden bazıları da yaratıcılık ve hayata pozitif bakmadır (133). Akışla beraber birey yüksek düzeydeki zorlukların üstesinden gelebilmekte ve bu sayede de potansiyelinin farkına varabilmektedir. Kişi etkinlik anında performansının sınırlarını zorlamaktadır. Bu durum sonucunda da yetenekleri gelişmektedir. Farkındalığı yüksek olan bireyler akış deneyimi yaşamayı gelecek için bir fırsat olarak görmektedir. Bu bireylerde başarı hedefli çalışma ve azim geliştirme durumu söz konusudur (134).

İnsanların akış deneyimi yaşayabilme sıklığı kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Mevcut çalışmalara bakıldığında insanların akış deneyimi ile ilgili verdikleri geri bildirimler kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bir kişinin iş yapma düzeyi ve meydan okuma seviyesi yüksek olsa bile düşük seviyede akış deneyimi yaşayabilmektedir (135).

Tablo 2. Akış Deneyiminde Yardım, Önleme ve Bozma Faktörleri

Akış Deneyimine Yardımcı Unsurlar	Akış Deneyimini Önleyen Unsurlar	Akış Deneyimini Bozan Unsurlar
Motivasyon	Motivasyon eksikliği	
İdeal uyarılma seviyesine ulaşılması	Optimal düzeyde olmayan uyarılma seviyesi	
Hazırlık ve rekabetçi planlar	Rekabetçi hazırlık ile ilgili problemler	
Optimal düzeyde fiziksel hazırlık	Optimal olmayan fiziksel hazırlık	Fiziksel hazırlık veya fiziksel durumlarla ilgili problemler
Optimum çevre koşulları	Optimum olmayan çevre koşulları	Optimal olmayan çevresel durumlar veya etkileri
İyi hissettiren performans	Kötü giden performans	Performans hataları veya sorunları
Odaklanma	Odaklanamama	Uygunsuz odak
Olumlu ve güvenli tutum	Güven ve olumsuz tutum eksikliği	Kendinden şüphelenme
Etkileşimli takım oyunu	Negatif takım oyunu	Takım performansı veya etkileşim ile ilgili sorunlar

Kaynakça: (117, 136)

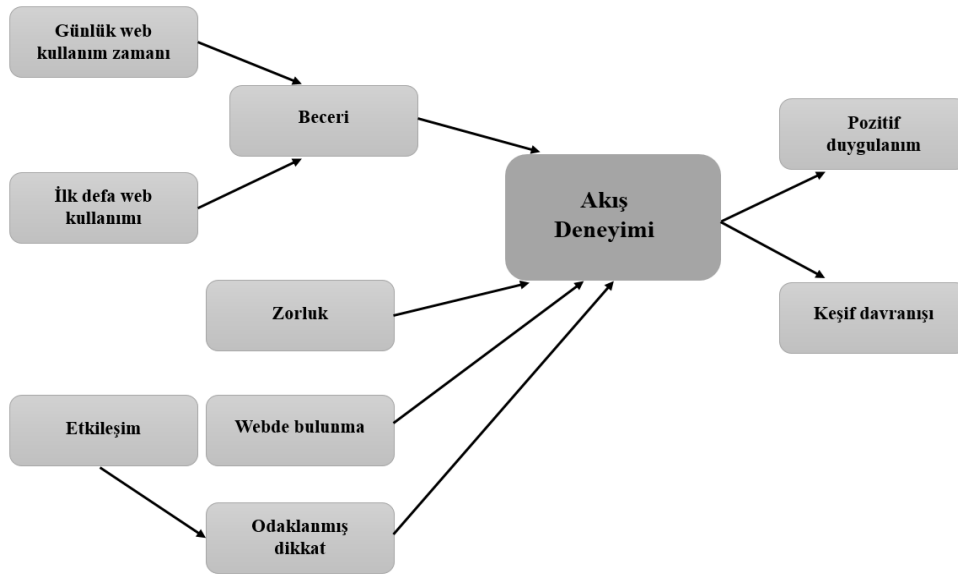
3.3.4. Akış Deneyimi Modelleri

Literatüre baktığımızda akış deneyimi modelleri beş başlık altında ele alınmıştır. Akış deneyimi modellerinin oluşması tarihsel süreç içerisinde akış ile

ilgili tanım ve ölçüm yöntemleriyle beraber ortaya çıkmıştır. Bu beş model “kavramsal model, kanal modeli, nedensel model, regresyon modeli ve bilişen çözümlene modeli” olarak adlandırılmıştır. Bu bölümde akış deneyimi modellerinden bahsedilecektir.

Kavramsal Model

İnternet kullanıcılarında akış deneyimini araştırmak için ortaya konulmuş bir modeldir. Bu modelde akış deneyimi yaşayabilmek için beceri, odaklanma, zorluk ve sanal ortamda görevde bulunma ile mümkündür. Modelde akış deneyiminin yaşanması sonucunda pozitif duygulanım ve keşif davranışı ortaya çıkmaktadır (125).

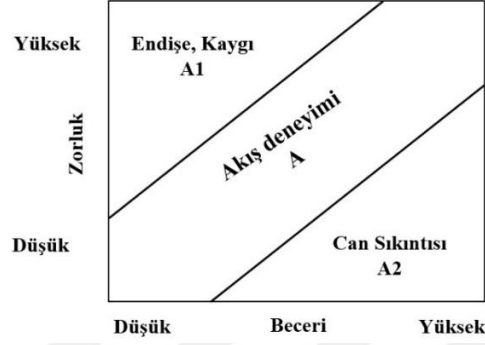


Şekil 1. Kavramsal Akış Deneyimi Modeli (125)

Kanal Model

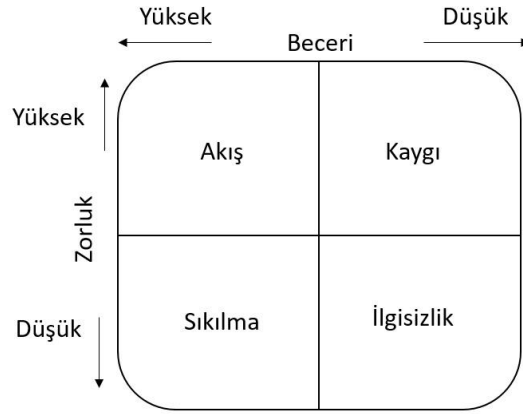
Üç Kanallı Akış Modeli: Csikszentmihalyi tarafından ortaya konulan ilk kanal modelidir. Bu modelde beceri ve zorluklar iki eksen halinde gösterilmektedir.

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi yüksek zorluk ve düşük beceri düzeyi kaygı ve endişeye; yüksek beceri ve düşük zorluk düzeyi can sıkıntısına yol açmaktadır. A1 becerinin zorluktan düşük olduğunu yani kaygıyı, A2 becerinin zorluktan yüksek olduğunu yani can sıkıntısını göstermektedir (125).



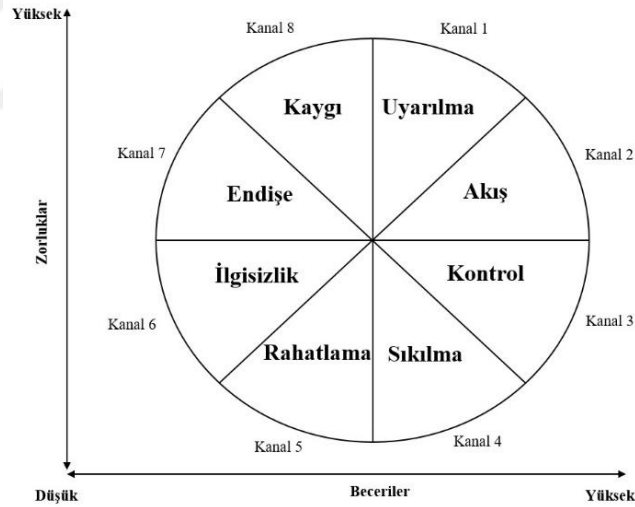
Şekil 2. Üç Kanallı Akış Deneyimi Modeli (125, 137)

Dört Kanallı Akış Modeli: Dört kanallı akış deneyimi modelinde beceri ve zorluklar arasındaki denge durumu ifade edilirken: Yüksek beceri ve düşük zorluk seviyesi kaygıya neden olur. Yüksek beceri ve düşük zorluk seviyesi can sıkıntısına neden olur. Düşük seviyedeki beceri ve zorluk ilgisizliğe neden olur. Akışın oluşabilmesi için bireyin katıldığı etkinliğin zorluk seviyesi ile becerileri arasında bir denge olmak zorundadır (138).



Şekil 3. Dört Kanallı Akış Deneyimi Modeli (139)

Sekiz Kanallı Akış Modeli: Sekiz kanallı modeli diğer modellerden ayıran en önemli özellik, bu modelde orta düzeydeki becerilere de bakılmasıdır. Bu modelde birbirine zıt verilmiş algılar vardır (140).



Şekil 4. Sekiz Kanallı Akış Deneyimi Modeli (139; 141)

Nedensel Model

Bu modeli genellikle anket ile veri toplayan akış deneyimi araştırmacıları kullanmaktadır. Hipotez kurulan ilişkilerin boyutunu belirlemeyi deneysel yöntemlerle test edilir. Bu model, zorluk ve beceri dengesinin yalnızca akışı

gözlemlenmede yetersiz olduğunu, aktivitede geri bildirim almanın gerekliliğinden söz etmektedir (142).

Regresyon Model

Akış deneyimi üzerine araştırma yapan bazı araştırmacılar dört ve sekiz kanallı modellerin akış deneyimlemesini ölçmede yetersiz olduklarını düşünerek regresyon modelini geliştirdiler. Bu modelin amacı deneyim örnekleme yönteminin kullanılarak öznel bir deneyim modeli ortaya çıkarmaktır (143).

Bilişen Çözümleme Modeli

Bu model akış deneyiminin birbiriyle ilişki içerisinde olduğu dokuz faktörden meydana gelen bir yapıdan oluşmaktadır. Bu dokuz faktör; kontrol, konsantrasyon, öz bilinç, ototeliklik, zaman, birleştirme, geri bildirim, hedefler ve denge şeklinde sıralanmaktadır (143).

3.3.5. Çalışmada Akış Deneyimi

İnsan yaşamı genel olarak sosyal hayat, zaruri ihtiyaçlar ve çalışma hayatı olarak bölümlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar insan hayatının bütün evrelerinde akış deneyimiyle ilişkisinden bahsetmektedir. İnsanların günlük yaşamlarının büyük bir kısmını çalışma hayatı oluşturmaktadır. Bu durum, çalışma hayatında akış deneyimiyle ilgili ölçüm ve araştırmaların önemini arttırmaktadır.

Uzun yıllardır yapılan çalışmalar, çalışmada akış deneyiminin şekillenmesine yol açmıştır. Yapılan çalışmalar çalışmada akış deneyimini duygusal, bilişsel ve motivasyonel açıdan değerlendirmektedir (102). Çalışmada akış deneyimi ile ilgili yapılan ilk araştırmaların sonuçlarında çalışma ortamında gerçekleşen akış deneyiminin serbest zamanlara oranla üç kat daha fazla

gerçekleştirdiğini göstermiştir. Çalışanlar üzerinde bu kadar çok etkisi olan akış deneyiminin, kişinin çalışma hayatında pozitif duygular geliştireceği ve hayatının diğer bölümlerinde de olumlu yansımalar yapacağı düşünülmektedir (123).

Çalışma hayatında yeteneklerle uyumlu bir şekilde artış gösteren zorluk seviyesi, çalışanların hoşlanacakları bir durumdur. Çalışanların zorlanacağı ancak üstesinden gelebilecekleri iş ve görevler çalışanlar için dikkat çekici ve keyif alıcı bir hale gelmektedir. Bundan dolayı da çalışanlar kapasitelerinin doruklarında gezerek becerilerini daha da geliştirme imkanı bulacaklardır. Potansiyelini geliştiren bir çalışan aynı zamanda başarı odaklı hedeflere yönelecektir. Çalışanların artan beceri ve iş zorluk dengesinden hoşlandıkları ve bu durumu yönetilebilecek bir durum olarak algıladıkları görülmektedir. (134).

Akış deneyimini yaşamamanın çalışma hayatı üzerinde bu derece etkili olması akış deneyimine ilgiyi arttırmıştır. Bu konu çalışma psikolojisini, alanında önemli bir yere getirmiştir (144). Çalışanlar yeteneklerini kullanırsa ve işin zorluk durumu da yetenekleriyle paralellik gösterirse çalışmada akış deneyimi yaşamaları olağandır. Ayrıca çalışma hayatında yaşanacak olan akış deneyimi insanın hayatının diğer kısımlarını da olumlu etkileyecektir (145). Çalışma ortamında, çalışanların akış deneyimi yaşamaları daha mümkün bir hale gelmektedir. İşin özelliklerini iyileştirerek veya değiştirerek akışın deneyimlenmesi sıklaştırılabilir. Örgütler, hedeflerini daha net bir şekilde ifade ederek, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine ve yaptıkları işlerde yetkin kişi olmalarına imkan sağlayarak daha sık bir şekilde akış deneyimi tecrübe etmelerine olanak sağlayabilir (146).

Çalışmada akış deneyiminin çalışanların davranış ve performansları üzerinde olumlu etkiler bırakması yönetim alanında araştırma yapan araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Son yıllarda yönetim alanında da akış üzerine çalışmaların olduğu görülmüştür. Çalışanlardan elde edilen pozitif çıktılar akış deneyiminin pozitif etkilerini gözler önüne sermiştir (147).

3.3.6. Çalışmada Akış Deneyiminin Boyutları

Bakker (2008) tarafından geliştirilen Turun ve Pala (2021) tarafından Türkçe' ye geçerlilik ve güvenilirliği yapılan "Çalışmada Akış Deneyimi Ölçeğinin" iki alt boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bu alt boyutlar; çalışmada içsel keyif ve çalışmaya kendini vermektir (148, 149).

Çalışmada İçsel Keyif

Çalışma anında akış deneyimi yaşayan bireyler üzerine yapılan çalışmada sorulan sorulara verilen cevaplara bakıldığında; hedeflerinin ne olduğunu bildiklerini, zaman kavramının hızlandığını, odaklarının çok yüksek olduğunu ve tüm benlikleriyle işe dahil olduklarını belirtmişlerdir (111). Çalışmadan keyif alan bireyin işini sevdiğini, olumlu duygular geliştirdiğini ve yaşam kalitesinin yükseldiği görülmüştür (150). İşinden içsel keyif alan birey mutlu olur (151).

Çalışmaya Kendini Verme

Çalışanlar akış anında bütün odaklarını işe verdiklerinde öz bilinç ortadan kalkmaktadır. Yapılan eylemden zevk almaktadırlar ve hedefleri bellidir. Ayrıca duygularını kontrol ederken de uyum halindedirler. Bu durum gerçekleşirken tamamıyla kendilerini çalışmaya vermektedirler (152). İşini severek yapan ve bundan dolayı da mutlu olan insanlar, akış deneyimleme konusunda daha yatkın bir

yapıdadırlar (153). Çalışmaya kendini veren birey çevresindeki her şeyi unuttur,
zaman algısı kaybolur (154). Akışı deneyimleyen çalışan daha çok akış
deneyimleyip aktiviteden keyif almak ister (155).



4. GEREÇ ve YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada model olarak; sosyal bilimlerde araştırma modellerinden biri olan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM); gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) varyans analizi, kovaryans analizi, faktör analizi ve çoklu regresyon analizi gibi analizlerin birleşmesiyle ortaya çıkan çok değişkenli bir yöntemdir (156). Yapısal eşitlik modellemesinde ilişkili modeller tarihsel bir düzende gelişim göstermiştir. Bu modeller; regresyon analizi, yol analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesidir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) asıl olarak doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizini birleştirmektedir (157, 158).

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Tablo 3. Hipotezler Tablosu

Hipotez 1 ve Alt Hipotezler		Durum
H1	Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin mantar yönetim algısına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Hipotez Kabul
H1.1	Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H1.2	Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H1.3	Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H1.4	Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
Hipotez 2 ve Alt Hipotezler		
H2	Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin akış deneyimine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Hipotez Red

H2.1	Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H2.2	Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H2.3	Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H2.4	Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red

Hipotez 3 ve Alt Hipotezler

H3	Mantar yönetim algısının, akademisyenlerin akış deneyimine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Hipotez Red
H3.1	Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H3.2	Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H3.3	Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red
H3.4	Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır.	Hipotez Red

Hipotez 4

H4	Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin akış deneyimi üzerindeki etkisinde mantar yönetim algısının negatif yönde aracı rolü vardır.	Hipotez Red
-----------	---	-------------

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenlerde; örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetimi algılarının akış deneyimi üzerinde nasıl bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu, bazı değişkenlerin bu durum üzerinde düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

4.4. Varsayımlar

- Araştırmada kullanılan örneklem grubunun büyüklüğünün evreni temsil edici düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmada kullanılan örgütsel güç mesafesi ölçeği, mantar yönetim algısı ölçeği ve çalışmada akış deneyimi ölçeğinin değişkenleri yeterli düzeyde ölçtüğü varsayılmaktadır.
- Yapılan istatistiksel analizlerin çalışma verilerine uygun olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmadaki örneklem grubunu oluşturan spor bilimleri akademisyenleri ölçek formda yer alan soruları baskı altında kalmadan, samimi ve gönüllü olarak doldurdıkları varsayılmıştır.

4.5. Sınırlılıklar

Araştırmaya, Türkiye’ deki üniversitelerde spor bilimleri alanında çalışmakta olan akademik personeller katılmıştır. Araştırmaya 2022 yılı itibariyle YÖK’ e bağlı olarak görev yapmakta olan 2392 spor bilimleri akademisyeninden 414 tanesinin katılımı ile sınırlı tutulmuştur.

4.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Yükseköğretim Kurulu’ na bağlı spor bilimleri alanında 22.06.2022 tarihi itibariyle görev yapmakta olan 2392 akademisyen oluştururken örneklemini ise; basit tesadüfi örneklem yönteminin kullanıldığı, araştırmanın amaçlarına en uygun örneklem hacminin belirlenebilmesi için; n, örneklem hacmi; N, evren hacmi; t, güvenilirlik düzeyine ait tablo değeri, p ve q sırasıyla ilgilenilen olayın görülme ve görülme olasılıkları ve d, duyarlılık düzeyi olmak üzere Cochran Formülü kullanılmıştır (159).

$$\text{Örneklem Hacmi } n = \frac{N \cdot (t^2 \cdot p \cdot q)}{d^2 \cdot (N-1) + (t^2 \cdot p \cdot q)}$$

Analizi sonucunda en az 331 akademisyene ulaşılması gerekmektedir. 414 tane spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyene ulaşılmıştır.

4.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak için 4 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Bu bölümler; kişisel bilgi formu, örgütsel güç mesafesi leği, mantar yönetim algısı leği ve çalışmada akış deneyimi leğinden meydana gelmektedir.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan ve katılımcıların bazı sosyodemografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan kişisel bilgi formu 4 sorudan meydana gelmiştir. Bu sorular; cinsiyet, yaş, akademik unvan ve mesleki deneyim süresi şeklindedir.

Örgütsel Güç Mesafesi leği

Yorulmaz ve arkadaşları (2018) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği yapılan örgütsel güç mesafesi leği 20 madde, 5 likert (“1-Hiçbir Zaman” ile “5-Her Zaman” aralığında), 4 alt boyuttan (g kabullenme, g araçsal kullanma, g meşrulaştırma, ge razı olma) oluşmaktadır. Ölçekte 2, 4 ve 13. Maddeler tersten puanlandırılmıştır. Faktörlerin cronbach alfa iç tutarlık katsayıları; g kabullenme alt boyutu için ($\alpha=.79$), g araçsal kullanma alt boyutu için ($\alpha=.77$), g meşrulaştırma alt boyutu için ($\alpha=.74$) ve ge razı olma alt boyutu için ($\alpha=.80$)’ dir (72).

Mantar Yönetim Algısı Ölçeği

Kılıç ve Olgun (2017) tarafından geliştirilen mantar yönetimi algısı ölçeği 8 madde, 5 likert (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha katsayısı ($\alpha = .62$) olarak belirlenmiştir (160).

Çalışmada Akış Deneyimi Ölçeği

Bakker (2008) tarafında geliştirilen Turan ve Pala (2021) tarafından Türkçe'ye geçerlik ve güvenilirliği yapılan çalışmada akış deneyimi ölçeği 13 madde, 7 likert, 2 alt boyuttan (çalışmaya kendini verme, çalışmada içsel keyif) meydana gelmiştir. Ölçek alt boyutlarının cronbach alfa katsayıları; çalışmada içsel keyif alt boyutu ($\alpha = .91$) ve çalışmaya kendini verme alt boyutu ($\alpha = .88$)' dir (148, 149).

4.8. Verilerin Elde Edilmesi

Verileri toplamak için gerekli olan ölçeklerin uygulanabilmesinde online anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan online anket formu spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenlerle birebir iletişim kurulup, gönüllülük esası dikkate alınarak doldurtulmuştur.

4.9. Verilerin Analizi

Çalışma verilerini analiz etmek için SPSS 24, SPSS AMOS ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları kullanılmıştır. SPSS 24 istatistik programıyla, çalışmaya katılan akademisyenlerin demografik değişkenlere göre frekans (sayı, yüzde) değerlerine bakılmış, ölçeklerin güvenilirlik analizi (cronbach' alpha) yapılmış ve verilerin normallik düzeyleri (skewness ve kurtosis) tespit

edilmiştir. SPSS AMOS programıyla ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. SPSS PROCESS MAKRO programıyla sürekli değişkenlerin (örgütsel güç mesafesi ölçeği, mantar yönetim algısı ölçeği, akış deneyimi ölçeği) aracılık etkisine ve demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, akademik unvan, mesleki deneyim süresi) düzenleyici etkisine bakılmıştır. Elde edilen analiz bulguları çalışmanın bulgular kısmında gösterilmiştir.

4.10. Araştırmanın Etiği

Bu araştırmanın, Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 22.07.2022 tarihinde 2022/17 sayılı oturumunun, 9 no' lu kararında etik ilkelere uygun olduğu kabul edilmiştir.

5. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırma verilerinin analizinde elde edilen bulgular şekil ve tablolarla belirtilerek yazılmıştır.

Tablo 4. Kişisel Bilgi Formu Katılımcıların Dağılımları

Değişken	Grup	N	%
Cinsiyet	Erkek	311	75,1
	Kadın	103	24,9
Yaş	23-30 Yaş	52	12,6
	31-40 Yaş	126	30,4
	41-50 Yaş	137	33,1
	51 ve Üzeri Yaş	99	23,9
	Profesör Dr.	64	15,5
Akademik Unvan	Doçent Dr.	111	26,8
	Doktor Öğretim Üyesi	101	24,4
	Araştırma Görevlisi	76	18,3
	Öğretim Görevlisi	62	15,0
Mesleki Deneyim Süresi	1-7 Yıl	132	31,9
	8-15 Yıl	98	23,7
	16-24 Yıl	72	17,4
	25 ve Üzeri Yıl	112	27,1

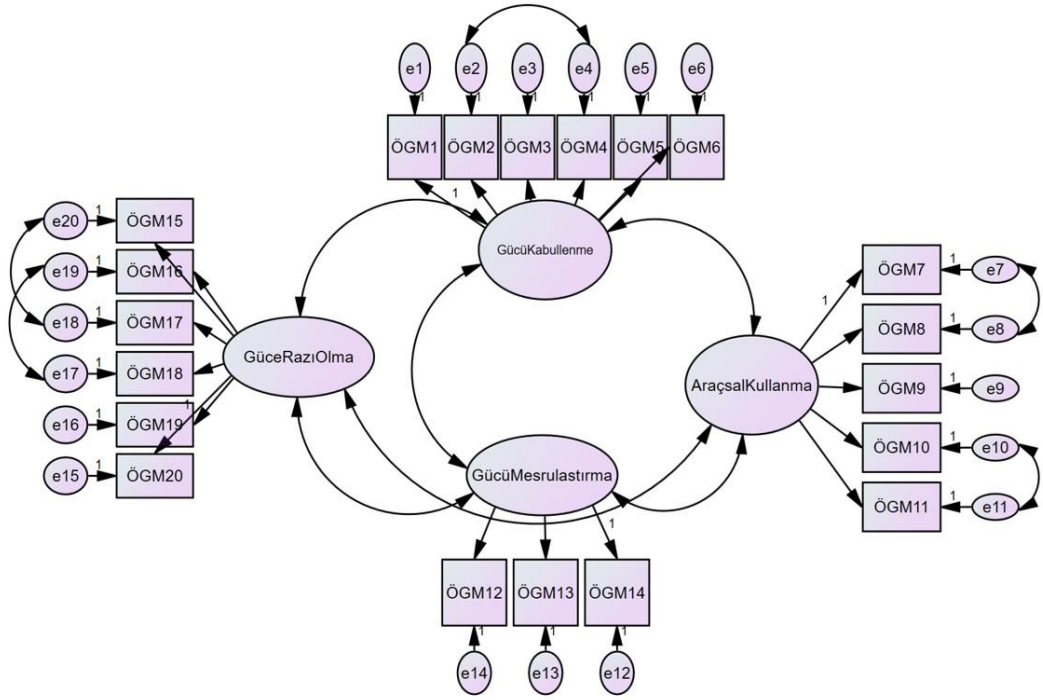
Araştırmaya katılan katılımcıların 311' i erkeklerden oluşurken, kadın katılımcıların sayısı 103' tür. Katılımcılardan 52 kişi 23-30 yaş aralığında, 126 kişi 31-40 yaş aralığında, 137 kişi 41-50 yaş aralığında ve 99 kişi 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların 64'ü profesör dr., 111'i doçent dr., 101'i doktor öğretim üyesi, 76'sı araştırma görevlisi ve 62'si öğretim görevlisidir. Mesleki deneyim sürelerine bakıldığında; 132 kişi 1-7 yıl aralığında, 98 kişi 8-15 yıl aralığında, 72 kişi 16-24 yıl aralığında ve 112 kişide 25 ve üzeri yıl aralığındadır.

Tablo 5. Ölçeklerin Normallik Testi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

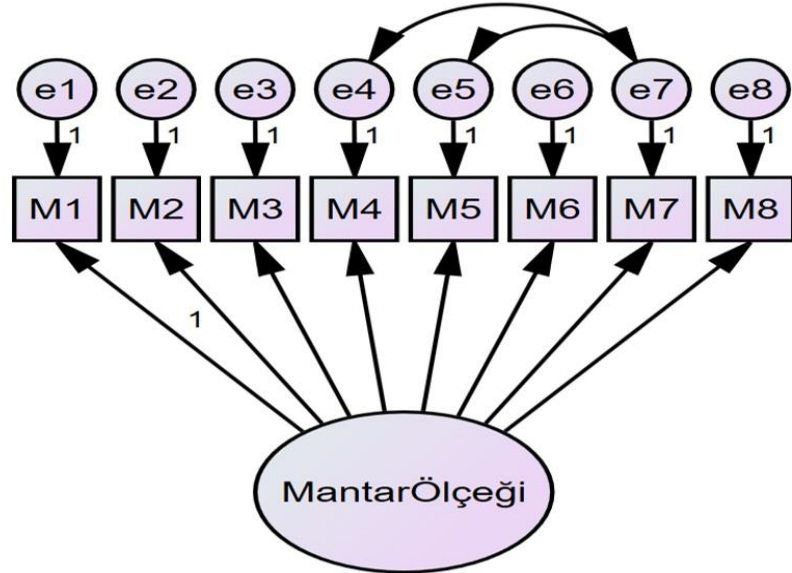
Ölçek	N	Mean	Std.	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
Örgütsel Güç Mesafesi	414	2,4723	,64011	,404	,530	,883
Mantar Yönetim Algısı	414	3,2485	,83690	-,398	-,560	,835
Akış Deneyimi	414	5,4692	,97082	-,939	1,330	,910

Güvenilirlik analizi için kabul edilen cronbach's alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 0,70 ve üstü olması beklenmektedir (161). Örgütsel güç mesafesi ölçeği için hesaplanan cronbach's alpha değeri (,883)' dir. Bu bulgulara göre ölçeğin 20 madde ve 4 alt boyuttan oluşan güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Mantar yönetim algısı ölçeği için hesaplanan cronbach's alpha değeri (,835)'dir. Bu bulgulara göre ölçeğin 8 madde ve tek boyuttan oluşan güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Akış deneyimi ölçeği cronbach's alpha değeri (,910)'dur. Bu bulgulara göre ölçeğin 13 madde ve 2 alt boyuttan oluşan güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

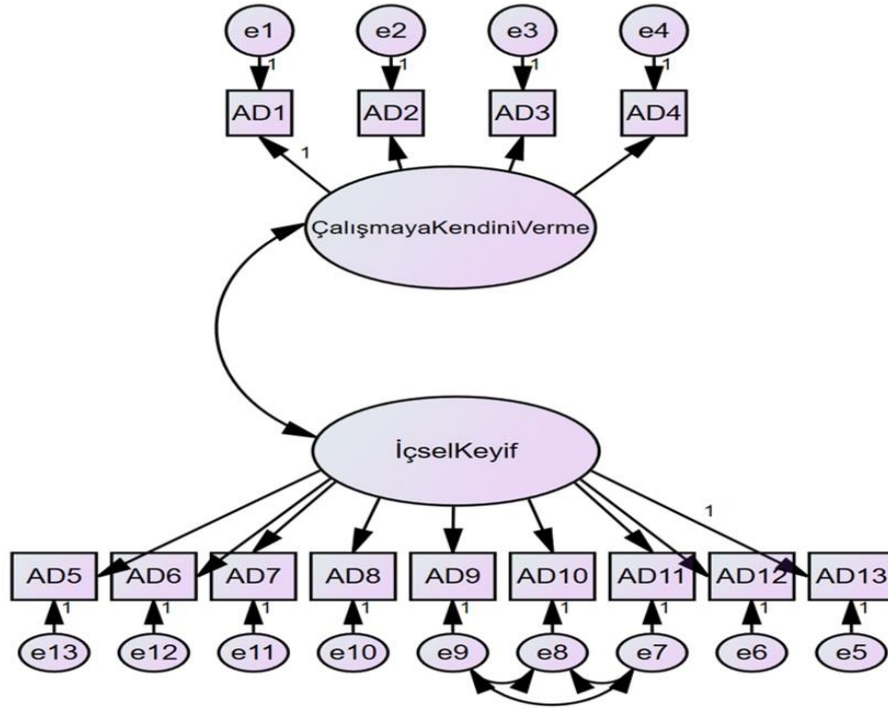
Verilerin normallik testi için skewness ve kurtosis değerlerine bakılmıştır. Örgütsel güç mesafesi ölçeği için skewness (,404) ve kurtosis (,530), mantar yönetim algısı ölçeği için skewness (-,398) ve kurtosis (-,560), akış deneyimi ölçeği için skewness (-,939) ve kurtosis (1,330), değerler -1,5 ve +1,5 arasında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir (162).



Şekil 5. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği



Şekil 6. Mantar Yönetim Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği



Şekil 7. Akış Deneyimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Grafiği

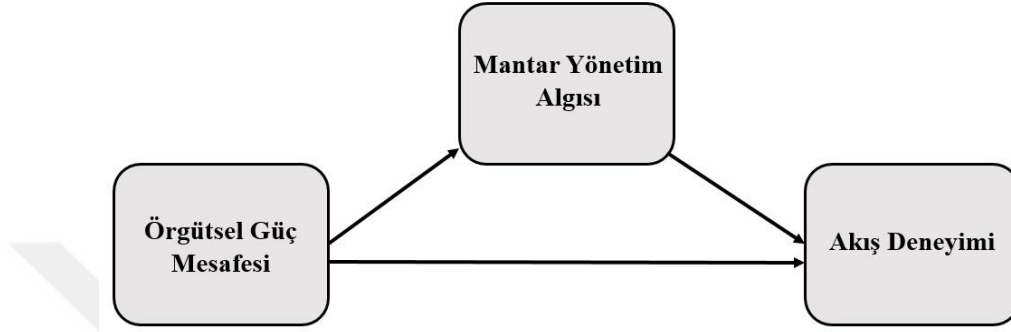
Tablo 6. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Değerleri

Ölçek	$0 \leq \chi^2/D \leq 5$	$0 < RMSEA < 1.00$	$00 < SRMR < 1.00$	$.80 \leq GFI < 1.00$	$.80 \leq NFI < 1.00$	$.90 \leq CFI < 1.00$	$.80 \leq TLI < 1.00$
Örgütsel Güç Mesafesi	2,8	,69	,71	,90	,84	,90	,86
Mantar Yönetim Algısı	3,4	,77	,56	,96	,98	,98	,97
Akış Deneyimi	3,7	,81	,47	,91	,94	,95	,94

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel güç mesafesi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları [CMIN/DF=2,8 RMSEA=,69 SRMR=,71 GFI=,90 NFI=,84 CFI=,90 TLI=,86] olarak belirlenmiştir. Mantar yönetim algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları [CMIN/DF=3,4 RMSEA=,77 SRMR=,56 GFI=,96 NFI=,98 CFI=,98 TLI=,97] olarak belirlenmiştir. Akış deneyimi ölçeğinin

doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçları [CMIN/DF=3,7 RMSEA=,81 SRMR=,47 GFI=,91 NFI=,94 CFI=,95 TLI=,94] olarak belirlenmiştir. (163, 164, 165, 166, 167).

Model 1



Şekil 8. Örgütsel Güç Mesafesi, Mantar Yönetim Algısı ve Akış Deneyimi Ölçeklerinin Analiz Modeli

Hipotezler

H1: Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin mantar yönetim algısına pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H2: Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin akış deneyimine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Hipotez red edilmiştir.

H3: Mantar yönetim algısının, akademisyenlerin akış deneyimine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır. Hipotez red edilmiştir.

H4: Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin akış deneyimi üzerindeki etkisinde mantar yönetim algısının negatif yönde aracı rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde Mantar Yönetim Algısının Aracılık Rolü

Model 1	Mantar Yönetim Algısı			Akış Deneyimi		
	β	SE	p	β	SE	p
Örgütsel Güç Mesafesi (a)	,2185	,0635	,0006	-,1227	,0752	,1035
Mantar Yönetim Algısı (b)				,1441	,0575	,0126
Sabit	2,708	,1622	,0000	2,117	,4491	,0000
Model Özeti	$R^2 = ,0279$; $F=11,834$; $p < 0.001$			$R^2 = ,0186$; $F=3,896$; $p < 0.001$		

Tablo 7 model 1’de örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısını pozitif yönde etkilediği ($\beta = ,2185$; $t: 3,440$; $p < 0.001$) görülmektedir. Ayrıca örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki toplam etkisinin de istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($\beta = -,1227$; $t: -1.631$; $p > 0.001$) tespit edilmiştir. Aynı modelde, örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısıyla beraber akış deneyimi üzerindeki etkisinin ($\beta = ,1441$; $t: ,505$; $p < 0.001$) pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra, örgütsel güç mesafesi ile mantar yönetim algısının, akış deneyimindeki değişimin ($R^2 = ,0186$) %1’ini açıklamaktadır.

Tablo 8. Bootstrap Mantar Yönetim Algısının Aracı Etki Analizi

Direkt Etki	Etki	SE	LICI	ULCI	t	p
Örgütsel Güç Mesafesi \rightarrow Akış Deneyimi	-,1227	,0752	-,2704	,0251	-1,631	,1035
Dolaylı Etki						
Örgütsel Güç Mesafesi \rightarrow Mantar Yönetim Algısı \rightarrow Akış Deneyimi	,0315	,0173	,0038	,0699		
Toplam Etki	-,0912	,0746	-,2378	,0554	-1,222	,2221

Tablo 8’de örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler ile beraber anlamlılığını gösteren bootstrap güven aralığı değerleri yer almaktadır (168).

Tablo 8’ de görülen analiz sonuçlarına göre, örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerinde doğrudan etkisi anlamlı değildir ($p > 0,000$ %95 CI [LICI=-,2704, ULCI=,0251]). Mantar yönetim algısı ile beraber aracı rolündeki dolaylı etkisinin ($\beta = ,0315$, %95 CI [LICI=-,0038, ULCI=,0699]) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. Örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,000$, %95 CI [LICI=-,2378, ULCI=,0554]) Bu veriler ışığında, örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki etkisinde mantar yönetim algısının aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

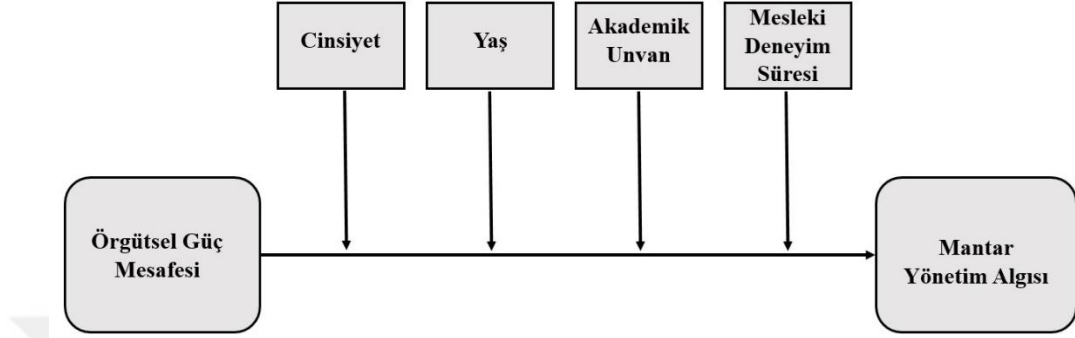
Düzenleyici Değişken Model

Düzenleyici değişkene yönelik oluşturulmuş olan 3 modelinde test aşamalarının olduğu bilinmektedir (169).

- Bağımsız değişken (x) ve düzenleyici değişken (w= yaş, cinsiyet, deneyim yılı, akademik unvan) değerlerin merkezileştirilir veya standardize (z score) edilir.
- Bağımsız değişken (x) ile düzenleyici değişkenin (w) çarpımsal etkisiyle etkileşimsel değişken oluşturulur (x.w).
- Analizler yapılarak etkileşimsel değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi kontrol edilir. Etkinin anlamlı olması durumunda düzenleyici

değişkenin varlığından söz edilir. Düzenleyici etkinin anlamlı olması durumunda eğitim analizler yapılır ve sonuçlar grafiksel olarak raporlanır.

Model 2



Şekil 9. Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü

H1.1: Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H1.2: Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H1.3: Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H1.4: Örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Cinsiyet Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1752	,0307	6839	3.0000	410000	,0051
Bağımlı Değişken:						
Mantar Yönetim Algısı (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Örgütsel Güç Mesafesi (x) (b1 yolu)	,4240	,2030	2,088	,0374	,0249	,8230
Cinsiyet (w) (b2 yolu)	,4486	,4171	1,0757	,2827	-,3712	1,2685
X.W (b3 yolu)	-,1729	,1638	-1,0684	,2860	-,4910	,1452

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 9 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Mantar yönetim algısı), bağımsız değişken (x= Örgütsel güç mesafesi) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W= Cinsiyet), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısına etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p > 0,05$). Tablo 8’de görüldüğü üzere akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi artışı mantar yönetim algısını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,4240$ $p < 0,05$). P değerinin 0,05’ten büyük olması ve Bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Yaş Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1959	,0396	6776	3.0000	410.000	,0009
Bağımlı Değişken: Mantar Yönetim Algısı (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Örgütsel Güç Mesafesi (x) (b1 yolu)	,1942	,0412	3,0141	,0027	,0432	,2054
Yaş (w) (b2 yolu)	-,0910	,0420	-2,1681	,0307	-,1735	-,0085
X.W (b3 yolu)	-,0026	,0384	-,0666	,9469	-,0781	,0730

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 10 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Mantar yönetim algısı), bağımsız değişken (x= Örgütsel güç mesafesi) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W= yaş), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısına etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p > 0,05$). Tablo 9' da görüldüğü üzere akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi artışı mantar yönetim algısını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,1942$ $p < 0,05$). p değerinin 0,05'ten büyük olması ve Bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Akademik Unvan Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1723	,0297	6846	3.0000	410.000	,0062
Bağımlı Değişken: Mantar Yönetim Algısı (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Örgütsel Güç Mesafesi (x) (b1 yolu)	,1356	,0411	3,3019	,0010	,0549	,2163
Akademik Unvan (w) (b2 yolu)	,0024	,0408	,0585	,9534	-,0778	,0825
X.W (b3 yolu)	,0357	,0413	,8641	,3881	-,0455	,1168

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 11 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Mantar yönetim algısı), bağımsız değişken (x: Örgütsel güç mesafesi) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W: Akademik unvan), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısına etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p > 0,05$). Tablo 10' da görüldüğü üzere akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi artışı mantar yönetim algısını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,1356$ $p < 0,05$). p değerinin 0,05'ten büyük olması ve Bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 121. Örgütsel Güç Mesafesinin Mantar Yönetim Algısına Etkisinde Mesleki Deneyim Süresi Değişkeninin Düzenleyici Rolü

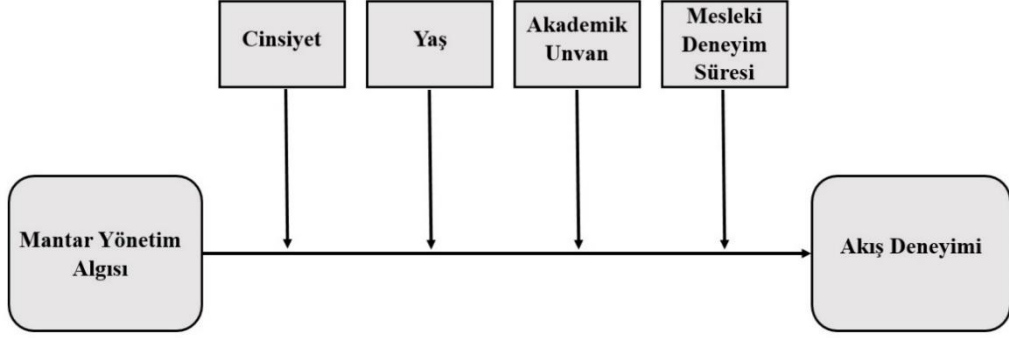
Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1985	,0394	6777	3.0000	410.000	,0009
Bağımlı Değişken: Mantar Yönetim Algısı (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Örgütsel Güç Mesafesi (x) (b1 yolu)	,1296	,0408	3,1773	,0016	,0494	,2098
Deneyim Süresi (w) (b2 yolu)	-,0803	,0408	-1,9681	,0497	-,1606	,0001
X.W (b3 yolu)	,0335	,0391	-,8575	,3917	-,1104	,0433

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 12 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken: Mantar yönetim algısı), bağımsız değişken (x: Örgütsel güç mesafesi) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W:= Mesleki deneyim süresi), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısına etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p>0,05$). Tablo 12' de görüldüğü üzere akademisyenlerin örgütsel güç mesafesi artışı mantar yönetim algısını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,1296$; $p<0,05$). p değerinin 0,05'ten büyük olması ve Bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Model 3



Şekil 10. Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü

H3.1: Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H3.2: Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H3.3: Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H3.4: Mantar yönetim algısının, akış deneyimine etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

Tablo 13. Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Cinsiyet Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1136	,0129	9371	3.0000	410000	,1493
Bağımlı Değişken: Akış Deneyimi (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Mantar Yönetim						
Algısı (x) (b1 yolu)	,1036	,0483	2,186	,0293	,0107	,2005
Cinsiyet (w) (b2 yolu)	,0230	,0477	,4830	,6293	-,707	,1167
X.W (b3 yolu)	-,0105	,0531	-,1979	,8432	-,1149	,0939

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 13 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Akış deneyimi), bağımsız değişken (x: Mantar yönetim algısı) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W= Cinsiyet), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Mantar yönetim algısının akış deneyimine etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p > 0,05$). Tablo 13' de görüldüğü üzere akademisyenlerin mantar yönetim algıları akış deneyimini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,1036$ $p < 0,05$). p değerinin 0,05'ten büyük olması ve bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 14. Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Yaş Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1673	,0280	9228	3.0000	410000	,0087
Bağımlı Değişken: Akış Deneyimi (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Mantar Yönetim Algısı (x) (b1 yolu)	,1248	,0478	2,613	,0093	,0309	,2187
Yaş (w) (b2 yolu)	,1115	,0478	2,334	,0200	,0176	,2054
X.W (b3 yolu)	-,0600	,0500	-1,2007	,2306	-,1583	,0383

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 14 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Akış deneyimi), bağımsız değişken (x= Mantar yönetim algısı) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W= Yaş), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Mantar yönetim algısının akış deneyimine etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p > 0,05$). Tablo 14' de görüldüğü üzere akademisyenlerin mantar yönetim algıları akış deneyimini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,1248$ $p < 0,05$). p değerinin 0,05'ten büyük olması ve bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 15. Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Mesleki Deneyim Süresi Değişkeninin Düzenleyici Rolü

Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
Bağımlı Değişken: Akış Deneyimi (y)	1597	,0255	9252	3.0000	410000	,0140
Mantar Yönetim Algısı (x) (b1 yolu)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Deneyim Süresi (w) (b2 yolu)	,1202	,0476	2,523	,0120	,0266	,2139
X.W (b3 yolu)	,1125	,0477	2,359	,0187	,0188	,2061
	-,0080	,0475	-,1694	,8696	-,1015	,0854

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 15 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Akış deneyimi), bağımsız değişken (x= Mantar yönetim algısı) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W: Mesleki deneyim süresi), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Mantar yönetim algısının akış deneyimine etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p>0,05$). Tablo 15’ de görüldüğü üzere akademisyenlerin mantar yönetim algıları akış deneyimini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,1202$ $p<0,05$). p değerinin 0,05’ ten büyük olması ve bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Tablo 16. Mantar Yönetim Algısının Akış Deneyimine Etkisinde Akademik Unvan Değişkeninin Düzenleyici Rolü

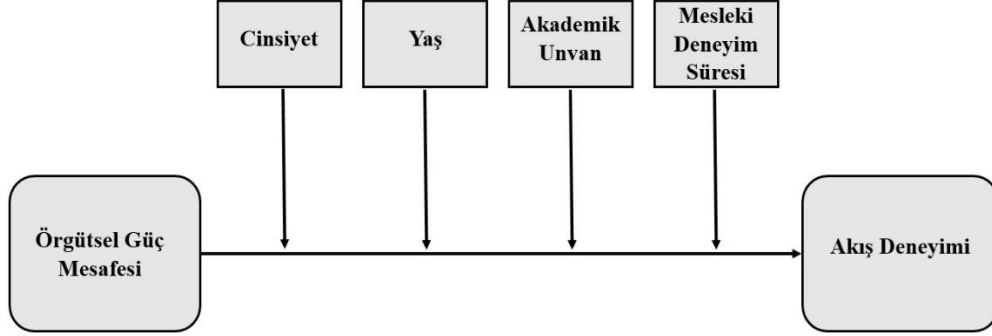
Model	R	R ²	MSE	Df1	Df2	p
	1313	,0172	9330	3.0000	410000	,0676
Bağımlı Değişken: Akış Deneyimi (y)	β	SE	t	p	LLCU	ULCI
Mantar Yönetim Algısı (x) (b1 yolu)	,1091	,0475	2,294	,0223	,0156	,2025
Akademik Unvan (w) (b2 yolu)	-,0138	,0476	-,2891	,7726	-,1073	,0798
X.W (b3 yolu)	,0641	,0459	1,1391	,1634	-,0262	,1544

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Tablo 16 incelendiğinde bağımlı değişken (y= Bağımlı değişken= Akış deneyimi), bağımsız değişken (x= Mantar yönetim algısı) ve düzenleyici etkiye sahip değişken (W= Akademik unvan), etkileşimsel etki ise (X.W) ile gösterilmektedir. SPSS Process Macro, bootstrap tekniği (%95 güven aralığı ve 5000 türev örnekleme) yöntemi sayesinde dolaylı ve aracı etkileri uygulama basamakları ile açıklayabilen bir istatistiksel uygulamadır (170).

Mantar yönetim algısının akış deneyimine etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü bulunamamıştır ($p>0,05$). Tablo 16' de görüldüğü üzere akademisyenlerin mantar yönetim algıları akış deneyimini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,1091$ $p<0,05$). P değerinin 0,05'ten büyük olması ve Bootstrap %95 güven aralığı değerlerinin sıfır içermesi hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Bootstrap değerlerinin sıfır içermesi modelin anlamsızlığını ifade etmektedir.

Model 4



Şekil 11. Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimine Etkisinde Değişkenlerin Düzenleyici Rolü

H2.1: Örgütsel güç mesafesinin, akademisyenlerin akış deneyimine etkisinde cinsiyet demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H2.2: Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde yaş demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H2.3: Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde akademik unvan demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

H2.4: Örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimine etkisinde mesleki deneyim süresi demografik değişkeninin düzenleyici rolü vardır. Hipotez red edilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Güç Mesafesinin Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon-Kolerasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Person Kolerasyon (r)	R ²	F	p
Constant		5,695	,190	29,898	,000				
Örgütsel Güç Mesafesi	Akış Deneyimi	-,091	,075	-1,223	,222	,060	,004	1,495	,222

Tablo 17' ye bakıldığında, örgütsel güç mesafesi bağımsız değişkeni, akış deneyimi bağımlı değişkenine anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür (β :-,091, R^2 :=,004, p :=,222). Pearson korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (r :=,060).



6. TARTIŞMA

Bu çalışma, örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetim algısının spor bilimleri akademisyenlerinin akış deneyimleri üzerinde nasıl bir yordayıcı etkiye sahip olduğunu, cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki deneyim süresi değişkenlerinin bu durum üzerindeki rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmaya Türkiye’deki çeşitli üniversitelerde görev yapmakta olan, 414 spor bilimleri akademisyeni üzerinde yapılan bu çalışmanın tartışma sonuç ve önerilerine bu kısımda yer verilmiştir.

Çalışmanın bulgularını incelediğimizde; örgütsel güç mesafesinin, mantar yönetim algısına pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu görmekteyiz (Tablo 7). Bu durum çalışmamızın birinci ana hipotezini (H1) geçerli kılmaktadır. Spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenlerin maruz kaldıkları ve algıladıkları örgütsel güç mesafesi arttıkça mantar yönetim algıları da aynı şekilde artmaktadır. İdareci akademisyenler üzerine yapılmış olan bir çalışmanın sonuçlarını incelediğimizde; yönetici pozisyonunda olan akademisyenlerin yüksek düzeyde bir güç mesafesi tercih ettikleri görülmüştür. Örgütsel güç mesafesinin yüksek olması yönetici olan akademisyenler tarafından doğal karşılanmıştır. Aynı zamanda bu yönetici akademisyenlerin, gücü ve otoriteyi temsil etmeleriyle beraber sahiplenici ve koruyucu oldukları da görülmüştür. Mutlak hiyerarşinin varlığından da söz edilmiştir (171). Bu çalışmanın verileri bizim çalışmamızı destekler niteliktedir. Çünkü mantar yönetim algısında mutlak ve sınırları sert bir şekilde çizilmiş bir yönetim modeli vardır. Akademik personelin yöneticileri de (rektör, dekan, bölüm başkanı gibi) akademisyenlerden oluştuğu için bahsi edilen çalışmadaki yönetici akademisyenlerin hem güç mesafesini normal görmeleri hem

de mutlak hiyerarşiyi normal görmelerinden dolayı örgütsel güç mesafesi ile mantar yönetim algısı arasındaki etkileşimin varlığından bahsedebiliriz. Çalışmamız örneklem gurubunu oluşturan spor bilimleri akademisyenlerinde örgütsel güç mesafesi açıldıkça mantar yönetim algıları da paralel olarak artmaktadır.

Çalışmanın bulgularını incelediğimizde; örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimini etkilemediğini görmekteyiz (Tablo 7). Bu durum çalışmamızın ikinci ana hipotezini (H2) geçersiz kılmaktadır. Yani spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenler, akışı deneyimlerken algıladıkları örgütsel güç mesafesi düzeyinin herhangi bir etkisi olmamaktadır. Örgütsel güç mesafesinin akademisyenlerin akış deneyimine etki etmemesinin nedenlerinden birinin; akademisyenlerin çalışırken kendilerini dış dünyaya kapatması ve işinden başka bir şey düşünmemesi olduğu düşünülmektedir (172). Çünkü akademisyene uygulanan örgütsel güç mesafesi, akademisyenin dış uyaranlarla mesafesinin biraz daha açılmasına neden olabilir. Bunun da akademisyenlik mesleğinin doğası gereği normal bir durum olmasından dolayı örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerine bir etki yaratmadığı düşünülmektedir. Bu durumun oluşmasının nedenlerinin; akademisyenlerdeki mesai kavramının daha esnek olması ve akademisyenlerin çalışmalarına odaklanmak için örgütten kendisini soyutlayarak yalnızlaşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kısaca akademisyenlerin, kendilerine uygulanan örgütsel güç mesafesini avantaja çevirdikleri için akış deneyimlerinin olumsuz etkilenmediği düşünülmektedir.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde; mantar yönetim algısının, akış deneyimini pozitif yönde etkilediğini görmekteyiz (Tablo 7). Bu durum çalışmamızın üçüncü hipotezini (H3) geçersiz kılmaktadır. Çünkü beklenenin

aksine, spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenlerin maruz kaldığı mantar yönetim uygulamaları arttıkça daha iyi akışı deneyimlediklerini görmekteyiz.

Çalışmanın bulguları incelendiğinde; örgütsel güç mesafesinin, akış deneyimi üzerindeki etkisinde mantar yönetim algısının aracı rolü olduğu görülmüştür (Tablo 8). Bu durum çalışmamızın dördüncü ana hipotezini (H4) geçersiz kılmaktadır. Spor bilimleri akademisyenlerinde örgütsel güç mesafesi doğrudan akış deneyimi üzerinde bir etkiye sahip değilken, mantar yönetim algısının dahil olmasıyla beraber pozitif bir etki ortaya çıkmaktadır. Spor bilimleri akademisyenlerinde mantar yönetim algısının akış deneyimini pozitif yönde etkilemesi ve örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerindeki etkisinde pozitif yönde aracı bir role bürünmesi beklenenin dışında sonuçlardır. Bu durumun neden olduğu ve oluşabileceğiyle ilgili taramalar sonucunda; mantar tarzını benimseyen örgütlerde çalışanlara uygun çalışma koşullarının sağlanmasından dolayı (78) akış deneyimlerini arttırıcı bir etki meydana gelmiş olabilir. Çünkü spor bilimleri akademisyenlerinin, diğer akademik örgütlere göre araştırmalarını yapabilmeleri ve derslerini işleyebilmeleri için malzeme ve saha alanlarına ihtiyaçları vardır. Üniversiteler, spor bilimleri bölümlerinde öğrenci yetiştirilebilmesi için gerekli malzemeleri alarak uygun koşullar sağlamak zorundadır. Gerekli şartlar sağlandıktan sonra uygulanan mantar yönetim modelinin akademisyenlerin akış deneyimlerini olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir. İlgili metafor da olduğu gibi, uygun şartların olması nasıl mantar bitkisinin verimini arttırıyorsa (80) uygun şartların oluşması da akış deneyimini arttırabilir. Ayrıca mantar yönetim yaklaşımında astların riskleri bilmemesi (81) daha motive bir şekilde çalışmalarına

neden olabilir. Akış deneyimlemek için motivasyonun da en önemli etkenlerden biri olduğu unutulmamalıdır (102). Literatürde mantar yönetim kavramı ile ilişkili çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Çalışmamızda ele alınan diğer çalışmalara baktığımızda, mantar kavramının ve bu kavramla ilişkili olan çalışmaların son dönemlerde yapılan güncel çalışmalar olduğu görülmektedir. Mantar yönetim yaklaşımı genel olarak olumsuz bir yönetim modeli olarak bilinmektedir. Ancak, bizim çalışmamızda akış deneyimini arttırıcı pozitif bir role bürünmüştür. Bu durumda mantar yönetim yaklaşımının her ne olumsuz bir yaklaşım olsa da doğru kullanıldığında olumlu sonuçlar meydana getirebileceği fikrini bir kez daha desteklemiştir.

Çalışmamız bulgularından model 2, model 3 ve model 4' ü incelediğimizde örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirleri üzerinde olan etkilerinde cinsiyet değişkeninin herhangi düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür. Hipotez H1.1, H2.1 ve H3.1 kabul görmemiştir.

Akış deneyimi ile cinsiyet değişkeninin ilişkisi: Spor yöneticilerinde yapılan bir çalışmada cinsiyet değişkenine göre, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok akış deneyimledikleri tespit edilmiştir (173). Raketlon sporcularının akışı deneyimleme düzeylerinde anlamlı bir ilişki görülmemiştir (174). Sporcu-öğrenciler örneğinde yapılmış olan bir çalışmayı incelediğimizde, erkek öğrencilerin akademik alanda kadın öğrencilere göre daha fazla akış yaşadıkları görülmüştür (175). Curling sporcularının akış deneyimlerinin incelendiği bir çalışmada kadın sporcuların erkek sporculara göre daha çok akışı deneyimledikleri görülmüştür (176). Yukarıda cinsiyet değişkenine göre bahsedilen çalışmalarda sporla ilişkisi olan örneklem gruplarındaki sonuçlar ortaya konmuştur.

Örgütsel güç mesafesi ile cinsiyet değişkeninin ilişkisi: Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada, kadınların ve erkeklerin güç mesafesi algılarını belirlemek için sorulan sorulara verdikleri cevaplarda istatistiki bir fark görülmemiştir (177). Yapılan bir araştırmada, akademisyenlerin örgüt içerisinde yönetici durumda oldukları pozisyonda, kadın ve erkekler arasında güç mesafesi takınma durumlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (171). Bu çalışmayla örtüşen başka bir çalışmaya baktığımızda, akademisyenlerin cinsiyetlerinin algıladıkları örgütsel güç mesafesi üzerinde herhangi anlamlı bir fark ortaya çıkarmadığı görülmüştür (178). Başka bir üniversite örneğinde akademik personel üzerine yapılmış çalışmada da cinsiyetin, güç mesafesi üzerinde belirleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir (179).

Mantar yönetim algısı ile cinsiyet değişkeninin ilişkisi: Spor bilimleri alanından görev yapmakta olan akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada, akademisyenlerin mantar yönetim algılarının cinsiyete göre bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir (180). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim algısı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış bir çalışmanın sonucunda, cinsiyetin mantar yönetim algısı üzerinde herhangi bir anlamlı fark ortaya çıkarmadığı görülmüştür (181). Akademisyenlerden farklı olarak gençlik ve spor il müdürlüğü personeli üzerine yapılmış olan bir çalışmada da yine cinsiyet değişkeninin mantar yönetim algısı üzerinde anlamlı bir farka sahip olmadığı görülmüştür (95).

Çalışmamızda cinsiyetin; örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirlerine olan etkisinde herhangi bir rol oynamadığı görülmüştür. Literatür incelemesinde akademisyenlerin cinsiyetlerine göre, örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetim algısı konularında çalışmalar görülürken

akış deneyimleme durumlarıyla ilgili bir incelemeye rastlanmamıştır. Çalışmamızın evrenini oluşturan spor bilimleri akademisyenlerinin genel olarak sporcu kökenli ya da sonradan spor faaliyetlerinde bulunmuş kişiler olduğu bilinmektedir. İster kadın olsun ister erkek olsun spor bilimleri akademisyenleri mesleğe başlayıncaya kadar aynı aşamalardan geçmektedirler. Akademik örgütlerde birlikte çalışmakta ve aynı şekilde görevler almaktadırlar. Bu durum kadın ve erkek spor bilimleri akademisyenlerinin, akademik örgüt içerisinde aynı rollere bürünmelerinden dolayı ve rollerin cinsiyete göre dağıtılmaması nedeniyle, bu kavramların birbirlerine olan etkisinde cinsiyetin düzenleyici bir rol almadığı düşünülmektedir.

Çalışmamız bulgularından model 2, model 3 ve model 4' ü incelediğimizde örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirleri üzerinde olan etkilerinde yaş değişkeninin herhangi düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür. Hipotez H1.2, H2.2 ve H3.2 kabul görmemiştir.

Akış deneyimi ile yaş değişkeninin ilişkisi: Spor yöneticilerinde yapılan bir çalışmada yaş değişkenine göre, yöneticilerin akış deneyimleme düzeylerinde herhangi bir fark bulunmamıştır (173). Raketlon sporcuları üzerine yapılan çalışma bulgularına baktığımızda, kadın ve erkek sporcuların akış deneyimleme düzeyleri arasında bir fark tespit edilmemiştir (174).

Örgütsel güç mesafesi ile yaş değişkeninin ilişkisi: Akademik personelde örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmada güç mesafesi boyutunda yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir (178). Başka bir çalışmanın bulgularına baktığımızda, akademik personellerin yaş değişkenine göre algıladıkları örgütsel güç mesafesi

düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Güç mesafesi algısı yaş üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmamıştır (179).

Mantar yönetim algısı ile yaş değişkeninin ilişkisi: Literatürde yapılmış güncel bir çalışmanın verilerini incelediğimizde, spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademik personelin mantar yönetim algılarında toplam puan ortalamasına göre yaş değişkeninde herhangi bir farkın olmadığı belirtilmiştir (180). Aynı şekilde gençlik spor il müdürlüklerinde çalışan personellerinde yaş değişkenine göre mantar yönetim algılarının farklılaşmadığı görülmüştür (95).

Çalışmamızda yaşın; örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirlerine olan etkisinde düzenleyici bir rol oynamadığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde akademisyenlerin yaşlarına göre, örgütsel güç mesafesi ve mantar yönetim algısı kavramlarıyla ilgili çalışmalar bulunmuşken, akış deneyimiyle ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Çalışmamızda yaşın akış değişkeni üzerinde bir rolünün olmadığı görülmüştür. Bunun nedeninin genç akademisyenlerin çalışma saatleri dışında kalan serbest zamanlarında daha aktif oldukları ve sosyal hayat içerisinde akışı yeterince deneyimlemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaşı büyük olan akademisyenlerin ise, gençken daha fazla akış deneyimleyerek akışta bir doyuma geldikleri düşünülmektedir. Genç ve yaşı büyük akademisyenlerin akışla ilgili hayatlarında böyle bir denge olduğundan dolayı aralarında akış deneyimleme ile ilgili bir fark olmadığı düşünülmektedir. Başka bir ihtimalinde, akademisyenin yaşının ne olursa olsun belli bir bilinç seviyesine sahip olduklarından dolayı kendi yaşlarının gereği şekilde bir hayat sürerek akışı aynı oranda deneyimledikleri düşünülmektedir.

Çalışmamız bulgularından model 2, model 3 ve model 4' ü incelediğimizde örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirleri üzerinde olan etkilerinde akademik unvan değişkeninin herhangi düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür. Hipotez H1.3, H2.3 ve H3.3 kabul görmemiştir.

Akış deneyimi ile akademik unvan değişkeninin ilişkisi: Çalışmada akış deneyimi yaşayan akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmayı incelediğimizde; örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin ne denli akış deneyimi yaşadıkları incelenmiştir. Öğretim görevlilerinin %23' ü, araştırma görevlilerinin %6' sı, doktor öğretim üyelerinin %20' si, doçentlerin %42' si ve profesörlerin %66' sının akış deneyimi yaşadığı belirtilmiştir. Akademik unvanın artmasıyla beraber akademisyenlerde yaşanan akış deneyimleme düzeyi de artmıştır. Bunun sebebi ise genç akademisyenlerin kariyer mücadelelerinde zorluklarla karşı karşıya kalması, unvanı daha yüksek akademisyenlerinse zorlukları aştıkları için daha çok akış deneyimlemekte oldukları araştırmacılar tarafından düşünülmektedir (176). Yapılan başka bir çalışmaya baktığımızda ise zorlukların üstesinden tecrübe ile gelinmekte, stresle baş etme ve yaşam doyumu düzeyleri paralel olarak artmaktadır. Stres kontrolü ve yaşam doyumu yüksek olan bireyler daha çok akış deneyimlemektedir. Akademik unvanında, tecrübe ve deneyimlerle arttığı bir gerçektir. Akademik unvanın artmasının daha fazla akışın deneyimlenmesine neden olduğu düşünülmektedir (139). Yukarıda da belirtildiği gibi çeşitli çalışmalarda ki akademisyenlerde akademik unvan arttıkça akış deneyimleme oranı da artmıştır. Fakat bizim çalışmamızda akademik unvanın herhangi bir etkisi olmamıştır. Bunun nedeni; spor bilimleri alanında görev yapmakta olan akademisyenler genel olarak

sporcu kökenlidirler. Sporculuk dönemleri boyunca da defalarca akış deneyimlemişlerdir. Spordaki akış ile akademik alandaki akış arasında pozitif bir bağlantı olduğu bilinmektedir (182). Bundan dolayı spor bilimleri akademisyenlerinde akademik unvanın, akış deneyimi üzerinde bir rolünün olmadığı düşünülmektedir.

Örgütsel güç mesafesi ile akademik unvan değişkeninin ilişkisi: Yönetici pozisyonunda görev yapan akademisyenlerin unvan değişkenine göre güç mesafelerinin incelendiği çalışmada; yöneticilik unvanı arttıkça akademisyenin daha babacan bir tavır sergilediği ve güç mesafesi uygulanırken daha güzel bir tavırla uyumlu bir yönetici profili çizdikleri görülmüştür (171). Başka bir araştırmada, akademik unvanın güç mesafesi algısı üzerinde bir rolünün olmadığını bize göstermiştir (179).

Mantar yönetim algısı ile akademik unvan değişkeninin ilişkisi: Spor bilimleri akademisyenlerinin mantar yönetim algı düzeylerin de yaşın anlamlılık düzeyine bakılan bir çalışmada, ölçek toplam puanında öğretim görevlilerinin araştırma görevlilerine göre daha yüksek bir mantar algısına sahip oldukları tespit edilmiştir (180). Bu durumun dışında mantar yönetim algısı ve akademik unvan değişkeniyle ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bizim çalışmamızda da mantar yönetim algısının örgütsel güç mesafesi ve akış deneyimine olan etkisinde akademik unvanın düzenleyici bir rolü olmamıştır.

Çalışmamız bulgularından model 2, model 3 ve model 4' ü incelediğimizde örgütsel güç mesafesi, mantar yönetim algısı ve akış deneyimi kavramlarının birbirleri üzerinde olan etkilerinde mesleki deneyim süresi değişkeninin herhangi

düzenleyici bir rol üstlenmediği görülmüştür. Hipotez H1.4, H2.4 ve H3.4 kabul görmemiştir.

Akış deneyimi ile mesleki deneyim süresi değişkeninin ilişkisi: Spor yöneticilerinin çalışma ortamındaki akış deneyimleri üzerine yapılan bir araştırmada; mesleki deneyim süresinin akış deneyimleme üzerinde herhangi bir anlamlı farka neden olmadığı görülmüştür (173). Uzun süreli hizmet veren akademisyenlerin akış deneyimi yaşama eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (180). Spor yöneticilerinin mesleki deneyim sürelerinin artması akış deneyimini arttırmazken uzun süreli hizmet veren akademisyenlerin akış deneyimleme düzeylerinin artması, akademik personelin mesleki deneyim süresiyle beraber akademik başarısının da artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel güç mesafesi ile mesleki deneyim süresi değişkeninin ilişkisi: Akademisyenler üzerine yapılan bir çalışmada akademisyenlerin algıladıkları güç mesafesini mesleki deneyim süresine göre farklılaştığı görülmüştür. Bu çalışmanın bizim çalışma sonuçlarımızla farklı yönde sonuç verdiği görülmüştür. Farkın olduğu grupları incelediğimizde 3-5 yıl ve 6-8 yıl sürelerinde çalışan akademisyenlerin arasında güç mesafesi algılarının farklılaştığı görülmüştür (179). Ancak bizim çalışmamızdaki ilk değişken grubu 1-7 yıl olduğu için ve literatürdeki çalışmadaki iki grubunda bizim grubumuzun içinde olduğu için herhangi bir farktan söz edilmemiştir.

Mantar yönetim algısı ile mesleki deneyim süresi değişkeninin ilişkisi: İncelenen bir çalışmanın verilerinde, mesleğe yeni başlayan spor bilimleri akademisyenlerinde algılanan mantar yönetiminin daha düşük olduğu

gözlemlenmiştir (180). Bu durum, akademisyenlerin mesleklerinde yeni olmalarından dolayı işleyişi ve hiyerarşiyi daha tam olarak kavrayamadıklarıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak:

Türkiye’deki çeşitli üniversitelerde görev yapmakta olan spor bilimleri akademisyenleri üzerine yapılan bu çalışmada: Örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel güç mesafesinin mantar yönetim algısını arttırıcı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Mantar yönetim algısının akış deneyimini arttıran bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güç mesafesinin akış deneyimi üzerinde herhangi bir etkisi yokken mantar yönetim algısının aracılık rolü üstlenmesiyle beraber ortaya bir etkinin çıktığı belirlenmiştir. Bunun dışında örgütsel güç mesafesinin mantar yönetimine etkisinde, örgütsel güç mesafesinin akış deneyimine etkisinde ve mantar yönetim algısının akış deneyimine olan etkisinde; cinsiyet, yaş, akademik unvan ve mesleki deneyim süresinin düzenleyici bir rol oynamadığı görülmüştür.

Öneriler:

- Örgüt yöneticilerinin, çalışanlarına en iyi şekilde akış deneyimleyebilecekleri çalışma koşulları oluşturması önerilmektedir.
- Akış deneyiminin gelecekte daha iyi anlaşılması ve daha çok deneyimlenmesine yönelik uygulamaların çoğalması gerekmektedir.
- Örgüt içerisinde söz sahibi olan bireylerin güç mesafesi uygularken sadece kendi çıkar ve davranışları için uygulamaması gerekir. Örgütün çıkarlarını, kendi çıkarlarını ve alt kademedeki çalışanlarının çıkarlarını bir bütün olarak ele alması ve bu bütüne en az zarar verecek

biçimde uygulaması gerekmektedir. Bu durum hem etik hem de ahlak açısından çok önemlidir.

- Mantar yönetim yaklaşımıyla ilgili yapılacak olan çalışmalarda sınırlar çizilirken sadece olumsuz bir yönetim modeli olarak ele alınmak yerine doğru kullanıldığında örgüt yöneticileri ve üyeleri için ortaya çıkabilecek olumlu durumlarında tespiti yapılmalıdır. Ayrıca bu modelin uygulanması gereken durumların daha net bir şekilde tespitinin yapılması gerekmektedir.
- Örgütsel güç mesafesi ile mantar yönetim algısı kavramlarının akademisyenler üzerindeki yordayıcı etkisinin sınırlarını çizmek ve daha sağlıklı çıkarımlar yapabilmek için konuyla ilgili daha çok çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- İster akademik örgütler olsun isterse de başka örgütler, yöneticilerin çalışanları üzerinde yaratacağı etki örgütünün performansını etkilemektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> 15.10.2023.
2. Alvesson M. Understanding Organizational Culture. 2nd Edition. London: Sage Publications, 2002.
3. Riley P. A structuranist account of political culture. *Administrative Science Quarterly* 1983; 28: 414-437.
4. Başaran IE. Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
5. Aydın M. Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu, 2010.
6. Hofstede G. Cultures and Organizations. London: Profile Books, 2003.
7. Eğinli A, Çakır S. Toplum kültürünün kurum kültürüne yansması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2011; 3 (2): 37- 50.
8. Bolea A, Atwater L. Applied Leadership Development: Nine Elements of Leadership Mastery. New York: Taylor and Francis Group, 2015.
9. Larson R, Richards MH. Divergent Realities: The Emotional Lives of Mothers, Fathers and Adolescents. New York: Basic Books, 1994.
10. <https://tr.wikipedia.org/> 17.11.2023.
11. Tdk. <https://sozluk.gov.tr/> 04.09.2023.
12. Ward EA. Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology* 1988; 12(3): 361-378.
13. Pfeffer J. Understanding Power İn Organizations. *California management review* 1992; 34(2): 29-50.
14. Weber M. Economy and Society. Berkeley: University of California, 1968.
15. Ayman R, Chemers MM, Fiedler F. The contingency model of leadership effectiveness: Its level of analysis. *Leadership Quarterly* 1995; 6(2): 147-167. doi:10.1016/1048-9843(95)90032-2
16. Hunt JW. Yönetici için örgüt içindeki davranışlar kılavuzu. Odman M (Çeviren) Ankara: Öteki Yayınevi, 1996.
17. Salancik CR, Pfeffer J. Who gets power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics* 1977; 5: 3-21.
18. Bağcı Z, Bursalı YM. Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011; 9: 9-21.
19. Özkalp E, Kirel AÇ. Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayım Dağıtım: Bursa, 2011. Pfeffer J. Understanding power in organizations. *California Management Review* 1992; 34 (2): 29-50.
20. Turner JC. Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology* 2005; 35: 1-22. doi: 10.1002/ejsp.244.

21. Kemikkıran N. Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2015; 70 (2): 317-344.
22. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.
23. Yorulmaz Yİ. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının İncelenmesi: Eğitim Örgütlerine Yansımaları, Yapısal Nedenleri Ve Yapılaşması. Doktora Tezi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2021.
24. Hofstede G. The cultural relativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies 1983; 14(2): 75-89.
25. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. The McGraw-Hill Companies, 2010.
26. Can H, Aşan Ö, Aydın EM. Örgütsel Davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2015.
27. French JR, Raven B. The Bases of Social Power. In Studies in Social Power. Cartwright D. (Editor). Ann Arbor: Institute for Social Research 1959; 150- 167.
28. Raven BH. Social Influence and Power. Steiner D, Fishbein M. (Editors). Current Studies In Social Psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
29. Raven BH. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. Journal of Social Behavior and Personality 1992; 7(2): 217-244.
30. Daft R. Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak. Timurcanday Özmen ÖN (Çeviren). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
31. Şener Pars M, Elma C. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. Turkish Studies 2018; 13(4): 1097-1112.
32. Robbins SP, Judge TA. Örgütsel Davranış. Erdem İ (Çeviren). Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
33. Hitt MA, Black JS, Porter LW. (2005). Management (International Edition). USA: Pearson Prentice Hall, 2005.
34. Doğan H, Çelik K. The relation between school administrators' use of power styles and teachers' organizational commitment and their job performance. Education and Science 2019; 44(198): 37-55.
35. Hoy WK, Miskel CG. Eğitim Yönetimi; Teori, Süreç Ve Uygulama. Turan S (Çeviren). Ankara: Nobel, 2010.
36. Altınkurt Y, Yılmaz K. Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi 2013; 4(4): 1-17.
37. Lunenburg FC. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity 2012; 14(1): 1-8.
38. Eraslan L. Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. Milli Eğitim Dergisi 2004; 162(3): 36-40.
39. Şimşek Ş, Çelik A. Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi, 2017.
40. Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW. Organizational Behavior 7nd Edition, St. Paul: West Publishing Company, 1995.

41. Hellriegel D, Slocum JJW. Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal* 1974;17(2): 255-280.
42. Çelik K. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar. Elma C, Demir K (Editörler). 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
43. Ersoy E. Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi İle Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2019.
44. Karaman A. Güç Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
45. Szilagyi AD, Wallace MJ. *Organizational Behavior and Performance*. 5nd Edition. Glenview IL: Pearson.
46. Bayrak S. Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2001; 6(1): 23-42
47. Mullins LJ. *Management and Organisational Behaviour*. 7nd Edition, Pearson Education Limited, 2005.
48. Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN, Uhl-Bien N. *Organizational Behavior*. 11nd Edition, New York: John Wiley and Sons, 2010.
49. Çavdar M. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının incelenmesi (Diyarbakır ili örneği). *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 2021; 7 (10): 107-136.
50. Mulder M, Ritsema Van Eck JR, De Jong RD. An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations* 1971; 24(1): 19-41.
51. Mulder M. *The Daily Power Game*. Stenfert Kroese H. (Editor). 1nd Edition, Netherlands, 1977.
52. Naser S. Power Distance Orientation, Gender, and Evaluation of Transformational and Transactional Leaders. Doctoral Dissertation, London: Brunel University, 2016.
53. Hofstede GH. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Newbury Park CA: Sage Publication, 1980.
54. Hofstede G. The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies* 1985; 22 (4): 347-357.
55. Carl D, Gupta V, Javidan M. Power Distance. House RJ, Hanges PJ, Javidan M, Dorfman PW, Gupta V. (Editors). *The GLOBE Study of Societies*, 2004; 513-563.
56. Çağlar D. Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 2001; 3(3): 125-148.
57. Hofstede G. Organising for Cultural Diversity. *European Management Journal* 1989; 7-26.
58. Hofstede G, Hofstede G. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind, Revised And Expanded 2nd Edition*, New York: McGraw-Hill, 2005.
59. Türker N, Karadağ D. Kültürel farklılıklar: Hofstede'nin kültürel boyutları üzerine Trabzon ve Şanlıurfa illerinde bir uygulama. *Journal of Economy Culture and Society* 2019; 61(1): 271-295.
60. Ghosh A. Power distance in organizational contexts -a review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations* 2011; 47(1): 89-101.

61. Has A. Örgütsel Güç Mesafesi Ve Örgütsel Politika Algısı: Medya Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022.
62. Lorcu G, Akyol A, Lorcu F. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. 2nd International Congress On New Horizons In Education And Social Sciences (ICES - 2019) Proceedings, 2019; 440-455.
63. Farh J, Hackett RD, Liang J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal* 2007; 50: 715-729 doi: 10.2307/20159880
64. Ersoy E, Levent F. Öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi* 2020; 12(4): 345-356.
65. İlhan ÜD, Alımanoğlu Yemişçi D. Ulusal kültür, örgüt kültürü, iş güvenliği kültürü ilişkisi: Hofstede'nin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları açısından Türkiye özelinde bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2020; 27(3): 703-724.
66. McShane SL, VonGlinow MA. Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
67. Hon C. A Structural Equation Modeling Analysis of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Taiwanese Sport/Fitness Organizations. Doctorate Thesis, Dephne-Alabama: United States Sport Academy, 2002.
68. Doğan B. Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
69. Yaman E. Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet. *İş Ahlakı Dergisi* 2008; 1; 81-98.
70. Khatri N. Consequences of power distance orientation in organisations. *The Journal of Business Perspective* 2009; 13(1); 1-9. doi: 10.1177/097226290901300101
71. Bochner S, Hesketh B. Power distance, individualism-collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1994; 25(2): 233-257 doi: 10.1177/0022022194252005.
72. Yorulmaz Yİ, Çolak İ, Altınkurt Y, Yılmaz K. Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2018; 8(4): 671-686.
73. Çolak İ, Yorulmaz, Yİ, Altınkurt Y. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile özerklik davranışları arasındaki ilişkide eleştirel düşünme eğilimlerinin aracı rolü/The mediating role of teachers' critical thinking dispositions in the relationship between their organisational power distance perceptions and autonomy behaviors. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi* 2022; 13(2): 90-107.
74. Şahin S. Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algılamaları. Doktora Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

75. Tsahuridu EE. Knowledge is power / power corrupts: Should we empower people at work? In: Sampford C, Connors C (Editors). World Ethics Forum (WEF) Conference Proceedings. Oxford, United Kingdom: The Institute for Ethics, Governance and Law 2007; 379-385.
76. Giddens A, Sutton PW. Sosyolojide Temel Kavramlar. Esgin A (Çeviren). Ankara: Phoenix, 2016.
77. Şener G, Gündüzalp S. Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Mantar Yönetim Yaklaşımı ile Okul Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ankara: 6. International Eurasian Educational Research Congress, 2019.
78. Gündüz S. Mantar Yönetim Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü. Doktora Tezi, Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2023.
79. Herman RE. The Process of Excelling: The Practical How-to Guide for Managers and Supervisors. Greensboro, NC: Oakhill Press Google Books, 1997.
80. Kalfaoğlu S. Mantar yönetim. Şimşek Ş, Çelik A, Akgemici T, Diken A. Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Konya: Eğitim Yayınevi 2020: 345-352.
81. Moore J, Sonsino S. The Seven Failings of Really Useless Leaders. London: MSL Publishing, 2007.
82. Mar A. Mushroom Management. <https://mangement.simplicable.com>. 31.10.2023.
83. Amend A, Fang Z, Yı C, McClatchey Will C. Local Perceptions of Matsutake Mushroom Managment in NW Yunnan China. Biological Conservation 2010;143: 165-172.
84. Kalpatharu, C. "Mushroom Management". <https://www.kalpatharuconsulting.com> 26.1. 2023.
85. Tekin E, Birincioğlu N. Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. Journal of Academic Value Studies 2019; 3(14): 22-29.
86. Çetin O. Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 2021; 17(33): 398-424.
87. Laplante PA, Neill CJ. Antipatterns: Identification, Refactoring, And Management. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2006.
88. Birincioğlu N, Tekin E. Mantar yönetimi ölçeğinin geliştirilmesine yönelik bir araştırma. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2018; 9 (1): 169-185.
89. Kılıç T. Mushroom management theory; sample of health sector. Academy of Strategic Management Journal, 2015; 14(11): 474- 480.
90. Abodaqa MAA. Mantar Yönetim Yaklaşımı İle Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler enstitüsü, 2022.
91. Demir, H. Mantar Yönetim ve Kolektif Adalet İlişkisi: Kamu ve Özel Sağlık Kurumları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ordu: Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2022.

92. Aydın, H. Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2023.
93. Özcan B. Kurumsal Bilgi Güvenliği ve COBIT. Yüksek lisans tezi, İstanbul Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.
94. Tutar H. Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.
95. Dinç F, Avanoğlu AE. Gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir çalışma (Niğde ili örneği). *Journal of Human Sciences* 2021; 18(4): 772-781.
96. Şahin A, Emimi FT, Ünsal Ö. Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006; (15): 553-568.
97. Bozkır A, Fidan A. Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2021; 4(3): 18-31.
98. Seligman MEP, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 2000; 55(1): 5-14.
99. Csikszentmihalyi M. Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games. Jossey-Bass Publishers, 1975.
100. İskender Ö. Tek Başına, İşbirliği İçeren ve Rekabet İçeren Etkinliklerde Akış Deneyiminin Kültürel Özellikler ve Örtük Güdülerle İlişkili Olarak İncelenmesi. Doktora Tezi, Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2023.
101. Elkington S. What it is to take the flow of leisure seriously. *Leisure/ Loisir* 2011; 35(3): 253-282).
102. Delle Fave A. Optimal Experience and meaning: Which relationship. *Psychological Topics* 2009; 18(2): 285-302.
103. Karasakal S. Akış deneyiminin memnuniyet üzerine etkisi: Tatil deneyimi üzerine inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 2020; 31(1): 63-73.
104. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper Collins, 1990.
105. Asakawa K. Flow experience, culture and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives?. *Journal of Happiness Studies* 2010; 11(2): 205-223.
106. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Happiness. London: Johannesburg Rider, 1992.
107. Heo J, Lee Y, McCormick BP, Pedersen PM. Daily experience of serious leisure, flow and subjective well-being of older adults. *Leisure Studies* 2010; 29(2): 207-225.
108. Celsi RL, Rose RL, Leigh TW. An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. *Journal of Consumer Research* 1993; 20(1): 1-23.
109. Clarke SG., Haworth JT. Flow experience in the daily lives of sixth-form college students. *British Journal of Psychology* 1994; 85(4): 511-523.

- 110.Moneta GB. The flow experience across cultures. *Journal of Happiness Studies* 2004; 5: 115-121.
- 111.Csikszentmihalyi M. Toward a Psychology of Optimal Experience. In *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Springer: Dordrecht, 2014.
- 112.Kuhlkamp N. How to promote flow experiences at work: The impact of a mindfulness-based intervention and the role of trait mindfulness. Unpublished Master's Thesis, Netherlands: Faculty of Psychology and Neuroscience, Maastricht University, 2015.
- 113.Mirlohi M, Egbert J, Ghoonsooli B. Flow in Translation: Exploring Optimal Experience for Translation Translators. *Target* 2011; 23(2): 251-271.
- 114.Karasakal S. Destinasyon Çekiciliklerinin Akış Deneyimi, Pozitif Duygu ve Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Antalya Örneği. Doktora Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- 115.Chen H. Flow on the net—detecting web users' positive affects and their flow states. *Computers in Human Behavior* 2006; 22(2): 221-233.
- 116.Sánchez-Franco MJ. Exploring the influence of gender on the web usage via partial least squares. *Behaviour and Information Technology* 2006; 25(1): 19-36.
- 117.Jackson SA, Marsh HW. Development and validation of a scale to measure optimal experience: the flow state scale. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 1996; 18(1): 17-35.
- 118.Nakamura J, Csikszentmihalyi M. The Concept of Flow. *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 2002.
- 119.Özşahin N. Lise Öğrencilerinin Günlük Yaşamdaki Akış Deneyiminin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.
- 120.Csikszentmihalyi M. *Good Business: Leadership, Flow, and The Making of Meaning*. New York: Penguin Books, 2004.
- 121.Nakamura J, Csikszentmihalyi M. Flow Theory and Research. Snyder CR, Lopez SJ. (Editors). *Oxford Handbook of Positive Psychology*, Oxford Library of Psychology 2nd Edition. New York: NY: Oxford University Press 2009.
- 122.Kanagasapathy G. Understanding the Flow Experiences of Heritage Tourists. Unpublished Doctoral Thesis Bournemouth: Bournemouth University, 2017.
- 123.Csikszentmihalyi M, LeFevre J. Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989; 56(5): 815-822.
- 124.Schafer O. Crafting Fun User Experience: A Method to Facilitate Flow. *Human Factors International*, 2013.
- 125.Hoffman DL, Novak TP. Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing* 1996; 60(3): 50-68.
- 126.Pilke EM. Flow experiences in information technology use. *International Journal of Human-Computer Studies* 2004; 61(3): 347-357.

- 127.Hektner JM, Csikszentmihalyi M. A longitudinal exploration of flow and intrinsic motivation in adolescents. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, 1996.
- 128.Tse D, Nakamura J, Csikszentmihalyi M. Living well by flowing well: the indirect effect of autotelic personality on well-being through flow experience. *The Journal of Positive Psychology* 2020; 1-12.
- 129.Csikszentmihalyi M, Csikszentmihalyi I. *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- 130.Moneta GB, Csikszentmihalyi M. The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality* 1996; 64(2): 275-310.
- 131.Arslan Ayazlar R. Akış Deneyiminin Yamaç Paraşütü Deneyim Doyumu ve Yaşam Doyumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- 132.Deci EL, Ryan RM. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 2008; 49(3): 182.
- 133.Persche A. Work-life flow: How individuals, Zappos, and other innovative companies achieve high engagement. *Global Business and Organizational Excellence* 2010; 29(5): 17-30.
- 134.Eisenberger R, Jones JR, Stinglhamber F, Shanock L, Randall AT. Flow experiences at work: For high need achievers alone. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 2005; 26(7): 755-775.
- 135.Nakamura J, Csikszentmihalyi M. In Snyderman S, Lopez. *Handbook of Positive Psychology*, 2005.
- 136.Değirmenci Tarakçı H. Yaratıcı Düşünme Becerisinde Akış Deneyimi ve Nomofobi Etkisi. Doktora Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2022.
- 137.Turan N. Çalışma Yaşamında Akış Deneyimi ve Yenilikçi Davranış Arasındaki Etkileşim: Bir Karma Yöntem Araştırması. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021.
- 138.Büyükoğlu B, Büyükoğlu H. Examining the flow experiences of vocational schools business administration students in the field courses "Example of Gaziantep". *International Congress of Eurasian Social Sciences (ICOESS) Special Issue* 2017; 28(8): 1-15.
- 139.Massimini F, Carli M. The systematic assessment of flow in daily experience. In *Optimal Experience Psychological Studies of Flow in Consciousness*. Csikszentmihalyi M, Csikszentmihalyi I. (Editors), New York: Cambridge University Press 1988: 266- 287.
- 140.Büyükoğlu H. Okul Müdürlerinin Okul İçi Akış Deneyimlerinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015.
141. Aygün Z. Öğretmenlerin Çalışmada Akış Deneyimleri İle Özlük Haklarına İlişkin Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2022.
- 142.Novak TP, Hoffman DL. Measuring the flow experience among web users. *Interval Research Corporation* 1997; 1-35.

143. Moneta GB. Opportunity for creativity in the job as a moderator of the relation between trait intrinsic motivation and flow in work. *Motivation and Emotion* 2012; 36: 491-503.
144. Salanova M, Bakker AB, Llorens S. Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies* 2006; 7(1): 1-22.
145. Csikszentmihalyi M, Lebeda I. A Window into the bright side of psychology: Interview with Mihaly Csikszentmihalyi. *Europe's Journal of Psychology* 2017; 13: 810-821.
146. Csikszentmihalyi M. *Good Business*. New York: Viking, 2003.
147. Müceldili B, Tatar B, Erdi O. Çalışanlarda akış deneyimi oluşturulması: İş biliş envanteri ve içsel statünün önemi açısından bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2019; 11(4): 2845-2855.
148. Bakker A. The work related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior* 2008; 72 (3): 400-414.
149. Turan N, Pala O. Çalışmada akış deneyimi ölçeğinin (ÇADÖ) Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilir çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF dergisi* 2021; 76(1): 387-404.
150. Colombo L, Zito M. Demands, resources and the three dimensions of flow at work. A Study among Professional Nurses. *Open Journal of Nursing* 2014; 4: 255-264.
151. Diener E, Diener C. Most people are happy. *Psychological Science* 1999; 7(3): 181-185.
152. Marsh, HW, Jackson SA. Flow experience in sport: Construct validation of multidimensional, hierarchical state and trait responses. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 1999; 6(4): 343-371.
153. Veenhoven R. The Concept of Happiness. In conditions of happiness. Springer, Dordrecht, 1984.
154. Balducci C, Fraccaroli F, Schaufeli WB. Psychometric properties of the Italian version of the utrecht work engagement scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment* 2010; 26(2): 143-149.
155. Engeser S, Baumann N. Fluctuation of flow and affect in everyday life: A second look at the paradox of work. *Journal Happiness Study* 2014; 17(1): 105-124.
156. Tüfekçi N, Tüfekçi ÖK. Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müsteri Sadakatini Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006; 2(4): 170-183.
157. Kline RB. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press, 2005.
158. Balcı A. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. 16. Baskı, Ankara: Pegem Akademi, 2022.
159. Gürbüz S, Şahin F. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
160. Kılıç T, Olgun H. Mantar Yönetim Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi* 2017; 2(2): 106-113.
161. Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2017.

- 162.Tabachnick BG, Fidell LS. Using Multivariate Statistics. 16nd Edition, Boston.
- 163.Schermelleh K, Moosbrugger H, Müller H. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. MPR-Online 2013; 8: 23-74.
- 164.Simon D, Kriston L, Loh A, Spies C, Scheibler F, Wills C, Harter M. Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy-preference-index (API). Health Expectations 2010; 13(3): 234-243
- 165.İlhan M, Çetin B. LISREL ve AMOS kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modellerinin (SEM) analiz sonuçlarının karşılaştırılması. Eğitim ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi-Epod 2014; 5(2): 26-42.
- 166.Meydan CH, Şeşen H. Yapısal Eşitlik Modelleme AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık, 2011.
- 167.Mankin B, Gürkan GÇ, ÇetinO. The effect of emotional labor and introspective motivation on employee creativity: a study in the banking sector. Journal of Management of Entrepreneurship and Innovation 2019; 8(2): 126-156.
- 168.Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, 40(3), 879-891.
- 169.Sürücü L, Şeşen H, Maşlakçı A. SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/ Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler. 1. Baskı, Tunceli: Detay Yayıncılık, 2021.
- 170.Hayes AF. Introduction to Mediation Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York: Guilford Press, 2013.
- 171.Turan S, Durceylan B, Şişman M. Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2005; 7(13): 181-202.
- 172.Akçakanat T, Erhan, T, Uzunbacak HH. Meslek aşkının iş tatmini üzerine etkisi: akış deneyiminin aracı rolü. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2019; 2(1): 80-95.
- 173.Kara H, Akın S. Spor yöneticilerinin işyerlerinde akış deneyimleri üzerine bir araştırma. Uluslararası Spor Bilimleri Öğrenci Çalışmaları 2023; 5(1): 1-11.
- 174.Korer E. Raketlon Sporcularında Akış Deneyiminin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2021.
- 175.Mouelhi-Guizani S, Guinoubi S, Chtara M, Crespo M. Relationships between flow state and motivation in junior elite tennis players: Differences by gender. International Journal of Sports Science & Coaching 2023; 18(2): 490-499.
- 176.Kul S, Şebin K, Şebin H, Birinci MC. Curling Sporuna Katılan Bireylerin Rekreasyonel Akış Deneyimlerinin İncelenmesi. Anatolia Sport Research 2022; 3(3): 1-8.
- 177.Can E, Kaptanoğlu S, Lazgeen MH. Akademisyenlerde cam tavan sendromunun güç mesafesi ile ilişkisi. Öneri Dergisi 2018; 13(50): 52-64.

- 178.Arslan ET, Durgun G. Örgüt kültürünün örgütsel güvene etkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2020; (32): 22-37.
- 179.Uslu O. Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2013.
- 180.Doğan PK, Çiçek O, Durmuş G. Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin mantar yönetim yaklaşımı ile örgütsel gelişmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi 2023; 6(4): 1292-1309.
- 181.Günaltay MM, Işıkçelik F, Durur F. Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık yönetimi alanında bir araştırma. Yükseköğretim Dergisi 2022; 12(2): 307-319.
- 182.Wang CKJ, Demerin PAG. Relationship between self-determination theory and flow in the domain of sports and academics among student-athletes. Asian Journal of Sport and Exercise Psychology 2023; 3(2): 114-120.
- 183.Chen H, Wigand RT, Nilan M. Exploring web users' optimal flow experiences. Information Technology and People 2000; 13(4): 263-281.

8. EKLER

Ek -1 Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı

Bu bölümde size ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Vereceğiniz bilgi yapılacak akademik çalışma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacak ve bu bilgiler üçüncü bir kişiyle asla paylaşılmayacaktır. Aşağıda verilen özelliklerden size uygun olanı işaretleyiniz/yazınız.

DANIŞMAN

Doç. Dr. Abdurrahman KIRTEPE

Fırat Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi

ÖĞRENCİ

Muhammed GÜLER

Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyet: () Erkek () Kadın

Yaşınız:

Akademik Unvan: () Prof. Dr. () Doç. Dr. () Dr. Öğrt. Üyesi () Arş. Gör.
() Öğrt. Görevlisi

Mesleki Deneyim Süresi (yıl olarak):

EK 2. ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman ← Her Zaman				
		1	2	3	4	5
1	Yönetici konumundaki insanlara daha fazla saygı gösteririm.					
2	Yöneticilerin aldıkları kararları sorgularım.					
3	Yöneticilerin, benim hakkımda ne düşündüklerini önemserim.					
4	Yöneticilerin aldığı kararlara gerektiğinde karşı çıkarım.					
5	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.					
6	Bir kişi yönetici pozisyonuna gelirse, o kişiye gösterdiğim saygı artar.					
7	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.					
8	Karşımdaki kişinin statüsü, benim ona karşı davranışlarımı etkiler.					
9	Çatışma yaşamamak için, yöneticilerin bekledikleri davranışları sergilemeye çalışırım.					
10	Eğer yönetimle ters düşersem (dünya görüşü vb.) işlerimin yürümeyeceğini düşünürüm.					
11	Kariyerim açısından sorun yaşamamak için yöneticilerle çatışmamaya çalışırım.					

12	Yöneticilerin aynı dünya görüşündeki çalışanlara bazı imtiyazlar tanınmasını normal karşılarım.						
13	Yöneticinin sert (buyurgan, otoriter) davranışlarına karşı tepki gösteririm.						
14	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.						
15	Yönetimin kararını etkilemeyeceksem, alınan kararlara razı olurum.						
16	Yöneticiler tarafından görüşlerim dikkate alınmaz ise, daha fazla itirazda bulunmam.						
17	İşe ilişkin temel düşüncem, “her şey olacağına varır” şeklindedir.						
18	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.						
19	Yönetimin onaylamadığım uygulamalarını, genellikle eleştirmem.						
20	Yöneticilerin doğru bulmadığım kararları konusunda yasal yollara başvurmaktan kaçınırım.						

EK 3. MANTAR YÖNETİM ALGISI ÖLÇEĞİ

MANTAR YÖNETİM ALGISI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Alt kademe çalışanların, sadece kendi işleri ile ilgili bilgileri bilmeleri yeterlidir.					
2	Alt kademe çalışanların işyeri ile ilgili stratejik bilgileri öğrenmesi dedikoduya neden olur					
3	Kurumdaki olumsuz gelişmeleri sadece üst yönetim bilmelidir					
4	Kurumdaki bütün gelişmeler (gelir-gider, yeni kararlar, riskler vb.) her bir çalışanla paylaşılmalıdır.					
5	Kurumumuzda bilgi paylaşımı vardır					
6	Kurumumuz yöneticileri alınan kararlara çalışanları da katarlar					
7	Kurumumuzdaki gelişmeler (fırsat, risk, yatırım vb.) çalışanlarla paylaşılır					
8	Kurumuzda alt kademe çalışanlar üst yönetim ile doğrudan iletişim kurarlar					

EK 4. ÇALIŞMADA AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ

ÇALIŞMADA AKIŞ DENEYİMİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman ← → Her Zaman						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Çalışırken başka bir şey düşünmem.							
2	Kendimi işime kaptırırım.							
3	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.							
4	Tamamıyla yaptığım işe odaklanırım.							
5	İşim kendimi iyi hissettirir.							
6	İşimi çok büyük bir zevkle yaparım.							
7	İşimi yaparken kendimi mutlu hissederim.							
8	Çalışırken kendimi neşeli hissederim.							
9	Daha az ücret alacak olsam bile; yine de bu işi yapardım diye düşünürüm.							
10	Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi fark ediyorum.							
11	Çalışıyorum çünkü çalışmaktan keyif alıyorum.							
12	İşimle ilgili bir şeye çalışırken kendim için çalışıyorum.							
13	Motivasyonumu sonunda elde edeceğim ödüllerden değil, işi yaparken elde ediyorum.							