



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**BABACAN LİDERLİK İLE EKSTRA ROL DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI, KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Haşim CÜCE

Doktora Tezi

Ankara, 2022

BABACAN LİDERLİK İLE EKSTRA ROL DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI, KENDİNDEN
FEDAKÂRLIK ETMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Haşim CÜCE

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Haşim CÜCE tarafından hazırlanan “Babacan Liderlik ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı, Kendinden Fedakârlık Etmenin Düzenleyici Rolü” başlıklı bu çalışma, 23.12.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

23/12/2021

Haşim CÜCE

1“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Prof.Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Haşim CÜCE

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana her konuda yol gösteren, her zaman destek olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof.Dr. Semra GÜNEY'e teşekkürlerimi sunarım.

Yorum ve önerileriyle araştırmama yapmış oldukları katkılardan dolayı doktora tez savunma jüri üyeleri değerli hocalarım Prof.Dr. Özlem ATAY, Prof.Dr. Güler Sağlam ARI, Prof.Dr. Selin Metin CAMGÖZ ve Prof.Dr. Mustafa KILIÇ'a teşekkür ederim.

Yüksek Lisans ve Doktora eğitimim süresince bilgi ve birikimleri ile akademik gelişimime yaptıkları katkılardan dolayı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Programı hocaları başta olmak üzere İşletme Ana Bilim Dalının bütün değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın başından sonuna kadar bana her türlü desteği sağlayıp yanımda olan aileme çok teşekkür ederim.

Ayrıca zaman ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

CÜCE, Haşim. *Babacan Liderlik ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı, Kendinden Fedakârlık Etmenin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Ankara, 2022.

Bu araştırmanın amacı öncelikle Türkiye gibi toplulukçu özellikleri fazla olan kültürler için daha geçerli bir liderlik tarzı olan babacan liderliğin çalışanların benlik algılarını etkileyerek, bir başka deyişle örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak örgüt için ekstra çaba, performans göstermelerini sağlayıp sağlamadığı belirlemek, aynı zamanda babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide liderin kendinden fedakârlıkta bulunmasının düzenleyici rolünü incelemektir. Bu maksatla gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 211 kişiden toplanan veriler ile değişkenler arasındaki ilişkiler iki ayrı modelde incelenmiştir.

Ana modelde değişkenlerin arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici etkileri belirlemek için Process Macro uygulamasından faydalanılmıştır. Alternatif model için yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde babacan liderliğin hem örgütsel özdeşleşmeyi hem de ekstra rol davranışını anlamlı şekilde etkilediği; örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Ancak liderin kendinden fedakârlık etmesinin ise babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Alternatif modelde örgütsel özdeşleşmenin kendinden fedakârlık eden liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Babacan Liderlik, Kendinden Fedakârlık Etme, Kendinden Fedakârlık Eden Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Ekstra-Rol Davranışı

ABSTRACT

CÜCE, Haşim. *The Moderating Role of Self-Sacrifice and The Mediating Role of Organizational Identification on The Relationship Between Paternalist Leadership and Extra Role Behavior*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2022.

The purpose of this study is primarily to determine whether paternalistic leadership, which is an effective leadership style for cultures with high collectivist features such as Turkey, enables employees to show extra performance for the organization by affecting their self-concept and organizational identification. It also aims to investigate the moderating role of the leader's self-sacrifice on the relationship between paternalistic leadership and organizational identification. The relations between the variables were examined under two different models using the data acquired from 211 employees working in a food firm.

As part of this study, two separate models were proposed. First, PROCESS Macro was used to examine the direct, indirect, and moderating effects between the variables in the main model. Second, the structural regression model was used, and path analyzes were conducted for the alternative model. The findings revealed that paternalistic leadership had a significant effect on both organizational identification and extra-role behavior; additionally, it has been found that organizational identification significantly affects extra-role behavior. Furthermore, it was revealed that organizational identification mediated the relationship between paternalistic leadership and extra-role behavior. On the other hand, the leader's self-sacrifice was found to have no moderating effect on the relationship between paternalistic leadership and organizational identification.

In the alternative model, it was also discovered that organizational identification mediated the relationship between self-sacrificing leadership and extra-role behavior.

Key Words: Paternalistic Leadership, Self-Sacrifice, Self-Sacrificial Leadership, Organizational Identification, Extra-Role Behavior

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: BABACAN LİDERLİK, LİDERİN KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE EKSTRA-ROL DAVRANIŞI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
1.1. BABACAN LİDERLİK.....	10
1.1.1. Paternalizm (Babacanlık)	11
1.1.2. Babacan Liderlik Tanımı.....	17
1.1.3. Babacan Liderliğin Boyutları	21
1.1.4. Babacanlığın Kültürel Boyutu.....	25
1.2. LİDERİN KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMESİ	29
1.2.1. Kendinden Fedakârlık Etmenin Tanımı	31
1.2.2. Kendinden Fedakârlık Etme Davranışının Gelişimi.....	35
1.2.3. Kendinden Fedakârlık Etmenin Önemi.....	37
1.2.4. Kendinden Fedakârlık Etmenin ve Diğer Liderlik Teorileri ile İlişkisi.....	42
1.2.4.1. Karizmatik Liderlik	43
1.2.4.2. Dönüşümsel Liderlik.....	45
1.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik.....	47
1.2.4.4. Otantik Liderlik	48

1.2.5.	Kendinden Fedakârlık Etmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	49
1.3.	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	52
1.3.1.	Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı	53
1.3.2.	Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişimi	56
1.3.3.	Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	66
1.3.4.	Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler	70
1.3.5.	Örgütsel Özdeşleşme Türleri	74
1.4.	EKSTRA ROL DAVRANIŞI.....	78
1.4.1.	Prososyal Davranış.....	78
1.4.2.	Prososyal Davranışların Öncülleri.....	86
1.4.3.	Ekstra Rol Davranışının Tanımı.....	89
1.4.4.	Ekstra Rol Davranışının Önemi	91
1.4.5.	Ekstra Rol Davranışını Etkileyen Faktörler	94
1.4.6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	98
1.5.	DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER.....	104
1.5.1.	Babacan Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.....	104
1.5.2.	Babacan Liderlik ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişki.....	109
1.5.3.	Örgütsel Özdeşleşme ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişki.....	116
1.6.	ALTERNATİF MODEL	126
2.	BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	129
2.1.	ÖRNEKLEM.....	129
2.2.	VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI	131
2.2.1.	Veri Setinin Doğruluğu	132
2.2.2.	Eksik Veri Analizi.....	132
2.2.3.	Aykırı Değer	132
2.2.4.	Normallik Testi	133
2.2.5.	Çoklu Doğrusallık ve Tekillik	133
2.3.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	133
2.3.1.	Babacan Liderlik Ölçeği	135
2.3.2.	Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği	138
2.3.3.	Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	143

2.3.4.	Ekstra Rol Davranışı Ölçeği	145
2.4.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER ..	151
2.5.	BETİMLEYİCİ BULGULAR.....	151
2.5.1.	Babacan Liderlik.....	152
2.5.2.	Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi.....	152
2.5.3.	Örgütsel Özdeşleşme.....	153
2.5.4.	Ekstra Rol Davranışı.....	154
2.6.	DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	154
2.7.	HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	156
2.8.	ALTERNATİF MODEL TESTİNE İLİŞKİN BULGULAR	158
	SONUÇ.....	163
	Araştırmanın Teorik Katkıları.....	170
	Yöneticilere Öneriler.....	172
	Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler.....	175
	KAYNAKÇA	178
	EK-1: ORJİNALLİK RAPORU-TÜRKÇE	206
	EK-2: ORJİNALLİK RAPORU-İNGİLİZCE.....	207
	EK-3: ETİK KURUL KARARI.....	208
	EK-4: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	209

KISALTMALAR DİZİNİ

BL	: Babacan Liderlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ED	: Eğitim Durumu
ERD	: Ekstra Rol Davranışı;
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program
İT	: Mevcut İş Yerindeki İş Tecrübesi
KFE	: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
MH	: Medeni Hal
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
POZ	: İş Pozisyonu
TİT	: Toplam İş tecrübesi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1: Babacan Liderlik Boyutlarına İlişkin Davranışlar ile Astların Bu Davranışlara Tepkileri:	23
Tablo-2: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler.....	129
Tablo-3: Tavsiye Edilen Uyum İndeksleri	135
Tablo-4: Babacan Liderlik Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri.....	136
Tablo- 5: Babacan Liderlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri ..	137
Tablo-6: Babacan Liderlik Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları	138
Tablo-7: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Test Tablosu	139
Tablo-8: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	140
Tablo-9: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Tablosu	141
Tablo-10: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri	141
Tablo-11: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	142
Tablo-12: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları	142
Tablo-13: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri	144
Tablo-14: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	144
Tablo-15: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları	145
Tablo-16: Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Test Tablosu	146

Tablo-17: Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	147
Tablo-18: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Tablosu	148
Tablo-19: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri.....	149
Tablo-20: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri	150
Tablo-21: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları	150
Tablo-22: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu.....	155
Tablo-23: Aracılık Analizi Regresyon Sonuçları	157
Tablo-24: Düzenleyici Etki Analizi Regresyon Sonuçları	158
Tablo-25: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri	160
Tablo-26: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları	161
Tablo-27: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkileri Bootstrap Değerleri	161
Tablo-28: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	162

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Araştırma Modeli	125
Şekil-2: Alternatif Model	128
Şekil- 3: Babacan Liderlik Ölçeği DFA Modeli	137
Şekil-4: Yamaç Serpinti Grafiği	140
Şekil-5: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği DFA Modeli	142
Şekil-6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Modeli	144
Şekil-7: Yamaç Serpinti Grafiği	147
Şekil-8: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği DFA Modeli.....	150
Şekil-9: Babacan Liderlik Aritmetik Ortalaması	152
Şekil-10: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Aritmetik Ortalaması	153
Şekil-11: Örgütsel Özdeşleşme Aritmetik Ortalaması	153
Şekil-12: Ekstra Rol Davranışı Aritmetik Ortalaması	154
Şekil-13: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş)	160

GİRİŞ

19. yüzyılda sanayi devrimi ve sonrasında ortaya çıkan kitle üretiminin bir sonucu olarak el aletlerinin yerini makineleşme ve kayar bantlar almıştır. Buna bağlı olarak fabrikalarda çalışanlar arasındaki etkileşim azalmıştır. Ancak özellikle 21'nci yüzyılla birlikte iş çevresi, iş yapış şekilleri, iş dünyasının doğası büyük ölçüde değişim göstermiştir. İşler üretimden hizmete doğru kaymaya başlamış, çalışanlar arasında etkileşim artmış, örgütler rekabet avantajlarını koruyabilmek için küçülmeye ve örgütteki kademeleri azaltarak tekrar yapılanmaya gitmişlerdir. Bu gelişme ve değişimlerin sonucunda hiyerarşi yerini önemli ölçüde bilgi teknolojileri, ekip çalışması, güven ve örgüt kültürüne bırakmıştır. Bilgi teknolojileri örgütlerin küreselleşmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda örgütsel çevredeki belirsizliği ve dinamizmi de artırmıştır. Bu değişikliklerle bağlantılı olarak işyerinde işgücü ve entelektüel sermaye örgütlere rekabet avantajı sağlayan anahtar unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Çevresel belirsizliğin böyle arttığı bir ortamda entelektüel sermaye olarak görülen çalışanların daha önceki hiyerarşik ve bürokratik yapılarıdaki gibi net iş tanımları ve katı bir hiyerarşiye bağlı kalmaları, değişen çevreye adaptasyonda yetersiz kalmıştır. Zira değişken ve belirsiz çevrede, örgütsel etkililik ve verimlilik için gerekli olan bütün davranışların resmî olarak belirlenip, tanımlanması mümkün olamamaktadır. Çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde inisiyatif alarak gönüllü olarak ve zorlama olmadan örgüt yararına çalışmaları örgütler için oldukça önemlidir. Bunun için de örgütlerin çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayacak etkenlerin bilincinde olmaları ve bu şekilde davranmaları örgütlerin faydasıdır.

Çalışanların örgütlerde sergilediği görev performansının yanında görev dışı performans da son derece önemlidir. Bu bağlamda "Çalışanları patronların, yöneticilerin talimatı ya da isteğiyle ekstra çaba göstermeye iten unsurlar nelerdir?", "İnsanları başkasının başarısı ya da iyiliği için kendi çıkar ya da isteklerini bir kenara bırakmaya iten sebepler nelerdir?" şeklinde

örneklendirilebilecek sorulara cevap bulmak ve örgütte hangi davranış ve tutumların çalışanların ekstra rol davranışında bulunmasını sağladığını anlamak oldukça önemlidir.

Çalışanların ekstra rol davranışında bulunmasını sağlayan unsurlardan birisi liderlik tarzı ve liderin davranışlarıdır. Liderlik, sosyal bilimlerin en önemli ve en fazla araştırılan konularından birisi olmakla birlikte belki de tanımı konusunda en az görüş birliğine varılmış alanlarından birisidir. Liderlik, ortak çabaların nasıl organize edileceği, nasıl yönlendirileceği sorularına cevap aramaktadır. Bu kapsamda liderliğin örgütsel etkililik için kilit öneme sahip bir kavram olduğunu ileri sürmek mümkündür. Araştırmacılar liderlik terimini kendi bakış açılarına ve kendilerine en ilginç gelen olguya göre tanımlamaya çalışmışlardır. Bu yüzden liderliğin, hemen hemen liderlik olgusunun araştıran kişi sayısı kadar çok tanımı bulunmaktadır. Liderliğin özü diğer kişileri belli bir yönde harekete geçirebilecek şekilde etkileyebilmektir. Bu çerçevede liderliği genel olarak, ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl daha etkili yapılacağı konusunda diğer kişileri etkileme süreci ve aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve ortak çabaların yönlendirilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz (Yukl, 2002). Başka bir deyişle liderlik kısaca, ortak amaçlara ulaşmak için diğer kişileri harekete geçirmeye ve motive etmeye yönelik etkileme süreci şeklinde ifade edilebilir (Hogg, 2001).

Genellikle örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki, örgütün temsilcisi olarak görülen yöneticiler ve liderler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Liderin çalışanlara olumlu tutum ve yaklaşımı çalışanların tutum ve davranışlarını da bu yönde etkilemektedir. Ekstra rol davranışı da çalışanların olumlu davranışlarından birisidir. Ekstra rol davranışı resmi ödül sisteminin bir parçası değildir. Bu yüzden resmi olarak ödüllendirilmezler. Örgütsel etkililik için ekstra rol davranışında bulunanlar, bir anlamda örgütün temsilcisi olarak gördükleri lider ve yöneticilerine yardımcı olmak isterler. Bunu lider ve yöneticilerin kendilerine olan destek ve ilgisine bir çeşit karşılık verme yolu olarak görürler.

Liderlik örgütsel etkililik için bu kadar önemliyken bütün şartlarda ve toplumlarda geçerli bir liderlik tarzı ortaya koyulamamıştır. Günümüzde küreselleşmeyle birlikte kültürel farklılıklar da iş dünyasını etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Şirketleri yöneten yöneticilerin de bu kültürel farklılıklara uygun bir liderlik tarzı geliştirmeleri ihtiyacı gün geçtikçe artmaktadır. Bir ülke ya da kültürde etkili olan bir liderlik tarzı, bir diğer ülke ya da kültürde kabul görmeyebilmektedir. Bu kapsamda son yıllardaki çalışmalarla birlikte Batı'da ortaya konan liderlik tarzlarının Doğu toplumlarında geçerliliği sorgulanır hale gelmiştir. Yapılan araştırmalarda da Batı'daki liderlik tarzlarından farklı olarak aile yapısına ve ortak bağlara vurgu yapan babacan liderlik tarzının Türkiye gibi toplulukçu özellikleri fazla olan kültürler için daha geçerli bir liderlik tarzı olduğu ortaya koyulmuştur (Aycan vd., 2000; Çalışkan ve Özkoç, 2016; Fikret-Paşa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2006). Toplulukçu değerleri ağır basan toplumlarda babacan liderlerin çalışanlara yönelik yakın ilgisi, yardımseverliği ve ahlaki duruşuna çalışanlar, sosyal mübadele çerçevesinde ekstra rol davranışında bulunarak karşılık verebilmektedirler.

Liderlik tarzlarının yanında liderin grup odaklı davranışları da çalışanların, liderlerine ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Grup odaklı lider davranışlarından liderlerin grup ya da örgüt için fedakârlık etmesi de bu kapsamda son yıllarda ilgi çeken konulardan birisi olmuştur. Bu kavram özellikle karizmatik liderlik (Conger & Kanungo, 1987) ile dönüşümsel liderlik (Bass, 1998; Burns, 1978) alanında incelenmiştir. Kendinden fedakârlık eden liderlerin hem takipçiler hem de sosyal sistem üzerinde önemli etkileri vardır. Liderler kendi yapmış oldukları fedakârlıklar ile çıkarıcı davranmak yerine grubun çıkarılarını koruyacağı mesajını vermekte ve takipçilerin de kendi şahsi çıkarlarından, grup/örgütün amaç ve değerlerine yönelmelerini sağlayabilmektedirler. Günümüz liderlerinden de takipçilerin birey odaklı kişisel çıkar, ihtiyaç, tercih ve değerlerini; örgütün ortak çıkar, ihtiyaç ve değerlerine dönüştürmeleri beklenmektedir (Shamir vd., 1993).

Çalışanların ekstra rol davranışında bulunmasını sağlayan unsurlardan bir diğeri olan özdeşleşme, örgüt ile çalışan arasındaki bağı yansıtan psikolojik durum olarak görülmektedir. Bu yüzden de iş yerindeki çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Edwards, 2005). Örgüt üyeliğini çalışanların benlik algılarının bir parçası haline getirmek ve onların üyesi oldukları örgütle gurur duymalarını sağlamak entellektüel sermayenin rekabet unsuru olduğu günümüz örgütleri için oldukça önemlidir.

Liderlik, takipçilerin davranış ve tutumlarına yönelik doğrudan etkinin yanında, takipçilerin benlik algılarını etkileyerek de istenen davranış ve tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Bir başka deyişle takipçilerin benlik algısı, sosyal kimlikleri ya da grup/örgütle özdeşleşmeleri liderlik tarzı ile takipçilerin davranış ve tutumları arasında aracı rol oynayabilmektedir (Van Knippenberg vd., 2005). Örgütsel özdeşleşme benlik algısının sosyal yönüyle ilişkilidir ve kişinin sosyal kimliğine katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden benlik algısı ya da özdeşleşme liderin davranış ve tutumlarının çalışan davranış ve tutumuna dönüşmesini sağlayabilmektedir.

Çalışmadaki temel varsayım babacan liderlerin çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarına olan yakın ilgisinin çalışanların özdeşleşmelerini artıracığı ve bu sayede örgütleriyle özdeşleşen çalışanların da kendilerini örgütleriyle bir hissetmesinden dolayı örgütlerinin başarısı için gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergileyecekleri yönündedir. Ayrıca liderin örgüt ve çalışanlar için fedakârlıkta bulunması gibi grup/örgüte yönelik davranışları arttıkça babacan liderlerin çalışanlara yönelik ilgisi daha samimi, daha özgeci olarak algılanarak çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin kolaylaşacağı varsayılmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Türk iş çevresinde de kabul gören babacan liderliğin, örgütte çalışanların örgüt için ekstra çaba harcamalarına, gönüllü olarak örgüt yararına çalışmalarına etkisini belirlemek ve liderlerin kendinden fedakârlık

etmesi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkiye etkisini, bu etkileşimin olası sonuçlarını belirlemektir.

Araştırmanın Önemi

Günümüzün hızlı ve sürekli değişen örgütsel ortamında, örgütsel etkililik ve verimlilik için gerekli olan bütün davranışların resmî rol tanımları çerçevesinde belirlenip, tanımlanması mümkün değildir. Bu sebeple çalışanların ekstra rol davranışları, resmi görev ve sorumlulukları dışındaki çabaları örgütsel etkililik ve verimlilik için oldukça önemlidir (Lee, 2001). Katz (1964) da sadece yazılı olarak tanımlanmış davranışlara dayanan örgütlerin oldukça kırılğan sosyal sistemler olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda çalışanların ekstra rol davranışları özellikle beklenmedik durumların üstesinden gelmede oldukça faydalıdır. Bu sebeple yöneticiler tarafından çalışanların hangi durumlarda inisiyatif alarak, gönüllü olarak örgüt yararına çalışacaklarını bilmek oldukça önemlidir.

Çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayan unsurlardan birisi çalışanların benlik algıları ve buna bağlı olarak da örgütsel özdeşleşmeleridir. Sosyal Kimlik Yaklaşımına göre insanların sosyal dünya ile ilgili tecrübeleri grupla özdeşleşmeleri ile ilişkilidir. Bu da onların sosyal dünyadaki davranışlarına yön vermektedir. Örgütsel özdeşleşme, bireysel çıkar ve davranışlar ile örgütün çıkarları ve örgüte fayda sağlayan davranışları ilişkilendirmekte, örgütün faydasına olanın aynı zamanda kişinin kendisine de faydası olması anlamına gelmektedir. Bunun için de çalışanların örgüt ile arasında güçlü bir bağ kurup, örgüt üyeliğini kendi sosyal kimliklerinin bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir.

Çalışanların örgüt üyeliğinden gurur duymaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve bu doğrultuda örgütün faydası ve amaçları doğrultusunda örgüt için ekstra çaba göstermelerinde çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri liderler kilit rol oynayabilirler. Kişinin sosyal yapı ile özdeşleşmesi aynı zamanda liderin takipçileri üzerindeki diğer etkilerine aracılık edebilir. Sosyal

özdeşleşme, takipçiler arasında lider tarafından ortaya konan ortak amaçlar için kişisel fedakârlık yapmalarını ve yüksek seviyede ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayabilir. Bu davranışlar, örgüt ya da grubun çıkarları için fedakârlıkta bulunma gibi beklenen performansın ötesinde gönüllü davranışlar olduğundan oldukça önemlidir (Shamir vd., 1993).

Genel olarak liderliğin örgüt/grupla özdeşleşmeyi etkileyebileceği ve özdeşleşme üzerindeki bu etkinin takipçilerin davranış ve tutumlarını etkileyebileceği ifade edilmiştir (Van Knippenberg vd., 2004). Fakat bunu sağlayabilecek her durum ve kültürde geçerli bir liderlik tarzı ortaya koyulamamıştır. Genel kabul görmüş liderlik tanımı Batı temelli bakış açısına dayanmaktadır ve birçok ampirik çalışma Amerikan kurumlarında yapılmıştır (Eisenbeib & Brodbeck, 2014). Ancak Amerika ve Batı toplumlarında geçerli olan bir liderlik tarzının diğer toplum ve kültürlerdeki etkisi ise sorgulanmaktadır. Farklı toplum ve kültürlerde hangi liderlik tarzı ve davranışlarının çalışanların özdeşleşmesi ve örgüt yararına ekstra çaba göstermelerini sağlayacağını bilmek örgütsel etkililik ve verimlilik için oldukça önemlidir. Bu yüzden Türkiye'de de tercih edilen bir liderlik tarzı olan babacan liderlik ile liderin kendinden fedakârlık etmesi ile örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasında nasıl bir ilişki olduğunu bilmek örgüt içinde özdeş çalışanlara sahip olmak ve onları örgüt yararına gönüllü olarak çalışmalarını sağlayabilmek için çalışanlara nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesi hakkında yol gösterebileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın yazına şu açılardan katkı sağlaması beklenmektedir. İlk olarak, uygulama ve teori açısından bakıldığında liderin kendinden fedakârlık etmesi önemli bir liderlik tarzı ve lider davranışı olmasına rağmen konu hakkındaki çalışmalar ise oldukça azdır (Zhang & Ye, 2016). Choi-Mai & Dalton (1999) da farklı ülke ve kültürlerden katılımcıların liderin kendinden fedakârlık etmesine farklı tepkiler verebileceğini, bu yüzden liderin kendinden fedakârlık etmesine yönelik farklı ülke ve kültürlerde bu çalışmaların yapılmasını önermiştir. Bu çalışmaların liderin kendinden fedakârlık etmesinin etkileri üzerindeki bilgi ve anlayışımızı genişletebileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda yazına

bakıldığında liderin kendinden fedakârlık etmesinin ülkemizde incelenmediği ve bu yapılan çalışmanın bu alanda ilk olacağı görülmektedir. Bu açıdan çalışmanın Choi-Mai & Dalton'ın (1999) çağrısına yanıt vereceği değerlendirilmektedir.

İkinci olarak, Pellegrini ve Scandura (2008), babacan liderliğe yönelik yapılan ampirik çalışmaların yetersiz ve sonuçların tutarsız olduğunu, bu kapsamda daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca Chen vd. (2014) de babacan liderlik ile çalışan performansının altında yatan mekanizmaya yönelik yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu ve bu konuda daha fazla çalışma yapılması çağrısında bulunmuşlardır. Bu açıdan bu çalışma babacan liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisini inceleyerek bu çağrıya katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Üçüncü olarak, liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının hangi mekanizmalar aracılığıyla takipçilerini etkilediği konusunda yetersiz bilgi ve açıklama sağladığı için eleştirilmiştir (Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff vd., 2000; De Cremer & Van Knippenberg, 2004). Bu çalışmanın özdeşleşmeyi aracı değişken olarak alarak bu çağrıya katkı yapacağı düşünülmektedir. Lider davranışlarının özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar da oldukça azdır. Van Knippenberg vd. (2004), liderliğin takipçilerin benlik algılarına ilişkin rolünde yapılan çalışmaların da genellikle dönüşümsel ve karizmatik liderlik ile sınırlı kaldığını diğer liderlik tarzlarına ilişkin çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda bu çalışma diğer liderlik tarzlarından babacan liderliği ve liderin kendinden fedakârlık etmesini ele aldığından Van Knippenberg vd.nin (2004) bu çağrısına cevap verebilir. Örgütsel özdeşleşme ve çalışanların benlik algısı vasıtasıyla liderliğin takipçilerin performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Literatürde babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik çalışma sonuçları bulunmakla birlikte, bu değişkenlerin modelde ifade edildiği şekilde bir arada ele alındığı bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın modelde belirtildiği şekilde yapılan ilk çalışma olduğu değerlendirilmektedir.

De Cremer vd. (2009) de araştırmacıları, liderin kendinden fedakârlık etmesinin çalışanların işle ilgili davranışları üzerindeki etkisinin altında yatan motivasyonel mekanizmaları incelemeye davet etmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi incelenerek liderin kendinden fedakârlık etmesinin çalışanların işle ilgili davranışları üzerindeki etkisinin altında yatan motivasyonel mekanizmalar hakkında da ampirik veri sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Dördüncü olarak, liderin kendinden fedakârlık etmesini moderatör değişken olarak inceleyerek farklı liderlik davranışlarının diğer liderlik tarzları üzerindeki etkisini göstermesi bakımından önemlidir (Li vd., 2016). Pellegrini vd. (2010) babacan liderliğin diğer liderlik yapıları ile birlikte çalışıldığında liderlik dinamiği ile ilgili daha tamam bir resim sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı araştırma bulgularının hem uygulamada yöneticilere hem de teorik olarak yönetim literatürüne önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma Soruları

Araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

Çalışanların babacan liderlik algılarının ekstra rol davranışlarına etkileri nedir?

Örgütsel özdeşleşme ve benlik algısı babacan liderlik tarzının çalışanların rol dışı performansa yönelmelerini sağlamanın altında yatan mekanizma olabilir mi?

Çalışanların babacan liderlik algılarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine etkisinde liderin kendinden fedakârlık etmesinin düzenleyici bir rolü var mıdır?

Liderin kendinden fedakârlık etmesi, ayrı bir liderlik tarzı olarak babacan liderlikle birlikte örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışan ekstra rol davranışlarını etkileyebilir mi?

Araştırma Planı

Araştırma kavramsal çerçeve, alan araştırması ve sonuç olacak şekilde üç bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeveyi oluşturan ilk bölümde araştırmanın amacı ve hipotezlere temel oluşturması için babacan liderlik, liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra-rol davranışı değişkenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu değişkenlerle ilgili literatürdeki tanımlara, önemli teorilere, yurtdışında ve Türkiye'de yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Alan araştırmasını kapsayan ikinci bölümde ise ilk olarak araştırmanın örneklemini hakkında bilgi verilecektir. Katılımcıların demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesinden bahsedilecektir. Daha sonra ölçekler hakkında bilgiler (güvenilirlik analizleri ve faktör analizleri), betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin test edilmesinin yer aldığı alt bölümler üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölüm ise sonuç kısmıdır. Sonuç kısmında alan araştırmasında elde edilen analiz sonuçları değerlendirilecektir. Betimleyici bulgular ve hipotez sonuçları mevcut literatür çerçevesinde yorumlanacaktır. Çalışmanın literatüre teorik katkılarından bahsedilecektir. Ayrıca uygulamada yöneticilere elde edilen sonuçlar ışığında birtakım önerilerde bulunulacaktır.

1. BÖLÜM:

BABACAN LİDERLİK, LİDERİN KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMESİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE EKSTRA-ROL DAVRANIŞI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. BABACAN LİDERLİK

Liderlik pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Literatürde en çok kabul gören ve kapsamlı tanımlardan birisi House vd. (2004) tarafından yürütülen uluslararası büyük ölçekli Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkililiği (GLOBE) araştırma projesine (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) dayanmaktadır. Bu araştırma projesinde liderlik; *“bireysel etkileme, motive etme ve diğerlerini üyesi oldukları örgütün başarı ve etkililiğine katkı sağlamalarını mümkün kılma yeteneği”* olarak tanımlanmıştır (House vd., 2004, s.15). Lideri etkili ve başarılı kılan unsurlar, takipçilerini örgüt için faydalı sonuçlar doğuracak davranışlarda bulunmaları için motive etmesi ve harekete geçirebilmesidir (Humphrey, 2012). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda da evrensel her koşulda geçerli etkili bir liderlik tarzı ortaya koyulmaya çalışılmış, ancak her ortam ve kültürde geçerli bir liderlik tarzına ulaşılamamıştır. Bu konuda özellikle kültür belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderlik alanında yapılan çalışmaların da büyük çoğunluğu kültür bağlamında Batı kültürlerinde ve toplumlarında yapılmıştır. Bu kapsamda Batı’da özellikle de Amerika’daki etkili, iyi bir yönetici, liderin diğer ülkelerde de başarılı olacağı düşünülmüştür. Ancak özellikle son yıllardaki çalışmalarla birlikte Batı’da ortaya konan liderlik tarzlarının Doğu’daki geçerliliği sorgulanır hale gelmiştir. Yapılan araştırmalarda da Batı’daki liderlik tarzlarından farklı olarak aile yapısına ve ortak bağlara vurgu yapan babacan liderlik tarzının Doğu toplum ve kültürleri için daha geçerli bir liderlik tarzı olduğu ortaya koyulmuştur (Aycan, 2006; Cheng vd., 2004; Farh & Cheng, 2000; Fikret-Paşa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2008). Bu kapsamda da bu çalışmada babacan liderlik tarzı incelenecektir. Babacan

liderlikten bahsetmeden önce babacanlığın ya da paternalizmin ne olduğundan ve geldiği köklerden bahsetmek faydalı olacaktır.

1.1.1. Paternalizm (Babacanlık)

Babacanlık ya da literatürdeki yaygın kullanımı ile paternalizm latince baba anlamına gelen “pater” kelimesinden türetilmiş bir kavramdır (Çalışkan & Özkoç, 2016). Babacanlık ast-üst ilişkisinin ebeveyn çocuk ilişkisine benzediği, (hiyerarşik, karşılıklı bağımlı ve doğası gereği duygusal) toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaygın olan bir kültürel özelliktir. Kavramın kökleri Pasifik Asya kültürlerine kadar gitmektedir. Aynı zamanda Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerinde de görülmektedir. Asya kültürlerinde babacanlığın temeli aile içinde ataerkil ilişkilere vurgu yapan geleneksel aile yapısına dayanmaktadır. Paternalizm Batı ve endüstriyel olarak gelişmiş toplumlarda ise genellikle olumsuz olarak algılanan bir kavram olagelmıştır. Bununla birlikte sahip oldukları olumsuz tutuma rağmen, günümüzde Batı toplumlarında da babacanlığa bazı toplumsal ve örgütsel problemlere bir çözüm yolu olarak bakılmaya başlanmıştır. Bu yüzden artık babacanlığın doğal sınırlarını aşarak hem Doğu’da hem de Batı’da toplumsal gelişime katkı sağlayan bir araç olarak görülmeye başlandığını ileri sürmek pek de yanlış olmayacaktır (Aycan, 2006). Babacan liderlik tarzında, çalışanların mahremiyetine, özgüvenine ve proaktifliğine pek önem verilmemektedir. Üstlerin, astları için neyin iyi ve önemli olduğunu bildiği kabul edilmektedir. Karşılığında da astların bağlılık, uyumlu olma ve gönüllü olarak itaat göstermeleri beklenmektedir (Aycan vd., 2014). Silin (1976) de, astların lidere bağımlı ve itaatkâr olmalarının beklendiğini ifade etmiştir. Astlar lidere ve onun kararlarına tamamen güvendiklerini vurgulamalıdır. Astların babacan lidere derin bir saygı duyması da önemli beklentilerden birisidir. Bununla birlikte astların liderin hatalı olabileceğini ima etmesi ve liderin fikirlerine alternatif olabilecek fikirler sunması hoş karşılanmamaktadır (Farh & Cheng, 2000).

Chao (1990), babacanlığı üstlerin rehberlik ve otoritesi karşılığında astların itaat ve bağlılık gösterdiği Konfüçyüs ideolojisi ile ilişkilendirmiştir. Geçmişte sosyal düzen ve hiyerarşi babacan aile yapısı ve hanedanların gücü vasıtasıyla sağlanmaktaydı. Bu kapsamda kanunlar tarafından belirlenen sosyal kontrolün yokluğunda, güçsüzlerin bağlılık ve boyun eğmesi karşılığında korunduğu feodal sistemlerde babacanlık önemli bir işlev görmekteydi. Bununla beraber toplum ve örgütlerde resmi yapı ve kontrolün teşkil edilmesiyle birlikte babacanlık normlarından uzaklaşma eğilimi başlamıştır (Aycan, 2006).

Babacanlığa yönelik araştırmalar son 30 yılda artarak gelişmiştir. Ancak bir yönetim anlayışı olarak babacanlık Weber'in ilk çalışmalarına kadar gitmektedir. Weber de babacanlığın izlerinin 19. yüzyılın hayırseverliğine, dini ideolojilerine ve endüstrileşmesinin başlangıcına gittiğini belirtmiştir. Weber büyük örgütlerin rasyonel ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlayacak yönetim biçimi olan bürokrasi modelini ortaya koymuş ve bu modelde geleneksel yetki, karizmatik yetki ve yasal/rasyonel yetki şeklinde üç tür yetkiden bahsetmiştir (Farh vd., 2006). Babacanlık ve ataerkil yapı da geleneksel yetkinin en temel şekillerinden birisidir. Geleneksel babacanlık yetkisi, köklerini ataerkil aile yapısından almaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere babacan liderlik, lidere kişisel bağlılık ve koşulsuz itaat gibi değerlere dayanmaktadır. Kendisine itaati de statüsünün verdiği erdem sayesinde sağlamaktadır. Weber ayrıca, örgütlerin daha bürokratik olmasıyla birlikte babacanlığa yönelik uygulamaların geçerliliğini yitireceğini ve yasal/rasyonel otoriteye bırakacağını ileri sürmüştür (Pellegrini & Scandura, 2008).

Ancak Weber'in saf otoriter yaklaşımına Asya'da yapılan çalışmalarda itiraz edilmiştir. Bu çalışmalarda babacan yöneticilerin astlarına destek ve ilgi gösterdiği belirtilmiştir. Silin (1976) gelişen Tayvan ekonomisinde yaptığı çalışmada Tayvan'daki liderliğe ilişkin kavramsallaştırmanın ve işveren/yöneticilerin davranış şeklinin Batı'dan farklı olduğunu tespit etmiştir. Bir yılı aşkın sürede yaptığı gözlemler ve büyük ölçekli özel sektör şirketlerinde gerçekleştirdiği görüşmeler sonucunda bu şirketlerin yönetici/işveren davranış

örüntüleri ve liderlik felsefelerinin detaylı açıklamasını ortaya koymuştur. Bu çalışmayla Silin (1976), ismini babacan liderlik olarak adlandırmasa da babacan liderliğin temel özelliklerini tanımlamıştır. Bu özellikler şunlardır (Farh & Cheng, 2000):

Didaktik liderlik: Liderin temel rolü, başarıya ulaştığı metodları astlarına iletmektir. Bu metodlar teorideki düşüncelerin başarılı şekilde uygulamaya geçirilmesini sağlar.

Merkezi otorite: Yönetim oldukça merkezidir ve kararların genellikle işveren/lider tarafından keyfi olarak alındığı görülür. İşveren/lider otoritesini kolay kolay paylaşmaz ya da devretmez. İşveren işleri yürütmek için astlarına ihtiyacı olduğunu kabul etmez.

Astlarla sosyal mesafeyi muhafaza etme: Lider astları ile hem kişisel iletişimde hem de günlük iş rutininde belli bir mesafeyi muhafaza etmeyi tercih eder.

Niyetini tam belli etmeme: İşveren otorite ve kontrolünü korumak için astlardan gerçek niyetini saklar. Bunu da üç şekilde yapar. İlk olarak, anlaşılması güç terimler kullanarak, kısa yazılı talimatlar verir. İkinci olarak, iş tanımlarını eksik ve yetersiz olarak hazırlar. Üçüncü olarak, işverenin amacı ve bu amaca ulaşmak için izlediği yol genel olarak bilinse de politikalar ve yöntemler sıklıkla değişir. Bu belirsizlikten dolayı çalışanlar zamanların önemli bir kısmını işverenin düşünce ve fikirlerini anlayarak ayak uydurmaya çabalayarak harcarlar.

Kontrol taktiklerini uygulama: Lider çalışanları kontrol etmeye operasyonel esneklikten daha fazla önem verir. Silin (1976) işletme sahiplerinin dört farklı kontrol taktiği kullandığını ileri sürmüştür: İlk olarak, lider astları ile olan güç dengesizliğini korumaya çalışır. Bunun için de astlarına güvendiğini toplum içinde nadiren ifade eder. İkinci olarak, lider çalışanlar arasında böl ve yönet taktiğini uygular. Astlarını birbirleri ile rekabet etmeye teşvik eder. Üçüncü olarak, lider

astlarını planları hakkında tam olarak bilgilendirmez. Bu sayede onların güç kazanmasını engelleyerek kontrol altında tutar. Son olarak da lider kendisine yakın, güvendiği çalışanları kilit pozisyonlara getirerek diğer çalışanları ve işleri kontrol altında tutar.

Redding (1990) de, 1980'lerin sonunda 72 yönetici/işveren ile yaptığı derinlemesine görüşmelerde Silin'in babacan liderlikle ilgili bulduklarına benzer sonuçlar bulmuştur. Ancak Silin'in çalışmasında vurguladığı otoriterlik ve ahlaki unsurlara ilave olarak aynı zamanda yardımsever liderliği işaret eden sonuçlara da ulaşmıştır. Çin toplumunun kişiselliğe yönelik güçlü eğilim taşıdığını ve karar vermede bireysel faktörlerin etkisinin olmasına sıcak bakıldığını gözlemlemiştir. Bu yüzden de lidere otoriterliğinin ve yardımseverliğinin bütün astlar için eşit oranda geçerli olmayabileceği, farklı astlara farklı oranda etki edebileceğini belirtmiştir (Cheng vd., 2004; Farh & Cheng, 2000). Redding çalışmasında babacan liderliği 7 özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar (Farh & Cheng, 2000):

- Astların bağımlılığı.
- Astları lidere itaat etmeye yönlendiren kişisel bağlılık.
- Otoriterlik.
- Bölünmez otorite.
- Hiyerarşi içinde astlara mesafeli olma.
- Liderin niyetini gizli tutması.
- Liderin örnek birey ve eğitici olması.

Silin (1976) ve Redding'in (1990) çalışmalarına dayanarak, Westwood (1997), babacan liderlikle ilgili bir model önermiştir. Bu modelde Westwood babacan liderlik yerine babacan başkanlık tabirini kullanmıştır. Ona göre babacan başkanlık, merkeziyetçilik, düşük formalleşme, uyum inşa etme ve kişisellik ile karakterize edilmektedir. Ayrıca bunlara ilave olarak; didaktik liderlik, spesifik olmayan niyet, itibar oluşturma, baskınlığı muhafaza etme, politik manipülasyon, ataerkillik ve nepotizm, çatışma yayılımı, uzak durma ve sosyal mesafe ve ideal

diyalog da babacan liderliği Őekillendiren unsurlar olarak ifade edilmektedir (Westwood, 1997).

Sinha (1990), otorite ve yardımseverliğin birlikte bulunmasının fiziksel ve duygusal ilgi gösteren ama aynı zamanda talepkar, otoriter ve sıkı disiplinli olan baba figürünün kabul gördüğü geleneksel toplumlardaki değerlerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Jackman (1994) ise otorite ve yardımseverlik arasındaki etkileşimi, çocuğun hayatındaki önemli kararlar ve davranışları babanın ahlaki çerçevede ve otoriter bir Şekilde dikte ettiği baba-oğul arasındaki ilişkiye benzetmiŐtir. Babanın ocuğun ihtiyaçları ve çıkarları için en iyisini sorgulanmaz Şekilde bildiği, anladığı ve içten yardımsever niyete sahip olduğu kabul edilmektedir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Ouchi (1981), Z Teorisinde Amerikan ve Japon örgütlerinin iyi yanlarından yararlanarak hibrit bir örgüt formu tanımlamıŐ ve babacanlığı önemli bir boyut olarak bu teoriye entegre etmiştir. Japon yönetim uygulamalarının kültürel olmadığını, bu yüzden de Amerikan firmaları tarafından da baŐarıyla uyarlanabileceğini belirtmiştir. Z Teorisinde, işte ve iş dışında personelin refahına önem gösterilerek onlarda Şirkete bağlılık yaratmaya odaklanılmaktadır (Pellegrini & Scandura, 2008). Ancak, babacanlığa yönelik olumlu bakış açısına rağmen, babacanalık iŐgücündeki ırkçılık, istismar ve kölelik ile de ilişkilendirildiğinden aynı zamanda eleŐtirilmektedir (Aycan, 2006).

Webster (1975), babacanlığı, bir babanın çocuğu ile ilişkisindeki gibi çalışanların ülkenin yönetilmesi, kontrol edilmesi prensibi ya da sistemi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, babacanlığın ast ile üst arasında ikili ve hiyerarşik bir iliŐkiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örgütsel ortamda, üstlerin rolü astlarına hem işte hem de iş dışında ilgi, koruma ve rehberlik sağlamaktır. Astlardan ise itaatkar ve sadık olmaları beklenmektedir (Aycan, 2006).

Astlar da babacan lidere duydukları bağlılığı ve itaatlerini Şu Şekilde ortaya koymaktadırlar (Aycan, 2006):

İşyerini aile gibi görmek: Babacan liderle çalışan astlar iş yerini kendi ailesi gibi görme eğilimindedirler. Babacan liderle aralarında duygusal bir bağ varmış gibi hisseder, onunla ilişkili olmaktan gurur duyarlar. Lider ile ast arasındaki ilişki aşırı duygusaldır. Bu duygusal bağ öyle güçlüdür ki sık sık iki taraf da rol sınırlarının ötesinde geçerek birbirlerine yardım ederler. Mutluluk ve acılarını birlikte yaşarlar. Ast liderin fikirlerine içten şekilde güven duyduğundan, profesyonel ve özel konularda onun tavsiyelerine başvurur.

Sadık ve itaatkâr olmak: Örgüt içinden ve dışından eleştirilere karşı lideri korur, yöneticinin önünde saygısızlık yapmaz, onun iyiliklerine karşı daha çok çalışarak karşılık verir. Yönetici işi bırakırsa o da bırakır, ihtiyaç olduğunda gönüllü olarak fazladan çalışır.

İş dışındaki faaliyetlere dahil olmak: Babacan bir liderle çalışan astlar ihtiyaç duyulduğunda lidere özel yaşamında yardım ederler.

Otoriteyi benimsemek: Babacan liderlik davranışının uygulandığı örgütlerde astlar liderin çalışanlar için neyin iyi ve doğru olduğunu bildiğine samimiyetle inanırlar. Bunun yanı sıra liderin otoritesini gönüllü olarak kabullenirler.

Babacanlık, amir, üst pozisyonundaki kişilerin baba figürü olarak görülen ve mahiyetindeki kişileri koruma ve destekleme yükümlülüğü olduğu düşünülen ast ile üst arasındaki ilişki şeklinde tanımlanmaktadır. Astlar da üstlerin ilgi, destek ve korumasına karşılık üstlerine bağlılık ve itaat göstermektedirler (Aycan, 2001).

Babacanlık, bireysel (babacan liderlik), örgütsel (babacan örgüt kültürü ve uygulamaları) ve sosyo-kültürel (kültürel bir boyut olarak babacanlık) seviyede değerlendirilebilmektedir (Aycan, 2006). Bu çalışmada bireysel seviyede babacan liderlik incelenecektir.

1.1.2. Babacan Liderlik Tanımı

Farh ve Cheng (2000, s.94) babacan liderliği, “*güçlü bir disiplin ile otoriteyi baba yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik tarzı*” olarak tanımlamışlardır. Otoriterlik, liderin otorite ve kontrole ilişkin davranışlarıyla ilgili iken; yardımseverlik, astların kişisel refahına ilişkin bireysel ilgiyle ilgilidir (Pellegrini & Scandura, 2008). Ataerkil anlayışa benzer bir yaklaşımla, babacan liderlik astlarına ahlaki liderlikle ilgi gösteren açık ve güçlü bir otorite gerektirmektedir (Cheng vd., 2004).

Babacılık tiplerini birbirinden ayıran en temel faktör niyettir. Batı'daki araştırmacılar da genellikle babacan liderlikteki yardımsever niyeti sorgulamışlardır. Yazında genellikle iki tür babacılıkta bahsedilmektedir. Bunlar; çıkarıcı babacılık ve yardımsever babacılıktır. Bu iki tür babacılığın en ayırt edici unsuru işverenin cömertliği, ilgisi ve çalışanların bağlılığının arkasındaki motivasyondur. Çıkarıcı babacılıkta, önemli olan örgütsel çıktılardır. Yardımsever babacılıkta ise önemli olan çalışanların refahıdır. Çalışan açısından babacan liderliğe bağlılık, liderin cömertliği, ilgisine karşılık vermenin bir yoludur. Çıkarıcı babacılıkta ise astlar liderin onların ihtiyaçlarını karşılayacağını ya da kritik kaynaklardan mahrum edebileceğini bildiklerinden bağlılık göstermektedirler (Aycan, 2006).

Aycan (2006), babacan liderliğin tekli bir yapı olmadığını ve dört ayrı liderlik yaklaşımı ve yapısı olduğunu belirtmiştir. İki boyuta dayanarak dört (2X2) farklı liderlik stili geliştirmiştir. Bunlar; yardımsever babacan, çıkarıcı babacan, otokratik yaklaşım ve yetkili yaklaşımdır. Bu modelde Aycan (2006), Batı yazınında yaygın olarak kabul edildiği gibi babacılığın otoriterlikle aynı anlama gelmediğini vurgulamıştır. Yardımsever babacılıkta işveren için önemli olan çalışanların refahı ve mutluluğudur. Bunun karşılığında da çalışanlar saygı, bağlılık ve itaat gösterirler. Çıkarıcı babacılıkta da liderin davranışı çalışanlara ilgi ve destek göstermeye dayanır. Ancak yardımsever babacılıktan farklı olarak liderin niyeti çalışanların örgütsel amaçları başarmaları için uyum göstermelerini sağlamaktır

(Aycan, 2006). Astlar için yapılan iyilikler sosyal yatırım olarak görülür ve karşılık beklenir (Farh & Cheng, 2000).

Otoriter yaklaşım üstün, kontrol ve istismarına dayanmaktadır. Astlar ise ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için uyum ve bağımlılık gösteriler. Yetkili yaklaşımda kontrol önemlidir. Ancak bunun altında yatan sebep astın refahını sağlamaktır. Ast da bunun karşılığında üstün kararlarına saygı duyar, kurallara uyar ve bunun kendi iyiliği için olduğunu bilir (Aycan, 2006).

Babacan liderlik güçlü şekilde yardımseverlik sergilemenin karşılığında bir şey istemeye dayanmaktadır. Yardımsever eylemlerde bulunulur, bu sayede astların minnet duymaları sağlanarak karşılık verme mecburiyeti yaratılır (Pellegrini & Scandura, 2008).

Gelfland vd. (2007) de babacan liderliği, bir liderin babaya benzer şekilde astlarının hem profesyonel hem de özel yaşamlarını yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve itaat beklediği hiyerarşik bir ilişki olarak tanımlamıştır.

Fikret-Paşa vd. (2001), başarılı liderliğe katkı sağlayan babacan nitelikleri şöyle sıralamıştır:

- Takipçilerin özel problemleriyle ilgilenme.
- Çalışanların problemlerine yönelik karar alırken insiyatif alma.
- Çalışanların çocuklarının düşünleri gibi sosyal etkinliklere katılma.
- İş yerinde aile ortamı oluşturma.

Türk kültüründe çalışanların özel sorunları ile yakından ilgilenme, etkili liderliğin önemli bir boyutu olarak görülmektedir. Aynı zamanda babacan liderler arasında ihtiyacı olan çalışanların çocuklarının eğitim masraflarını karşılamak oldukça yaygındır. Babacan liderliğin bir parçası olarak liderler, bölüm ve şube yemeklerinde çalışanlarla birlikte yeme, şirketin spor turnuvalarına beraber

katılma, çalışanlarla birlikte ailece tatile gitme gibi sosyal görevleri yerine getirmektedirler. Liderler bu sosyal rolleri yerine getirirken çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi ortadan kaldırmakta ve aile reisi gibi davranmaktadırlar. Ancak bu mesafe işe dönüldüğünde tekrar muhafaza edilmektedir (Fikret-Paşa vd., 2001).

Aycan (2006) da, babacan liderliğe özgü davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

İşyerinde aile ortamı yaratmak: Babacan liderler, iş yerinde aile ortamının oluşturulmasına çabalarlar. Lider, örgüt üyelerine sanki büyük bir ailenin üyeleri gibi, bir baba gibi davranır (Aycan vd., 2014). Onlara hem profesyonel hem de özel yaşamlarında baba gibi nasihat verir. Babacan liderlik süreci, geleneksel liderlik yaklaşımlarındaki lider-izleyici arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, iş yerinde yaratılacak aile ortamından kaynaklanan manevi bağa dayanmaktadır (Erkuş vd., 2010).

Astlar ile yakın ve şahsi ilişkiler kurmak: Her bir astı ile yakın ve şahsi ilişki kurar. Astlarını kişisel olarak tanır ve onların dertleri ile samimi şekilde ilgilenir. Bu boyut dönüşümsel liderlikteki bireysel ilgi boyutu ile benzeşmektedir. Ancak farklı olarak, babacan liderler astları ile çok daha yakından ilgilenirler ve onlar hakkında derinlemesine bilgi sahibidirler. Babacan liderler astlarının özel yaşamları dahil hayatlarının her alanında bilgi sahibi olmaya önem verirler (Aycan vd., 2014).

İş dışı konularla da ilgilenmek: Babacan liderliğin bu boyutu liderlerin astlarının özel hayatlarına dahil olmaları ile ilgilidir. Bu aynı zamanda babacan liderlerin en ayırt edici özelliklerinden birisidir. Babacan liderler iş dışında çalışanların düğünlerine, cenazelerine katılırlar, çalışanların aileleri ile yaşadıkları problemlerin çözümüne katkıda bulunurlar ve yeri geldiğinde arabuluculuk görevi dahi üstlenmekten kaçınmazlar (Aycan vd., 2014).

Astlarından bağıllık beklemek: Babacan liderler astlarından bağıllık ve sadakat beklerler. Özellikle şirket açısından acil durumlar ortaya çıktığında, çalışanlardan özel yaşamlarından feragat edip sorun çözme süreçlerine katılım sağlamaları beklenir.

Otorite ve statüyü muhafaza etmek: Babacan liderler rütbe, kıdem, pozisyon gibi statü farklılıklarına önem verir ve çalışanlardan da buna uygun davranmalarını beklerler. Astları ve onların kariyerleri için doğru olanı kendisinin bildiğine inandığından bu otoriteyi kimsenin sorgulamasını istemezler.

Farh ve Cheng (2000), babacan liderliğin daha çok şu özellikteki örgütlerde bulunacağını ifade etmişlerdir:

Aile şirketleri: Büyük çoğunluğu bir aileye üye kişiler tarafından sahip olunan aile şirketlerinin temel özellikleri; patron/yöneticinin bir baba figürü oluşturması, çalışanların da itaatkâr, uysal çocuk olarak görülmesi, çalışanlara ilgi gösterilmesi, güçlü bir otorite, lider ve çalışanlar arasında kişiselleşmiş sadakat, astlardan hiyerarşiye uyum ve itaat beklentisidir.

Patronluk ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmadığı örgütler: Yönetim ile işyeri sahipliğinin birlikte olması patron/yöneticinin güçlü otoritesini meşrulaştırır. Şirketin patronu olarak yönetici işine güçlü şekilde bağlıdır ve işi hakkında derin bilgiye sahiptir. Bunlar aynı zamanda onun otoritesini de güçlendirir.

Girişimci yapı: Örgütün yeni, küçük, sınırlı üretim hattına sahip olduğu ve coğrafi olarak dağıldığı bu tür örgütlerde düşük seviyede uzmanlaşma, formelleşme, standardizasyon ve profesyonelleşmeye sahip basit bir örgütsel yapı vardır.

Basit iş çevresi ve stabil teknolojinin bulunduğu örgütler: Örgüt görece olarak basit, stabil iş çevresinde faaliyet göstermeye meyillidir. Temel teknoloji iyi anlaşılabilir ve kolay kolay değişmez.

Bu özellikler patron/yöneticiye etkiliklerini kaybetmeden önemli kararları merkezi olarak alabilmesini ve kontrolü muhafaza edebilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütün varlığını sürdürebilmesi için çalışanlara daha az bağımlı olmasına imkân vermektedir (Farh & Cheng).

Yapılan çalışmaların çoğunda babacan liderlik tek boyutta incelenmiştir. Ancak bazı araştırmacılar babacan liderliği çok boyutlu olarak kavramsallaştırmışlardır.

1.1.3. Babacan Liderliğin Boyutları

Kim (1994), otoriter ve yardımsever olacak şekilde iki tür babacanlıktan bahsetmiştir. Otoriter babacalık, göreve odaklanırken liderin içten ilgi ve cömertliğini ise ihmal etmektedir. Yardımsever babacalıktaki ise astın sadakati ile üstün ilgisi vurgulanmaktadır (Fikret-Paşa vd., 2001).

Farh ve Cheng (2000) ise babacan liderliği; otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutlu olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu boyutların her birinin çıktılar üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır.

Otoriter liderlik: Otoriter liderlik köklerini Konfüçyüs ve yasallığın kültürel geleneğinden almaktadır. Konfüçyüs felsefesinde baba-oğul ilişkisinin diğer tüm ilişkilerden üstün ve güçlü olduğu düşünülmektedir. Babanın çocukların ve diğer aile fertlerinin üzerinde mutlak gücü ve meşruluğu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak otoriter liderlik de astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol öne süren lider davranışları ile ilgilidir ve astlardan sorgusuz itaat etmeleri istenmektedir. Otoriter liderlik beş çeşit korku ve saygı davranışından oluşmaktadır. Bunlar; güçlü şekilde baskı kurma, otorite ve kontrol, niyetini gizleme, sert olma ve doktrindir (Cheng vd., 2004).

Yardımsever liderlik: Yardımsever liderlik liderin, astların kişisel ve ailesel refahı için bireysel ve bütünsel ilgi göstermesine yönelik lider davranışları ile ilgilidir. Yardımsever liderler; astları anlama ve affetme, astlara hatalarını düzeltme fırsatı

verme, astları topluluk içinde utandırmaktan kaçınma, koçluk ve mentörlük sağlama ve astların kariyer gelişimine ilgi gösterme gibi işle ilgili alanlarda bireysel ilgi göstermektedirler. Ayrıca astlarına aileden biri gibi davranma, kişisel sorunlarda astlara yardımcı olma ve profesyonel ilişkinin dışında bütüncül ilgi gösterme gibi iş dışı alanlarda da bireysel ilgi göstermektedirler. Bunun karşılığında da astlar lidere karşı minnettarlık göstermekte, kendilerini borçlu görmekte ve kendilerini buna karşılık verme zorunda hissetmektedirler (Wang & Cheng, 2010). Bu karşılık verme ya da borçlu hissetme, içten minnettarlık, kişisel sadakat davranışı, üstün taleplerine itaat gibi normal ast rolünün ötesinde tutum ve davranışlardır (Cheng vd., 2004). Sinha da (1990) yardımseverlik ile otoriterliğin birlikte bulunmasının, köklerini ilgi ve destek gösteren, güvenilir, ama aynı zamanda otoriter, talepkar ve disiplinli olan baba figürünü öne çıkaran geleneksel toplumdaki değerlerden aldığını ifade etmiştir (Pellegrini vd, 2010).

Ahlaki liderlik (Liderin ahlakı ve bütünlüğü): Ahlaki liderliğin kökleri de Konfüçyüs felsefesine uzanmaktadır. Konfüçyüs idealinde lider, rolünün gerektirdiği hal ve tavırlarlarda bulunarak ahlaki üstünlük sergilemelidir. Ahlaki liderlik, liderin kendi şahsi çıkarları için otoritesini istismar etmemesi, hem iş hem de özel yaşamında örnek olması, diğer kişilerden faydalanmaması ve yükümlülüklerini yerine getirmesi gibi liderin üstün kişisel erdem ve nitelikler sergilemesine yönelik davranışları ile ilgilidir. Bunlar astlarda saygı ve liderle özdeşleşme isteği uyandırmakta, aynı zamanda lidere meşruiyet sağlamaktadır (Farh & Cheng, 2000). Günümüzde eşitlik gibi modern kavramların gelişimiyle birlikte, ahlaki liderlik otoriter liderliğin bazı geçerliliğini yitirmiş unsurlarının yerini almaktadır.

Farh ve Cheng (2000), ortaya koyduğu babacan liderlik boyutlarına ilişkin davranışlar ile astların bu davranışlara tepkilerini şu şekilde ifade etmiştir.

Tablo-1: Babacan Liderlik Boyutlarına İlişkin Davranışlar ile Astların Bu Davranışlara Tepkileri:

LİDER DAVRANIŞI	ASTIN TEPKİSİ
Otoriter Liderlik	
<u>Otorite ve Kontrol</u>	<u>Uyma</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Yetki devretmeye isteksiz olma • Yukarıdan aşağı iletişim • Bilgiyi gizli tutma 	<ul style="list-style-type: none"> • Topluluk desteği sağlama • Patronla açık şekilde çatışmadan kaçınma • Uyuşmazlığı vurgulamaktan kaçınma
<u>Astların Yeterliliğini Küçümseme</u>	<u>İtaat</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Astların önerilerini önemsememe • Astların katkılarını küçümseme 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderin direktiflerini koşulsuz kabul etme • Lidere sadakat • Lidere güven
<u>İmaj Oluşturma</u>	<u>Saygı ve Korku</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Asil şekilde hareket etme • Yüksek özgüven sergileme • Bilgi manipülasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Derin saygı duyma • Liderden korktuğunu vurgulama
<u>Didaktik Davranış</u>	<u>Utarma Duygusuna Sahip Olma</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek performans standartlarında ısrarcı olma • Astları düşük performans yüzünden azarlama • Gelişim için rehberlik ve talimatlar verme 	<ul style="list-style-type: none"> • Hatalarını itiraf etmeye istekli olma • Liderin talimatlarını ciddiye alma • Hataları düzeltme ve gelişme

Yardımsöver Liderlik	
<u>Bireysel İlgü</u>	<u>Minnettarlık Gösterme</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlara ailedenmiş gibi davranma • İş garantisi sağlama • Kişisel krizlerde yardımcı olma • İlgü gösterme • Toplum içinde astları utandırmaktan kaçınma • Astlarını ciddi hatalarında bile koruma 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderin iyiliklerini unutmama • Karşılık Verme • Lider için kendi çıkarlarından fedakârlık etme • Verilen görevleri ciddiye alma • Liderin beklentilerini karşılama • Gayretli şekilde çalışma
Lider Ahlakı ve Saygınlığı	
<u>Bencil Olmama</u>	<u>Özdeşleşme</u>
<ul style="list-style-type: none"> • şahsi kazançlar için otoritesini suistimal etmeme • Kişisel çıkarlarını iş çıkarları ile karıştırmama • Ortak çıkarları kişisel çıkarların önüne koyma 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderin değer ve amaçları ile özdeşleşme • Liderin değerlerini içselleştirme
<u>Örnek Olma</u>	<u>Rol Model Alma</u>
<ul style="list-style-type: none"> • İşte ve özel yaşamında örnek davranışta bulunma 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderin davranışlarını taklit etme

Kaynak: (Farh & Cheng, 2000, s.98)

Babacan liderlik, bu üç boyutu farklı oranlarda içeren bir liderlik tarzıdır (Farh & Cheng, 2000) ve her toplumda geçerli bir liderlik tarzı olarak görülmemektedir. Esasen babacanlığa dayalı ilişkinin doğru, uygun olup olmadığını sosyo-kültürel

çevre belirlemektedir. Bu kapsamda babacanlığın kültürel boyutundan bahsetmek faydalı olacaktır.

1.1.4. Babacanlığın Kültürel Boyutu

Babacılık daha çok toplulukçu ve güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde geçerli bir olgudur (Aycan, 2006). Bu kapsamda babacanlığa, bireyselliğe dayalı kültürlerle göre toplulukçu kültürlerde daha fazla değer verilmektedir. Zira, babacan liderlerin çalışanların özel hayatına karışması bir anlamda toplulukçu kültürlerde beklenen ve arzulanan bir davranıştır. Ayrıca bu liderlik tarzında kişisel ilişkilere oldukça önem verilmektedir. Ho ve Chiu (1994), bireysellik/toplulukçuluk yapısında beş bileşen olduğunu belirtmiştir. Bu beş bileşenden de otonomi/uyum, sorumluluk ve kendine güvenme/karşılıklı bağımlılık olacak şekilde üç tanesinin babacılık üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Toplulukçu kültürlerde uyum seviyesi yüksektir, daha fazla sorumluluk alınmakta ve karşılıklı bağımlılık olumlu olarak değerlendirilmektedir. Aksine bireysel toplumlarda özerklik, kendine güvenme ve özgür irade daha önemlidir. Bu yüzden babacılık çok fazla tercih edilmemektedir. Bireysel kültürlerde babacan liderlerin çalışanların özel ve aile hayatlarına dahil olması mahremiyetin ihlali gibi değerlendirilebilmektedir (Aycan, 2006). Fikret-Paşa vd. (2001) de yaptıkları çalışmada babacan- ilgi davranışı ile toplulukçuluğun arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Turgut ve Arı (2021) da bireyselliğe dayalı kültürlerle uyumlu olarak temel benlik değerlendirmesinin yüksek olmasının babacan liderliğin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini azalttığını ifade etmişlerdir.

Kao vd. (1990), babacan lider-ast ilişkisini Konfüçyüs felsefesine dayandırarak açıklamışlardır. Buna göre, kişiselleştirilmiş zorunluluklar ve liderin sadakati, astları liderlik rolündeki ebeveyn figürünün talep ve beklentilerine uymaya istekli olmaya yönlendirmektedir. Liderin otoritesine uymak, kendiliğinden gönüllü olarak yapılacak bir davranış olarak algılanmadığından, babacılık Batı yazınında otoriterlik ile eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir (Aycan, 2006).

Dworkin (1972) de, babacanlığı, özellikle diğerk kişinin refahı, iyiliğı, mutluluğı, ihtiyaçları, çıkarları ve değerleri ile ilgili sebeplerden dolayı kişinin özgür eylemlerine müdahale hakkını kendinde görmesi olarak tanımlamıştır.

Güç mesafesi açısından bakıldığında babacanlık, hiyerarşinin öne çıktığı toplumlarda daha çok kabul görmektedir. Hofstede ve Bond (1988) da güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ideal liderin yardımsever otokrat olması gerektiğini belirtmiştir. Babacan ilişki, babacan lider ile onun astı arasındaki güç eşitsizliği olduğu varsayımına dayanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, güç dağılımındaki eşitsizlik kabul görmekte ve taraflarda rahatsızlık yaratmamaktadır. Babacanlık, sorgulanmayan bu güç eşitsizliği ve buna dayalı uygulamalardan dolayı Batı'da eleştirilmiştir. Babacanlığın önemli kabullerinden birisi de babacan liderin astın üzerinde bilgi, yetenek ve tecrübe gibi önemli yeterlilikler ve ahlaki açıdan üstünlüğü olduğuna inanmasıdır. Bu yüzden liderin ahlaki erdemi, tecrübesi, pozisyonu ve yaşı gibi faktörlerden dolayı liderin gücü ve otoritesi meşru olarak kabul edilmektedir (Aycan, 2006). Aycan vd. (1999) de yaptıkları iki ayrı çalışmada babacanlık ile güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aycan vd. (2000) yapmış oldukları kültürlerarası çalışmada da Çin, Pakistan, Türkiye ve Amerika'daki çalışanların babacanlık uygulamalarını Kanada, Almanya, Romanya, Rusya ve İsrail'e göre daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.

Durmaz vd. (2020) de yapmış oldukları çalışmada toplulukçu değerlere sahip bireylerin bireyci değerleri yüksek olanlara kıyasla yöneticilerinin davranışlarını babacan lider olarak değerlendirdiklerinde daha az yıldırma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ayrıca Uhl-Bien vd. (1990) şirket babacanlığının etkili Japon sisteminin merkezinde olduğunu belirtmişlerdir. Japon kültüründeki doğru tip çalışanın, şirket babacanlığına güçlü şekilde inanan kişiler oldukları ifade edilmiştir. Farh

vd. (2006) de babacan liderliğin çalışanlar üzerinde kontrol kurmaya ve bunu muhafaza etmeye yardımcı olduğundan aile şirketlerinin egemen olduğu Çin iş dünyasında etkili bir strateji olduğunu belirtmişlerdir.

Ülkemizde yapılan çalışmalar da babacan liderliğin Türk iş çevresinde etkili bir liderlik stili olduğunu göstermiştir (Aycan vd., 2000; Çalışkan & Özkoç, 2016; Fikret-Paşa vd., 2001; Pellegrini & Scandura, 2006). Türk iş çevresi, babacanlığa uygun şekilde toplulukçu kültürel özellikler ve yüksek güç mesafesi özellikleri taşımaktadır. Dilber (1967), Türk endüstriyel liderlerin babacan liderler gibi otoriter ve yardımsever davranışlar sergilediklerini belirtmiştir (Fikret-Paşa vd., 2001). GLOBE çalışmasının sonuçlarına göre de Türkiye'nin baskın özellikleri toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olması olarak belirtilmiştir. Fikret-Paşa vd. nin (2001) çalışmalarında Türk örgütlerinde en baskın örgütsel değer toplulukçuluk olduğu ve "babacan ve ilgi" liderliği ile "otokratik ve hiyerarşik" liderliğin Türk örgütlerinde en çok gözlemlenen liderlik tarzları olduğu belirtilmiştir. Çalışkan ve Özkoç (2016) ulusal kültür boyutları ile babacan liderliğin ilişkisini inceledikleri çalışmalarında ulusal kültür boyutlarından en fazla toplulukçu kültürel boyutun babacan liderliğin üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Aycan vd. (2000) de 10 ülkeyi kapsayan kültürlerarası çalışmalarında Türkiye'nin yüksek seviyede babacan, orta düzeyde toplulukçu ve hiyerarşik olduğunu belirtmişlerdir.

Ronen (1986) de pek çok Türk örgütünün merkezi karar alma, yüksek derecede kişilere bağlı olma (kurumsal olamama), güçlü liderlik ve düşük seviyede yetki devri gibi özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir.

Lukes (2005) babacılıkta güç ve etkileme sürecinin o kadar güçlü olduğunu, bu yüzden astın aslında manipüle edildiğinden dahi haberdar olmadığını belirtmiştir. Bu aynı zamanda babacanlığa yapılan en temel eleştiridir. Bu yüzden, babacanlığın doğduğu orijinal çevreden çıkarıldığında ve Batı örgütlerine uygulandığında anlamını yitirdiği ve eleştiriye açık olduğu ifade edilmektedir (Aycan, 2006). Ayrıca liderin yardımseverliği; eşitlik, adalet, ekonomik rasyonellik

ve özel hayata saygı gibi günümüz modern değerleri ile çelişebilmektedir. Örnek vermek gerekirse bir lider örgüt içinde kaynak ya da ödülleri dağıtımını yaparken eşitlik yerine çalışanların ihtiyacına göre bunu yapabilmekte ya da liderin uzun dönemde örgütte çalışanları koruması günümüz pazar rasyonelliği, küçülme ve yeniden yapılanma esasları ile uyuşmayabilmektedir. Liderin çalışanların özel hayatlarına ilgisi özel hayatın mahremiyetinin ihlali olarak algılanabilmektedir (Farh & Cheng). Ayrıca babacan lider ile astlar arasındaki babacan ilgi-sadakat değişimi Batı'da olumsuz şekilde "yardımsever diktatörlük" olarak adlandırılabilir (Northouse, 1997).

Ancak, Farh & Cheng (2000) ve Cheng vd. (2004), daha çok Batı toplumlarında geçerli olan dönüşümsel liderlik ile babacan liderliğin, her ikisinin de bireysel ilgi içermesinden dolayı benzer olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda her iki liderlik de saygınlık içermekte, bu yüzden ahlaki bir boyutları da bulunmaktadır. Bununla birlikte yardımsever liderlik daha uzun dönemlidir ve şahsi konulara da uzanmaktadır. Bireysel ilgi daha çok eşit muamele ve eşit hakların olduğu ortamda gelişirken, yardımsever liderlik güç eşitsizliğinin olduğu ortamda gelişmektedir (Pellegrini vd., 2010). Dönüşümsel liderlikte yetki devri ve personeli güçlendirmeyi içerirken, babacan liderlikte kararlar merkezi olarak alınmakta ve takipçiler de kararları liderlerin almasını beklemektedir. İkisi arasındaki belki de en belirgin fark, takipçilerin refahı hakkındaki ilgilidir. Dönüşümsel liderlerin gösterdiği ilgi iş ortamı ile sınırlıyken, babacan liderler çalışanların iş dışında özel hayatlarına da ilgi göstermektedirler (Chen vd., 2014).

1.2. LİDERİN KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMESİ

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, liderlerin çıkarlarından vazgeçmelerinin ve kişisel risk almalarının astları motive ettiği ve onlara grup, örgüt için çalışmaları konusunda ilham verdiği belirtilmektedir (Conger & Kanungo, 1987; Li vd., 2016; Shamir vd., 1993; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). Plato da liderliğin kendi anlık çıkarlarından fedakârlık etmeyi gerektirdiğini vurgulamıştır (Ciulla, 2004).

Tarih boyunca da takipçilerinde olağandışı saygı ve güven uyandıran Lee Iacocca, Gandhi, Martin Luther King Jr. ve Atatürk gibi liderler karşılaştıkları krizleri kişisel fedakârlıkta bulunarak aşmışlardır. Özellikle olumsuz sonuçlara yol açan kriz gibi olağandışı durumlarda liderin kendinden fedakârlık etmesi bağlılığı artırmak için seçenek olabilmektedir. Liderin kendinden fedakârlık etme davranışı, askeri ortamda diğer örgütsel ortamlara göre daha yoğun beslenmekte ve gelişmektedir (Choi & Mai-Dalton, 1998). Tarihteki önemli ilham verici askeri liderler savaş alanında bizzat kendileri askerlerine liderlik etmiş, onlarla aynı tehlikeleri ve zorlukları paylaşmış, geride rahat ve emniyetli bir bölgede beklememişlerdir. Ordudaki generallerin kendi ayrı tesislerinde değil de askerleri ile beraber yemek yemesi onların fedakârlık yapmalarına örnek olarak verilebilir. Bu aynı zamanda askeri bir lider olarak benimsenmelerine katkı sağlamaktadır. Bu hareket onlara ben de sizden birisiyim mesajını vermektedir (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Örnek vermek gerekirse Mustafa Kemal Atatürk Sakarya Muharebesi öncesi keşif yaparken atından düşmüş, kaburga kemiği kırılmasına rağmen üstlendiği görevi bırakmamış ve savaşı bu şekilde idare etmiştir. Kendisine istirahat etmesi söylendiğinde ise 'kırılan kaburga kemiğinin ehemmiyeti yoktur. Benim kaburga kemiğimin kırıldığı bu yerde Yunan Kralı Konstantin'in gururu kırılacaktır.' demiştir. Yine çok büyük riskler barındıran Büyük Taarruzun harekât planına yapılan itirazlara göğüs germiş; tüm riski ve sorumluluğu üzerine almıştır. Tüm bunlar Atatürk'ün kendinden fedakârlık etme davranışlarına birer örnek teşkil etmektedir. Benzer şekilde iş dünyasında da kriz durumunda maaşlarda kesinti yapılacağında bu kesinti sadece çalışanlara

yapılmamalı, tepe yönetimi de fedakârlıkta bulunmalıdır. Amerika'da 11 Eylül saldırıları sonrasında havayolları endüstrisi ekonomik krize girdiğinde, krizden çıkmak için pek çok lider kendinden fedakârlık etmiştir. Atlantic Coast, Air Trans, Frontier ve Mesa Airlines'ın liderleri, şirketlerinin içinde bulunduğu krizden çıkmalarına yardımcı olmak için kendi maaşlarından kesinti yapmışlardır. Bu kesinti Mesa Airlines'ta %50'leri bulmuştur (Halverson, 2004). Gandhi, İngiliz Yönetimine karşı şiddete başvurmadan, basit ve sade köylü hayatı yaşamayı seçmesi, sivil başkaldırı, açlık grevinde bulunması gibi kendinden fedakârlık etme davranışlarında bulunmuştur (House, 1977). Onun büyük bir lider olmasında bu özellikleri öne çıkmaktadır. Bu hikayelerin ortak yanı liderlerin kendi şahsi çıkarlarını ya da rahatlıklarını, güvenliklerini, ayrıcalıklarını bir kenara koymaları, takipçileri ile aynı zorlukları, sıkıntıları, acıları paylaşmalarıdır (Choi & Mai-Dalton, 1998). Kendinden fedakârlık etme davranışının bu örneklerde olduğu gibi özellikle önemli, tarihte yer etmiş liderlerde görülmesi acaba bir tesadüf müdür? Yoksa liderlik süreci ile ilişkili midir? Yorges vd. (1999) bu soruya; etkili liderlerin arasında kendinden fedakârlık etme davranışının sıklıkla görülmesinin tesadüf olmadığını, bunun liderlerin etkili olmalarının temellerinden birisi olabileceğini ifade etmişlerdir. Gerçekten de fedakârlık etme; liderlerin, grubun çıkarlarının kendi şahsi çıkarlarından önemli olduğunu göstermelerinin doğrudan yollarından birisidir (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). Bu çerçevede liderlerin kendinden fedakârlık etmesi, son yıllarda etkili liderlik formlarından birisi olarak değerlendirilerek, incelenmiştir (Choi & Mai-Dalton, 1998; 1999; De Cremer, 2002; De Cremer & Van Knippenberg, 2002,2004; Yorges vd., 1999). Ancak tarihteki büyük liderlerde sıklıkla görülen bu fedakârlık davranışı hala daha fazla araştırma ve çalışmaya ihtiyaç duymaktadır (Yorges vd., 1999).

Çalışmanın bu bölümünde kendinden fedakârlık etme kavramı açıklanmaya çalışılmış, müteakiben kendinden fedakârlık etmenin gelişimi, boyutları ve diğer kavram ve liderlik teorileri ile ilişkisi incelenmiştir. İlk olarak kendinden fedakârlık etme kavramının tanımından bahsetmek faydalı olacaktır.

1.2.1. Kendinden Fedakârlık Etmenin Tanımı

Literatüre bakıldığında liderlerin kendinden fedakârlık etmesi ile kendinden fedakârlık eden liderlik kavramları birlikte kullanıldığı görülmektedir. Kendinden fedakârlık eden liderlik, liderin örgüt ya da çalışanlara hizmet için kendinden fedakârlık etme davranışında bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998). Bu sebeple bu çalışmada da kendinden fedakârlık eden liderlik ile liderin kendinden fedakârlık etmesi aynı anlamda kullanılmıştır.

1980'li yıllarda araştırmacılar liderliğin duygusal ve sembolik boyutlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu çalışmalar liderlerin takipçilerini nasıl fedakârlık etmeye, örgütün ve görevin ihtiyaçlarını nasıl kendi şahsi çıkarlarının önüne koymaya ikna ettiğini anlamamıza yardımcı olmayı amaçlamıştır. Esas olarak karizmatik ve dönüşümsel liderlik teorileri liderliğin bu önemli boyutunu vurgulamaktadır (Yukl, 2002). Bu kapsamda kendinden fedakârlık etme ya da kendinden fedakârlık eden liderlik de dönüşümsel ya da karizmatik liderlik yazınının içinde önemli, ancak dolaylı bir ilgi çekmiştir. Burns (1978) ve Bass (1998), dönüşümsel liderliğin takipçilerin ihtiyaçlarındaki değişim için kendinden fedakârlık etme davranışında bulunabileceğini belirtmişlerdir. Conger ve Kanungo (1987), kendinden fedakârlık etmenin karizmatik liderlerin temel özelliklerinden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. Karizmatik liderlik teorilerinde karizmatik liderlerin takipçilerin güvenini kazanmak, rol model olarak kabul edilmek, şirkete, örgüte bağlılığını ve adanmışlığını göstermek için kendinden fedakârlık etme davranışını sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir. Bu teorilerde, kendinden fedakârlık etme, etkili örgütsel performans için çalışanların bağlılığının özellikle önemli olduğu durumlarda ilham verici bir davranış olarak kabul edilmektedir (Choi & Mai-Dalton, 1998). Kendinden fedakârlık eden, kişisel riskler alan, benimsedikleri vizyon için yüksek bedel ödeyen liderler daha yüksek olasılıkla karizmatik görülmektedirler. Özellikle statü, para ve liderlik pozisyonu ya da örgüt üyeliğini kaybetme riskini alan liderler yani başka bir deyişle kendinden fedakârlık eden liderler daha etkili olmaktadır. Bu yüzden kendinden

fedakârlık etme ve kişisel riskler alma aynı zamanda karizmatik liderlerin de önemli özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Yukl, 2002).

1980 öncesi yazında kendinden fedakârlık etmeye benzer özgeci liderlik, alçak gönüllü liderlik, hizmetkar liderlik, kahramansı kendinden fedakârlık etme gibi pek çok farklı kavram incelenmiş ve araştırılmıştır. Genellikle bu araştırmalar kendinden fedakârlık etmeyi içermiş, ancak kavramsallaştıramamıştır (Choi & Mai-Dalton, 1998). Yönetim alanı dışında liderlerin fedakârlığı, sosyologlar, psikologlar, politik bilimciler, ekonomistler ve biyologlar tarafından da incelenen bir olgu olmuştur (Choi & Mai-Dalton, 1999).

Kendinden fedakârlık etme kavramına, davranış ve özellik olmak üzere iki açıdan yaklaşılmıştır (Zhang & Ye, 2016). Davranış açısından, liderin örgüt yönetiminde şahsi fedakârlık davranışı sergilemesidir. Bu kapsamda, Choi ve Mai-Dalton (1998), örgütsel ortamı iş bölümü, ödüllerin dağıtımı ve güç kullanımı olacak şekilde üç karşılıklı bağımlı örgütsel süreçte ele almışlardır. Kendinden fedakârlık etmeyi de bu üç örgütsel süreçte incelemiş ve tanımlamışlardır.

İş bölümü açısından bakıldığında, insanlar bazı durumlarda örgütsel ortam içinde işin riskli ve zor kısmını, ilk sırayı ya da ilave görevi gönüllü olarak üstlenirler. Örnek vermek gerekirse normalde kimse savaş alanında en önde gitmek istemez. Çünkü muharebenin en riskli ve en tehlikeli bölümü burasıdır. Kimsenin en önde gitmek istemediği durumda liderin önde gitmesi onun yaptığı bir fedakârlıktır. Bazen de kendinden fedakârlık etme davranışı örgüt üyeleri arasında paylaşılacak tehlike ve riskin tamamını almayı gerektirir. İş bölümünde kendinden fedakârlık etme, aynı zamanda liderin doğrudan sorumluluğu olmasa ya da en azından tek başına sorumlu olmasa da meydana gelen başarısızlık, kaza, hatanın sorumluluğunu ya da suçunu almasını da ifade edebilir. 1987 yılında, Toshiba'nın yavru şirketlerinden birisinin hassas askeri teknolojileri Sovyetler Birliği'nin eline geçtiğinde CEO ve yönetim kurulu başkanı kişisel sorumluluk alarak pozisyonlarından istifa etmiştir. Bu örnekler iş bölümü açısından kendinden fedakârlık etmenin, resmi iş tanımları ya da

görevlendirmelerin kapsamadığı ya da muğlak olduğu durumlarda kişinin kendisi için dezavantaj yaratsa da sorumluluk almasını içerir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Ödüllerin dağılımı açısından bakıldığında, insanlar bazen maaş, imtiyaz, terfi, tatil, tanınma gibi hakları olan geçici ya da sürekli ödüllerden vazgeçebilir ya da bunları erteleyebilirler. Örgüt üyeleri örgüte katkıda buldukları sürece belli bazı ödülleri hak ederler. Ancak herhangi bir örgüt üyesi gönüllü olarak hakkı olan paydan vazgeçerse ya da daha sonraki bir zamanda almayı kabul ederse, bu da bir kendinden fedakârlık etme şekli olarak kabul edilebilir. Örnek vermek gerekirse Lee Iacocca kriz zamanında Chrysler firmasındaki maaşını bir dolara düşürmüştür. Eğer Iacocca alması gereken maaşını erteleyerek şirket krizden çıktığında almaya razı olsaydı bu da ödüllerin dağılımı açısından bir çeşit kendinden fedakârlık etme davranışı olacaktı. Çünkü Iacocca hakkı olan maaşını alması gerekenden daha sonraki bir zamanda almayı kabul etmiştir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Güç kullanımı açısından, insanlar bazen pozisyonlarının vermiş olduğu gücü ya da ayrıcalıkları kendi çıkarları için kullanmaktan vazgeçebilir ya da sınırlayabilirler. Aynı zamanda para, zaman, bilgi gibi kendi kişisel kaynaklarını toplum ya da diğer kişiler için kullanabilirler. Örneğin orduda bir komutanın kendi özel odası ve yemek masası olmasına rağmen yemeklerini diğer askerlerle birlikte yemesini ya da Gandhi'nin takipçileri yemek yemeden kendisinin yemek yememesini bu kapsamda değerlendirebiliriz. Bir başbakanın mütevazı bir hayat sürmesi, maaşını fakirlere, evsizlere ve hastalara yardım etmek için harcaması ya da Albert Schweitzer'in kariyeri boyunca bilgi ve yeteneklerini Afrikalılara yardım etmek için kullanması örnek olarak verilebilir (Choi & Mai-Dalton, 1998). Atatürk de hem başkumandan hem devlet başkanı olarak elde ettiği gücü kendi şahsi çıkarları için kullanmamış, her zaman milletin çıkarlarını ve geleceğini düşünmüştür. Bu kapsamda vefatında bile tüm varlığını ülke yararına olan vakıf ve kurumlara bırakmıştır. Bu örneklerin ortak yanı liderlerin gönüllü olarak güçlerinden, imtiyazlarından ve kaynaklarından diğer insanların rahatı ve faydası

için vazgeçmeleridir. Güç kullanımı açısından kendinden fedakârlık etme diğer insanların gözünde alçak gönüllülük olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu üç kendinden fedakârlık etme şekli bağlamında kendinden fedakârlık etme; iş bölümü, ödüllerin dağılımı ve güç kullanımında kişisel refah, rahatlık, kariyer başarısı, güç, otorite ve güvenilirlik, ayrıcalık ve çıkarlardan tamamen ya da kısmen vazgeçilmesi; sürekli ya da geçici olarak ertelenmesi ve kovulma, kıdem, rütbe, mevki kaybetme riskini alma şeklinde tanımlanabilir (Choi & Mai-Dalton, 1998; Yorges vd., 1999).

Kısaca kendinden fedakârlık etme; kişinin güç kullanımı, ödüllerin dağıtımını ve iş bölümü açısından şahsi ayrıcalık, refah ya da çıkarlarının tamamını ya da bir kısmını geçici ya da sürekli olarak ertelemesi ya da onlardan vazgeçmesidir (Choi & Mai-Dalton, 1999). Örnek vermek gerekirse politik bir liderin davasına olan inancını göstermek için savundukları değerlerden dolayı özgürlüğünden vazgeçerek hapis yatması verilebilir (Halverson vd., 2004). Aynı zamanda, liderin kendinden fedakârlık etmesi örgüt/grubun çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlayan prososyal bir davranış olarak da görülebilir. Kendinden fedakârlık eden liderler, güçlü amaç ve değerlere sahip olmaları, örgüt/grubun faydası için kendi şahsi çıkarlarını feda edebilmeleri ve ahlaki görevleri yerine getirmek için etik davranışları ile bilinmektedirler (Zhou vd., 2016).

Özellik açısından, kendinden fedakârlık etme, kişinin kişisel değer ve inançlarını sürdürürebilmek için birtakım kayıplara katlanabilme isteğidir. Bu kayıp mevcut bir şey olabileceği gibi kişinin gelecekte elde edebileceği bir şey de olabilir (Yorges vd., 1999). Yorges vd. (1999, s.428) kısaca fedakârlığı, “*sahip olunan ya da sahip olunması beklenen değerli bir şeyden vazgeçme*” olarak tanımlamışlar, fedakârlığın zıttı olarak da fayda sağlamayı belirtmişlerdir. Fayda sağlamayı da kişi için değerli olan bir şeyin elde edilmesi ya da gelecekte elde edileceği beklentisi olarak tanımlamışlardır. Yorges vd. (1999), Choi ve Mai-Dalton’un (1998) yapmış olduğu tanıma ilave olarak, kişinin kendisi için değerli olan bir şeyden vazgeçmesi gerektiğini vurgulamışlardır. De Cremer ve Van Knippenberg

(2004) ise liderin kendinden fedakârlık etmesinin örgütün amaç ve misyonuna hizmet etmesi, katkı sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Overvold (1980), kendinden fedakârlık etmeyi ahlaki açıdan incelemiş ve gerçek bir kendinden fedakârlık etmenin oluşması için bazı koşulların olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; ilk olarak kişinin refahından bilinçli bir kaybın olması gerekmektedir. İkinci olarak, bu kayıp gönüllü olarak gerçekleşmelidir. Son olarak ise kendisine daha fazla çıkar sağlayan en az bir alternatif daha mevcut olmalıdır. Kişi bu alternatife rağmen kaybı seçmelidir.

1.2.2. Kendinden Fedakârlık Etme Davranışının Gelişimi

İnsanlar kendi kimliklerine, benlik algılarına bağlı olarak belli davranışlarda bulunurlar. Normalde insanların kendi şahsi çıkarlarına düşkün, çıkarıcı varlıklar oldukları konusunda bir görüş mevcuttur. Şahsi çıkarlarına uymayan davranışlarda bulunmaları ise onların kendilerini farklı biçimde ifade etme, kimliğine farklı şekilde yatırım yapma isteklerinden kaynaklanmaktadır. Kendinden fedakârlık etmenin derecesi, içinde bulunulan duruma ve bağlama göre değişmektedir. Dini ya da sosyal hareket bağlamında, kendini ifade etmenin en uç şekli liderin canını feda etmesi noktasına kadar gidebilmektedir (Conger & Kanungo, 1998; Shamir vd., 1993). Büyük Taarruzda 57'nci Tümen Komutanı Albay Reşat Bey'in 27 Ağustos günü Çiğiltepe'yi yarım saat içinde alamadığı için kendisini vurarak intihar etmesi buna örnek olarak verilebilir.

Grubun bireyle uyumundan dolayı, insanlar kendilerini grupta ve onun üyeliği ile tanımladıkları, grup üyelerine güven duydukları ve onlar için fedakârlıkta buldukları grup psikolojisi geliştirebilirler (De Dreu vd., 2015).

Kendinden fedakârlık etme davranışının arkasında yatan motivasyon, gerçek ya da ahlaki özgeciliktir (Kanungo, 2001) ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bahsettiği kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir tezahürü olarak değerlendirilebilir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Aynı zamanda örgütsel belirsizlik ve örgütsel tasarımdaki eksikler, başarısızlıklar liderlerin kendinden fedakârlık etmelerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Liderlerin fedakârlık etmeleri çalışanların bu durumlara adaptasyonlarını kolaylaştırmaktadır. Katz ve Kahn (1978) da liderliğe olan ihtiyacın esasen örgütsel tasarımın yetersizliğinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Kendinden fedakârlık etme, örgüt kültürü ve kurumsal yapı içinde norm şekline evrilebilmektedir. Liderin kendinden fedakârlıkta bulunması, takipçileri için de örnek teşkil edebilmektedir. Uzun dönemde insanların liderden örnek olmasını beklemesi ve böyle bir davranışı sürdürmesi ihtiyacı liderin kendinden fedakârlık etmesi normuna evrilebilmektedir.

Kendinden fedakârlık etme, içinde bulunulan duruma göre radikal kendinden fedakârlık etme şeklinde adlandırılan tek seferlik bir davranış olabileceği gibi, artan kendinden fedakârlık etme şeklinde ifade edilen devam eden sürekli bir davranış örüntüsü de olabilir.

Radikal kendinden fedakârlık etme, belli bir zamanda belli bir kendinden fedakârlık etme örneğinin meydana gelmesi ile ilgilidir. Genelde örgüt krizdeyken ve lider örgütün gidişatını ve örgüt üyelerinin tutumlarını radikal olarak değiştirmeye çalıştığında ortaya çıkar. Örneğin, yukarıda da ifade edildiği üzere, Chrysler 80'li yılların başında finansal bir krizle karşılaştığında şirket CEO'su Iacocca radikal kendinden fedakârlık etme liderliği sergilemiş ve kendi maaşını bir dolara düşürmüştür. Artan kendinden fedakârlık etme ise kendinden fedakârlık etme davranışının sabit bir davranış örüntüsü olarak uzun bir dönem sergilenmesi ile ilgilidir. Örnek vermek gerekirse, geçici bir kriz durumunda lider farklı bir kendinden fedakârlık etme şekli sergileyebilir. Kriz aşılanaya kadar her gün 12 saat çalışabilir. Liderin bu davranışı; çalışanların daha uzun süre çalışmaları için cesaretlendiren ve belli bir zaman süresince örgütle kişisel özdeşleşme ve bağlılıklarını korumalarını sağlayan sembolik bir örnek teşkil edebilir. Böyle bir kriz olmadığı durumda da lider hala işe erken gelip çalışanlar işten ayrılana kadar

işte kalabilir. Bu da artan düzeyde kendinden fedakârlık etme liderliğine bir örnek olarak verilebilir. Uzun dönemde liderin devam eden kendinden fedakârlık etme uygulamaları takipçiler tarafından istikrarlı liderlik davranışı olarak algılanabilir ve örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Ancak kendinden fedakârlık etmede takipçiler liderin bu davranışının arkasındaki motivasyonunu, niyetini öğrenmek istemektedirler. Liderin şahsi kazanç elde etmek için kendisinden fedakârlık etmesi onların lidere karşı olan tutumlarını farklı şekilde etkileyebilmektedir (Halverson vd., 2004). Liderin özgeci davranmak yerine çıkarıcı davrandığı şeklinde bir algı oluşabilir.

Liderlerin kendilerinden fedakârlık etmelerinin takipçilerin tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri vardır. Bu açıdan kendinden fedakârlık etme örgüt açısından oldukça önemlidir.

1.2.3. Kendinden Fedakârlık Etmenin Önemi

Kriz durumlarında ve özellikle krizden çıkmanın mümkün olmayacağı düşünüldüğünde çalışanlar gönüllü olarak örgüt yararına ekstra çaba göstermek istemeyeceklerdir. Aynı zamanda çalışanların bu duruma alışmamaları onlarda stres, endişe ve korku oluşmasına sebep olabilmektedir. Bu durum ciddi bir liderlik sorununu ortaya koymaktadır. Kendinden fedakârlık etme, krizden çıkışta ilk adım işlevi görebilir. Liderin kendinden fedakârlık etmesi çalışanlara krizin üstesinden gelmek için nasıl bir yapıya ihtiyaç olduğu ve liderin kendisinin örgüte ne kadar ciddi şekilde bağlı olduğu düşüncesini verebilir. Çalışanlara güçlü şekilde “biz bunu yapabiliriz” mesajını verebilir ve çalışanların da buna katılması için ilk ciddi daveti iletebilir. Bu psikolojik süreç çalışanların endişe ve korkularını yenmelerinde yardımcı olabilir (Choi & Mai-Dalton, 1998). Zhou vd. (2016) de zor durumlarda liderlerin örgütün refahı ve çıkarları için kendi ayrıcalıklarından vazgeçmelerinin takipçilerde normal zamana göre daha fazla olumlu tutum gelişmesine imkân sağlayacağını belirtmişlerdir. Ancak aynı zamanda örgütün krizi aşmada bireysel fedakârlıklara bağlılığını da artırabilmektedir. Bu da uzun

vadede örgüt içinde sistematik kriz yönetim mekanizması gelişimine zarar verebilmekte, buna bağlı olarak da örgütün uzun vadede adaptasyonu azalabilmektedir.

Ortak amaç ve hedeflere genellikle bazı insanların gerçekten diğerlerinin refahı ve mutluluğu için fedakârlıkta bulunduğu ulaşılabilmektedir. De Cremer ve Van Knippenberg (2004), kendinden fedakârlık eden liderlerin ortak amaç ve vizyonun gerçekleştirilmeye değer olduğu mesajını net şekilde verdiğini, bu sayede de çalışanların lidere bağlanmaya ve onunla çalışmaya yüksek derecede motive olduklarını ifade etmişlerdir. Liderin kendisinden fedakârlık etmesi, takipçilerin de aynısını yapmaları yönünde psikolojik baskı oluşturmaktadır. Çalışanların motivasyonu; örgütün amaç ve vizyonunu vurgulayan kendinden fedakârlık eden liderlerden güçlü şekilde etkilenmektedir (De Cremer, 2006a). Liderin kendinden fedakârlık etmesi, çalışanlara yaptıkları işin liderin çıkarlarını, kazançlarını artırmak için olmadığını; aksine görevin, liderin elde edilecek başarılarından şahsi kazanç elde etme fırsatının ötesinde bir gayesi bulunduğu kanıtı olduğu mesajını vermektedir. Dahası, takipçilere, onların da görevin başarılması için fedakârlığa hazır olmaları gerektiğini ve görevin herkesin şahsi çıkarlarının üzerinde olduğunu iletmektedir (Conger & Kanungo, 1998). Bu sayede örgüt içinde diğer çalışanlarda da kendinden fedakârlık etme normunun yaygınlaşması sağlanabilmektedir. Liderler rol model ve örnek olarak takipçilerini etkilemektedirler. Kendinden fedakârlık eden liderler de örgütün amacına, göreve olan inancını göstererek etkili rol modeller olarak görülmektedirler (Halverson vd., 2004). Zhou vd. (2016) de takipçilerin fedakârlıkta bulunmaları ve olumlu duygularının liderin kendinden fedakârlık etmesinin faydalı neticelerinden olduğunu, takipçilerin liderlerini taklit ederek örgütleri için fedakârlık davranışında bulunabileceklerini belirtmişlerdir.

Liderin kendinden fedakârlık etmesi, takipçilerin liderin pozisyonunu kabul etmelerini güçlendirmektedir. Liderin davası, amaçları için fedakârlıkta bulunması takipçilerin liderin o pozisyonu inanç, ahlaki değerler gibi içsel sebeplerden aldığı şeklinde algılamalarını sağlamaktadır (Yorges vd., 1999).

Mikro seviyede, liderin kendinden fedakârlık etmesi, takipçilerin lidere karşı olan algı ve tutumlarını etkilemektedir. Takipçiler lidere saygı duymakta, onunla ilişkilendirilmekten gurur duymaktadırlar. Bu sayede de lidere karizma affetmektedirler. Liderin meşruiyetini benimsemekte ve liderin fedakârlığına karşılık vermek istemektedirler. Blau'nun Sosyal Mübadele Teorisi, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Gouldner'ın Karşılık Verme Teorisi genel olarak insanların aldıkları kadarını verme yönünde sosyal ve psikolojik olarak baskı altında hissettiklerini vurgulamaktadırlar. Liderin kendinden fedakârlık etmesi de takipçilerde duygusal ve bilişsel olarak liderin fedakârlığına karşılık verme ya da bu fedakârlığı taklit etme yönünde baskı yaratmaktadır. Ayrıca takipçiler için davranışsal model oluşturmaktadırlar (Choi & Mai-Dalton, 1999).

Takipçiler, liderin kendisi için olumsuz sonuçlarına (fedakârlık) rağmen inandığı fikirleri savunduğunu gördüklerinde, liderin samimiyetine yönelik düşünceleri güçlenmektedir. Bu da liderin takipçileri üzerindeki etkisini artırmaktadır. Liderin faydacı davranışları ise tam tersi etki yapmakta, liderin inanç değer ve söylemlerinden dolayı kazanç sağladığı (fayda) ya da kayba uğradığı (fedakârlık) hakkında takipçilerin bilgi sahibi olmasının takipçilerin tutumları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Eğer bir lider söylediklerinden, ifadelerinden dolayı kendisine fayda sağlıyorsa, takipçilerde liderin gerçek inancından ayrı olarak dışsal sebeplerden, ödüllerden dolayı bu sözleri söylediği düşüncesi oluşmaktadır. Bunun sonucunda da kendisi için belli kayıpları göze alarak inandığı şeyleri vurgulayanlar, bunlardan kendisine fayda sağlayanlara göre daha samimi olarak algılanmaktadırlar. Aynı zamanda kişisel fedakârlıklar içsel bir özellik, ahlaki bir inanç olarak olarak görülürken, fayda sağlama dışsal bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Fedakârlık ve kişisel fayda takipçilere liderin niyeti, güvenilirliği hakkında olumlu ya da olumsuz ipuçları sağlayabilmektedir (Yorges vd., 1999). Halverson vd. (2004) de lisans ve yüksek lisans öğrencileri ile yapmış oldukları çalışmada kendinden fedakârlık davranışı gösteren liderlerin göstermeyenlere göre daha olumlu algılandıklarını belirtmişlerdir. Kendinden fedakârlık etmenin sadece kısa dönemli olumlu sonuçları yoktur. Aynı zamanda

uzun vadede takipçilerin liderin grup yararına karar vereceğine dair güven duymalarını da sağlamaktadır (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

Bu bağlamda liderin kendinden fedakârlık etmesi, insanların lider ve onun temsil ettiği örgüt hakkında tutum geliştirmeleri için kestirme bir süreç işlevi görebilir. Kestirme (heuristic) teorilerine göre insanlar kestirme bilişsel yolları kullanarak örgüt ve yöneticiler hakkında genel fikir ve tutum geliştirmektedirler. Geçmiş deneyimler, gelecek ile ilgili beklentileri şekillendirmektedir. Kestirme teorilerde genel olarak geçmiş deneyimlere dayanan adalet algıları, tarafların geleceğe yönelik beklentilerini ifade eden güven duygusunun ve tutumlarının belirleyicisi bir nevi kısa yolu olarak görülmektedir. Eğer kişi ilişki içinde bulunduğu diğer kişi ya da kişilerin kendisine adil davrandığını hissederse, ilişkisine bağlı olmakta ve bu ilişkiye emek ve zaman harcamaktadır (Lind, 2001). Janson vd. (2008), adalet yaklaşımları dışında liderlerin kendilerinden fedakârlık etmesinin de bir nevi kestirme bilişsel bir yol, süreç olarak değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Eğer bir lider örgütün iyiliği, çıkarları için kendi şahsi çıkarlarından vazgeçerse, takipçiler bu durumdan liderin gelecekte de kendi çıkarlarını, örgütün üyesi olan takipçilerin önüne koymayacağı, örgütün çıkarlarını ve refahını koruyacağı sonucunu çıkarabilmektedirler. Bunu geleceğe yönelik tutum ve davranışlarını geliştirirken kestirme bilişsel bir yol olarak görebilmektedirler. Lider özellikle liderlik pozisyonunun başlarındaiken fedakârlık sergileyerek çalışanlarda olumlu ve güçlü bir izlenim bırakabilmektedir.

Liderin kendinden fedakârlık etmesi aynı zamanda adaletsizliklere olan olumsuz tepkileri de azaltabilmektedir. Çalışanlar liderlerinin örgütün çıkarları için şahsi çıkarlarından fedakârlık ettiğini gördüklerinde o liderin adaletsiz uygulamalarına karşı olan duyarlılıkları azalmakta, daha kolay tolere edebilmektedirler (Janson vd., 2008).

Liderin şahsi çıkarlarından fedakârlık etmesi takipçilerin iş birliği ve performansını artırmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998; De Cremer vd., 2006; De Cremer & Van Knippenberg, 2002, 2004; Van Knippenberg & Hogg, 2003; Van Knippenberg &

Van Knippenberg, 2005; Yorges vd., 1999). De Cremer ve Van Knippenberg (2004) de, kendinden fedakârlık eden liderlerin takipçilerin benlik duygularını ve yeterliliklerini etkileyebildiğini, buna bağlı olarak da içsel motivasyonu güçlendirdiğini belirtmişlerdir. De Cremer ve Van Knippenberg (2002), yaptıkları çalışmada kendinden fedakârlık etmenin grup içinde iş birliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca süreç adaleti ile kendinden fedakârlık etmenin etkileşiminin iş birliği üzerindeki etkisinde gruba aidiyetin aracılık etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. De Cremer ve Van Knippenberg (2005), yaptıkları bir başka çalışmada da liderin kendinden fedakârlık etmesinin iş birliği ile ilişkili olduğunu doğrulamışlardır.

De Cremer (2006), yaptığı çalışmada liderin kendinden fedakârlık etmesinin takipçilerde liderle birlikte çalışma isteğini, motivasyonunu güçlendirdiğini ve daha olumlu duygular oluşmasını sağladığını ortaya koymuştur.

Liderin kendinden fedakârlık etme davranışları, çalışanların zamanla bireysel ve örgütsel adaptasyonlarını kolaylaştırmakta ve kendinden fedakârlık etmenin sosyal olarak desteklendiği bir örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Kendinden fedakârlık etmenin takipçilerin öz saygıları üzerinde de doğrudan etkisi bulunmaktadır. Liderin gruba, örgüte olan saygı ve güvenini göstermektedir. Liderin riskli davranışlarda bulunması örgüt ya da grubun görev ve amaçlarına hizmet etmektedir. Bu yüzden kendinden fedakârlık gösteren liderlerin takipçilerine ve örgüte saygı duyduğu ve güvendiği mesajını ileterek, takipçilerin öz saygısını artırabilmektedir. Liderin fedakârlığı takipçilerin birey olarak grup ya da topluluk için önemli oldukları mesajını ileterek, takipçilerin özdeşleşme ve ait olma duygularının gelişmesini sağlamaktadır. Bu sayede, liderin kendinden fedakârlık etmesi, personeli güçlendirmek için bir araç olarak da kullanılabilir (De Cremer vd., 2006).

Bir dava, amaç uğruna fedakârlıkta bulunma güçlü bir ahlaki pozisyona dair kuvvetli bir mesaj da olabilmektedir (Sachdeva vd., 2015). Kendinden fedakârlık eden liderler bu kapsamda aynı zamanda etik olarak algılanmakta, sorumlu ve görev bilincine sahip olarak grubun çıkarlarını korumayı vurgulayan değerleri öne çıkarmaktadırlar (De Cremer vd., 2009).

Takipçiler, kendinden fedakârlık eden lidere karşı inanç, saygı, duygusal bağlılık, otoriteyi gönüllü benimseme, ekstra çaba harcayarak karşılık verme tutum ve davranışı göstermektedirler (Jago, 2012). Yapılan ampirik çalışmalar da liderin kendinden fedakârlık etmesinin lider etkililiği ile anlamlı ve olumlu şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

Choi ve Yoon (2005) da liderin kendinden fedakârlık etme davranışının hem Batı hem de Asya toplumlarında liderliğin güven yaratma ve rol model olarak kabul görme ve takipçilerde örgüte bağlılık yaratmada en önemli lider davranışlarından birisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Liderin fedakârlıkta bulunması davranışı pek çok liderlik teorisinde vurgulanmaktadır. Kendinden fedakârlık etmenin, diğer liderlik teorileri ile pek çok ortak noktası, benzer özelliği vardır. Ancak aynı zamanda temel farklılıklar da mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın bu kısmında, liderin kendinden fedakârlık etmesinin, diğer liderlik teorileri ile olan benzerlikleri ve farklılıklarından bahsedilecektir.

1.2.4. Kendinden Fedakârlık Etmenin ve Diğer Liderlik Teorileri ile İlişkisi

Liderin kendinden fedakârlık etmesi genellikle dönüşümsel ve karizmatik liderlik üzerinden incelenmiştir. Bunun dışında özgeciliği ön plana çıkaran hizmetkar liderlik ile otantik liderlikle de benzerliği bulunmaktadır. Bu teorilerin tümünde liderliğin örgüt ve grup için yaptığı fedakârlıklardan bahsedilmektedir.

1.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramına, genellikle takipçiler üzerindeki etki açısından bakılmıştır (House, 1977). Bu etki liderin vizyoner ve ilham verici olduğu algısını kapsamaktadır. Karizmatik liderlikte lidere saygı ve inanma, kendini liderle özdeşleştirme, ona bağlılık bulunmaktadır (Conger & Kanungo, 1987). Karizma kavramı, sıklıkla takipçileri üzerinde sıra dışı etkisi olan liderlerin kişisel özelliğini tanımlamak için kullanılan bir kavram olagelmıştır. Karizmatik liderler takipçilerin şahsi çıkarlarından grubun ya da örgütün ortak çıkarlarına odaklanmalarını sağlayabilmektedirler. Takipçilerin liderin vizyonuna güçlü şekilde bağlanmalarını, görev için kişisel fedakârlıklar yapmalarını ve görevin gerektirdiğinden daha üst düzey performans göstermelerini mümkün kılabilirler (Yorges vd., 1999).

Karizmatik liderlik teorilerine göre, karizmatik liderler kendinden fedakârlık etmeyi örgüte bağlılığın ve adanmışlığın bir göstergesi, rol model olarak kabul görme stratejisi, güven inşa etmek için bir araç olarak kullanabilmektedirler. Burns (1978) ve Bass (1985) karizmatik liderliğe de sahip olan dönüşümsel liderlerin takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını örgütün genel ihtiyaçlarına dönüştürmek için kendinden fedakârlık etmeyi kullanabileceğini belirtmişlerdir.

Kendinden fedakârlık etme, kişinin kendisinden bir kayıp olduğundan insanın doğasına aykırıdır. Bu yüzden kendinden fedakârlık etme, genel olarak kışkırtıcı, aykırı ve sıra dışı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Sıradan olmayan davranışlar da takipçilerin liderin karizmasına ilişkin algıları ile olumlu şekilde ilişkilidir. Buna bağlı olarak liderin kendinden fedakârlık etmesinin takipçilerin liderin karizmasına ilişkin algıları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Choi & Mai-Dalton, 1998). Choi ve Yoon (2005), hem Kore'de hem de ABD'de yaptıkları çalışmada liderin kendinden fedakârlık etmesi ile liderin yetkinliğinin liderin daha karizmatik algılanmasını sağladığını belirtmişlerdir.

Shamir vd. (1993) de, kişisel fedakârlıkların liderin davasına ve görevine olan bağlılığını kanıtladığını belirtmişler, bu sayede de liderin takipçilerine vizyon ve görevi ön planda tutmanın kişisel kayıplardan daha önemli olduğu mesajını verdiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Conger ve Kanungo (1998), kendinden fedakârlık etmenin karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre bir lider, paylaşılan ortak vizyonu başarmak için daha yüksek kişisel riskler aldığı anda, daha yüksek bedellere katlandığında ya da fedakârlık yaptığı anda daha karizmatik olarak görülmektedir. Yorges vd. (1999) de liderin, inanç, değer ve söylemlerinden dolayı kazanç sağladığı (fayda) ya da kayba uğradığı (fedakârlık) hakkında takipçilerin bilgi sahibi olmasının takipçilerin liderin karizması hakkındaki algılarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Kişisel fedakârlıklar, liderin karizmasını güçlendirirken, liderin kendisine fayda sağlaması liderin karizmasını zayıflatmaktadır.

Conger ve Kanungo (1998), geliştirdikleri karizmatik liderlik modelinde liderin karizmatik rolünü takipçiler tarafından gözlemlenebilir davranış süreci olarak değerlendirmişlerdir. Karizma, takipçilerin liderin davranışlarına ilişkin algılarına dayanan bir özellik olarak kabul edilmektedir. Kişi tarafından sergilenen liderlik davranışları, kişiyi takipçilerin gözünde karizmatik olup olmamasını sağlamakta, onun karizmasının bir ifadesi olarak yorumlanabilmektedir. Karizmatik Liderlik Modeli'nde liderlik, örgüt üyelerini mevcut şimdiki durumdan gelecekteki duruma doğru götüren üç aşamalı bir süreç olarak görülmektedir. İlk aşama mevcut statükonun değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada lider mevcut durumu ve statükoyu değerlendirir. Statükodaki yetersizlikler ya da çevredeki tam yararlanılmamış fırsatlar incelenir. Lider gelecek amaçlara yönelik hangi kaynakların mevcut olduğunu, hangi kısıtların bulunduğunu değerlendirir. Bu da ikinci aşamaya, örgütsel amaçların açık ve kesin olarak ifade edilmesine götürmektedir. Üçüncü aşamada ise, lider örgüt tarafından bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösterir. Lider vizyonu başarmak için yenilikçi ve sıra dışı araçlar ve takipçilerini etkilemek için kişisel gücünü kullanır. Bu aşama aynı zamanda liderin kendinden fedakârlık ederek takipçilerini etkilediği aşamadır. Karizmatik liderler; örnek olarak, kişisel risk alarak, kendilerinden fedakârlık yaparak takipçilerinde

güven uyandırmaktadırlar. Bu, takipçilerin liderin vizyonuna güvenmeleri için oldukça önemlidir. Liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına olan alakalarını, paylaştıkları amaca olan bağlılığa ve adanmışlığa dönüştürmeleri gerekmektedir. Kişisel risk içeren örnek davranışlarda bulunmalıdırlar. Kişisel risk kavramı, muhtemel kişisel finansal kayıp ve işten çıkarılma ihtimali, resmi ya da resmi olmayan pozisyonu, gücü, otoriteyi, kredisini kaybetme ihtimalini kapsamaktadır. Liderin ortak amaç, vizyon için yapmış olduğu fedakârlık, kişisel bedel arttıkça, liderin güvenilirliği ve buna bağlı olarak da karizması da artmaktadır (Conger & Kanungo, 1998). Conger ve Kanungo'nun (1998) yapmış olduğu ampirik çalışmalar kendinden fedakârlık eden ve kişisel risk alan yöneticilerin daha karizmatik algılanacağını doğrulamıştır.

Halverson vd. (2004), lisans ve yüksek lisans öğrencileri ile yapmış oldukları çalışmada kendinden fedakârlık davranışı gösteren liderlerin takipçileri tarafından daha karizmatik ve örgütüne daha bağlı olarak algılandıklarını belirtmişlerdir. Yapılan ampirik çalışmalar da kendinden fedakârlık etmenin karizma algısını artırdığını doğrulamıştır (Choi & Mai-Dalton, 1999; De Cremer & Van Knippenberg, 2002; 2004; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

Bununla birlikte, kendinden fedakârlık etmenin arkasındaki motivasyon temel olarak özgecilikten kaynaklanırken, karizmatik liderliğin arkasındaki motivasyon özgecilik ya da egoismden kaynaklanmaktadır. Yazına da bakıldığında da sosyal ve kişisel olmak üzere iki tür karizmatik liderlikten bahsedildiği görülmektedir. Özellikle kişisel karizmatik liderler, özgecilik yerine egoism tarafından harekete geçirilebilmekte ve ellerindeki gücü uygun şekilde kullanmayabilmektedirler (Zhang & Ye, 2016).

1.2.4.2. Dönüşümsel Liderlik

Liderin kendinden fedakârlık etmesi, dönüşümsel liderliğin önemli davranışsal unsurlarından birisidir (Arnold & Loughlin, 2010; Choi & Mai-Dalton, 1999; Yukl, 2002). Burns (1978) ve Bass (1985) dönüşümsel liderliğin takipçilerin bireysel

Literatüre bakıldığında dönüşümsel liderliğin gerçek ve sözde olacak şekilde ikiye ayrıldığı görülmektedir (Bass & Steidlmeier, 1999; Kalshoven vd., 2011). Bass ve Steidlmeier (1999) de gerçek dönüşümsel liderler ile sözde (pseudo) dönüşümsel liderleri ayıranın etik ve hareketlerin altında yatan motivasyon olduğunu, gerçek dönüşümsel liderliğin ahlaki temellere dayandığını, ortak amaç için fedakârlıkta bulduklarını ifade etmişlerdir. Liderin kendinden fedakârlık etmesi, güven oluşturmalarına ve rol model olarak kabul görmelerine imkân sağlamakta ve liderlerin dönüşümsel olmalarına yardım etmektedir (Yukl, 2002). Dönüşümsel özellikler gösteren ancak özgecilik, ahlak ve etik davranışlardan noksan olan liderleri ise sözde dönüşümsel liderler olarak adlandırmışlardır (Bass & Steidlmeier, 1999). Bu liderler ise bencil ve çıkarıcı motivasyonla hareket etmektedirler. Kendi çıkarları olmadıkça örgüt ve çalışanlar için fedakârlıkta bulunmamaktadırlar.

Ancak dönüşümsel liderlikte fedakârlıkta bulunmak bir zorunluluk değildir. Liderler örgüt ve çalışanlar için fedakârlıkta bulunmadan da dönüşümsel olabilmektedirler (Zhang & Ye, 2016).

1.2.4.3. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1977), hizmetkar liderliği, takipçilerin gelişimi ve güçlendirmesi üzerinde duran, aynı zamanda takipçilerini de hizmetkar lider gibi davranmaya teşvik eden kişiler olarak tanımlamıştır. Dierendonck (2011), hizmetkâr liderlerin altı ortak özelliğinden bahsetmiştir. Bunlar; takipçileri güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, empati ve insanları kabul etme, istikamet verme ve hizmetkârlıktır. Bu özelliklerden alçakgönüllülük ile liderin diğer kişilerin çıkarlarını öne koyması, onları desteklemesi ifade edilmektedir. Bu sebeple liderin kendinden fedakârlık etmesi gibi hizmetkâr liderliğin de temel özelliği kendi şahsi çıkarlarını arka plana itebilmesidir. Her ikisi de çalışanların refahını ve iyiliğine önem vermektedirler. Motivasyonları özgeci unsurlar içermektedir. Empati, takipçileri güçlendirme ve geliştirme, takipçilere hizmet etme de aynı zamanda ortak özelliklerdir (Matteson & Irwing, 2006).

Ancak bazı açılardan farklılaşmaktadırlar. Öncelikle liderin fedakârlıkta bulunmasının kökleri dönüşümsel ve karizmatik liderliğe dayanmakta ve asıl odak noktası çalışanlardan daha çok örgütün kendisidir. Hizmetkâr liderlikte ise ana odak noktası çalışanlardır. Bunun dışında bu iki kavram olumlu sonuçlara ulaşma açısından farklılaşmaktadırlar (Dierendonck, 2011). Liderin kendinden fedakârlığı, örgüt ve çalışanların çıkarı için kendi çıkarlarını feda ederek bu sonuçlara ulaşmaktadırlar. Hizmetkâr liderler ise astların çıkar ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gerekli kaynakları sağlamakta, bu sayede içsel motivasyon oluşturarak sonuca ulaşmaktadırlar (Zhang & Ye, 2016).

1.2.4.4. Otantik Liderlik

Otantik liderler; özfarkındalığa sahip, değer, düşünce, duygu ve inançlarına göre hareket eden ve hareketlerinin ahlaki sonuçlarını anlayan liderlerdir (Harvey vd., 2006). Avolio vd. (2004, s.4) de otantik liderleri, *“nasıl düşündükleri ve davrandıklarının farkında olan ve diğer kişiler tarafından da kendi ve diğerlerinin değer, ahlaki perspektif, bilgi ve güçlerinin farkında olarak algılanan, aynı zamanda içinde bulunduğu ortamın da farkında olan, kendine güvenen, umut dolu, iyimser, yüksek ahlaki karaktere sahip kimseler”* olarak tanımlamışlardır.

Klenke (2007), otantik liderlik konusunda geliştirdiği modelinde, kişinin benliğini otantik liderliğin önemli bir boyutu olarak görmüştür. Bu kapsamda özsaygı, özyeterlilik, özfarkındalık ve özdüzenleyiciliği de otantik liderliğe yönelik modelinin bir parçası olarak kabul etmiştir. Ancak bunların yanında modelin aynı zamanda kendinden fedakârlık etme gibi ruhani unsurlar da içerdiğini belirtmiştir. Acı çekme ve fedakârlık otantik liderliğin içsel unsurlarındandır (Klenke, 2007). Bu yüzden Klenke (2007), otantik liderlerin, otantik olmayanlara göre daha fazla kendinden fedakârlık etme davranışında bulunacaklarını önermiştir.

Yazında kendinden fedakârlık etme ile ilişkili pek çok kavram bulunmaktadır. Bunlar; eşitlikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal davranış ve

özgecildir. Bu kısımda kendinden fedakârlık etmenin bu kavramlarla olan ilişkisi incelenecektir.

1.2.5. Kendinden Fedakârlık Etmenin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Eşitlikçilik (egalitarianism), kişinin eşitliğin kendisine bazı değerlerle bağlanmasıdır. Buna sosyal ve siyasal eşitlik de denmektedir. Örnek olarak iş yerindeki bütün çalışanların aynı üniformayı giymesi, aynı yerde yemesi ve otoparktaki yerlerin kimseye tahsisli olmamasını bu kapsamda değerlendirebiliriz. Burada sonuçlar eşittir. Ancak kendinden fedakârlık etmede sonuçların eşitliği gerekli değildir. Bir davranış eşit olmadan da kendinden fedakârlık eden bir davranış olabilir. Kendinden fedakârlık etmenin özünde bir başkası ile eşit olmak değil bir şeylerden vazgeçmek vardır (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Prososyal davranış, yöneltildiği kişi, grup ya da örgüte faydalı olacağı beklenen davranışlardır. Bu tanım eylemlerin sonucunu vurgulamaktadır. Kendinden fedakârlık etme ve prososyal davranış arasındaki fark kendinden fedakârlık etme, kişinin çıkarlarını, ayrıcalıklarını, refahından vazgeçmesi ya da ertelemesini gerektirirken, prososyal davranışta kişinin kendisi için değerli, önemli olan bir şeyden vazgeçmesine gerek yoktur. Örnek vermek gerekirse bir kişi hakkında başkalarına iyi, olumlu şeyler söylemek prososyal bir davranışken, kendinden fedakârlık etme davranışı değildir (Choi & Mai-Dalton, 1998). De Cremer vd. (2009) yapmış oldukları bir laboratuvar ve üç saha çalışmasında liderin kendinden fedakârlık etmesinin takipçilerin iş birliği ve örgütsel vatandaşlık davranışını içeren prososyal davranışları artırdığını ortaya koymuşlardır. Li vd. (2016) de, yapmış oldukları çalışmada kendinden fedakârlık eden liderlerin, astların sorumluluk almasını olumlu şekilde etkilediğini ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. Zhou vd. (2016) de liderin kendinden fedakârlık etmesinin, prososyal davranışlardan olan takipçilerin fedakârlıkta bulunması ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu, takipçilerin olumlu duygularının bu ilişkiye aracılık edeceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çevresel

belirsizliğin fazla olduğu durumlarda bu etkinin daha fazla olacağını da ileri sürmüşlerdir.

Özgecilik (alturizm), kendisine avantaj, fayda sağlayacağına bakmaksızın diğer kişilere fayda sağlayan, işle ilgili davranışlardır (Kanungo & Conger, 1990). Bu tanımda başkalarına yardım etmeye odaklanılmaktadır. Kısaca başkasının ihtiyaçlarını, çıkarlarını kendisinin önüne koymak olarak da ifade edilmektedir. Kendinden fedakârlık etmede ise bu davranıştan fayda sağlayacak kişiye değil, kişinin kendisindeki kayba odaklanılmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998; Singh & Krishnan, 2008). Ayrıca kendinden fedakârlık etmede, liderin fedakârlıkta bulunmasından kimin fayda sağlayacağı belirtilmez. Özgeciliğe ise temel olarak diğer kişiler fayda sağlayabilsin diye kendi çıkarlarından vazgeçmek bulunmaktadır (Singh & Krishnan, 2008). Liderin kendinden fedakârlık etmesi sembolik bir davranıştır. Özgeciliğe ise takipçilerin ihtiyaçlarına ilgi olduğundan daha gerçek bir kavramdır.

Sosyal Mübadele çerçevesinde insanlar yardım edilen kişinin gelecekte buna karşılık vereceği beklentisiyle kendinden fedakârlık etme davranışında bulunabilmektedir. Karşılık verme prensibine göre özgecilik herhangi birisinin eylemine karşılık olarak bencil ve çıkarıcı kişilerde bile ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple kişinin kendinden fedakârlık etme davranışında bulunması takipçilerde de benzer davranışta bulunma eylemini harekete geçirebileceğinden kendinden fedakârlık etme davranışının gelişimi açısından önemlidir (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Singh ve Krsihnan (2008), özgeciliğin liderin kendinden fedakârlık etmesi ile dönüşümsel liderlik arasında aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları senaryoya dayalı çalışmalarında özgecilik ve kendinden fedakârlık etmenin birbirinden bağımsız, ayrı yapılar olduğunu da doğrulamışlardır.

Liderin meşruiyeti, takipçilerin ne dereceye kadar liderlerin onların üzerinde etkisi olduğunu, ne kadar kendilerine emir verme ve bir şeyler yapmalarını isteme

hakları olduğuna inanmaları ile ilgilidir. Takipçiler; çıkarıcı, kendisini düşünen ve adaletsiz liderleri, benimsememekte ve onların meşruiyetini onaylamamaktadırlar. Gönüllü olarak zor ve riskli görevleri alan, daha az ödülü ve kısıtlı güç kullanımını seçen kendinden fedakârlık eden liderler takipçilerine güçlü şekilde bencil ve çıkarıcı olmadıkları, adil oldukları mesajını göndermektedirler. Bu yüzden kendinden fedakârlık etme, takipçilerin gözünde liderin güvenilir, adil ve meşru algılanarak içsel kabul ve onay almalarını kolaylaştırmaktadır. Dahası, kendinden fedakârlık etme liderin ayrıcalıklarını bir kenara bırakarak, takipçilere ben de sizden biriyim mesajını vererek aynı zamanda grup ya da örgüt prototipi olduğu mesajını da iletmektedir. Bu yüzden kendinden fedakârlık etmenin takipçilerin lideri ve onun meşruiyetini benimsemelerini kolaylaştırmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998).

1.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgüt, grup ve bireyler uzun vadede diğer varlıklarla etkileşim kurabilmek için “ben kimim, biz kimiz?” sorularına cevap bulmaya ihtiyaç duyarken diğer örgüt, grup ve bireyler de benzer şekilde, etkileşim kurabilmek için “onlar kim?” sorusunun yanıtını bulmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda kimlikler kişi, grup ya da örgütlerin konumunu belirlemeye imkân sağlaması açısından oldukça önemlidir. Makro seviyede özellikle çevrenin değişken ve karmaşık bir hal almasıyla örgütler de daha esnek, daha organik bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Hiyerarşik yapının azalması, ekip çalışmalarının ve personel güçlendirmenin artması, temel yetenekler dışındaki alanlarda dış kaynaklardan yararlanılması, örgütlerin daha adaptif, daha karmaşık olmalarını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden artık örgütlerin ne için var olduklarını, nereye doğru gitmek istediklerini ortaya koyan örgütsel kimlikleri daha öne çıkmaktadır. Mikro seviyede ise örgütlerin küçüldüğü günümüzde çalışan ile örgüt arasındaki uzun dönemli ilişki, yerini kısa dönemli ekonomik karşılıklı mübadeleye bırakmıştır. Çalışanların sadece bir işverene, gruba ya da örgüte kendiliğinden bağlı olmasını beklemek çok gerçekçi değildir. Bu sebeple örgütle çalışanların kimlikleri arasında bir bağ kurulması şarttır (Albert vd., 2000). İnsanlar kimliklerinin ve benlik algılarının bir kısmını ait oldukları iş gruplarından ya da örgütlerden alarak bu bağı oluştururlar. Gerçekten de pek çok kişi için profesyonel, örgütsel kimlikleri bireysel kimliklerinin önüne geçebilmektedir. Örgütün niçin var olduğu, nereye doğru gittiği kısaca sosyal kimlik algısı çalışanlarca daha önemli hale gelmiştir. Bu yüzden örgütü ve örgüt üyeliğini, çalışanlar için benlik kavramlarının bir parçası haline getirmek, sürdürülebilir rekabetin kilit unsuru olarak görülen insan faktörünü örgütte tutabilmek, örgüt amaçları doğrultusunda motive açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgütleri ile gurur duymaları uzun dönemde bunları başarabilmenin yollarından birisidir. Çalışanların da örgütleriyle gurur duymaları ve örgütlerini benlik kavramlarının bir parçası haline getirmeleri, örgütleriyle özdeşleşmeleri ile sağlanabilmektedir.

Bu yüzden son yıllarda çalışanların örgüt ve işle ilgili benlik algıları ve kimlikleri üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Bu kapsamda kişinin kendisini grup üyesi olarak nasıl tanımladığı, grup üyeliği ile ilişkili sosyal bilişsel süreçlerin grup davranışlarını nasıl ortaya çıkardığı gibi sorulara cevap aranmaya başlanmıştır (Hogg & Terry, 2000).

Örgüt ile birey arasında bir çeşit psikolojik köprü kurmaya yarayan bir yapı olan özdeşleşme, kısaca "*bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ*" olarak tanımlanmıştır (Kreiner & Ashforth, 2004, s.2). Bu yüzden, özdeşleşmenin çalışanların örgüte karşı pek çok tutum ve davranışını açıklama ve öngörme potansiyeli olduğu düşünülmüştür (Edwards, 2005).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı tanımlanmış, örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkışı gelişimi, Sosyal Kimlik Yaklaşımı, örgütsel özdeşleşmenin diğer değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. İlk olarak özdeşleşme kavramının yazında nasıl tanımlandığından bahsetmek faydalı olacaktır.

1.3.1. Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı

Özdeşleşme kavramı, ilk olarak politik bilimler alanında çalışma yapan Harold Lasswell (1935) tarafından kullanılmıştır. Lasswell (1935), özdeşleşmeyi, insanlarla kurulan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının ortaya çıktığı bir süreç olarak tanımlamıştır (Tokgöz & Seymen, 2013). Ancak esas olarak özdeşleşme kavramının Sosyal Kimlik Teorisi'nin gelişimiyle birlikte kavramsal olarak incelenmeye başlandığı görülmektedir. Sosyal Kimlik Teorisi'nden önce konuyu inceleyenlerden biri olan Foote (1951) özdeşleşmeyi, örgütün, grubun başarı ve başarısızlıklarının kişisel olarak tecrübe edilmesi olarak ele almış, özellikle büyük kayıp ya da sıkıntı, önemli bir fırsatın kaçırılması, başarısızlık gibi durumlarda bile özdeşleşmenin devam ettiğini ifade etmiştir.

Kelman ise (1958) özdeşleşmenin, bireyin diğer birey ve gruplarla tatmin edici ve öz tanımlayıcı (self-defining) ilişki kurmak ve sürdürürebilmek için toplumun ya da örgütün sosyal etkisini kabul etmesiyle oluştuğunu vurgulamıştır. Kişilerin örgütün yararına çaba göstermelerinin ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görmelerinin en önemli sebebi de örgüt üyeliğinin kişi için öz tanımlayıcı olmasıdır (Van Dick vd., 2005b).

Ashforth vd. (2008) kimlik ve özdeşleşmeyi örgütsel çalışmalardaki temel yapı olarak görmüşler ve her bir varlığın kendisinin kim olduğunu, diğer varlıkların kim olduğunu ve ayrıca bu varlıkların nasıl birbirleriyle ilişkili olduklarını bilmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Hall vd. (1970), özdeşleşmeyi örgütün hedefleri ile kişinin hedeflerinin çakışması ve iç içe geçmesi süreci olarak tanımlamışlardır. Patchen (1970) ise paylaşılan özellikler, sadakat ve dayanışma olarak tanımlamıştır.

Sosyal Kimlik Teorisi'nin ortaya çıkışı, özdeşleşme tanımlarını da etkilemiştir. Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre örgüt üyeliğinin kişi açısından öz tanımlayıcı olması ve örgütün, kişinin benliğinin bir parçası olarak algılanmasıdır. Ayrıca özdeşleşme, örgütsel ve bireysel değerlerin örtüştüğü bilişsel bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd, 1994).

Özdeşleşme ile ilgili en yaygın ve kabul gören tanım olan Ashforth ve Mael'in (1989) tanımında da özdeşleşme, bilişsel bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Ashforth ve Mael (1989, s.34), *özdeşleşmeyi "bir gruba ait olma ya da grupla bir olma algısı"* olarak tanımlamışlar ve grubun başarı ve başarısızlığını doğrudan ya da dolaylı olarak tecrübe etmeyi içerdiğini belirtmişlerdir. Özdeşleşmede kişi kendisini üyesi olduğu örgüt ya da grup açısından tanımlamaktadır.

Dutton vd. (1994), özdeşleşmeyi bilişsel bir bileşen olarak kabul etmiş ve özdeşleşmenin, kişinin örgütü tanımladığına inandığı özellikler ile kendisini

tanımladığına inandığı özelliklerinin benzerlik derecesi, bunlar arasındaki bilişsel bağlantı olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle özdeşleşme kısaca, örgüt kimliği ile bireyin kendisini tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir. Örgüt kimliği diğer sosyal kimliklerden daha belirgin, ayırt edici olduğunda ve kişinin sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığına inandığı özellikler kişinin benlik algısının özellikleri ile örtüştüğünde kişi örgütü ile güçlü şekilde özdeşleşmektedir. Kişi örgüte atfettiği özelliklere kendi benlik algısında da sahip olduğunda örgüte bağlı olmaktadır. Örneğin, kişinin kendisini örgütü gibi yenilikçi ve başarılı olarak tanımlaması kişinin örgütü ile özdeşleştiğinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir. Örgütle özdeşleşme çalışanların örgütün değer ve normlarını içselleştirmeleri ve aynı zamanda davranış ve tutumlarında onlara bağlı olmaları ile oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Kreiner ve Ashforth (2004) ise özdeşleşmeyi bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ olarak tanımlamışlardır.

Rousseau (1998, ss.217-219.) özdeşleşmeyi, “*kişinin kendisini örgüt, iş grubu gibi daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durum*” olarak tanımlamıştır. Kısaca “ben, bizim bir parçasıyım.” şeklinde ifade etmiştir.

Tyler ve Balder (2000, s.179), özdeşleşmeyi “*gruba psikolojik olarak bağlanmayı sağlayan kişi ile grubun birleşmesi süreci*” olarak tanımlamışlardır. Özdeşleşme kişinin benlik algısını bilişsel olarak grup ile birleştirme derecesidir.

Bazı özdeşleşme tanımlarında ise örgüt üyeliğinin, kişinin benliği ile bilişsel ilişkisinin yanında duygusal olarak ilişkilendirildiğinden bahsedilmektedir. O’Reilly ve Chatman (1986), Kelman’ın (1958) tanımındaki gibi örgütsel özdeşleşmenin bir grubun parçası olmaktan gurur duyulan, tatmin sağlayan, öz tanımlayıcı bir ilişki kurma ve bunu sürdürmeye yönelik arzu ve duyguya sahip olduğunda meydana geleceğini belirtmiştir. Başka bir deyişle birey örgüt ilişkisinin kişinin benliği üzerindeki bilişsel ve duygusal etkisi incelenmektedir. Ashforth vd. (2008), özdeşleşme için örgüt üyeliğinin öz tanımlayıcı olması (ben X'im.), kişi için önemli olması (ben X'e değer veririm.) ve ayrıca bu üyeliğe duygusal bir yatırımın (X'e

karşı duygularım vardır.) olması gerektiğini belirtmişlerdir. Burada öz tanımlayıcı olma, önemli olma ve duygu beslemenin özdeşleşmenin merkezinde olduğunu vurgulamışlardır. Özdeşleşme güçlendikçe özdeşleşmenin kapsamı da genişlemekte; değerleri, hedefleri, inançları, ortak özellikleri, bilgiyi, yetenekleri ve son olarak da davranışları içermektedir. Birey ve örgütün sahip olduğu bu özellikler ne kadar örtüşürse o kadar özdeşleşme meydana gelmektedir.

Kişinin başkası gibi olmaya çalışması, ona özenmesi kişisel özdeşleşmedir (Kelman, 1958). Sosyal özdeşleşme ise kişinin kendisini sosyal bir kategori açısından tanımlamasıdır. Kişinin sosyal özdeşleşmesinin artması, kişinin benlik algısında ilgili sosyal kimliğin belirginliğinin artması demektir. Liderin davranışları grup, örgüt gibi kolektif yapının prestijini ve farklılığını vurgulayarak grubun, örgütün sınırlarını tanımlamakta, kişinin benlik algısındaki sosyal kimliğin belirginliğini artırmaktadır. Bu kapsamda lider sosyal grubun, örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünde çalışanların liderle özdeşleşmesi sosyal özdeşleşmeye dönüşmektedir (Shamir ve diğ., 1993). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre grup üyeliği sosyal kimlik olarak içselleştirildikçe benlik algısı bireyselden sosyal öz-tanımlayıcıya doğru kaymaktadır (Heger & Gaertner, 2018).

Özdeşleşme tanımlarından sonra özdeşleşme kavramının literatürdeki gelişiminden bahsetmek faydalı olacaktır.

1.3.2. Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişimi

Özdeşleşmenin tarihsel gelişimi, Sosyal Kimlik Yaklaşımı'ndan önceki çalışmalar ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı'yla birlikte yapılan çalışmalar olarak ikiye ayrılabilir.

İlk Kavram Geliştirme Çalışmaları

Örgütsel özdeşleşme çalışmaları 1900'lü yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Frederick Taylor (1911) çalışanlar ile örgütün çıkarlarının benzer, özdeş olması gerektiğini, örgütün çıkarına olanın çalışanların da çıkarına olması gerektiğini

ifade etmiş ve özdeşleşmeyi kısaca başka bir kişi ile olan duygusal bağ olarak ifade etmiştir. Chester Barnard da 1938 yılında, birey ile örgüt arasındaki iş birliğinin örgüt yararına daha fazla çaba gösterme yönündeki istekliliği arttıracığını belirtmiştir. (Ashforth vd., 2008).

Foote (1951) özdeşleşmeyi, belli bir kimliğe ya da kimliklere bağlılık ve benimseme olarak değerlendirmiş ve insanların diğer insanlarla etkileşim kurabilmek için onları çeşitli sosyal kategorilere ayırdıklarını ileri sürmüştür. Ona göre insanlar diğer insanları sadece ayrı bir birey ya da insan olarak değil, bu sosyal sınıfların üyesi olarak görmekte, ona göre davranmakta ve yaptıklarını ona göre düzenlemektedirler. Kişi kendisini belli bir grubun üyesi olarak görür, o kimliği benimserse o grubun başarısızlığında üzülme, başarısında ise sevinmektedir. Özdeşleşme de kişilerin kendisini bu sosyal sınıflarla ilişkilendirmesini sağlayan süreçtir. Aynı zamanda kişinin özdeşleştiği gruptaki diğer kişilerle de bağ kurmasına imkân sağlamaktadır. Özetle Foote'a göre bireyler kendilerini örgütün bir üyesi olarak sınıflandırmakta ve bu öz sınıflandırma onları örgüt yararına davranmaları yönünde motive etmektedir.

Kelman (1958) da sosyal etkinin bireylerin davranış ve tutumlarında değişikliğe yol açabildiğini ve bu değişikliğin farklı seviyelerde olabileceğini ifade etmiştir. Sosyal etkilemenin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç farklı süreci olduğundan bahsetmiş ve özdeşleşmenin diğer kişi ve gruplarla öz tanımlayıcı bir ilişki kurmak ve sürdürmek istediğinde oluştuğunu belirtmiştir. Kişi sadece ilişkisi diğer ilişkililerine göre daha öne çıktığında, daha çarpıcı hale geldiğinde özdeşleşme sürecini benimsemektedir. Kelman'ın (1958) özdeşleşme alanında yapmış olduğu en önemli katkı özdeşleşmenin çalışan ile örgüt arasındaki bir tür ilişkiyi içerdiğini ve bu ilişkinin kişi için öz tanımlayıcı olduğu ve kişinin benlik algısını tanımladığını belirtmesidir (Edwards, 2005).

Brown (1969), özdeşleşmeye örgüt üyelerinin örgüte katılımlarının bir neticesi olarak yaklaşmıştır. Brown'a (1969) göre özdeşleşme, bireylerin örgüt içindeki mevcut pozisyonunu yansıtmaktadır. İş performansı, iş motivasyonu, işe katkı

gibi pek çok örgütsel çıktının da önemli belirleyicilerindendir. Brown (1969) Kelman'ın (1951) da belirttiği gibi bireylerin diğer kişi ya da gruplarla tatmin edici, öz tanımlayıcı ilişkiler kurmak istedikleri için özdeşleştiklerini ifade etmiştir. Eğer kişi kendisini düzenli olarak bir ilişkisinin bir parçası olarak tanımlarsa o ilişki kişi için öz tanımlayıcı olmaktadır. Ancak her ilişki öz tanımlayıcı değildir. Brown'a (1969) göre iki tür ilişki vardır. Bunlarda ilki eylemlerin kendisinin değil de sonuçlarının önemli olduğu faydacı (pragmatic) motivasyondur ve faydacı motivasyon öz tanımlayıcı değildir. Esas öz tanımlayıcı olan sembolik motivasyondur. Sembolik motivasyon, eylemlerdeki içsel motivasyon ve tatmin sağlama durumudur. Özdeşleşme ilişkilerdeki sembolik motivasyon sonucu bireyin gruba ya da örgüte öz tanımlayıcı bir tepkisidir. Bir başka deyişle birey sadece örgüt üyeliğinin sembolik motivasyon durumu ile alakalı olduğunu düşündüğünde örgütüyle özdeşleşmektedir (Brown, 1969).

Brown ile aynı yıllarda Patchen (1970) özdeşleşmeyi örgüte uyarlamıştır. Patchen'in Özdeşleşme Teorisi paylaşılan ortak özellikler, dayanışma hissi ve örgütün desteği şeklinde üç unsurdan oluşmaktadır. Patchen dayanışma hissini, grubun bir parçası olma, gruba ait olma ve grupla bir olma hissi olarak tanımlamıştır.

Hall vd. (1970) örgütsel özdeşleşmenin örgütün değer ve hedefleri ile bireyin değer ve hedeflerinin örtüştüğü ve iç içe geçtiği bir süreç olduğunu belirtmişler ve bu sayede örgütle birey arasında duygusal bir bağın oluştuğundan bahsetmişlerdir.

Lee (1971) özdeşleşme kavramının her bir birey için farklı olabileceğini belirtmiş, ancak bununla birlikte geniş anlamda özdeşleşmenin her bireyde belli bir dereceye kadar ait olma, sadakat ve paylaşılan özellikleri içerdiğini ifade etmiştir. Ait olma hissi olarak özdeşleşme, örgütteki diğer kişilerle ortak amaçları benimseme sonucu oluşan bir olgudur. Sadakat olarak özdeşleşme tutum ve davranışların örgütü ve örgütsel hedefleri desteklemesi, örgütten gurur duyması ve çalışanların örgütü dışardakilere karşı savunmasıdır. Paylaşılan özellikler

olarak özdeşleşme ise örgütteki diğer kişilerle bireyin arasındaki benzerlikleri içermesidir. Bunlar; demografik, ya da tutumla ilgili özellikler olabilir. Başka bir deyişle örgütün ve bireyin değerlerinin örtüşmesidir. Burada ait olma hissi, örgütteki diğer kişiler ile paylaşılan ortak değerlerin ya da örgüt içindeki rolünün kişinin kendi şahsi ihtiyaçlarını karşılamaının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Lee (1971) yaptığı ampirik çalışmada işte başarı hissi, uzmanlıkla özdeşleşme, yönetimle ilişkiler, işyerinde çalışma süresi ve işten tatmin olma fırsatının özdeşleşmenin belirleyicilerinden olduğunu belirtmiştir. Örgütüyle yüksek derecede özdeşleşen çalışanların daha düşük seviyede özdeşleşen çalışanlara göre daha üretken oldukları ve örgüte daha fazla katkıda buldukları, örgüte karşı daha olumlu tutum sergiledikleri, örgütsel girdi ve çıktılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cheney ise (1983b) özdeşleşmeyi, kişinin kendisini sosyal ortamdaki unsurlara bağlayan aktif bir süreç olarak tanımlamıştır. Ayrıca özdeşleşme örgüt ya da kişi için önemli olan sembolik bağın devam ettirilmesini ve geliştirilmesini içermektedir.

Bütün bu çalışmalara rağmen özdeşleşme ancak Sosyal Kimlik Teorisi ve Öz Sınıflandırma Teorisi'nin ortaya çıkması ile kavramsal ve ampirik olarak geliştirilebilmiştir.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Örgütsel Özdeşleşme yazınında son 40 yıldır baskın olan yaklaşım Sosyal Kimlik Yaklaşımıdır. Sosyal Kimlik Yaklaşımı, Henry Tajfel ve arkadaşları tarafından sosyal kimlik ve grup içi davranışlar ile grup dışı ayrımının psikolojik temelini anlamak ve tanımlamak amacıyla geliştirilmiştir (Van Dick, 2001). Tajfel vd. (1971), sosyal sınıflandırmanın gruplar arası davranışlar üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, bireyleri rastgele ve anlamsız şekilde gruplara ayırmışlar ve bireylerden belli bir miktar ödülü dağıtmalarını istemişlerdir. Neticede grup üyelerinin arasında anlamlı bir bağ olmamasına rağmen grubun

lehine olacak şekilde dağıtım yaptıkları görülmüştür. Bu çalışmalara dayanarak Tajfel vd. (1971), grup davranışının özellikle sosyal kimlik ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı gruplar arası tutumları ve grup davranışlarını kişinin benlik kavramına (self-concept) ya da benlik imajına (self-image) göre açıklamaktadır. Benlik kavramı ya da benlik imajı, bireyin kendisi hakkında subjektif öz değerlendirmesi ve öz tanımlamasının birleşimidir ve insanların sosyal çevrede nasıl davrandıklarını yorumlamaya yarayan bir yapıdır (Dutton vd., 1994). Başka bir deyişle benlik kavramı, kişinin kendisi hakkında sahip olduğu bilgisidir. Bu bilgi kişinin davranış ve anılarına anlam yüklemeye, onları organize etmeye yardım etmektedir (Van Knippenberg vd., 2004). Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre kişinin benlik kavramı bireysel ve farklı sosyal kimliklerden oluşmaktadır. Kişilerin ait olduğu sosyal gruplar onların benlik algılarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Tajfel (1978, s.63) sosyal kimliği, "*kişinin sosyal bir gruba yüklediği değer ve duygusal anlamla birlikte, o sosyal gruba üyeliği hakkında bildikleri ile oluşturduğu benlik algısının parçası*" olarak tanımlamıştır. Sosyal kimlik kişilerin örgüt, ırk, cinsiyet vb. farklı sosyal gruplara üyeliklerinden geliştirmekte ve gruplar arasında farklılaşmaktadır (Dutton vd., 1994; Mael & Ashforth, 1992). Bireysel kimlikler ise kişiye özgüdür ve kişiler arasında farklılaşmakta ve çıkarlar, yetenekler gibi kişiye özgü özellikleri içermektedir (Ashforth vd., 2008). Bireysel kimlik, kişinin kendi eşsizliğini öne çıkaracak şekilde diğer kişilerle yaptıkları karşılaştırmalara göre oluşturulurken, sosyal kimlik ise grup üyeliği ve diğer kişilerle olan ilişkileri aracılığıyla ortaya koyduğu kendisine yönelik bilgisine, algısına dayanmaktadır. Bu sayede de farklılıklar yerine benzerliklere odaklanmaktadır. Sosyal kimlikler geniş bir sosyal dünyaya dayanırken, bireysel kimlikler kişisel değer ve tutumlara dayanmaktadır (Lord & Brown, 2004).

Tyler vd. (1996) Grup Değer Modeli ve Sosyal Kimlikleri Teorisi'ne göre kişilerin, grupları ya da örgütleri bireyin kendisi hakkında bilgi sağlayan kaynaklar olarak gördüğünü ifade etmişlerdir. Kısaca Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre insanlar,

kimliklerinin ve benlik kavramlarının bir kısmını ait oldukları örgüt ya da çalışma grubundan almaktadırlar (Hogg ve Terry, 2000). Ayrıca kişinin benlik algısı bireysel, ilişkisel ve sosyal olacak şekilde üç farklı seviyede de tanımlanabilmektedir. İlk olarak bireysel seviye, kişisel olarak önemli olan ve diğer kişilerden kişiyi farklılaştıran özelliklere vurgu yapmaktadır. İlişkisel seviye, diğer kişilerin bizi nasıl gördüğü, algıladığı ile ilgilidir. Sosyal seviye ise kişinin grup üyesi olmasından kaynaklanmaktadır (Lord & Brown, 2004).

Sosyal Kimlik Teorisinin temelini grup üyeliğinin kişinin kendine yönelik algısına ve tanımlanmasına katkı sağladığı varsayımına dayanmaktadır. Kişiler kendilerini sadece bireysel özellikler ve kişiler arası ilişkilerle “ben” diye tanımlamaz. Aynı zamanda ait oldukları grubun ortak özellikleri ile de tanımlanmaktadır. Sosyal Kimlik Teorisi grup üyeliğinin tutum, duygu ve davranışları nasıl şekillendirdiği ile ilgili bakış açısı sağlamaktadır (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Kişinin kendisini grubun prestiji ve statüsü ile birleştirmesi kişinin kendi imajına yansımaktadır. İnsanların olumlu sosyal kimliğe sahip olmak istemelerinin arkasında da olumlu öz-saygıya ihtiyaç duymaları bulunmaktadır (Hogg, 2001). Sosyal Kimlik Teorisine göre kişinin belli bir sosyal kategoriye özdeşleşmesi kişinin öz-saygısını artırmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Cheney (1983a) de kurumsal kimliğin kişiye statü ve prestij sağlayarak benliğini güçlendirdiğini belirtmiştir. İnsanlar da olumlu imaja sahip olmak için statüsü, imajı yüksek olan grup ya da örgütlerle özdeşleşmek istemektedirler (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Bu yüzden bireyler ilişkili, bağlantılı oldukları grubun statüsüne önem göstermektedirler.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı, Sosyal Kimlik Teorisi ve Öz Sınıflandırma Teorisi'nden oluşmaktadır (Van Dick, 2001). Sosyal Kimlik Teorisi, insanların kendilerini ve diğer insanları içinde buldukları sosyal çevreye ve din, cinsiyet, yaş grubu, ırk gibi farklı sosyal kategorilere göre sınıflandırma (social categorization) ve o kategorinin özelliklerini kendi özellikleri gibi görme eğiliminde (self-stereotyping) olduklarını ileri sürmektedir (Ashforth & Mael, 1989; Lee, 2001; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Bu kategoriler de kişiden kişiye göre değişmektedir. Sosyal

sınıflandırmanın iki fonksiyonu vardır. Birincisi, sosyal dünyayı basitleştirmek ve daha kolay anlayabilmek için sosyal çevreyi bilişsel olarak düzene sokmaya ve bölümlendirmeye yaramakta, bu sayede diğer kişileri sistematik bir şekilde tanımlama imkânı sağlamaktadır. İkinci olarak kişiye kendisini bu sosyal çevrede tanımlamasını ve konumlamasını sağlamaktadır. Tajfel (1978), öz sınıflandırmanın (self-categorization) kategori dışındakilerle ayrılmak için yeterli olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle kişileri herhangi bir amacı ya da ortak özelliği olmayan ayrı gruplara yerleştirmek bile yeterli olmaktadır. Kişi bunu, kendisini ve grubunu, diğer gruplarla yaptığı sosyal karşılaştırma sonucu gerçekleştirmektedir. Sosyal Kimlik Teorisine göre benlik algısı, fiziksel ve psikolojik özellikler, yetenekler gibi kişinin bireysel özelliklerini içeren bireysel kimlik ve belirgin grup sınıflandırmasını içeren sosyal kimliklerden oluşmaktadır. Ancak içinde bulunduğu sosyal ortama göre sosyal kimliklerden sadece biri aktif olmakta ve belirginleşmekte, öne çıkmaktadır (Van Knippenberg vd., 2004).

Sosyal özdeşleşme sosyal grup ile bir olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Böylece kişi kendisini gerçek ya da sembolik olarak o grup ya da örgütle birlikte tanımlamaktadır. Kişi "ben kimim?" sorusuna ben bir A şirketinin çalışanıyım, öğrenciyim, Hacettepeliyim, Türk'üm ya da mühendisim gibi kendisi için önemli olan sosyal kategoriye göre cevap vermektedir. Sosyal özdeşleşme ile kişi grubun ortak kaderini, başarı ve başarısızlıklarını da paylaşmaktadır. Kişi kendisini ne kadar çok örgütle birlikte tanımlarsa, o kadar örgütün değer, norm ve çıkarlarını benlik kavramının bir parçası olarak görmektedir (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Bireyler sosyal kimlik olgusu ile bireysellikten uzaklaşarak, grup kimliği ile özdeşleşmekte, böylece öz saygılarını (self-esteem) artırmaktadır. Örgüte dayalı öz saygı, örgüt üyelerinin ait oldukları örgütte kendilerini önemli, etkili ve değerli hissetmesi ve algılamalarıdır (Shamir & Kark, 2004). Öz saygıyı artırma gereksinimi insanın doğasında bulunmaktadır. Öz saygıyı artırmak için de gruplar, diğer gruplara göre olan benzerliklerini değil, olumlu olan farklılıkları ve referans gruplarını aramakta bir başka deyişle pozitif ayrılmak (positive distinctiveness) istemektedirler (Haslam vd., 2001; Hogg & Terry, 2000; Montoya & Pittinsky, 2011). Bunu yaparken de iç grup kayırmacılığı yapmakta yani sosyal

karşılaştırma yaparken kendi grubunu ya da örgütünü kayırmakta, yanlılık göstermektedirler. Böylece kendi grubunu diğer gruplardan üstün görme eğiliminde olmakta ve grupla özdeşleşerek öz saygılarını artırmaktadırlar. Aynı zamanda sosyal kimlik süreci, kişinin benlik kavramı ile ilgili belirsizlikleri azaltmakta ve kendisini sosyal dünyada konumlamasını sağlamaktadır (Hogg & Terry, 2000).

Sosyal Kimlik sürecine ilişkin yapılan çalışmalar sadece özdeşleşmenin boyutlarını değil aynı zamanda odak noktasını da anlamamıza fayda sağlamaktadır. Mael ve Ashforth (1992) öz saygının sadece ait olunan örgütten değil, aynı zamanda çalışma grubu, bölüm ve çeşitli gruplardan da kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca özdeşleşmenin örgütün bütünü dışında kişinin kariyeriyle, çalışma grubuyla ve meslek ya da meslek grubuyla da olabileceği ifade edilmiştir (Van Dick, 2001; Van Dick vd., 2004, 2005a, 2005b; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Kişinin kariyeri ile özdeşleşmesi kişisel seviye sınıflandırma olarak kabul edilebilir. Diğerleri ise grup seviyesinde özdeşleşme olarak görülebilir. Reade (2001) de çalışanların yavru şirket (subsidiary) ve ana şirketle ayrı ayrı özdeşleşebileceklerini ifade etmiştir. Bu çalışmalar bir gruba aidiyetin bir başka gruba aidiyete engel olmayacağını ve çalışanların kendilerini birden çok kimlikle tanımlayabildiklerini göstermiştir. Bunların yanında insanlar örgütün resmi bir çalışanı ya da üyesi olmasalar bile müşterilerde olduğu gibi örgütle özdeşleşebileceği ifade edilmiştir (Keh & Xie, 2008).

Sosyal Kimlik Teorisi'nin özü şu şekilde özetlenebilir (Van Dick vd., 2005a, 2005b):

- Bireyler olumlu öz saygı geliştirmek ve bunu devam ettirebilmek için motive olurlar.
- Bireylerin öz saygıları kısmen grup üyeliğinden kaynaklanan sosyal kimliğe dayanır.

- Olumlu sosyal kimliğe sahip olma isteği üyesi olunan grubun diğer gruplara göre daha olumlu değerlendirilmesine yol açar.

Sosyal Kimlik Teorisi ile ilgili ilk çalışmanın yayımlanmasından yaklaşık 10 yıl sonra Turner, Bristol okulundan bilim insanları ile birlikte, Sosyal Kimlik Teorisini daha da geliştirerek Öz Sınıflandırma Teorisini ortaya koymuşlardır. Öz Sınıflandırma Teorisi, sosyal bilişsel süreçlere odaklanmakta ve benlik algısı ile grup davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen Sosyal Kimlik Teorisinin geliştirilmiş şeklidir. Öz Sınıflandırma Teorisi, sosyal sınıflandırma sürecini grup davranışının bilişsel temeli olarak kabul etmektedir. Kişinin kendisini ve diğerlerini grup içi ve grup dışı olarak sosyal sınıflandırması, ilgili kişiyi ya da kendisini grup içi prototipe (grubun niteliklerini ve karakterini tanımlayan özelliklerin bilişsel temsilcisi) ya da grup dışındakilerle olan algılanan benzerliklerle göre ayırmasıdır. İlgili kişi artık bir birey değil, prototipin somut bir halidir. Prototipler inanç, tutum, davranış ve hislere ilişkin gruplar arası farklılıkları ve grup içi benzerlikleri öne çıkaran özellikler setidir ve insanlara sosyal kimlik sağlamaktadır (Hogg, 2001; Hogg & Van Knippenberg, 2003). Kişinin kendisini sosyal sınıflandırması ile kişi kendisini bilişsel olarak grup prototipine asimile etmekte ve böylece benlik algısını kişiliksizleştirmektedir. Kişiliksizleştirme, basit olarak benlik algısındaki ve diğer kişilere yönelik algısının temelinde bir değişimdir. Başka bir deyişle diğer kişilerin onu bir bireyden daha çok grup üyesi olarak görmesidir (Hogg & Van Knippenberg, 2003). Kişiliksizleştirmenin, bireysellikten uzaklaşma (deindividualization) ya da insanlıktan uzaklaşma (dehumanization) gibi olumsuz bir anlamı yoktur. Prototipe dayalı kişiliksizleştirme aslında sosyal kimlik sürecinin merkezinde bulunmaktadır. Prototipler ilgili grubu tanımlayan ve diğer gruplardan ayrılmasını sağlayan tutum, inanç, değer, duygu, davranış gibi grubun bütün özelliklerini taşımaktadırlar. Aynı zamanda grup içi benzerlikleri ve grup dışı ayrımı maksimize etmektedirler. Sosyal sınıflandırmayla birlikte kişi artık bir birey olarak değil, ilgili prototipin somut hali olarak temsil edilmektedir (Hogg ve Terry, 2000).

Öz Sınıflandırma Teorisi'ne göre, insanların başkaları gibi kendisini de değişik boyutlarda sınıflandırdığı ifade edilmiştir. Bunlar (Van Dick, 2001; Van Dick vd., 2004);

- Genel olarak diğer canlılardan ayıran “insan boyutu” (superordinate level),
- Bireyin sosyal kimliğini gösteren ve diğer gruplardan ayıran grup boyutu (intermediate ya da social identity level),
- Grup içindeki diğer üyelerden ayıran bireysel boyuttur (personal ya da subordinate level).

Bunlardan grup boyutu bireysel boyutun yani bireysel kimliğin gölgede kalıp, grup ya da duruma göre örgüt kimliğinin öne çıkmasıdır. Burada kimlik bağlamında bir değişim gerçekleşmektedir. Bu sayede kişi, bazı durumlarda birey olarak değil grup ya da örgüt üyesi olarak davranmaya başlamaktadır.

Öz sınıflandırma, örgütsel özdeşleşmeye uyarlandığında kişi kendisini kariyeri ile (bireysel boyut), örgüt içindeki alt gruplarla ya da örgütün bütünü ile birlikte tanımlayabilmektedir (Van Dick vd., 2004).

İnsanlar diğer insanları bazı öne çıkan özelliklerine göre genellemeye giderek klişelemektedirler. İnsanlar, girdikleri sosyal grubun özelliklerine göre kendilerini de klişeleymektedirler (self-stereotyping) (Ashforth & Mael, 1989).

Ellemers vd. (2004), sosyal kimlikle ilgili üç psikolojik süreçten bahsetmişlerdir. Birincisi sosyal sınıflandırma, ikincisi sosyal karşılaştırma, üçüncüsü ise sosyal özdeşleşmedir. Sosyal sınıflandırma, bireyin bilgiyi örgütlemesine yardım eden bilişsel bir süreçtir. Sosyal karşılaştırma, bireyin üyesi olduğu grup ile diğer grupları karşılaştırıp, değerlendirmesini sağlamaktadır. Sosyal özdeşleşme ise gruplara aidiyetin algılanması ya da bireyin belli bir gruba duygusal olarak bağlı olmasıdır.

Ashforth ve Mael (1989), Sosyal Kimlik Teorisi'ni örgütsel alana ilk uygulayan kişilerdir ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili dört önemli husustan bahsetmişlerdir. Bu hususları şöyle ifade etmek mümkündür (Mael & Ashforth, 1992):

- Özdeşleşme, duygusal ve davranışsal durumdan farklı, bilişsel bir yapı olarak kabul edilmiştir. Rousseau (1998) da özdeşleşmenin davranış ve duyguları etkilese de bilişsel duruma işaret ettiğini belirtmiştir.
- Özdeşleşme ancak diğer grup ve kategorilerin varlığı ile anlamlılık kazanabilir. Örneğin, erkek kategorisi ancak kadın kategorisinin varlığı ile anlamlı olabilir.
- Kişiler öz saygılarını artırmak için kendilerini tanımlamakta, bu yüzden de kendi sosyal kimliklerini daha olumlu görme eğilimindedirler.
- Kişinin özdeşleşme düzeyi kategorilere göre değişebilmektedir.

Müteakiben, Dutton vd. (1994) örgütsel alanda çalışmalar yaparak Sosyal Kimlik Teorisi'nin yönetim alanına yerleşmesini sağlamışlar ve Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre kişinin benlik kavramının, örgütsel kimliğin özelliklerini (değer, hedef vb.) içermesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Daha sonraları Van Dick de (2001, 2004), Sosyal Kimlik Teorisi'ne dayanarak örgütsel özdeşleşmenin farklı boyutlarını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapmıştır.

İlk kavram geliştirme çalışmalarından bugüne kadar olan çalışmalarda aynı zamanda özdeşleşmenin hem birey hem de örgüt için neden önemli olduğu sorusuna da cevap aranmıştır. Bu nedenle özdeşleşmenin öneminden bahsetmekte yarar vardır.

1.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Ashforth vd. (2008), kimlik kavramının insanların kim olduklarını keşfetmelerine ve böylece neden örgüte katıldıklarını ya da neden kendi istekleri ile örgütten ayrıldıklarını, işlerine nasıl yaklaştıklarını ve iş yerinde diğer kişilerle nasıl etkileşim kurduklarını anlamamıza yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Özdeşleşme de insanların kendilerini tanımlama, bu tanımla diğer kişilerle iletişim kurma ve bu tanımlı kullanarak hayatlarına yön verme süreci olması nedeniyle önemlidir.

Sosyal özdeşleşme, kişinin benlik algısını etkilediği kadar kişinin davranış ve tutumlarını da etkilemektedir. Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşmenin bir türü olduğunu ve kişiye kimlik algısı sağladığını belirtmişlerdir. Kişinin gruba ya da örgütle özdeşleşmesi güçlendikçe grup üyeliği daha belirgin, çarpıcı hale gelmekte, kendisini grubun değerli bir üyesi olarak görmekte ve biz algısı gelişmektedir (Van Knippenberg, 2011). Bu sayede de örgütsel özdeşleşme örgütsel davranış ve tutumlar için temel oluşturmaktadır (Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Kişinin kimliği o kişinin davranışlarını anlamada oldukça önemli bir unsurdur. Örgüt üyelerinin örgütleriyle olan özdeşleşmeleri güçlendikçe örgütlerine yönelik düşünceleri de daha olumlu olmaya başlamaktadır. Aynı zamanda özdeşleşmeleri arttıkça kendi hayatta kalma hislerini örgütün hayatta kalma hissi ile ilişkilendirmektedirler (Dutton vd., 1994). Pratt (1998), sosyal gruplarla özdeşleşmenin kişinin kendini geliştirme, güvenlik ve ait olma gibi ihtiyaçlarına hizmet ettiğini ifade etmiştir. Örgütler bireylerin yaşamlarında anlam bulmalarına yardımcı olmaktadır (Van Dick vd., 2004, 2006).

Örgütsel özdeşleşmeyle örgütün amaç ve hedefleri aynı zamanda bireylerin de amaç ve hedefleri olmakta, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterme yönünde motive olmaktadır (Edwards, 2005). Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme üretkenlikle ilgili davranışları artırmakta ve bu sayede de performansı da yükseltmektedir. Worchel vd. (1998) Sosyal Kimlik Teorisine göre örgüt ya da grup üyeliğinin kişinin benlik algısının önemli ve belirgin bir parçası olduğunda kişilerin üretkenliğini artırarak örgüt ya da grup için daha fazla kişisel çaba ortaya koyacağını belirtmişlerdir. Yaptıkları üç ayrı çalışmada da özdeşleşmenin sosyal haylazlığı azalttığı ya da ortadan kaldırdığı ve üretkenliği artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yüksek seviyede özdeşleşmiş kişiler için grup normlarını ihlal etmek, kişinin kendisinin koyduğu bir kuralı kırmak gibidir. Aynı şekilde kişi grubun başarısını kendi başarısı gibi görmekte ve grubun, örgütün başarısı için ekstra çaba harcamaktadır. Van Dick vd. (2006) de şirket birleşmelerinden sonraki özdeşleşmenin çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların daha fazla tatmin olduğunu ve örgüt için daha fazla çaba gösterdiğini belirtmişlerdir.

Efraty ve Wolfe (1988), yapmış oldukları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin performans etkililiği, göreve ilgi ve göreve yönelik çabayı artırdığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ile olumlu şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sosyal özdeşleşme ile kişi kendisini grup üyeliği gözlüğü ile gördüğünden grubun çıkarlarını kendi çıkarları gibi benimsemektedir (Van Knippenberg, 2011). Kişi ne kadar örgütüyle özdeşleşirse, o kadar örgütün bakış açısını kabullenmekte ve örgütün çıkarları yönünde hareket etmektedir (Dutton vd., 1994, Mael & Ashforth, 1992). Cheney (1983b) de, örgütüyle özdeşleşen çalışanların karar verme sürecinde örgütün çıkarlarını daha fazla dikkate aldığını vurgulamıştır. Bu sadece kişilerin ortak amaçlar için motive olmasını sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda diğer grup üyelerinin de grubun çıkarlarını koruyacağına dair güven duymalarını da sağlamaktadır. Bu şekilde grup üyelerine güven duyabilme, özellikle lidere güven duyabilme açısından önemlidir. Liderler diğer grup üyelerine göre daha fazla güce ve kaynağa erişime sahip olduğundan, liderin grubun çıkarlarına yönelik hareket edeceğine dair güven duyabilme, liderin daha fazla sevilmesini ve benimsenmesini sağlamaktadır (Van Knippenberg & Hogg, 2003).

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri, örgüte desteklerini ve bağlılıklarını güçlendirmektedir. Ayrıca, grup uyumu, iş birliği, özgecilik ve grubun olumlu değerlendirilmesini sağlamaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Sosyal kimlik ve özdeşleşme yönetsel hayatın temel zorluklarının üstesinde gelmede önemli bakış açıları verebilmektedir. Örgütsel özdeşleşme, özellikle örgüt üyelerinin yapılmaması durumunda herhangi bir yaptırımı olmayan iş birliği davranışı kararlarını kavramamıza katkı sağlayabilmektedir. Çalışanların iş birliğinde bulunma davranışları örgüt hakkındaki tutum ve bilişlerine dayanmaktadır. Bu aynı zamanda örgütle özdeşleşmenin de temelini oluşturmaktadır (Dukerich vd., 2002). Montoya ve Pittinsky (2011), yaptıkları çalışmada özdeşleşme seviyeleri yüksek olan çalışanların grup içindekilerle olduğu kadar grup dışındakilerle de iş birliğinin güçlü olduğunu belirtmişlerdir.

Hirst vd. (2009) yaptıkları çalışmada takım özdeşleşmesinin yaratıcılık çabalarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Niu vd. (2018) de Çin'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 20 şirkette çalışan 201 kişi ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin inovasyon davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Ancak özdeşleşmenin bu kadar olumlu özelliği ve katkısının yanında karanlık bir tarafı, bazı olumsuz sonuçlarının da bulunduğu belirtilmektedir. Örgüt içinde örgütün kendisi, alt birim, departman, çalışma grubu gibi farklı seviyelerde gruplar bulunabilmekte ve çalışanlar sosyal kimliklerini bu alt gruplardan alabilmektedirler. Bu durumda alt gruplarla örgütün amaçları ve sosyal kimliklerinin çelişme olasılığı bulunmaktadır. Özellikle de alt grubun normları farklı olduğunda bu çelişkili daha belirgin olmakta ve örgütün hedeflerine ulaşmasına zarar verebilmektedir (Hogg & Terry, 2000; Van Dick, 2001). Huo vd. (1996) de yaptıkların çalışmada alt çalışma grubuyla güçlü, ancak örgütüyle zayıf şekilde özdeşleşen çalışanlarda otoriteye karşı problemler ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bu yüzden üst seviyede örgütle özdeşleşme ile alt seviyede grup ya da birime olan bağlılık arasında denge sağlanması gerekmektedir. Ayrıca kişi örgüt ya da grubuyla güçlü şekilde özdeşleşmişse örgüt ya da gruptan olumsuz geri bildirim aldığı anda kimliği zarar görebilmektedir (Tyler & Blader, 2003).

Asforth ve Mael (1992), örgütsel özdeşleşmenin yöneticilerin astlarına karşı despot, zalim davranışlarına yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler çalışanların örgütle özdeşleşmiş olduklarından ne kadar kötü davranılırsa davranılsın yine de örgütte kalacaklarını düşünerek, bunu istismar edebilmektedirler.

Örgütüyle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların örgütüyle ilgili beklentileri de yüksek olmaktadır. Bu beklentileri karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayabilmektedirler (De Cremer, 2006b).

Özdeşleşmenin örgüt ve bireyler için öneminden bahsettikten sonra özdeşleşmenin oluşmasını ve gelişmesini etkileyen faktörlerden bahsetmek faydalı olacaktır.

1.3.4. Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler

Ashforth ve Mael (1989), esas olarak bireyin bir gruba üye olmasının grup lehine davranmak için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerini etkileyen ve güçlendiren örgütsel faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Ashforth & Mael, 1989; Dutton vd.1994; Mael & Ashforth, 1992):

Ayrt edicilik (distinctiveness): Sosyal Kimlik Teorisine göre kişiler, buldukları çevrede, ortamda kendi eşsizliklerini, ayrt ediciliklerini göstermek istemektedirler. Bu yüzden bireyler ayrt edici kültür, strateji, örgütsel yapı ve diğer ayrt edici özelliklere sahip örgütleri daha çekici bulmakta ve bu sosyal kimliklerine daha fazla yatırım yapmak istemektedirler (Dutton vd., 1994). Örgütün diğer örgütlerden farklılaşması olumsuz bile olsa özdeşleşme düzeyini artırmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Ayrıca örgüt üyeliği tanımının daha net ve belirgin olmasını sağlamaktadır. Mael ve Ashforth (1992) da yaptıkları çalışmada örgütün ayrt edici olmasının örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğunu ampirik olarak ortaya koymuşlardır.

Örgütün itibarı (prestige of the group): Örgütün itibarı, üyelerin benlik algılarının devamlılığını koruduğu, onlara benzersiz, eşsiz olma imkânı sağladığı oranda çekici olarak algılanmaktadır. Örgütsel kimliğin çekiciliğini de öz devamlılık (self-continuity), öz ayırt edicilik (self-distinctiveness) ve öz güçlendirme (self-enhancement) olacak şekilde öz tanımlayıcılığın (self-definition) üç prensibi sağlamaktadır. Kişinin kendini tanımlarken kullandığı nitelikler ile örgütü tanımlarken kullandığı niteliklerin örtüşmesi, örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Kişinin algılanan örgütsel kimliği ile benlik algısının benzerliği, kişinin kendisine yönelik öz devamlılığını güçlendirmektedir. Bu sayede zamanla daha istikrarlı bir benlik algısına sahip olmakta ve örgütsel kimliği daha çekici hale gelerek özdeşleşmesi artmaktadır (Dutton vd., 1994). Bu sebeple prestiji yüksek, daha olumlu algılanan örgütlere yönelik sosyal kimliklerine daha fazla yatırım yapmak istemektedirler (Mael & Ashforth, 1992). Kişinin örgütle olan bilişsel bağı, her üyenin örgütün itibarı, algılanan kimliği hakkındaki düşüncelerinden gelmektedir.

Öz saygı, kişinin kendisini beğenme derecesi olarak ifade edilmektedir (Dutton vd., 1994). Örgüt temelli öz saygı ise bir örgüt üyesi olarak kişinin kendi yeterliliğini ve değerini değerlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Gardner & Pierre, 1998). Kişiler çekici kimliğe sahip bir örgüte üye olduklarında kendileri hakkında daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olacaklarından öz saygıları da güçlenmektedir. Bu kapsamda örgütün olumlu imajı kişinin öz saygısını ne kadar güçlendirirse kişinin örgütle özdeşleşmesi de o oranda artmaktadır (Dutton vd., 1994).

Mael ve Ashforth (1992) ampirik olarak örgütün prestiji ile örgütsel özdeşleşmenin olumlu şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bergami ve Bagozzi (2002) örgüt dışındaki kişilerin örgütü saygı değer bulmalarını ifade eden örgütün prestijinin özdeşleşmeyi güçlendirdiğini ifade etmişlerdir.

Yorumlanan dış imaj (construed external image): Örgütün yorumlanan dış imajı, örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğü hakkında, örgüt üyelerin

düşüncelerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, “örgüt dışındakiler benim örgütle olan ilişkimden dolayı benimle ilgili ne düşünüyorlar?” sorusuna cevap vermektedir. Bu imajın olumlu ve çekici olarak algılanması özdeşleşmeyi güçlendirmektedir. Karabey ve İşcan (2007) da yaptıkları çalışmada örgütün olumlu dış imajının örgütsel özdeşleşme üzerinde güçlü etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Cheney (1983a) örgütün örgüt dışındakiler tarafından övülmesi, takdir edilmesinin çalışanları örgütle özdeşleşmeye teşvik ettiğini belirtmiştir. Aksine dış imajın olumsuz olarak algılanması ise çalışanlarda depresyon, stres gibi olumsuz kişisel sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu olumsuz kişisel sonuçlar da üyeler arasında artan rekabet, düşük efor gibi olumsuz örgütsel sonuçlara götürebilmektedir (Dutton ve diğ., 1994). Bunun yanında örgütün gerçek kimliği dışında abartılarak yaratılan dış imajı da özdeşleşmeyi olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

Dış grupların belirginliği (salience of the out-groups): Örgüt dışındaki grupların varlığı ve rekabet durumu özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Dış gruplarla rekabet durumunda, grupların sınırları ve biz/onlar ayrımı daha fazla belirginleşmektedir. Aynı şekilde Van Dick vd. (2004,2005) de, üyesi olunan grubun belirginliğinin özdeşleşme düzeyini artırdığını ifade etmişlerdir. Cheney (1983a) de ortak bir düşmana karşı birleşmenin, dış tehditlere, rekabete vurgu yapmanın özdeşleşmeyi güçlendireceğini belirtmiştir.

Grup ya da örgüt içindeki rekabet ise özdeşleşme düzeyini olumsuz etkilemektedir. Böyle bir rekabet, üyeler arasındaki uyumu azaltmakta ve üyelerin bir bütün olarak grup ya da örgüt yerine üyelere ve alt gruplara yoğunlaşmalarına sebep olmaktadır. Brown’a (1969) göre de özdeşleşmeyi engelleyen örgüt içi rekabet unsurları bulunmuyorsa; bireyler örgütle özdeşleşme eğiliminde olmaktadır.

Kişinin ne kadar zamandır aktif olarak o örgüte üye olduğu örgütle özdeşleşmesini etkilemektedir. Başka bir deyişle kişinin sosyal katılım düzeyi ve kıdemi örgütsel özdeşleme ile ilişkilidir. Çalışanlar örgüt içinde bulunma süreleri

ve kıdemleri arttıkça örgütsel kimliğe maruz kalma seviyeleri de artmaktadır. Bu da örgütün özelliklerinin kişinin hafızasında daha fazla yer tutmasına ve daha kolay ulaşılmasına imkân vermektedir. Kişi örgütte ne kadar fazla kalırsa kişinin kendisini öz sınıflandırması için örgüt üyeliği o kadar belirgin hale gelmekte ve diğer grup üyeliklerine göre daha öncelikli olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütü ile olan iletişimi yoğunluk ve süre olarak ne kadar fazla olursa algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği o kadar fazla olmakta ve örgütle özdeşleşmesi de o kadar güçlü olmaktadır (Dutton vd., 1994). Rousseau (1998) de örgütte bulunma süresi düşük olan çalışanların örgütsel özdeşleşmeyi güçlendiren örgütsel mekanizmalara maruz kalmasının da daha düşük olacağını ve buna bağlı olarak özdeşleşmelerinin daha düşük seviyede olacağını ifade etmiştir. Brown'a (1969) göre de bireylerin örgüt içindeki gücü özdeşleşme ile olumlu ilişki içindedir. Reade de (2001) yaptığı çalışmada örgütsel hiyerarşiye katılımın özdeşleşmeyi etkilediğini belirtmiştir.

Kişinin örgüt içinde birisiyle mentor tarzı bir ilişki kurması, karizmatik ya da örnek alınan kişiler ile özdeşleşmesi genel örgütle özdeşleşme düzeyini de artırmaktadır. Bu kişi hayatta ve hala örgüt içindeyse özdeşleşme daha da kuvvetli olmaktadır.

Kişinin aynı sosyal sınıftaki birden fazla örgüte üye olma durumu kişinin örgütle özdeşleşmesini olumsuz şekilde etkilemektedir. Böyle bir durumda kişinin örgütle bir olma hissi belirsizleşmekte ve azalmaktadır.

Örgütün kişinin bireysel hedeflerine ulaşmasına yaptığı katkı da özdeşleşmeyi artırmaktadır. Brown'a (1969) göre de örgütün kişisel başarıyı destekleyen imkânlar sağlaması özdeşleşmeyi olumlu olarak etkilemektedir. McAllister ve Bigley de (2002) çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama ve çıkarlarını önemseme gibi örgütsel ilgi olarak ifade edilebilecek davranışların çalışanların öz saygılarını artırdığını ifade etmişlerdir.

Restubog vd. (2008), yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Van Knippenberg ve Van Schie (2000), küçük çalışma gruplarında büyük çalışma gruplarına göre özdeşleşmenin daha olası olduğunu belirtmişlerdir. Büyük ölçekli gruplarda bireysel farklılıklar daha fazladır. Ayrıca küçük çaptaki çalışma gruplarında büyük ölçekli örgütlere göre daha fazla ortak nokta bulunmaktadır. Yaptıkları çalışmada da çalışma gruplarıyla özdeşleşmenin örgütün bütünüyle özdeşleşmeye göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdeşleşme genelde bilişsel bir yapı olarak görülüp tek boyutta incelense de bazı araştırmacılar özdeşleşmenin çeşitli türleri olduğunu ifade etmişlerdir (Johnson & Morgeson, 2005; Rousseau, 1998; Van Dick, 2001; Van Dick & Wagner, 2002; Van Dick vd., 2004). Bu yüzden özdeşleşme türlerinden bahsetmekte yarar vardır.

1.3.5. Örgütsel Özdeşleşme Türleri

Literatürde özdeşleşmenin tek boyutlu olarak değerlendirilemeyeceğinden bahseden araştırmacılar bulunmaktadır (Van Dick, 2000; Van Dick & Wagner, 2002; Van Dick vd., 2004). Onlara göre özdeşleşmenin farklı boyutları farklı davranış ve tutumlarla ilişkilidir.

Johnson ve Morgeson (2005), Tajfel'in (1972) Sosyal Kimlik tanımına dayanarak özdeşleşmeyi bilişsel ve duygusal özdeşleşme olarak ikiye ayırmışlardır. Bilişsel özdeşleşme, kişinin sosyal bir referansa göre kendisini tanımlama derecesine ilişkin düşünce ve inançlarıdır. Duygusal özdeşleşme ise, sosyal kimliğinde bu sosyal referansa verdiği değerle ilgili kendisi hakkındaki duygularıdır ve örgüt üyeliği hakkındaki gurur, heves ve ait olma gibi olumlu duygularla ilişkilidir. Duygusal özdeşleşmeye göre sosyal kimlikler sadece bilişsel bir yapı değildir. Aynı zamanda insanlar bu sosyal kimliklere duygusal anlamlar da yüklemektedirler. Örgütsel özdeşleşmeye duygusal açıdan yaklaşanlar, iki

boyutun incelenmeden özdeşleşmenin anlaşılamayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca özdeşleşmenin bilişsel olarak beynimizle ilişkili olduğu kadar duygusal olarak da kalbimizle ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Edwards, 2005).

Bazı araştırmacılar ise Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre özdeşleşmenin üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Van Dick, 2001; Van Dick & Wagner, 2002; Van Dick vd., 2005a). Bu boyutları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Bilişsel (cognitive) boyut, belirgin bir gruba aidiyetin bilgisi,
- Duygusal (affective) boyut, gruba duygusal olarak bağlı olma,
- Değerlendirme (evaluative) boyutu ise, gruba dışarıdan yapılan değerlendirmelerdir.

Bunlara daha sonradan davranışsal (conative / behavioural) boyut da eklenmiştir (Van Dick, 2001; 270; Van Dick & Wagner, 2002; Van Dick vd., 2004).

Yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutu dışında diğer boyutlarının da olduğu ifade edilse de örgütsel çıktılarla en yakından ilişkili olan boyut bilişsel boyuttur (Van Dick vd., 2005b). Kişinin kendisini belli bir gruba ya da kategoriye göre konumlandırması yani öz sınıflandırması, özdeşleşmenin bilişsel boyutunu ifade etmektedir. Grup üyeliğine karşı olumlu duygular beslemesi duygusal boyutu, grup dışındakilerden olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler alması değerlendirme boyutunu, örgütsel davranışlar gibi grup ile ilgili eylemlere katılım ise davranışsal boyutu tanımlamaktadır (Van Dick, 2001). Bunlardan ilk olarak kişinin kendisini belli bir gruba birlikte tanımlamasıyla bilişsel özdeşleşme oluşmakta, daha sonra diğer boyutlar oluşmaktadır. Bilişsel boyut dışındaki diğer üç boyut birbirine bağlı ve ilişkilidir. Örneğin grup için olumlu duygular besleyen kişi aynı zamanda grubu olumlu olarak değerlendirmekte ve grubun yararına eylemde bulunmaktadır (Bergami & Bagozzi, 2002; Van Dick, 2001; Van Dick vd., 2004).

Kreiner ve Ashforth ise (2004) geliştirilmiş özdeşleşme modelinde bireylerin örgütsel bağlanma açısından kendilerini farklı şekillerde örgütleriyle tanımladıklarını, bir başka deyişe farklı şekillerde örgütleriyle özdeşleştiklerini ifade etmişlerdir. Özdeşleşmeyi, bireyin örgütle kurmak istediği bağ olarak tanımlamışlar ve bu bağın özdeşleşme, özdeşleşmeme (disidentification), kararsız özdeşleşme (ambivalent ya da conflicted identification) ve etkisiz özdeşleşme (neutral identification) şeklinde dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

Elsbach ve Bhattayarca (2001) özdeşleşmemenin, bireyin örgütü tanımlarken kullandığı nitelikleri kendisini tanımlarken kullanmaması durumunda oluştuğunu ifade etmişlerdir. Kişi güçlü şekilde örgütün amaç ve değerlerine karşı çıkabilmektedir. Özdeşleşmeme bireyin, örgütün misyonu, kültürü gibi temel niteliklerden hoşlanmadığı için bunları benimsemeyerek, kendi kimliğini bilinçli ve aktif olarak örgütten ayırmasıdır. Özdeşleşmeme örgüt ile birey arasında bir çatışma durumu olarak görüldüğünden arzu edilen bir durum değildir (Kreiner & Ashforth, 2004).

Kişinin aynı anda örgütüyle hem özdeşleşip hem de özdeşleşmemesine kararsız özdeşleşme denilmektedir. Birey örgütün belli bir özelliğini benimseyerek, belli bir yönü ile özdeşleşirken; belli özelliklerini benimsemeyerek, belirli yönleri ile de özdeşleşmeme durumu sergileyebilmektedir. Bu durumdaki çalışanlar, örgüt amaçları doğrultusunda çabalamakta ancak performanslarını gerektiğinden fazla artırma konusunda isteksiz olmaktadır (Kreiner & Ashforth, 2004).

Etkisiz ya da yansız özdeşleşme, bireyin örgütüyle ne özdeşleşmesi ne de özdeşleşmemesidir. Özdeşleşme genellikle örgüte karşı olumlu, özdeşleşmeme olumsuz tutumu temsil ederken, etkisiz özdeşleşme ise olumlu ya da olumsuz bir tutumu değil tarafsız olmayı temsil etmektedir. Bazı çalışanlar geçmiş tecrübeleri, hayat görüşleri ya da yönetim tarzlarından dolayı örgüte karşı olumlu ya da olumsuz bir algı oluşturmaktan kaçınmakta ve tarafsız olmaya çalışmaktadırlar. Ancak tarafsız olmak da özdeşleşme gibi kişiye göre öz tanımlayıcı olan bilişsel

bir durum olduğundan etkisiz özdeşleşme de özdeşleşmenin bir türü olarak kabul edilmektedir (Kreiner & Ashforth, 2004).

Rousseau (1998) insanların kendileri ile ilgili düşünme tarzları ve bunlara yönelik bilişsel süreçlerinin farklı şekillerde olabileceğini ve kendileri ile ilgili algılarını genişletebileceklerini, bu yüzden özdeşleşmenin farklı boyutlarda ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Özdeşleşmenin birey ile örgüt arasındaki ortak çıkarların farklılıklardan üstün olduğu durumlarda ortaya çıkmasına yerleşik (situated) özdeşleşme adını vermiştir. Yerleşik özdeşleşme durumsal ipuçları tarafından harekete geçirilmektedir ve bireyin örgütle olan ilişkisi birey için 'biz' algısı oluşturmaktadır. Bu tarz özdeşleşme paylaşılan, ortak çıkarlara yönelik durumsal ipuçlarından dolayı olarak meydana gelmektedir. Bu ipuçları olduğu sürece özdeşleşme devam etmektedir. Başka bir deyişle sürekli değil geçicidir. Yerleşik özdeşleşmede bireyler rol tanımlarında olan kendilerinden beklenen işleri yapmaktadırlar. Kendilerini belli bir amaç doğrultusunda çalışan bir grubun parçası olarak görmekte ve paylaşılan çıkarlar kişiyi motive etmektedir (Edwards, 2005).

Bireyin örgütle ilişkisinin daha derin olduğu, bireyin örgütü içselleştirdiği zihni modeli değiştirdiğinde oluşan özdeşleşmeye de derin yapısal (deep structure) özdeşleşme adı verilmiştir. Bu özdeşleşme türünde kişinin benlik algısı ile örgütü arasında benzerliklere yol açan durumlar ve rollerin bulunduğu iş ortamında oluşan bilişsel şemayla ilgilidir. Yerleşik özdeşleşme derin yapısal özdeşleşme için gerekli ama yeterli değildir. Yerleşik özdeşleşme oluştuktan sonra çalışanlar ile iş ortamı arasındaki etkileşimin artması derin yapısal özdeşleşmeye imkân sağlamaktadır. Derin yapısal özdeşleşme bireyin sosyal dünya hakkındaki bildiklerini daha etkili şekilde organize etmesine yaramakta (Rousseau, 1998), örgütü kişinin benlik algısının bir parçası yapmaktadır (Edwards, 2005).

1.4. EKSTRA ROL DAVRANIŞI

İşletmeler, örgütler doğaları itibariyle çalışanların, müşterilerin ve paydaşların etkileşim içinde oldukları açık ve esnek sosyal sistemlerdir. Özellikle çevre ve müşterilerin taleplerinin sürekli değişim gösterdiği bir ortamda rekabet avantajı kazanabilmek ve bunu sürdürüebilmek için çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. Bunlar dışında çalışanların herhangi bir kontrol ya da denetime tabi olmadan gönüllü olarak iş tanımlarında belirtilmeyen faaliyetleri yerine getirmeleri de beklenmektedir. Örgütler de insan kaynaklarına eskiye göre daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu kapsamda çalışanların motive edilmesi, potansiyellerini keşfetmeleri ve yaptıklarının ötesine geçmelerine çalışmaktadırlar. Bir anlamda onlardan resmi rol tanımlarının ötesine geçerek örgüt için ekstra çaba göstermelerini sağlayabilmenin yollarını aramaktadırlar. Çalışanların örgüt yararına resmi rol tanımlarının ötesinde ekstra çaba göstermeleri literatürde prososyal davranış, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde ekstra rol davranışı ve onunla eş anlamlı olarak kullanılan prososyal davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanacaktır.

1.4.1. Prososyal Davranış

Yardım etme, paylaşma, bağış yapma, iş birliği ve gönüllü olma gibi eylemler prososyal davranış şekilleri olarak kabul edilmektedir. Bunlar diğer kişilerin refahı ve bütünlüğü için yapılan olumlu sosyal eylemlerdir ve örgütler için önemli sonuçları bulunmaktadır. Prososyal davranışların izleri 20'nci yüzyılın başlarına Chester Barnard'ın iş birliğine istekli olma düşüncesine kadar gitse de bu davranışlara psikolojik araştırmaların temel ilgisi 1960'larda başlamıştır (Brief & Motowidlo, 1986). Katz (1964), etkili örgütün işleyişi için gerekli olduğu düşünölen üç davranış türünden bahsetmiştir. İlk olarak, çalışanlar örgüte, sisteme katılmalı ve orada kalmalıdır. İkinci olarak, belli rol gereksinimlerini yerine getirmeli ve

performans standartlarına ulaşmalıdırlar. Üçüncü olarak arkadaşları ile iş birliği yapma, örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için gerekenleri yapma, örgütü geliştirmek, iyileştirmek için önerilerde bulunma, bilinçli kendini geliştirme, bir üst pozisyon ve sorumluluk için hazırlık yapma, örgüt dışındakilerle konuşurken örgütün lehine konuşmak gibi resmi rol tanımının ötesinde prososyal davranışlarda bulunmalıdırlar. Bu üçüncü davranış şekli, örgütün varlığını sürdürebilmesi için hayati öneme sahipken, çalışanların resmi iş ve rol gerekliliklerinin bir parçası olarak tanımlanması ise oldukça zordur. Ancak bu davranış şekli, prososyal davranışın sadece bir kısmını teşkil etmektedir. Prososyal davranış bundan daha fazlasını ifade etmekte, örgütsel ve bireysel etkililik için gerekli olan farklı davranış türlerini de içermektedir (Brief & Motowidlo, 1986; Smith vd., 1983). Katz (1964) resmi rol tanımlarının dışındaki bu davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işlemlerini sağladığını belirterek, açık sisteme dayalı örgüt modeli ve prososyal davranışlardan bahsetmiştir. Bu aynı zamanda prososyal davranışlar, ekstra rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da temelini oluşturmaktadır. Bazı araştırmacılar da prososyal davranışın, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı ya da benzer kavramları ifade ettiğini belirtmişlerdir (Baruch vd., 2004; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000).

Prososyal davranışın tanımı konusunda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Ancak genel olarak prososyal davranış, yöneltildiği kişi ya da kişilerin fayda sağlayacağı düşünülen, onların iyiliği, refahı için yapılan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Bu tanım eylemlerin sonuçlarını vurgularken, bazı araştırmacılar ise prososyal davranışı kişinin niyetine göre değerlendirmişlerdir. Burada kişinin davranışı karşılığında herhangi bir maddi ya da sosyal ödül beklemeden gönüllü olarak yapması önem kazanmaktadır. Bu kısıtlama bir prososyal davranış çeşidi olan özgeciliği de tanımlamaktadır (Brief & Motowidlo, 1986).

Brief ve Montowidlo (1986, s.711) prososyal davranışı, *“bir örgüt üyesi tarafından yapılan, örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşime girdiği örgüt, kişi ya da gruba yöneltilen ve yöneltildiği örgütün, grubun ya da kişinin refahını, iyiliğini artırmayı*

amaçlayan davranışlar” şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanım bilinçli olarak kapsam açısından geniş tutulmuş, örgütün işleyişi için önemli olan pek çok davranışı kapsamı düşünölmüştür. Puffer (1987) ise prososyal davranışı örgüt için olumlu uygulamaları olan ama doğrudan görevle ilişkili olmayan davranışlar olarak tanımlarken, örgüt için olumsuz uygulamaları olan davranışları ise uyumsuz (noncompliant) davranışlar olarak tanımlamıştır. Eisenberg ve Miller (1987), prososyal davranışı başka bir kişiye fayda sağlayan ve gönüllü davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Prososyal davranışlar farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır. İlk olarak, bazı prososyal davranışlar örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağladığından örgütsel olarak işlevselken, bazıları ise işlevsel değildir. Örgüt üyeleri birbirleri ile iş birliği yaptığı, beklenmedik tehlikelere karşı örgütü korumaya çalıştıkları, örgüt dışındakilere karşı örgüt için iyi şeyler söyledikleri durumlarda örgütün başarılı olma ihtimali daha yüksek olmaktadır. Zira bu tarz davranışlar örgütün amaçlarına ulaşabilmesini ve hayatta kalabilme yeteneğini güçlendirmektedir. Ancak örgütsel etkililiği olumsuz etkileyebilen prososyal davranışlar da bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, örgüt üyeleri çalışma arkadaşlarına örgütsel amaçlarla uyumlu olmayacak şekilde kişisel amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olabilirler, çalışma arkadaşını örgütsel yaptırımlardan kurtarmak için bilinçli olarak örgüt kayıtlarıyla oynayabilir ya da müşterilere örgüt çıkarlarına aykırı şekilde yardımcı olabilirler. Bu davranışlar da prososyaldir, ancak örgütün başarısına katkı sağlamamakta, aksine örgütün etkili olmasını zorlaştırmaktadırlar (Brief & Motowidlo, 1986).

İkinci olarak, prososyal davranışlar rol davranışı ve ekstra rol davranışı şeklinde ikiye ayrılmaktadırlar. İlk olarak Katz ve Kahn (1966), rol performansı (rol davranışı) ile kendiliğinden davranışlarını (ekstra rol davranışı) birbirinden ayırmıştır. Rol davranışları, örgütsel olarak kişinin rolü ya da işinin bir parçası olarak tanımlanmış prososyal davranışlardır. Bunlara, profesyonel olarak danışmanlık yapanlar örnek verilebilir. Bu kategorideki, yardım etme, paylaşma, iş birliği gibi prososyal davranışlar iş performansının resmi boyutlarındandır. Bu davranışlar çoğu zaman üretkenlikten daha önemli olarak görölmektedir. Ekstra

rol davranışları resmi olarak rol gereksinimlerinde belirtilmeyen olumlu sosyal davranışlardır. Rol davranışları örgütsel olarak işlevsel olmasına rağmen, ekstra rol davranışları aynı zamanda işlevsel olmayabilmektedir. İşlevsel ekstra rol davranışları, iş birliği yapma, örgütü tehlikelerden koruma, iyileştirme için önerilerde bulunma gibi davranışları içermektedir. İşlevsel olmayan ekstra rol davranışları ise iş arkadaşlarına ya da müşterilere kişisel olarak fayda sağlayan ama örgütsel verimliliğe zarar veren ve örgüte maliyeti olan prososyal eylemlerdir (Brief & Motowidlo, 1986). Van Dyne ve LePine (1998) de yapmış oldukları çalışmada rol ve ekstra rol davranışlarının ampirik olarak ayrı yapılar olduğunu doğrulamıştır. Ancak Podsakoff vd. (2000), ekstra rol davranışının çalışanlar tarafından gönüllü yaptıkları ve resmi olarak ödüllendirilmedikleri halde kendi işlerinin bir parçası olarak da görülebildiğini, bu yüzden hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından kolaylıkla rol davranışlarından ayırt edilemeyebileceğini ifade etmişlerdir.

Üçüncü olarak, prososyal davranışlar yönelttikleri hedeflere göre ayrılmaktadırlar. Bu hedefler genellikle, örgüt üyelerinin işlerini yaparken etkileşime girdikleri ve genellikle bu kişilere faydalı olma niyetinde oldukları bireylerdir. Bu iş arkadaşı ya da müşteri olabilmektedir. Müşterilere yöneltilen, müşterilerle iyi ilişkiler kurmak için sergilenen olumlu prososyal davranışlara prososyal hizmet davranışı denilmektedir (Ackfeldt & Wong, 2006). Ancak prososyal davranışlar sadece bireylerle kısıtlanmamalıdır. Prososyal davranışların hedefi örgüt de olabilmektedir. Prososyal örgütsel eylemler, örgüte gönüllü olarak hizmet etme, örgütsel süreçlerle iş birliği içinde bulunma, örgütsel amaçlar için ekstra çaba gösterme ve örgütsel amaçlara bağlılığını vurgulama gibi davranışlardır. Bu bireylerin kendi zaman, enerji, diğer kaynaklarını ve kendi çıkarlarının bir kısmını örgütün iyiliği için feda etmeleri anlamına gelmektedir. Bireylere yönelik prososyal davranışlar örgütsel açıdan işlevsel ya da işlevsel olmayan davranışlar olabilirken, örgüte yönelik prososyal davranışlar, genellikle işlevseldirler (Brief & Motowidlo, 1986).

Bu üç farklılık her ne kadar genel olarak faydalı olsa da davranışların tam olarak ayrılabilmesini sağlamamaktadır. Örnek vermek gerekirse, bir prososyal eylemin sadece işlevsel ya da sadece işlevsel olmayan sonuçları olmayabilmektedir. Bir davranış, örgütsel etkililik için işlevsel olabilirken, diğerleri için işlevsel olmayabilmekte ya da bireysel davranışın hedefi sadece kişi ya da örgüt olmayabilmektedir. Kişi aynı anda hem örgüte hem de bireye faydalı olmak niyetiyle prososyal davranışta bulunabilmektedir (Brief & Motowidlo, 1986).

Brief ve Motowidlo, (1986), yaptıkları çalışmada 13 prososyal örgütsel davranış tanımlamışlardır. Bunları şu şekilde ifade edilebilir;

1. İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak: Bu davranışlar iş dışında iş arkadaşlarına yardım etmek, mecbur olmasa bile işe yeni girenlerin işe uyum sağlamalarına, oryante olmalarına yardım etmek, iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına işlerinde yardımcı olmak gibi davranışlardır. Bunlar bireysel olarak astlarına, iş arkadaşlarına ya da üstlerine işle ilgili faaliyetlerinde yardımcı olarak fayda sağlamak niyetiyle gönüllü olarak yapılan ekstra rol davranışlarıdır. Bu davranışlar genellikle örgütsel olarak işlevsel davranışlardır.

2. İş arkadaşlarına özel konularda yardımcı olmak: Prososyal örgütsel davranışlar, ailevi problemler ya da duygusal çöküntüler gibi iş arkadaşlarının özel hayatlarıyla ilgili konularda yardım etmek niyetiyle de yapılabilmektedir. Bu prososyal davranışlar temelde ekstra rol davranışlarıdır. Prososyal davranışın yönlendirildiği kişinin çıkarlarının örgütsel amaçlarla uyumlu olup olmamasına bağlı olarak örgütsel olarak işlevsel ya da işlevsel olmayan davranış olabilmektedir.

3. Personelle ilgili kararlarda hoşgörü göstermek: Bu tür davranışlar işe alım, performans değerlendirme ve tazminat gibi insan kaynakları kararlarını kapsamaktadır. Prososyal davranışlar; söz konusu kararlarda çalışanların hak etmediği şekilde kayırılması, gereksiz hoşgörü gösterilmesi şeklini almaktadır. Bu

tarz prososyal davranışlar örgütsel olarak işlevsel olmayan, örgütün çıkarına olmayan davranışlardır.

4. Örgütsel açıdan uygun şekilde müşterilere hizmet ya da ürün sunma:

Mağazalar, bankalar, hastaneler, eğitim kurumları, kamu hizmet kurumları ya da seyahat acenteleri gibi pek çok örgüt müşterilere yüz yüze ürün ya da hizmet sağlamaktadırlar. Prososyal davranışların bir çeşidi de müşterilere örgütsel olarak uygun şekilde ürün ya da hizmet sağlamaktır. Bu davranışın prososyal olabilmesi için, örgüt üyesinin müşterinin gerçekten örgütün ürün ya da hizmetinden fayda sağlayacağına ya da kendisine yardımcı olacağına inanması gerekmektedir. Müşterinin ihtiyaç ve çıkarlarını düşünmeden hizmet ya da ürün sağlamak prososyal bir eylem değildir. Müşterilere örgütsel olarak uygun şekilde ürün ya da hizmet sunma genellikle örgütsel olarak işlevseldir ve rol davranışıdır. Ancak, bazı durumlarda çalışanın gerçek niyeti müşterinin çıkarı olduğunda bu davranış ekstra rol davranışı da olabilmektedir.

5. Örgütsel açıdan uygun olmayan şekilde müşterilere hizmet ya da ürün sunma:

Müşterilere örgütün çıkarına olmayacak şekilde ürün ya da hizmet sunularak da yardımcı olunabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir satış görevlisi müşteriye ürünü resmi satış fiyatından daha düşük bir fiyata satabilir ya da ürünün olumsuz özelliklerini vurgulayarak müşterinin ürünü almasından vazgeçirebilir. Benzer şekilde, örgüt üyesi, örgütsel kural ve prosedürleri görmezden gelerek müşteriye bir hizmet sunmaya çalışabilir. Bunun müşteriye yardımcı olurken, örgüte de bir maliyeti olmaktadır. Bu tür prososyal davranışlar genellikle örgüt açısında işlevsel olmayan davranışlardır.

6. Örgütsel ürün ya da hizmetle ilgisi olmayan kişisel konularda müşterilere yardımcı olmak:

Müşterilerle ilgilenen örgüt üyeleri sıklıkla müşterilere yer ya da yön tarifi yapma, onları kibarca dinleme, özel konularda resmi olmayan bilgi sunma gibi örgütün resmi olarak sağladığı ürün ya da hizmetlerle ilgisi olmayan kişisel hizmetler sunma fırsatı yakalamaktadırlar. Bu eylemler ekstra rol

davranışlarıdır ve örgütsel açıdan işlevsel ya da işlevsel olmayan davranış olabilmektedir.

7. Örgütsel, değer, politika ve düzenlemelerle uyumlu olmak: Bu davranışlar örgütün temel değer ve amaçları çerçevesinde davranma ve bunları içselleştirme, kişisel olarak uygun olmasa da örgütün temel politika ve prosedürlerine bağlı kalma, kabul edilebilir örgütsel davranışı tanımlayan açık ya da kapalı normları benimseme ve bunlarla yaşama, örgütsel kaynakların kullanımı, çalışma saatleri, katılım gibi günlük konularla ilgili kural ve prosedürleri takip etme gibi davranışları kapsamaktadır. Bu tarz davranışlar örgütü bütün olarak benimsemeyi ve örgütün çıkarı için astların rolleri ile ilgili konularda istekli olmasını yansıttığından prososyal davranışlardır.

8. Süreç, yönetim ya da örgütle ilgili iyileştirme önerilerinde bulunma: Örgüte yönelik farklı bakış açıları geliştirme ya da örgütün daha başarılı olması için iş yapış şeklini değiştirme çabaları bir diğer prososyal davranış çeşididir. Bir örgüt üyesi iş tasarımı, üretim süreci, yönetim süreci, örgüt yapısı ya da örgüt stratejisinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi için değişiklikler önerebilmektedir.

9. Uygun olmayan direktif, prosedür ya da politikalara itiraz etme: Bazen örgüt çalışanı bir direktif, prosedür ya da politikanın etik, yasal olmadığını ya da uzun dönemli örgütün çıkarlarına zarar verebileceğini düşündüğünde, konuyu düzeltici eylemi yapacak ya da kararı verebilecek yetkiliye ya da birime götürebilmektedir. Bu içten şekilde örgüte yardım etmek için yapıldığında prososyal bir davranış olarak değerlendirilebilmektedir.

10. İşe yönelik ekstra çaba gösterme: Gereksiz konuşmalarla zaman harcamama, fazladan mola almama gibi işe yönelik çabaya ilişkin unsurlar içermektedir. Ekstra çaba, çalışkanlık, sebat ve işine bağlı olma gibi eylemler prososyal davranışların bir diğer kategorisini meydana getirmektedir. Çünkü bu tarz davranışlar bazı kişisel çıkarlar pahasına örgütün faydasına yönelik yapılan davranışlardır.

11. İlave görevler için gönüllü olmak: İşle ilgili olsun ya da olmasın ilave görevler için gönüllü olma sıklıkla örgüte yardım etme niyetiyle yapılmaktadır. Grup çalışmaları, işle ilgili projeler ya da sadece standart olmayan durumlardaki hataları düzeltme, örgütsel sürecin önündeki engelleri kaldırma, örgütü beklenmedik tehlikelere karşı savunma gibi gönüllü faaliyetler bu kapsamdadır.

12. Geçici zorluklarda bile örgütte kalmak: Örgüte sadakat bir diğer prososyal davranıştır. Sadakatin gösteriş şekillerinden birisi de geçici olumsuzlukların örgüt üyeleri için uygun olamayan şartlar yarattığı dönemlerde bile örgütte kalmaktır.

13. Örgüt dışındakilere karşı örgütün lehinde konuşmak: Sadakati göstermenin bir diğer yolu da örgüt dışındakilere karşı örgütü savunmak ve örgüt lehinde konuşmaktır. Bu tarz eylemler örgüt dışındakilerin gözünde örgütün itibarını yükselten eylemlerdir.

Yukarıda bahsedildiği gibi prososyal örgütsel davranışların örgüt için hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçları bulunmaktadır. Potansiyel işlevsel sonuçların bazıları şunlardır (Brief & Motowidlo, 1986):

- Eğer örgüt üyeleri kendi işlerinin prososyal rol gereksinimlerini yerine getirirlerse ya da işlerini daha etkili yapabilmek için diğer çalışanlara yardım ederlerse daha etkili iş performansı ortaya çıkmaktadır.
- Eğer bireylere yönelik prososyal eylemler kişilerarası güven ve anlayışı güçlendirirse, bireyler ve birimler arasında gelişmiş iletişim ve koordinasyon gerçekleşmektedir.
- Diğer kişiler tarafından prososyal olarak davranılan kişiler arasında iş tatmini artmaktadır.

- Örgüte daha sonra tekrar ürün ya da hizmet almak için dönebilecek olan müşterilerin tatminini artmaktadır.
- Eğer insanlar örgüte karşı prososyal olarak bağlılık, iyi vatandaşlık davranışı sergilerse genel olarak örgütsel verimlilik artmaktadır.

Potansiyel işlevsel olmayan sonuçlar ise şu şekildedir (Brief & Motowidlo, 1986).

- Eğer insanlar kendi işleri pahasına diğer kişilerle ilgilenme, onlara yardım etme gibi ekstra rol davranışı, prososyal faaliyetlere çok fazla zaman harcarsa etkisiz iş performansına sebep olabilmektedir.
- Eğer sorumlular işe alımlarda ve performans değerlendirmesinde adalet, objektiflik ve liyakat pahasına müsamaha ve hoşgörü gösterirlerse yanlış personel kararlarına sebep olabilmektedir.
- Eğer çıkarları örgütle çatışan kişilere prososyal olarak yardım edilirse ya da müşterilere örgütsel olarak uygun olmayan şekilde ürün ya da hizmet sağlanırsa örgütsel verimsizliğe sebep olabilmektedir.

Prososyal davranışları etkileyen pek çok faktör vardır. Bu kısımda prososyal davranışların öncüllerinden bahsetmek faydalı olacaktır.

1.4.2. Prososyal Davranışların Öncülleri

Prososyal davranışların öncülleri bireysel ve bağlamsal öncüller olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bireysel öncüller:

İlk olarak empati, prososyal davranışlardan olan özgeciliğin altında yatan özelliktir. Onun dışında prososyal eğilimleri olan kişilerin içselleştirilmiş ve daha evrensel adalet standartları, sosyal sorumluluk anlayışı ve ahlaki bakış açısı olduğu vurgulanmaktadır. Bu sayede bu kişiler dünyayı kendi duygusal ve motivasyonel pencerelerinden görmektedirler (Brief & Motowidlo, 1986).

Smith vd. (1983), yapmış oldukları literatür taramasında prososyal davranışların dışadönüklük ve eğitim seviyesi ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda kişinin olumlu ruh hali de prososyal davranışları güçlendirmektedir. Bununla beraber diğer kişilere yardım etmenin kişinin ruh halini iyileştirmesinin bir yolu olduğu da belirtilmektedir. Depresif ya da mutsuz kişilerin bilinçli olarak kendilerini daha iyi hissetmek için prososyal davranışlarda bulunmaktadır (Brief & Motowidlo, 1986).

Bağlamsal öncüller:

Örgütsel ortamın ve iş çevresinin pek çok boyutu prososyal örgütsel davranışla ilişkilidir ya da onun belirleyicisidir. Bu kapsamda; karşılık normu, grup uyumu, rol modellik, personeli güçlendirme, liderlik tarzları, örgüt iklimi, stresörler, örgütsel bağlılık ve tatmin olma duygusu ve ruh halini etkileyen diğer faktörler prososyal örgütsel davranış ile ilişkilidir. Rol ötesi davranışlar olumlu bir çalışma ortamının sonucunda ortaya çıkabilen davranışlardır.

Gouldner (1960), Blau (1964) gibi araştırmacılar prososyal davranışlara yön veren sosyal karşılık verme normunu incelemişlerdir. Buna göre insanlar kendilerine yardım eden kişilere yardım etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu kişi sadece birey olmak zorunda değildir. Bu grup ya da örgütte olabilmektedir.

İnsanlar kendi gruplarından birisi sıkıntıda olduğu zaman onlara yardım etmek için daha fazla motive olmaktadır. Bu yüzden grup uyumu bir grup üyesinin diğer bir grup üyesine karşı prososyal davranışta bulunma olasılığını kısmen belirlemektedir. Bu kişilerin benzer fikirleri paylaşma derecesi ve ortak yönleri prososyal davranışı etkileyen diğer bir faktördür. Ayrıca kişinin fiziksel çekiciliği prososyal olarak davranılma ihtimalini artırmaktadır.

Prososyal rol modeller herhangi bir durumda neyin doğru olduğunu hatırlatmakta, nasıl yardımcı olunacağını göstermekte, prososyal davranışlara yönelik engelleri azaltmakta ve prososyal davranmanın sonuçları hakkında bilgi sağlamaktadırlar. İş yerinde prososyal davranan üstler ve iş arkadaşları genellikle diğerlerinin de prososyal davranmasını sağlayan rol modellerdir (Brief & Motowidlo, 1986). Benzer şekilde, liderlik tarzı da prososyal davranışı etkileyen bir diğer örgütsel değişkendir. Diğer kişilere ilgi gösteren bir lider yüksek ihtimalle prososyal rol model olarak görülmektedir.

Prososyal davranışlar ayrıca olumlu pekiştireçlerden etkilenmektedir. Bu yüzden örgütsel ödül sisteminin prososyal davranışlar üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

İş ortamının sıcaklığı, arkadaşlık, destek olma ve iş birliği tarafından karakterize edilen örgüt iklimine sahip örgütte büyük ihtimalle güçlü grup uyumu, karşılık normu, resmi ve resmi olmayan olumlu pekiştireçler ve prososyal davranan rol modeller olacaktır. Böyle bir örgüt ikliminde de bireyler daha fazla prososyal eylemde bulunacaklardır.

Örgütsel stresörler, prososyal örgütsel davranışları etkileyen diğer bağlamsal faktörlerdendir. Bu konuda yapılan bir araştırmada stresli olayları daha sık yaşayan hemşirelerin iş arkadaşları ve üstleri tarafından hastalara ve iş arkadaşlarına karşı daha toleranssız, daha duyarsız oldukları belirtilmiştir.

Baruch vd. (2004), İngiltere ve İsrail'den toplam 41 şirkette çalışan 846 kişi ile yaptıkları çalışmalarında bireysel başarı ihtiyacı ile örgütsel bağlılığın prososyal davranışı olumlu şekilde etkilediğini ve ayrıca prososyal davranışların iş performansı ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Ekstra rol davranışları, literatürde zaman zaman prososyal davranışla aynı anlamda kullanılsa da aslında Brief ve Motowidlo'nun (1986) da belirttiği gibi prososyal davranışın bir çeşididir.

1.4.3. Ekstra Rol Davranışının Tanımı

Ekstra rol davranışları çalışanların resmi görevleri dışında gönüllü ve istekli olarak sergiledikleri, ekstra dikkat ve çaba gösterdikleri, örgüt için faydalı olan ekstra davranışlarıdır. Bu davranışlar zorunlu ya da resmî olarak örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar değildirler (Kanten, 2014).

Van Dyne vd. (1995, s.218) ekstra rol davranışını, "*örgüte fayda sağlayan ve/veya fayda sağlama niyetiyle yapılan isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin ötesindeki davranışlar*" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda ekstra rol davranışının örgütte rol beklentilerinin ötesinde ortaya çıkan basit bir davranış olmadığı vurgulanmıştır. Bu davranış örgüte yönelik olmalı ya da örgüte fayda sağlayan bir davranış olarak görülmelidir. Örgüt içinde bir kişiye yönelik yardım davranışı örgüte fayda sağlayan bir davranış olabileceği gibi fayda sağlamayan bir davranış da olabilmektedir. Bu yüzden bu tanımda örgüte yönelik belli bir pozitif davranış vurgulanmaktadır. Bunun dışında davranışın isteğe bağlı, gönüllü olarak yapılan bir davranış olması da gerekmektedir. Kişi bu davranışı yaparken kendisine fayda sağlama niyetiyle yapmamalıdır. Resmî iş gerekliliklerinin bir parçası olmamalı ve resmî olarak ödüllendirilmemeli ya da yapılmaması durumunda bir ceza ya da yaptırım uygulanmamalıdır. O'Reilly ve Chatman (1986, s.495), ekstra rol davranışını "*çalışanların karşılığında hemen bir ödül alamadıkları ve örgüte fayda sağlayan davranışlar*" olarak tanımlamışlardır.

Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergileyemezlerse, başka bir deyişle rol tanımlarını yetine getiremezlerse, örgütsel ödüllerden faydalanamamakta, hatta işini kaybedebilmektedirler. Rol davranışlarının noksanlığı olumsuz mali sonuçlara ve yaptırımlara sebep olabilmektedir. Ekstra rol davranışı ise olumlu ve içten yapılan davranışlardır. Öncesinde rol tanımları ile belirtilmemiş, resmi ödül sistemi ile tanımlanmamış ve yapılmadığında ceza ya da yaptırım gerektirmeyen davranışlardır. Ancak günümüz dinamik iş çevresinden dolayı bütün çalışan davranışları önceden tanımlanamadığından bu davranışlara üstler ve örgüt tarafından değer verilmektedir (Van Dyne & LePine, 1998).

Van Dyne vd. (1995) ise ekstra rol davranışının ayrı bir yapı olduğunu ancak her zaman iyi tanımlanmadığını ve yapılar arasındaki teorik farklılık ve benzerlikleri ortaya koyacak şekilde kuramsallaştırılmadığını ifade etmişlerdir. Kişilere göre neyin rol davranışı, neyin ekstra rol davranışı olduğunun değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Özellikle esnek yapıda, ekiplere dayalı, yatay örgüt yapılarının ve küçülmelerin öne çıktığı günümüzde işler, roller değişmektedir. Bu yüzden iş tanımları da çok net yapılamamaktadır. Doğal olarak rol içi ve rol dışı davranış tanımlarını yapmak da zorlaşmaktadır (Organ, 1997).

Morrison (1994) da rol ve ekstra rol davranışı arasındaki ayrımın net olarak tanımlanmadığını ve kişiye göre farklılaşabileceğini, yoruma açık olduğunu ifade etmiştir. Bir kişinin rol tanımı dışında gördüğü bir davranış başka bir çalışma arkadaşı ya da üstü tarafından rol davranışı olarak değerlendirilebilmektedir. Kişinin yaptığı ya da yapacağı bir eylemi resmî olarak kendi görevi olarak görüp görmemesine göre tutumu değişebilmektedir. Örneğin kişi iş arkadaşına yardım etmeyi kendi işinin bir parçası olarak görebilir ya da bunun iş tanımı dışında kendi isteğine bağlı bir davranış olarak da değerlendirebilir. Bu kişinin kendi işini ne kadar geniş olarak tanımladığına bağlıdır. Bu bakış açısına göre davranışın doğası değişebilmektedir. Morrison (1994) yaptığı çalışmada da ekstra rol davranışı olarak kabul edilen pek çok davranışın çalışanlar tarafından işlerinin bir parçası olarak görüldüğünü belirtmiştir.

Rol davranışı ile ekstra rol davranışı ayırımının her zaman tam olarak yapılamamasına rağmen ekstra rol davranışının örgüte faydalı olduğu ve örgütler için önemli olduğu konusunda görüş birliği vardır.

1.4.4. Ekstra Rol Davranışının Önemi

Örgütsel ortamda, örgütsel etkililik ve verimlilik için gerekli olan bütün davranışların resmî olarak belirlenip, tanımlanması mümkün değildir. Bu sebeple çalışanların ekstra rol davranışları, resmi görev ve sorumlulukları dışındaki çabaları örgütsel etkililik ve verimlilik için oldukça önemlidir (Lee, 2001). Ekstra rol davranışı, çalışanların örgütsel işleyişe kendi inisiyatifleri ile gönüllü olarak katılım sağlamasına, çalışanların kendilerini geliştirmeye çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, örgüt dışında çalışanların da üretkenlik ve verimliliğini artırarak, kaynakların daha üretken ve verimli kullanılabilmesini sağlayarak, kıt kaynakların tamamen bakım ve idame fonksiyonuna ayrılmasını azaltarak, örgütün en iyi çalışanları örgüte çekme kabiliyetini güçlendirerek, örgütsel performansın istikrarını artırarak ve örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonu güçlendirerek örgütsel başarı ve performansın artırılmasına katkı sağlamaktadır (Podsakoff & McKenzie,1997; Podsakoff vd., 1997,2000). Örneğin eski bir çalışanın ekstra rol davranışı kapsamında işe yeni giren bir çalışana iş konusunda yardımcı olması, onun işe bir an önce uyum sağlamasını kolaylaştırarak verimini ve üretkenliği artırmaktadır. Benzer şekilde yardım davranışıyla iş yerindeki en iyi uygulamalar diğer kişi ve gruplara da yayılabilmektedir. Çalışanların birbirlerine yardım etmesi, diğer çalışanlarla sorun yaşamamaları aynı zamanda yöneticilerin diğer konularla ilgilenmeleri için daha fazla zaman ayırmalarına imkân sağlamaktadır. Yardımlaşma davranışı takım ruhunu, morali ve bağlılığı güçlendirerek grup fonksiyonunu devam ettirebilme için gerekli olan zaman ve enerjiyi azaltmakta, grup uyuşmazlıklarının çözümüne yönelik harcanacak zamandan tasarruf sağlamaktadır. Gönüllü olarak grup çalışmalarına katılım sağlamak grubun etkinliğini artırmakta, işte bulunmayanların iş yükünü paylaşarak grup uyumunu ve istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Podsakoff vd.nin (1997)

Amerika'da kâğıt ürünleri endüstrisindeki 218 mavi yakalı çalışan ile yaptıkları çalışmalarında genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının iş grubu performansı ile ilişkili olduğu sonucunu doğrulamıştır.

Organ vd. (2006) ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte çalışan bireylerin performansını ve verimliliğini; buna bağlı olarak da örgütün de performans ve verimliliğini artırdığını, kıt kaynakların daha verimli kullanılmasını sağladığını belirtmişlerdir. Puffer (1987) da ekstra rol davranışlarının iş performansı ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İnsanlar, ekstra davranışlarının dolaylı olarak iş performanslarını artırdığına ve bu sayede de elde edecekleri ödülleri artırdığı inancına sahiptirler.

Rol davranışları, kişinin işinin bir parçası olarak yaptıkları ve karşılığında resmi olarak maaş aldıkları davranışlardır. Bunlar dışındaki ekstra rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırmakta, örgütün beklenmedik, öngörülemeyen durumlarla baş edebilmesi için esneklik sağlamaktadır (Smith vd., 1983). Katz (1964) da, sadece yazılı olarak tanımlanmış davranışlara dayanan örgütlerin oldukça kırılğan sosyal sistemler olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda çalışanların ekstra rol davranışları özellikle beklenmedik durumların üstesinden gelmede oldukça faydalıdır.

Ekstra rol davranışlarının, çalışanların davranış ve tutumları üzerinde de önemli katkıları vardır. Bu davranışlar, örgütün iyiliği ve başarısı için daha fazla sorumluluk alma, daha fazla çaba gösterme, iş birliği ve yardımlaşmayı ifade ettiğinden, örgütteki sosyal süreçlere katkı sağlamakta, sıcak ve arkadaş ortamı yaratılmasına destek olmakta, örgütün üretkenliğini ve kârlılığını artırmaktadır (Lee, 2001). Örgüt içindeki bu olumlu iş ortamı da çalışanların davranış ve tutumları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Ekstra rol davranışlarının çalışanların, iş yerinde iyi bir çalışma ortamı yaratan yöneticileri ödüllendirme şekli olarak da değerlendirilmektedir (Vey & Campbell, 2004). Organ (1977) geleneksel rol performansı yerine içten gelen ekstra rol performansı üzerinde durulması gerektiğini iş tutumlarının bununla daha ilgili olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca çalışanların rol gereksinimlerinden daha çok ekstra rol uygulamaları üzerinde kontrolleri olduğundan ekstra rol davranışı ile iş tutumları arasındaki ilişkinin rol davranışları ile iş tutumları arasındaki ilişkiden daha güçlü olacağını ifade etmiştir (Moorman vd., 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem yöneticilerin performans değerlendirme, ücret artışı, terfi vb. yönelik kararlarını ve hem de örgütsel performans ve başarıyı etkilediği vurgulanmıştır (Podsakoff vd., 2000; Podsakoff & McKenzie, 1997). Podsakoff vd. (2000), örgütsel performansın görev performansı ve kavramsal performanstan meydana geldiğini, kavramsal performansın da ekstra rol davranışını temsil ettiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına yönelik performans değerlendirmelerinde ekstra rol davranışını temsil eden kavramsal performansın daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Borman ve Motowidlo (1993) da kavramsal performans ile ekstra rol davranışı arasında pek çok ortak nokta olduğunu ifade etmişlerdir. Kavramsal performans bireylerin ana görev fonksiyonunda olmayan görev ve işleri yaparak örgütsel etkililiğe katkı sağlamalarıdır. Bunlar görev faaliyetlerini destekleyen sosyal ve örgütsel bağlamı şekillendirmektedirler.

Organ (1997) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yeniden değerlendirmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve kavramsal performansın eş anlamlı olması gerektiği önermiştir.

Werner (1994), 116 değerlendirici pozisyonundaki üst ile yaptığı çalışmasında üstlerin astlarını değerlendirirken tanımlanmış görevlerinin yanında onların ekstra rol davranışlarını da dikkate alarak performans değerlendirmesi yaptıklarını, çalışanların ekstra rol davranışlarının üstlerin onları değerlendirme puanları üzerinde önemli etkisi olduğunu ifade etmiştir. Ancak ekstra rol davranışı örgüt yararına herhangi bir karşılık beklemeden yapılan davranışlar olarak kabul edilmektedir. Burada ekstra rol davranışlarının astların değerlendirilmesinde

dikkate alınması onun aynı zamanda artık ekstra rol davranışı olarak kabul edilmemesini de gerektirebilmektedir.

İş dünyasında her bir işletme, kurum ya da sosyal sistem her gün gerçekleşen karşılıklı yardımlaşma ve iş birliğine dayanmaktadır. Akademik alanda bu vatandaşlık davranışı olarak da adlandırılmıştır. 1980'lerle birlikte vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışı olarak benimsenmiştir (Zhu, 2013). Bu yüzden bu çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ekstra rol davranışı eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

1.4.5. Ekstra Rol Davranışını Etkileyen Faktörler

Kişinin iş çevresi ve olumlu ruh hali ekstra rol davranışında bulunmayı artırmaktadır (McNeeley & Meglino, 1994). Sosyal Mübadele Teorisine göre de ekstra rol davranışı çalışanların örgüte karşı olumlu tutumlarının bir sonucudur. Kanten'in (2014) yapmış olduğu çalışmada da iş yeri ortamının kalitesinin çalışanların ekstra rol davranışları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Podsakoff vd. (2000), ekstra rol davranışı ile eş anlamlı olarak kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini bireysel çalışan özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve lider davranışları şeklinde 4 ana başlık altında toplamışlardır. İlk olarak bireysel çalışan özelliklerinden bahsetmişlerdir. Bunu da çalışan tutumları, mizaçla ilgili değişkenler ve çalışanların rol algıları şeklinde 3 unsura ayırmışlardır.

Çalışan tutumları; iş tatmini, adil olma, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve lidere güvenden oluşmaktadır. Bu değişkenler aynı zamanda çalışan moralini oluşturmaktadır. İşyerindeki çalışanların bu tutumları örgütsel vatandaşlık davranışını farklı şekillerde etkilemektedir. Konovsky ve Organ (1996) da kavramsal iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü öncüllerinden olduğunu ifade etmişlerdir. Van Dyne vd. (1994) profesyonel muhasebe firması, birikim kuruluşu, sosyal hizmet kuruluşu, inşaat malzemeleri

firması ve işletme yüksek lisans öğrencilerinden oluşan toplam 950 çalışan ve 169 yönetici ile yaptıkları çalışmalarında iş tatmininin, sosyal olarak arzu edilen örgütsel değerlerin, motive edici iş özelliklerinin ve iş hiyerarşisinde üstte olmanın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Organ ve Ryan (1995), yaptıkları meta-analitik çalışmada iş tatmini ile ekstra rol davranışı arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu doğrulamışlardır. Yılmaz (2010), Otokar firmasında çalışan 210 kişi ile yaptığı çalışmasında kurumsal bağlılık ile ekstra rol davranışları arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uyumluluk, vicdan, pozitif duygu hali ve negatif duygu hali gibi **mizaçla ilgili değişkenler** de ekstra rol davranışına katkıda bulunabilmektedirler. Ancak Podsakoff vd. (2000) bunların doğrudan katkıdan daha çok dolaylı katkı sağlayacaklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların rol algıları, örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutları ile ilişkilidir. Ancak bu ilişki önemli derecede değildir. Çalışanların rol algılarından rol belirsizliği ve rol çatışması; özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarıyla negatif ilişkili iken vicdan ve sivil erdem boyutlarıyla ise ilişkili değildir.

Görev özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda göreve yönelik geri bildirim ve görevin içsel olarak tatmin edici olmasının anlamlı ve pozitif şekilde, görevin rutin olmasının ise negatif şekilde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel özelliklerden sadece grup uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel desteğin de özgecilik ile olumlu şekilde ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Liderler ve lider davranışları da çalışanların ekstra rol davranışlarını etkileyebilmektedir. Ekstra rol davranışının teorik temeli Sosyal Mübadele Teorisine dayanmaktadır. Buna göre örgütün ya da onun temsilcisi olarak görülen liderlerin çalışanların menfaatine, çıkarına yönelik davranışlarına çalışanlar da daha fazla prososyal davranışta bulunarak karşılık vermektedirler (McNeeley & Meglino, 1994). Özellikle iş tanınmaları ve prosedürlerin iş performansının geleneksel ölçümüne yönelik getirdiği sınırlamalar çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı ekstra rol davranışı göstererek karşılık vermesini daha olası hale getirmektedir.

Podsakoff vd. (2000), lider davranışlarından dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yine Podsakoff vd. nin (1990), bir başka çalışmasında ise bir bütün olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediği bulunmuştur. Bunun yerine dönüşümcü liderliğin lidere güven aracılığıyla dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği görülmüştür. Etkileşimsel liderlik davranışlarından ise sadece koşullu ödül davranışı olumlu şekilde ilişkili çıkmıştır. Kuruşçu ve Aydoğan (2018), İstanbul'da 11 okulda çalışan 295 öğretmen ile yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı, etkileşimsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Arslantaş ve Pekdemir de (2007), tüketici elektroniği üreten bir fabrikada 233 kişi ile yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek kendilerinden beklenen, tanımlanan rol performanslarından fazlasını göstermeleri için çabalamaktadırlar.

Soydemir vd. (2014), Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığında çalışan 172 kolluk personeli ile yaptıkları çalışmalarında görev odaklı liderliğin rol ötesi hizmet davranışını olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Alkan ve Arıkboğa (2017), 424 banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Vondey (2010), Amerika'da farklı endüstri dallarında çalışan 114 kişi ile yaptığı çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu şekilde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkide moderatör etkisi olduğunu ifade etmiştir. Buna göre örgütüyle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanlar için hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır.

İş yerindeki üstler bir ölçüde çalışanlar için rol modeldirler. **Rol modeller** herhangi bir durumda neyin doğru olduğunu hatırlatırlar, nasıl yardımcı olunacağını gösterirler, prososyal davranışlara yönelik engelleri azaltırlar ve prososyal davranmanın sonuçları hakkında bilgi sağlarlar. Ayrıca liderin astlarına sağladığı destek onlarda karşılık verme normu gelişmesini sağlar. Bu yüzden çalışanlar da üstlerine ekstra rol davranışı göstererek karşılık verebilirler (Smith vd., 1983). İş yerinde prososyal davranan üstler ve iş arkadaşları genellikle diğerlerinin de prososyal davranmasını sağlayan rol modeller olarak görülürler (Brief & Motowidlo, 1986). Podsakoff vd. (2000) de iş tutumları, görev değişkenleri ve liderlik davranışlarının diğer öncüllere göre örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha güçlü etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütlerin insan kaynakları uygulamaları çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlamada belirleyici olabilmektedir. Ancak bunun için bu uygulamaların örgütle çalışan arasında sosyal mübadele ilişkisi oluşturabilmesi, çalışanların örgütün amaçları ile özdeşleşebilmesini sağlayabilmesi ve iş tanımlarının ötesine geçebilecek şekilde onları güçlendirmesi gerekmektedir. Eğer bir örgüt çalışanlarını kolaylıkla yerlerinin doldurulabileceği kısa dönemli kaynaklar gibi görürse muhtemelen çalışanlarla sosyal değil ekonomik ilişki kurmak isteyecektir. Aksine çalışanları uzun dönemli, örgüt için değerli kaynaklar olarak gören örgütler ise çalışanlarla sosyal mübadele ilişkisi kurmak isteyeceklerdir. Bu kapsamda çalışanları örgütün uzun dönemli bir varlığı gibi

gören ve onlara uzun vadeli ilişki sürdürmeye değer veren örgütlerde çalışanlardan daha fazla ekstra rol davranışında bulunacaktır. Örgütte personel seçim sürecinde örgüt-çalışan uyumuna dikkat edilmesi ve örgütün amaç ve değerlerine uyan çalışanların işe alınması çalışanların ekstra rol davranışında bulunması olasılığını artırmaktadır (Morrison, 1996).

Limpanitgul (2013), yaptığı çalışmada toplulukçu değerlerin ekstra rol davranışlarını cesaretlendirdiğini ve örgütsel bağlılık ile iş tatmininin ekstra rol davranışının önemli belirleyicilerinden olduğunu belirtmiştir. McNeeley ve Meglino (1994), diğer kişilere ilgi ve empati göstermenin ve iş tatmininin, prososyal davranışın öncülleri olduğunu belirtmişlerdir.

Moorman vd. (1993) de bir ulusal kablo tv şirketinden 420 çalışan ile yaptıkları çalışmalarında süreç adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yürür ve Mengenci (2014) de 607 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmalarında dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İş performansının geleneksel ölçümünün ötesinde örgütün uzun dönemli başarısı için gerekli olan iş davranışları yazında pek çok farklı isimle kullanılmaktadır. Bunlar; örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988), prososyal örgütsel davranış (Brief & Motowidlo, 1986), ekstra rol davranışdır (Van Dyne & Cummings, 1990; Van Dyne vd., 1994). Bu kapsamda prososyal örgütsel davranıştan sonra ekstra rol davranışı ile genelde eş anlamlı olarak kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamak faydalı olacaktır.

1.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının izleri Inkeles'in vatandaşlık davranışı tanımına kadar gitmektedir. Aktif vatandaşlık davranışı; uyum, sadakat ve katılımın bileşimi olarak tanımlanmıştır. Aristoteles zamanında felsefeciler, vatandaşlığın pek çok

farklı sorumluluğu içerdiğini farketmişler ve sorumlu vatandaşın uyumlu, sadık ve katılımcı olması gerektiğini vurgulamışlardır. Örgütsel vatandaşlık konusundaki ilk araştırmacılar, vatandaşlık davranışını rol davranışından tamamen ayırmışlar ve ekstra rol davranışı ile işlevsel iş davranışının bütünleşmesi olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Zhu, 2013).

Çalışanların, iş arkadaşları, üstler ya da müşterilerle olan etkileşimleri bireylere yöneltilen prososyal davranışlardır. Ancak bunlar dışında bir bütün olarak örgüte yöneltilen prososyal davranışlar da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sosyal davranışlar örgüte yöneltilen prososyal davranışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ödüllendirilmeyen, çalışanların iş ve rol tanımlarında ve gereksinimlerinde belirtilmeyen, yapılmaması durumunda ceza gerektirmeyen, örgütün fonksiyonlarını etkili şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan, gönüllü yapılan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. Literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı tanımında isteğe bağlı ve gönüllülük esaslı olması, resmi görev tanımlarında ve resmi ödül sisteminde belirtilmeyen ekstra rol davranışları olması ve örgütsel etkililiğe ve başarıya katkı sağlaması şeklinde üç husus öne çıkmaktadır. Organ (1988), ekstra rol, prososyal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pek çok ortak unsur bulunduğunu, bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol davranışı olması gerektiğini ifade etmiştir. Turnipseed ve Rassuli (2005) de örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte fayda sağlayan gönüllü olarak yapılan bireysel ekstra rol davranışları olarak tanımlamışlardır. Smith vd. (1983), vatandaşlık davranışının bireye yöneltilen prososyal eylemler ve büyük oranda belli bireylerden ziyade sistem adına yerine getirilen eylemlerden oluşan genel uyum adını verdikleri prososyal eylemler olacak şekilde iki boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Genel uyum; dakiklik, normların ötesinde işe katılım, gereksiz izin almama, boş sohbetlerle zaman harcamama gibi unsurları içermektedir. Bu davranışlar örgütsel etkililiğe katkı sağlamaktadır. Bu yüzden de vatandaşlık davranışının genel uyum boyutu örgüte yöneltilen prososyal davranışları temsil etmektedir. Bu davranışlar genellikle örgütsel olarak işlevseldir ve ekstra rol davranışlarıdır. Smith vd. (1983),

vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik geliştirdikleri 16 soruluk ölçeklerinde iki boyutu doğrulamışlardır. Werner (1994) de çalışmasında Smith vd. (1983) gibi örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde iki boyutlu olarak ifade etmiştir.

Organ (1997) bir başka çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların görev yaptığı sosyal ve psikolojik çevrenin güçlendirilmesi ve sürdürülmesine katkı sağlayan davranışlar seti olarak tanımlamıştır.

Van Dyne vd. (2006) de örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte avantaj sağlayan isteğe bağlı, bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlamışlardır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket şeklinde beş boyutu olduğunu belirtmiştir.

Özgecilik: Yeni bir çalışana ekipmanları nasıl kullanacağı hakkında bilgi verme, iş yükü ağır olan çalışma arkadaşına yardım etme gibi işle ilgili konularda çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardım etmeyi içeren eylemlerdir.

Centilmenlik: Çalışanların işle ilgili zorluklara ve müeyyidelere şikâyet etmeden katlanması ve tolere etmesidir.

Vicdanlılık: Katılım düzeyi, dakiklik, kaynakları muhafaza etme gibi konularda minimum gerekliliklerin ötesinde ve üzerinde çaba göstermekle ilgilidir.

Sivil erdem: Fikrini beyan etme, gelen e-postaları okuma, toplantılara katılma gibi örgütle ilgili politik süreçlere katılımı alakalıdır.

Nezaket: Bir kararı uygulamadan önce o karardan etkilenecek kişilerle irtibat kurma, iş programını bilmesi gerekenlere öncesinden bilgi verme gibi bir

problemin ortaya çıkmaması için bir diğer kişilere yardım etmeye yönelik davranışları içermektedir.

Podsakoff vd. (2000) ise yardım etme davranışı, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum (kurallara uyma), bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme şeklinde yedi boyuttan bahsetmişlerdir.

Yardım etme davranışı: Organ'ın (1988) bahsettiği özgecilik boyutuyla örtüşmektedir. İşle ilgili problemlere yönelik çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışlarını içermektedir.

Centilmenlik: Podsakoff vd. (2000), Organ'ın (1988) yapmış olduğu tanımın biraz dar kapsamlı olduğunu centilmen çalışanların sadece zorluklara katlanmadığını, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumlarını muhafaza edebildiklerini, önerileri kabul görmediğinde gücenmediklerini, örgütün, grubun iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçebildiklerini ifade etmişlerdir.

Örgütsel sadakat: Örgütün saygınlığını yayma ve örgütü dışardakilere karşı koruma, onu destekleme ve güçlendirmeye ilgilidir. Özellikle örgütsel sadakat, örgütü dışardakilere karşı övmeyi, onu dış tehditlere karşı korumayı ve olumsuz durumlarda bile örgüte bağlılığı muhafaza etmeyi gerektirmektedir.

Örgütsel uyum (kurallara uyma): Bu boyut çalışanların örgütün kurallarını, düzenlemelerini, süreçlerini benimsemelerini ve içselleştirmelerini kapsamaktadır. Çalışanlardan kimse olmadığı ya da kontrol edilmediği durumlarda bile bunlara uymaları beklenmektedir.

Bireysel inisiyatif: Bu davranışlar; çalışanların ya da örgütün performansını geliştirmek için tasarlanmış gönüllü yenilik ve yaratıcılık eylemlerini içermektedir. Örnek olarak, kişinin işinde başarılı olabilmesi için ekstra çaba ve heyecan ortaya

koyabilmesi, ekstra sorumluluk almak için gönüllü olma ve diğerlerini de bu yönde teşvik etmek verilebilir. Bütün bu davranışlar çalışanların rol ve görev tanımlarının ötesine ve üzerine çıkmaları fikrine dayanmaktadır. Bu boyut Organ'ın (1988) vicdanlılık boyutuyla örtüşmektedir.

Sivil erdem: Sivil erdem kişinin makro seviyede, bir bütün olarak örgüte ilgi duyması, ona bağlı olmasıdır. Organ'ın (1988) belirttiği sivil erdem boyutuna karşılık gelmektedir.

Kendini geliştirme: Kişinin kendi bilgi, yetenek, beceri ve kabiliyetlerini geliştirmesine yönelik gönüllü davranışlarda bulunmasıdır.

Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışını bireye ve örgüte yönelik olarak ikiye ayırmıştır. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; belli bireylere doğrudan ve anında fayda sağlayan, örgüte ise bu bireyler vasıtasıyla dolaylı olarak katkıda bulunan davranışlardır. Örnek olarak; o gün işyerinde olmayan kişilere yardım etme, diğer çalışanlarla özel olarak ilgilenme vb. verilebilir. Bu boyut daha çok özgecilik boyutuyla benzeşmektedir. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüte genel olarak fayda sağlayan davranışlardır. Örnek olarak; işe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek, düzeni korumak için konulan resmi olmayan kurallara uymak, bağlı olmak vb. verilebilir. Bu boyut genel uyum boyutuyla örtüşmektedir.

Vey ve Campbell (2004) ise, yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile ekstra rol davranışının aynı olmadığını, örgütsel vatandaşlık davranışının aynı zamanda rol davranışlarını da içerdiğini belirtmişlerdir. Özellikle, vicdanlılık ve nezaket boyutlarının rol davranışı ile ilgili olduğunu, özgecilik ve sivil erdem boyutlarının ise ekstra rol davranışı ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Podsakoff vd. (2000), da bu kavramlar arasında çok yaygın olmasa da farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Organ ve Ryan (1995) de yaptıkları meta-analitik çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranış ve ekstra rol davranışını benzer anlamlarda kullanılmışlardır.

Kantin ve Yeşiltaş (2013) da, örgüt odaklı prososyal davranışların rol ötesi prososyal davranışlar olarak çalışanların müşterilere, örgüte ya da bireylerin kendilerine yönelik davranışlar olduğunu, bunların aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Lee (2001) de, iş tanımlarında belirtilmeyen bu yüzden bir görev olarak görülmeyen, ekstra iş aktiviteleri, iş arkadaşına yardım etme gibi davranışları kapsayan iş davranışlarının ekstra rol davranışı, prososyal örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı, kavramsal performans gibi kavramlarla tanımlandığını ifade etmiştir.

1.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

Bu kısma kadar çalışmada bulunan değişkenler açıklanmaya çalışılarak kavramlara ilişkin genel bir çerçeve çizilmiştir. Bu kısımda ise araştırma modeline ve modeldeki hipotezlere yer verilecektir. Değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin dayandığı kuramsal teoriler ve bu ilişkilere yönelik literatürdeki çalışmalardan bahsedilecektir.

1.5.1. Babacan Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Literatür incelendiğinde babacan liderliğin özdeşleşme üzerinde etkisi esas olarak Sosyal Kimlik Teorisi ile açıklanabilir. Sosyal Kimlik Teorisi kişinin bir gruba ya da bir sosyal kategoriye ait olması ve grup üyeleri ile ortak bir kültüre, geçmişe sahip olmasına yönelik kişinin kendisine yönelik algısıdır (Cheng & Wang, 2015).

Sosyal Kimlik Teorisine göre (Van Dick vd., 2005);

- İnsanlar, kimliklerinin ve benlik kavramlarının bir kısmını ait oldukları örgüt ya da çalışma grubundan alırlar. Bu sosyal kimlikler de belirli sosyal gruplara üyelikten kaynaklanır.
- Bireyler olumlu öz saygı için çabalarlar.
- Olumlu öz saygı, olumlu örgüt ya da grup kimliği ile sağlanır.

Temsil rolü yöneticilerin temel rollerinden birisidir (Mintzberg, 1973) ve liderler, örgütün başlıca temsilcileri olarak görülmektedirler. Çalışanların örgüt ile ilişkisi, genellikle örgütün temsilcisi olarak görülen bu lider ve yöneticiler vasıtasıyla tesis edilmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu yüzden takipçiler genelde örgütleri hakkında bilgi elde etmek için yöneticileri ile olan ilişkilerine bakma eğilimindedirler (Ashforth vd., 2007; Niu vd., 2018). Örgütüyle güçlü şekilde özdeşleşen kişilerin kendilik hissi örgüt kimliği tarafından tanımlanmaktadır. Örgütün temsilcisi olarak görülen liderler de kişinin kendilik hissinde önemli rol

oyunmaktadır (Van Dyne vd.,2006). Bu yüzden de liderlerin takipçilerin kimlikleri üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Lord ve Brown (2001) da liderlerin özdeşleşmenin oluşumunda oldukça önemli rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Liderler, pozisyonları gereği grup ya da örgütün özelliklerini tanımlayan referans noktaları olarak görüldüğünden bağlı oldukları grup ya da örgütü daha belirgin ve çarpıcı hale getirmektedirler. Grup ya da örgütün de daha çarpıcı, belirgin hale gelmesi çalışanların örgütleriyle, gruplarıyla özdeşleşmelerini güçlendirmektedirler (Hirst vd., 2009).

Sosyal Kimlik Teorisinde liderin takipçileri üzerindeki en önemli etki kaynağı sosyal kimlik, içselleştirme, bireysel ve sosyal öz-yeterliliğin artırılmasıdır. Yüksek düzeyde sosyal özdeşleşme olduğunda kişiler grubun ya da örgütün parçası olmaktan gurur duymakta, grup üyeliğini önemli bir sosyal kimlik olarak görmektedirler. Örgüt içindeki rollerinin ve çabalarının nasıl daha büyük bir varlık ile ilişkili olduğunu gördükçe, yaptıkları iş daha anlamlı ve önemli hale gelmektedir. Bu sayede liderler takipçilerin benlik kavramlarını grupla ilgili sosyal kimlikleri ve paylaşılan değerlerle ilişkilendirerek sosyal özdeşleşmelerini güçlendirmektedirler (Yukl, 2002).

Babacan liderlik özelinde ise, babacan liderler, sosyal kimliği daha çarpıcı hale getirmekte, bu sayede de kişinin benlik algısı ile grup, örgüt kimliği arasında bir bağ kurmakta ve bireylerin örgüt ya da grupla özdeşleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Kişinin kendisine yönelik değerlendirmesi çoğunlukla diğer kişilerle olan ilişkisine dayanmaktadır (McAllister & Bigley, 2002; Van Knippenberg vd., 2004). Bu açıdan kişinin lider gibi başkaları ile olan etkileşimi kendisine yönelik algısını, özellikle öz saygısını etkilemektedir. Grup Değer Modeline göre de çalışanlara saygılı ve kibar davranılması, aynı zamanda onların ihtiyaçları ve sorunlarıyla ilgilenilmesi onlara değer verildiği mesajını iletmektedir (Tyler & Blader, 2003). Örgütsel ilgi öz saygının temel kavramsal kaynaklarından (McAllister & Bigley, 2002). Bu kapsamda babacan liderlerin

çalışanların hem özel hem de iş hayatlarına yönelik yakın ilgisi onların öz saygısını ve benlik algılarını olumlu şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle babacan liderlerin, çalışanların hem profesyonel hem de özel hayatlarına yönelik ilgisi ve baba figürü olarak otoritesi, çalışanların öz kimliğini ve örgüt içindeki konumunu şekillendirerek çalışanlara örgüt içinde değer verilen saygın bir üye olduğu mesajını vermektedir. Bu da onların öz saygısını artırmakta, örgüt üyeliğinden gurur duymalarını ve örgütle daha kolay özdeşleşmelerini sağlayabilmektedir. Rousseau (1998) da babacan şirketlerin sadık çalışanlarının örgüte yaptığı katkı ve karşılığında örgütten sağladığı faydaların özdeşleşmenin bir örneği olduğunu belirtmiştir. Çalışanların örgüt içinde gördüğü muamele, yöneticilerin kendilerine davranış şekli örgütün, toplumun gözünde kim ya da nasıl birisi oldukları hakkında önemli bilgi kaynaklarıdır.

Sosyal Kimliğin önemli boyutlarından birisi grup üyelerinin diğer grup üyelerini, özellikle de yönetici ve liderlerini örnek almaları, taklit etmeleridir (Pratt, 1998). Bu yüzden babacan liderlerin ahlaki boyutu örgüt çalışanlarına ilham vererek ve örgüt içindeki etik iklimi geliştirerek örgütle özdeşleşmeyi güçlendirebilir. De Coninck (2011) de, 393 satış personeli yaptığı çalışmada etik iklimin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir. Babacan liderlerin baba figürü olarak kabul edilmesi ve yüksek ahlaki standartları onların birer rol model olarak görülmesi ve gurur duyulmaları ihtimalini de artırmaktadır (Chen vd., 2014). Böylece de takipçilerin liderle ve onu temsilcisi olarak gördükleri örgütle özdeşleşme olasılıkları artmaktadır.

Bir lider otoriter şekilde davrandığında bütün çalışanların ona mutlak itaat etmesini beklemektedir. Örgütün uyum ve bağlılığı da bundan olumsuz etkilenmektedir. Bu yüzden örgüt üyeleri arasındaki bağ da aynı şekilde olumsuz etkilenmekte ve özdeşleşmenin kişi için öz tanımlayıcı olması zorlaşmaktadır. Ancak bir lider çalışanlarına ve ailelerine ilgi, yakınlık gösterdiğinde, yükümlülüklerini yerine getirdiğinde ve onlardan faydalanmadığında, bir başka deyişle babacan liderlik özellikleri sergilediğinde çalışanlar arasındaki bağ

güçlenmekte ve buna bağlı olarak da özdeşleşmeleri de güçlenmektedir (Cheng & Wang, 2015).

Cheng vd. (2004) de Tayvan'daki farklı şirketlerde çalışan 543 çalışan ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderlerin astların liderle özdeşleşmesini olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Dahası babacan liderlik ile dönüşümsel liderliğin ortak yanları bulunduğunu belirtmişler ve dönüşümsel liderliğin etkisini kontrol ederek babacan liderliğin tek başına etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Buna göre dönüşümsel liderliğin etkisinin kontrol edildiğinde bile babacan liderliğin yardımseverlik ve ahlak boyutunun astların özdeşleşmesini olumlu şekilde etkilediğini ve en güçlü etkinin yardımsever liderliğin ilişkisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Farh vd. (2006), 53 Çin özel teşebbüsünde 292 çalışan ile yaptıkları çalışmada, babacan liderlik boyutlarından ahlaki ve yardımseverlik boyutlarının özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğunu, otoriter liderliğin ise anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak da özdeşleşmenin sadece liderin ahlaki karakterine saygıdan kaynaklanmadığını, aynı zamanda liderin yardımseverliğine duyulan minnetten de kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Cheng ve Wang (2015) da Çin ve Tayvan'dan 143 takımla yaptıkları çalışmada babacan liderliğin takımla özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ampirik bulgulara göre otoriter liderliğin takımla özdeşleşme üzerindeki olumsuz etkisi varken, yardımsever liderlik ile ahlaki liderliğin olumlu etkisi bulunmaktadır.

He vd. (2019), Kanada ve Amerika'da Çin Konfüçyus Enstitülerinde çalışan amir konumundaki 72 yönetici ve onlara bağlı ast konumundaki 233 Çin dili öğretmeni ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin yardımseverlik boyutu ile çalışanların sosyal benlik algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, ahlaki boyut ile çalışanların sosyal benlik algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, otoriterlik boyutu ile çalışanların kolektif benlik algıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki

olduğunu bulmuşlardır. Aynı zamanda çalışanların sosyal benlik algıları babacan liderlik ile çalışanların refah durumu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Erkuş vd. nin (2010), 211 hastane çalışanı ile yaptıkları araştırmada ise babacan liderliğin iş yerinde aile ortamı yaratma, çalışanlarla bireysel ilişkiler geliştirme, çalışanlardan bağlılık ve sadakat beklentisi, otorite ve hiyerarşi şeklindeki beş boyutundan sadece otorite boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Alabak (2016), babacan liderlik örgütsel özdeşleşme ilişkisini hem üst hem de ast açısından incelemiştir. Ankara'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 81 üst ve 132 ast pozisyonundaki çalışan ile yaptığı çalışmada üstlerin kendileri ile ilgili babacan liderlik algılarının astların örgütleriyle özdeşleşme algıları ile ilişkili olmadığını, ancak astların üstlerine yönelik babacan liderlik algıları ile kendi örgütsel özdeşleşme algılarının ise birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çıraklar vd. (2016), İzmir'de üç farklı sektörde çalışan 148 kişi ile yaptıkları araştırmalarında babacan liderlik boyutlarından sadece yardımsever liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini ve örgüte duyulan güvenin bu ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir.

Ünler ve Kılıç (2019), İstanbul'da farklı üniversitelerden 338 yüksek lisans öğrencisi ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme ile yakın ilişkisi olan duygusal bağlılığın ilişkisini incelemişlerdir. Neticede babacan liderliğin duygusal bağlılığı olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini bulmuşlardır.

Göncü vd. (2014), Türkiye'de 6 farklı ilde 49 farklı örgütten 251 beyaz yaka çalışan ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşmenin ilişkili olduğunu, ayrıca babacan liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi lidere duyulan güven aracılığıyla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Fettahlıoğlu vd. (2018) de Kahramanmaraş ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren vergi dairesinde çalışan 276 kişi ile yaptıkları çalışmada babacan liderliğin örgütle özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Yaman (2011), Bursa ilinde 296 özel hastane çalışanı ile yaptığı çalışmasında babacan liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda bahsedilen Sosyal Kimlik Teorisi ve Grup Değer Modeli ile daha önceki yapılan ampirik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın ilk hipotezi şu şekildedir.

H1: Çalışanların babacan liderlik algıları çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.

1.5.2. Babacan Liderlik ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişi

Yaklaşık 60 yıl önce örgütlerin sadece iş tanımlarında belirtilen davranışlara bağlı kalarak başarılı olamayacaklarından bahsedilmiştir (Katz, 1964). Bu kapsamda örgütler çalışanlardan ekstra çaba göstermelerini ve ekstra rol davranışı sergilemelerini beklemekte ve istemektedirler. Ekstra rol davranışları, resmî olarak örgüt tarafından ödüllendirilmediğinden, çalışanların sosyal mübadele ilişkisi gereği ekstra rol davranışında bulunacakları ileri sürülmüştür (Morrison, 1996). Liderliğin ekstra rol davranışına olumlu etkisi ise yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır. Örneğin dönüşümsel liderler takipçilerini görev ve iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmeye ve örgüte faydalı faaliyetlerde bulunmaya teşvik edebilmektedirler (Bass, 1998). Babacan liderlik açısından ise lider, babacan tavırla astların hem işiyle hem de özel hayatı ile ilgilenmekte ve onlarla uzun dönemli ilişki geliştirmektedir. Bu sayede lider, astlara sosyal bir mübadele ilişkisi içinde olduğu mesajını iletebilmektedir. Çalışanlar da lidere karşı saygı ve içten duygular geliştirmektedirler. Bu da duygusal bir bağ ve karşılık verme ilişkisi doğurarak,

çalışanların iş tanımlarının ötesinde bir performans göstermelerini sağlayabilmektedir (Tang & Naumann, 2015). Olumlu döngü bu şekilde devam etmektedir.

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) sıklıkla lider davranışları ile çalışan tutum ve davranışlarını ilişkilendirmede teorik bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Teorik temelleri ile uyumlu olarak babacan liderlik ekstra rol davranışı arasındaki ilişki de Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Blau (1964, s.91) Sosyal Mübadeleyi genel anlamda, “kişilerin diğer kişilerden elde etmeyi bekledikleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü bireysel eylemler” olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, bir bireyin bir başka bireye iyilik ya da faydalı hizmet sağlaması neticesinde o kişinin de kendisini borçlu hissetmesi ve karşılık verme zorunda hissetmesidir. Bu kapsamda Sosyal Mübadele Teorisi **karşılık verme normuna** (Norm of Reciprocity) dayanmaktadır. Karşılık verme normu da mal ve hizmetlerin mübadelesinden karşılıklı olarak tatmin olma durumudur (Gouldner, 1960). Karşılık verme normuna göre, insanlar kendilerine yardım eden kişilere yardım etmelidirler. Böylece yardım edilen kişilerde de yardım edene karşı yardım etme yönünde bir zorunluluk oluşmaktadır. Karşılık vermenin altında yatan motivasyon sadece karşılıklı mübadeleden tatmin olmaktan değil, aynı zamanda ahlaki olarak kişinin karşı tarafa bir iyilik yapma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Gouldner, 1960). Kişi kendisini bu zorunluluk, borçtan kurtarmak için iyilik yapan kişiye fayda, yarar sağlayıcı eylemde bulunmalıdır. Eğer iki taraf da bu alışverişi değerli, faydalı bulursa karşı tarafa hizmet, fayda sağlamaya ve bu sayede borçlu kalmaktan kaçınma niyetinde olmaya devam etmektedirler. Bu karşılıklı yazılı olmayan anlaşma aynı zamanda sosyal sitemin devamını ve istikrarını da muhafaza etmeyi sağlamaktadır. Kişinin yapılan iyiliğe ya da faydaya karşılık verme ihtiyacı, bu yapılan iyilik ya da faydaları elde etmeye devam etmesi isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu aynı zamanda sosyal etkileşimin başlaması için de ilk hareket görevi görebilmektedir (Blau, 1964).

Sosyal Mübadele Teorisi genel olarak (1) karşı tarafa yönelik ilk hareketi yapan aktör, (2) karşı tarafın davranışsal ya da tutumsal tepkisi, karşılığı ve (3) ilişkinin oluşması şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır. Sosyal mübadele süreci örgütsel aktörün, genellikle amir ya da iş arkadaşının hedef kişiye olumlu ya da olumsuz şekilde davranışı ile başlar. Olumlu başlangıç eylemi örgütsel destek ya da adil davranma şeklinde olabilir. Olumsuz başlangıç eylemi ise zorbalık yapma, mobbing, kaba davranma, taciz şeklinde olabilir. Hedef kişi, -daha çok ast konumundaki çalışan ya da iş arkadaşı- bu ilk harekete iyi ya da kötü şekilde karşılık verebilir. Bunlar karşılık verme eylemleridir. Sosyal Mübadele Teorisine göre hedef olumlu başlangıç eylemine olumlu, olumsuz başlangıç eylemine ise olumsuz şekilde karşılık verme eğilimindedir. Taraflar arasındaki başarılı ve tatmin edici karşılıklı mübadeleler zamanla ekonomik mübadeleyi sosyal mübadele ilişkisine dönüştürmektedir. Ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadele içsel motivasyon unsurları barındırmaktadır (Cropanzano vd., 2017). İnsanların diğer kişiler hakkındaki onay, sevgi, saygı gibi olumlu duygu ve değerlendirmeleri mübadele işlemlerine girmelerini sağlayan ödül, kazançlardır (Blau, 1964). Konovsky ve Pugh (1994), da kendilerine ilgi gösteren liderlere çalışanlarının arzu edilen davranışlarda bulunarak karşılık vereceğini ve iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye ve zaman harcamaya istekli olacaklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan babacan liderlerin yakın ilgisi ve ahlaki duruşu sosyal mübadele ilişkisinin başlamasını tetikleyebilmektedir. Örgütsel destek teorisine göre de çalışanların örgütsel destek algısı örgütün, çalışanların çabalarını görüp ödüllendireceğini bilmesi ihtiyacından doğmaktadır. Örgütsel destek algısı çalışanlarda ekstra rol davranışında bulunma gibi karşılık verme hissine yol açabilmektedir (Eisenberger vd., 2001). Bir başka deyişle, örgütsel etkililik için ekstra rol davranışında bulunanlar, bir anlamda örgütün temsilcisi olarak gördükleri lider ve yöneticilerine yardımcı olmak istemektedirler. Bunu lider ve yöneticilerin kendilerine olan destek ve ilgisine bir çeşit karşılık verme yolu olarak görmektedirler. Van Dick vd. (2006a) de, liderleri tarafından ilgi gösterilen çalışanların daha fazla ekstra rol davranışı göstereceklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda babacan liderlerin yakın ilgisi örgütsel destek algısı gibi ekstra rol davranışına yol açabilmektedir.

Sosyal Mübadele ilişkisinde yapılan iyilik ile karşı taraf karşılık verme zorunda bırakılsa da bunun garantisi, yazılı bir sözleşmesi yoktur. Bu yüzden sosyal mübadele karşı tarafa güvenebilmeye ihtiyaç duymaktadır (Blau, 1964). Aslında sosyal mübadele ilişkisi güven üzerine kuruludur. Özellikle güven, bu ilişkide zayıf konumda olan taraf olarak çalışanlar için daha önemlidir. Bu hem taraflar için hem de tarafların içinde buldukları örgüt için oldukça önemli ve faydalıdır (Trevino & Brown, 2005). Karşı tarafa bir hediye verme ya da iyilik yapma karşı tarafa güvenildiğini göstermekte, karşı tarafın da karşılık vermesi bu güveni haklı çıkarmaktadır (Blau, 1964). Babacan liderlerin de çalışanlara yönelik yakın ilgisi ve ahlaki duruşu Sosyal Mübadele ilişkisinde gerekli olan güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Liderin ahlaki davranışları aynı zamanda astların örgütsel çevresine bir yatırım işlevi görmekte, bu sayede astların ahlaki davranışları gelişmekte, astlar da daha fazla ekstra rol davranışında bulunmaktadırlar (Tang & Naumann, 2015).

Babacan liderlik, çalışanlara ilgi göstermeyi ve onlara karşı yardımsever davranış sergilemeyi gerektirmektedir. Bu davranışlar, çalışanların yöneticilerine, liderlerine yönelik tutum ve davranışlarını etkilemekte, örgütten beklediği ilgiyi gördüğünü düşünen çalışan, karşılık olarak prososyal davranışlarda bulunabilmektedir. Çalışanlara ilgi gösteren, onları cesaretlendiren, rol model olan liderlerin, çalışanları örgütün başarısı için iş tanımlarının ötesinde daha fazla çaba göstermeleri konusunda motive edebileceği ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 1990). Podsakoff vd. (2000) de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemede liderlerin anahtar role sahip olduklarını, özellikle liderlerin destekleyici ve astlarına ilgi gösterici davranışlarının güçlü şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Pellegrini vd. (2010) de babacan ilişkinin ekonomik işlem içermediğini, ilişkinin daha çok lidere sadakat ve mecburiyetten kaynaklanan kişisel bağlılığa dayandığını belirtmişlerdir. Babacanlılık sosyal işlemleri de içeren kişilerarası bağlılık ilişkisidir. Hindistan ve Amerika'da yaptıkları çalışmada da babacan liderliğin hem Hindistan hem de Amerika'da örgütsel bağlılığı olumlu şekilde

etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca babacan liderliğin Hindistan'da iş tatminini de olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Liderler, konumlarından dolayı doğal olarak meşru yetki ve güce sahiptirler. Bu sayede de çalışanların resmi işlerini yapmalarını ve kurallara uymalarını sağlamaktadırlar. Ancak onlardan örgüt için ekstra çaba ve performans göstermelerini sağlamaları için çalışanlarla daha farklı, yakın bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Babacan liderlerin de çalışanların hem özel hem de iş hayatına yönelik yakın ilgisi ve ahlaki, saygın duruşu lider ile takipçiler arasında kişisel, duygusal bir bağ kurarak bunu sağlayabilmektedir (Chen vd., 2014).

Chen vd. (2014) Tayvan'da 27 şirketten yönetici-ast ilişkisindeki 601 kişi ile yapmış oldukları çalışmada babacan liderlik boyutlarından otoriter liderliğin rol dışı davranışı ile negatif şekilde ilişkili olduğu, yardımsever ve ahlaki liderliğin ise hem rol içi hem de rol dışı davranışlarla olumlu şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca duygusal güvenin yardımsever ve ahlaki liderliğin rol içi ve rol dışı davranışlara etkisine aracılık ettiğini belirtmişlerdir.

Liang vd. (2007), Tayvan'da 21 askeri birimden 215 askeri lider ile bunların 430 astı üzerinde yaptıkları araştırmada, babacan liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif, otoriterlik boyutunun ise negatif yönde etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Çalışkan (2010), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 329 kişi ile yaptığı çalışmada babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmiştir.

İpek ve Özbilgin'in (2015) 385 milletvekili danışmanı ile yaptıkları çalışmalarında babacan otoriter liderlik tarzının rol dışı prososyal davranışı olumlu şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Babacan otoriter liderlik tarzı uygulayan milletvekillerinin, danışmanlarının şahsi sorunları ile ilgilenerek, onları motive

ettiklerini, desteklediklerini ve cesaretlendirdiklerini gözlemlemişler, danışmanların da bu liderlik tarzına, karşılık beklemeden diğer çalışanlara ve arkadaşlarına yardım davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir.

Göncü vd. (2014), Türkiye'de 6 farklı ilde 49 farklı örgütten 251 beyaz yaka çalışan ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ersoy vd. (2012), Türkiye ve Hollanda'dan yarı zamanlı çalışan 100'er öğrenci ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu, bu etkinin toplulukçu özellikler gösteren Türkiye örneğinde Hollanda örneğinden daha fazla olduğunu ve ayrıca toplulukçuluğun bu etkide düzenleyici rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Tang ve Naumann (2015), Çin'de iki farklı otelde çalışan 47 takımdan 180 kişiyle yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin yardımseverlik boyutu ile ahlaki boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini otokratiklik boyutunun ise anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lider üye etkileşiminin bu ilişkiye aracılık ettiğini ifade etmişlerdir.

Alabak (2016), babacan liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini hem üst hem de ast açısından incelemiştir. Ankara'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 81 üst ve 132 ast pozisyonundaki kişi ile yaptığı çalışmasında üstlerin kendileri ile ilgili babacan liderlik algılarının astların örgütsel vatandaşlık algıları ile ilişkili olduğu, astların üstlerinin babacan liderlik algıları ile astların örgütsel vatandaşlık algılarının ise birbiriyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Yeşiltaş (2013) da İstanbul'da bulunan otellerde çalışan 325 kişi ile yaptığı çalışmasında babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde dağıtım adaletinin aracı etkisini incelemiştir. Sonuç olarak dağıtım adaletinin babacan liderlik boyutlarından sadece otokratik liderlik ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasında aracılık ettiğini, diğer iki liderlik boyutuna (ahlaki ve yardımsever) ise aracılık etmediğini bulmuştur.

Deng (2016), Çin'de 302 çalışan ile yaptığı çalışmasında babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmiştir.

Samsun (2016), Türkiye ve Almanya'da savunma sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan ve uluslararası projelerde görev alan 251 kişi ile yaptığı çalışmasında babacan liderlik ile takım performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma neticesinde babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bunun yanısıra, işe tutkunluğun babacan liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğu ancak babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine aracılık etmediği sonucuna ulaşmıştır.

Rehman ve Afsar (2012), Pakistan'da farklı KOBİ'lerde çalışan 350 kişi ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Paoching ve Chichun (2009), Tayvan'da sigorta sektöründe çalışan 348 kişi ile yaptıkları çalışmalarında babacan liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini, ancak babacan liderlik boyutlarından olan otokratik liderliğin ise anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen Sosyal Mübadele Teorisi ile daha önceki yapılan ampirik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir.

H2: Çalışanların babacan liderlik algıları çalışanların ekstra rol davranışı algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.

1.5.3. Örgütsel Özdeşleşme ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişki

Psikolojik değişkenlerin çalışanların doğrudan ya da resmi olarak sözleşme gereği yapmak zorunda olmadıkları davranışlarda bulunmalarını sağlamada önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme de bu psikolojik değişkenlerden birisidir. Örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışına etkisi Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal Kimlik Yaklaşımının temeli, kişinin benlik algısının sosyal bir gruba üyeliğinden kaynaklandığına dayanmaktadır. Örgüt üyeliğinin benlik kavramının bir parçası olması ve çalışanların örgütle özdeşleşmeleri, örgüte ve örgüt üyelerine karşı olumlu tutum beslemelerini ve çalışanlarda grup içi ve dışı şeklinde ayırım oluşmasını sağlamakta, örgüt üyeleri arasında iş birliğini ve örgüt dışındakilerle olan rekabeti artırmaktadır (Dutton vd., 1994). Bu sayede örgüt üyeliği daha belirgin, daha çarpıcı hale gelmektedir. Aynı zamanda kişinin kendisini kolektif terimlerle tanımlaması, benlik algısını psikolojik olarak sosyal grupla birleştirmesi, grubun çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmesini sağlamaktadır. Grubu tanımlayan özellikleri, aynı zamanda kendi özellikleri olarak görmekte (Van Knippenberg vd., 2004), örgütün norm ve değerlerini daha güçlü benimsemektedir. Örgüt üyeliği kimliği kişinin kendi benlik algısının da bir parçası olduğundan örgütün yararına olan davranışların aynı zamanda kendi yararına da olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Örgütün başarısı neticesinde olumlu örgüt kimliği algısı aynı zamanda kişinin özsaygısını artırmakta ve kişi grup lehine davranmaya başlamaktadır (Dukerich vd., 2002). Bu yüzden örgütün başarısı için rol tanımlarının ve kendisinden beklenilenin ötesinde çaba sarfetmektedir. Bu gerekçelerle örgütüyle özdeşleşen çalışanlardan daha fazla ekstra rol davranışı sergilemesi beklenmektedir.

Morrison (1996) da çalışanların örgütün amaç ve değerlerini ne kadar fazla benimser ve kendilerini o değerlerle tanımlarsa, o kadar yüksek ihtimalle ekstra rol davranışı sergileyeceklerini belirtmiştir.

Dutton vd. (1994) de insanların sosyal olarak cazip, değerli görülen örgütlere üye olmaktan gurur duyacaklarını ve bu örgüt üyeliğine olumlu tutum geliştireceklerini belirtmişlerdir. Bu sayede örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışı, örgüt içi iş birliği gibi olumlu çıktılara dönüştürülebileceğini ifade etmişlerdir. Tyler ve Blader (2003) da, insanların grupları ile özdeşleşme derecelerinin grup yararına davranışta bulunma ve olumlu tutum geliştirme derecelerini şekillendireceğini belirtmişlerdir.

Van Dick vd.ye (2007) göre de, özdeşleşme çalışanlarda örgütle, grupla bir olma algısı meydana getirmektedir. Çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmekte, bu da çalışanların iş motivasyonunu ve performansını artırmaktadır. Kişinin rol performansı pek çok faktörden etkilenmektedir. Ancak bunlardan sadece bazıları kişinin bireysel, istemli kontrolü altındadır. Bu yüzden özdeşleşmenin performans üzerindeki olumlu etkisinin ekstra rol performansı üzerinden olması beklenmektedir.

Morrison (1994) da örgüte yüksek düzeyde duygusal bağlı olan çalışanların görev gereksinimlerini ve sorumluluklarını daha geniş tanımladıklarını, başkalarının ekstra rol davranışı olarak gördüklerini bu kişilerin rol tanımlarının bir parçası olarak gördüklerini, bu yüzden diğerlerine göre ekstra rol davranışında bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Prososyal davranışlar pozitif duygularla karakterize edilen ruh halinde iken sergilenmektedir. Bir başka deyişle, pozitif iş tutumları çalışanların prososyal örgütsel davranışlarının kilit belirleyicilerinden birisidir. Bu kapsamda çalışanların kendilerini örgütle bir hissetmelerinden kaynaklanan olumlu ruh hali prososyal davranışlardan olan ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlayabilmektedir (Bateman & Organ, 1983).

O'Reilly III ve Chatman (1986), 82 üniversite çalışanı ve 162 öğrenci ile yaptıkları çalışmalarında özdeşleşme ile ekstra rol davranışı arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlar, örgütleriyle aralarındaki bağın özdeşleşmeye dayalı olan

çalışanların olmayanlara göre daha yüksek oranda prososyal davranışta bulunacaklarını ifade etmişlerdir.

Bergami ve Bagozzi (2002) Kore ve İtalya'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında özdeşleşen çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadır. Örgütsel prestij, örgütün çalışanlara ilgi göstermesi örgütsel özdeşleşmeyi etkilemekte, örgütsel özdeşleşme de duygusal bağlılık ve öz saygı aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı etkilemektedir.

Dukerich vd. (2002), 1504 tıp personeli ve müteakiben 1 yıl sonra tekrar 285 tıp personeli ile yaptıkları çalışmalarında algılanan kimliğin çekiciliği ve dış çevreye yönelik imajın tıp personelinin sistemle özdeşleşmesi ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu, özdeşleşmenin de ekstra rol davranışlarından olan iş birliği davranışı ile olumlu şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel kimlik ve dış çevreye yönelik imaj ile iş birliği davranışı arasında tam aracı olduğunu vurgulamışlardır.

Bell ve Mengüç'ün (2002) 212 sigorta satış elemanı ve müşteri ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Christ vd.nin (2003) Almanya'da, 447 öğretmenle yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerinin hem örgüte yönelik hem de gruba yönelik ekstra rol davranışı sergilemeleri üzerindeki etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Van Dick vd. (2004) Almanya'da şirket birleşmesi sonrası 459 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini sonucuna ulaşmışlardır.

Van Dick vd. (2005), Almanya’da öğretmenlerle yaptıkları araştırmalarında örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu doğrulamışlardır. Benzer şekilde Van Dick vd. (2007), Almanya’daki öğretmenlerle yaptıkları üç ayrı çalışmada da takipçilerin özdeşleşmelerinin ekstra rol davranışlarını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini bulmuşlardır.

Van Dick vd. (2008), Almanya’da faaliyet gösteren bir bankanın farklı şubelerinden 358 çalışan ile yaptıkları bir başka çalışmalarında hem çalışma grubu ile özdeşleşmenin hem de örgütle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütle özdeşleşme düzeyi yüksek olduğunda çalışma grubu ile özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilişkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karabey ve İşcan (2007), Erzurum’da 2 sanayi işletmesinde çalışan 83 kişi ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanları güçlü bir biçimde örgüt yararına yönlendirdiğini belirtmişlerdir.

Alkan ve Arıkboğa (2017), 424 mevduat banka çalışanı ile yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tokgöz ve Seymen (2013), bir devlet hastanesinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışının %55’ini açıkladığını, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Lee (2001), örgütüyle güçlü şekilde psikolojik bağ kuran çalışanların, kuramayanlara göre örgütlerine katkıda bulunmak için daha fazla motive olacaklarını belirtmiştir. Ayrıca, İngiltere’de 224 hemşire ile yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık ile özgeci prososyal örgütsel davranış arasında anlamlı ve pozitif

ilişki bulmuştur. Buna göre örgütsel bağlılığın prososyal örgütsel davranışı güçlendirmeye yardımcı olabileceğini vurgulamıştır.

Baldassarri ve Grossman (2013), Uganda kırsalında faaliyette bulunan üretim şirketlerinin 2597 çalışanı ile yaptıkları alan ve laboratuvar çalışmalarında gruba bağlanma ve özdeşleşmenin prososyal davranışı olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Riketta (2005), yapmış olduğu meta-analitik çalışmada örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Van Dyne vd. (1995), örgüte dayalı öz saygının ekstra rol davranışının önemli öncüllerinden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. Van Dyne vd. (2006) çalışmalarında örgütleriyle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların örgütün yararına daha fazla çaba göstereceklerini, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin evrensel olduğunu, farklı kültür ve sektörler için de geçerli olduğunu vurgulamışlardır.

Çetinkaya ve Çimenci (2014), Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezindeki işletmelerde çalışan 160 işgörenle yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütüyle bir olan çalışanların, bir araya gelmesi, örgütü sahiplenmeleri ve böylece kişilerin birbirine yardım etme davranışı sergilemeleri, örgütün yararı için ekstra rol davranışında bulunma ihtimalini yükseltmektedir.

Restubog vd. (2008), yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Olkonen ve Lipponen (2006), Finlandiya’da bir araştırma enstitüsünde çalışan 160 kişiyle yaptıkları çalışmalarında örgütle özdeşleşmenin örgüte karşı ekstra-rol davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilerken, çalışma grubu ile özdeşleşmenin çalışma grubuna karşı özdeşleşmeyi olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Humphrey (2012) ise 128 çalışan ile yaptığı çalışmasında beklenilenin aksine örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun da sosyal haylazlıktan kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.

Demir (2015), 169 okul öncesi öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu şekilde etkilediğini bulmuştur.

Cek ve Eyüpoğlu (2019) Kuzey Kıbrıs’ta çalışan 260 öğretmenle yaptıkları çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Alvarez vd. (2019) 225 İspanyol askeri personeli ile yaptıkları çalışmalarında sosyal özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca askeri birlikleri ile sosyal özdeşleşmenin otantik liderlik ile hem örgütsel vatandaşlık davranışına ve hem de işe adanmışlığa aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda bahsedilen Sosyal Kimlik Teorisi ile daha önceki yapılan ampirik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir.

H3: Çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları çalışanların ekstra rol davranışı algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde, kişinin benlik algısı, liderin çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkisini açıklamakta oldukça önemlidir. Özellikle sosyal benlik algısı çalışanlarda kolektif çıktı ve sonuçların önemini vurgulamakta ve onları bu sonuçlara ulaşmak için motive etmektedir. (He vd., 2019). Örgütsel özdeşleşme de benlik algısının sosyal yönüyle ilişkilidir ve kişinin sosyal kimliğine katkı sağlamaktadır. Bu yüzden benlik algısı ya da özdeşleşme liderin çalışan davranış ve tutumlarına etkisi açısından önemli bir aracı mekanizma, katalizör rolü görebilmektedir (Li vd., 2016; Lord vd., 1999; Shamir vd., 1993).

Babacan liderlerin, çalışanların hem profesyonel hem de özel hayatlarına yönelik yakın ilgileri ve baba figürü gibi otoriter ve ahlaki olarak çalışanlara yaklaşımları örgüt üyeliği kimliğini daha çarpıcı hale getirebilmekte ve bireylerin örgüt ya da grupla özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar da örgüte fayda sağlayacak davranışların aynı zamanda kendisine de fayda sağlayacağını düşünmektedirler. Bu kapsamda kişinin kendisi ile örgütü tanımlayan unsurların örtüşmesi aynı anda kişinin hem kendisine hem de örgüte katkı yapmasını sağlamaktadır (Dutton vd., 1994; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Örgütleriyle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların da bu doğrultuda daha fazla ekstra rol davranışında bulunması beklenmektedir.

Grup Bağlanma Modeli de liderin davranışlarının takipçilerin örgütüyle özdeşleşmelerinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca takipçilerin çalışma grupları ve örgütleri etrafında oluşturdukları Sosyal Kimlikleri ekstra rol davranışları ile güçlü şekilde ilişkilidir (Schuh vd., 2012).

Alabak (2016), babacan liderlik, örgütsel özdeşleşme, çalışma grubuyla özdeşleşme, amirle özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini hem üst hem de ast açısından incelemiştir. Ancak çalışmasında babacan liderliğin diğer değişkenlere doğrudan etkisini incelemiş, herhangi bir aracı etkiyi incelememiştir. Ankara'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 81 üst ve 132 ast pozisyonundaki kişi ile yaptığı çalışmasında üstlerin kendileri ile ilgili babacan liderlik algılarının astların örgütsel vatandaşlık algıları ile ilişkili

olduğu, astların üstlerinin babacan liderlik algıları ile astların örgütsel vatandaşlık algılarının ise birbiriyle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca üstlerin kendileri ile ilgili babacan liderlik algılarının astların örgütleriyle özdeşleşme algıları ile ilişkili olmadığını, ancak astların üstlerin babacan liderlik algıları ile kendi örgütsel özdeşleşme algılarının ise birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Göncü vd. (2014), Türkiye'de 6 farklı ilde 49 farklı örgütten 251 beyaz yaka çalışan ile yaptıkları çalışmalarında dönüşümsel ve babacan liderlerin içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediklerini belirtmişlerdir. İçsel motivasyonu örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirme ile ölçmüşlerdir. Dönüşümsel ve babacan liderler takipçilerde güven duygusu oluşturarak onların örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirme düzeylerini artırmaktadırlar. Örgütüyle özdeşleşen ve psikolojik olarak güçlenen çalışanlar da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekildedir.

H4: Çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları, babacan liderlik algıları ile ekstra rol davranışı algıları arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Çalışanın amiri ile olan ilişkisi, bütün iş deneyiminin değerlendirildiği bir gözlük gibidir. Liderle astın ilişkisi astların özdeşleşmesini ve benlik algılarını etkilemektedir. Astlar kendi benlik algılarını liderden gelen mesajlara göre yapılandırmaktadırlar. Bu yüzden sosyal ve örgütsel süreçlerin önemli bir belirleyicisidir (Lord vd., 1999). Sosyal seviyede, lider tarafından oluşturulan sosyal imajlar örgüt üyelerinin örgütle özdeşleşmelerine etki etmektedir. Sosyal kimliği vurgulayan dönüşümsel ve karizmatik liderler bu boyutta yer almaktadırlar. Bu kapsamda sosyal kimliğe vurgu yapan babacan liderliğin de bu boyutta yer aldığı düşünülebilir. Liderler, astlarının örgüte üyeliğini ve katkılarını öne çıkararak onları bireysel seviyeden sosyal seviyeye çıkarabilmektedirler. Sembolik faaliyetler, sosyal seviye etki yaratma açısından önemlidir. Önemli

sembolik faaliyetlerden birisi de liderin kendi eylem ve davranışlarıdır (Lord & Brown, 2001). Liderin kendinden fedakârlık etmesi de bu önemli sembolik faaliyetlerdendir. Sosyal kimliğe vurgu yapan sembolik faaliyetler sosyal kimliğin aktivasyonunu güçlendirirken, bireysel seviyedeki kimliği de sınırlamaktadır (Lord vd., 1999).

Van Knippenberg ve Hogg (2003), çalışanların örgütle özdeşleşmeleri güçlendikçe ve örgüt üyeliği daha çarpıcı ve belirgin hale geldikçe çalışanların liderlerine yönelik algıları, değerlendirmeleri ve liderin etkililiğinin liderin grup odaklı davranışlarına dayanacağını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle babacan liderlerin kendinden fedakârlık etme gibi grup odaklı davranışları arttıkça liderin çalışanların özdeşleşmeleri üzerindeki etkisinin de artacağı düşünülebilir.

Van Knippenberg vd. (2004), farklı lider davranışlarının etkileşerek takipçilerin benlik algılarına katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda babacan liderlik tarzı ile liderin kendinden fedakârlık etme davranışı etkileşerek babacan liderliğin etkisini daha belirgin hale getirebilir. Çalışanlar da liderin bu yakın ilgisine ve grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmasını grubun, örgütün özdeşleşmeye değer olduğuna karar vererek karşılık verebilirler.

Babacılık tiplerini birbirinden ayıran en temel faktör niyettir. Batı'daki araştırmacılar da genellikle babacan liderlikteki yardımsever niyeti sorgulamışlardır. Yazında genellikle iki tür babacılıkta bahsedilmektedir. Bunlar; çıkarıcı babacılık ve yardımsever babacılıktır. Bu iki tür babacılığın en ayırt edici unsuru işverenin cömertliği, ilgisi ve çalışanların bağlılığının arkasındaki motivasyondur. Babacan liderliğin olumsuz olarak algılanması da çıkarıcı babacılıktan kaynaklanmaktadır. Takipçiler liderin örgüte/gruba ve kendilerine yönelik niyetlerinden ne kadar emin olurlarsa o kadar lidere ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmektedirler. Takipçiler liderin niyetini öğrenmek için işaretler aramaktadırlar. Liderin bazı sembolik faaliyetleri takipçilerine liderin niyeti hakkında mesaj verebilir. Bu kapsamda liderin örgüt/grup uğruna kendinden fedakârlık etmesi bu olumlu mesajı iletebilir. Liderlerin grubun yararı

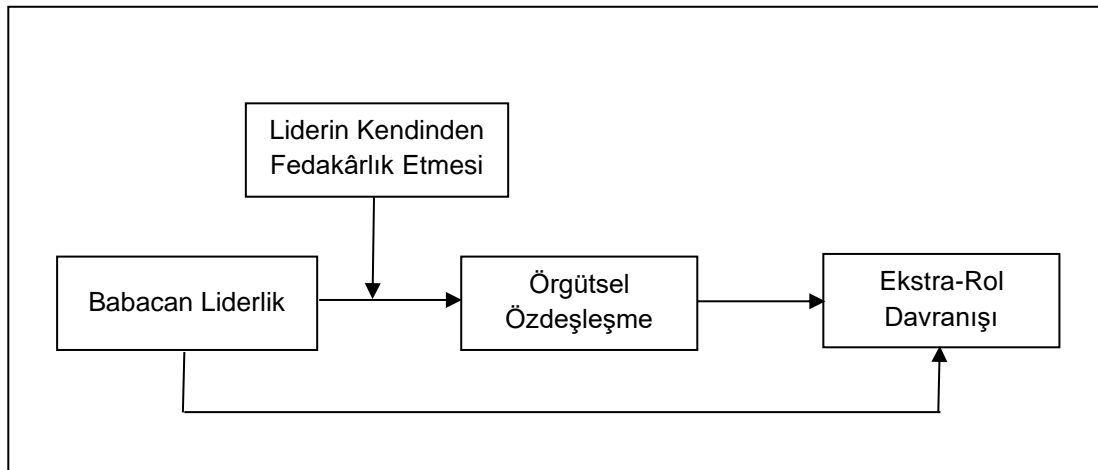
için kendisinden fedakârlık etmesi gibi grup faydasına, grup odaklı davranışları arttıkça babacan liderlerin çalışanlara yönelik ilgisinin daha samimi, daha özgeci olduğu algılanarak çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin de artacağı düşünülebilir.

Bu kapsamda liderin kendinden fedakârlık etmesinin, babacan liderliğin çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri üzerindeki etkisini güçlendireceği değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak çalışmanın beşinci hipotezi şu şekildedir.

H5: Liderin kendinden fedakârlık etmesi babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; liderlerinin örgüt ve çalışanlar için kendisinden fedakârlık ettiği algısı yüksek olan çalışanlarda babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.

Yukarıda belirtilen hipotezler ışığında araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur.

Şekil-1: Araştırma Modeli



1.6. ALTERNATİF MODEL

Bu çalışma kapsamında önceki bölümde açıklanan araştırma modeline ilave olarak alternatif bir modelin daha incelenmesi planlanmaktadır. Şöyle ki, literatürde yer alan ilişkiler ağı ve değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde babacan liderlikten bağımsız, ayrı bir liderlik tarzı olarak liderin kendinden fedakârlık etmesi ya da kendinden fedakârlık eden liderliğin de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışanların ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Shamir vd. (1993), benlik algısına dayalı motivasyonel modellerinde karizmatik liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisine yönelik süreci açıklamaya çalışmışlardır. Bu modelde karizmatik lider davranışlarının takipçilerin benlik algıları üzerinde ve tutum, davranışlarında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu kapsamda takipçilerin özdeşleşme, sosyal aidiyet gibi bilişsel tepkiler göstermelerini sağlama, liderin kendinden fedakârlık etmesinin altında yatan ana mekanizma olarak görülebilir (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; 2005; Zhou vd., 2016). Benzer şekilde alternatif modelde de Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile birlikte kendinden fedakârlık eden liderliğin de çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlamada önemli ve temel aracı değişken olacağı önerilmektedir. Sosyal Kimlik Teorisine göre daha önce de bahsedildiği gibi kişinin benlik kavramı bireysel ve pek çok sosyal kimlikten oluşmaktadır. Grup üyeliği yanında liderlerin de sosyal kimlik üzerinde önemli etkileri vardır. Sosyal Kimlik Teorisi de liderin kendinden fedakârlık etmesi gibi liderin grup odaklı davranışlarının önemini ve etkisini vurgulamaktadır (Van Knippenberg, 2011). Liderler, sosyal kimliği ve değerleri takipçilerin benlik algılarında daha belirgin, daha çarpıcı hale getirerek, amaç ve davranışları bu kimliklerle ve değerlerle ilişkilendirmekte ve onların fedakârlık etme, grup odaklı davranışta bulunma ihtimalini artırmaktadırlar (Shamir vd., 1993). Özellikle karizmatik liderler derin sosyal kimlik geliştirilerek ve bireysel ve sosyal öz yeterliliklerini artırarak takipçilerin benlik algıları ile örgütün amaç ve değerlerini ilişkilendirirler (Conger

& Kanungo, 1998), takipçilerin kişisel özdeşleşmelerini güçlendirirler (Yukl, 2002). Karizmatik liderlerin önemli davranışlarından olan kendinden fedakârlık etmenin de takipçilerin benlik algıları üzerinde etkisi vardır (De Cremer vd., 2006; De Cremer & Van Knippenberg, 2002, 2004; Halverson vd., 2004; Li vd., 2016; Yukl, 2002) ve grupla özdeşleşmeyi güçlendirir (Van Knippenberg, 2011). Takipçilerin maliyet fayda analizi yapmadan örgütüyle ilişki kurma isteğini ifade eden koşulsuz bağlanma, bu ilişkinin ya da takipçinin sosyal rolünün kendi benlik algısının bir parçası olması ile mümkün olmaktadır (Shamir vd., 1993).

Dutton vd. (1994), örgütün olumlu imajının çalışanların örgütle özdeşleşme seviyeleri üzerinde belirleyici olduğunu, örgütün çekiciliğinin çalışanların örgütle özdeşleşmelerini güçlendireceğini belirtmişlerdir. Liderlerin örgütleri için kendilerinden fedakârlık etmeleri de çalışanlara örgütün çekici olduğu, örgüt üyesi sosyal kimliğinin değerli olduğu ve örgütle özdeşleşerek bu sosyal kimliğe yatırım yapabilecekleri mesajını iletmektedir. Bireylerin, kendinden fedakârlık etmesi, grup içine hizmet ederken, grup dışındakilere zarar verebilmektedir (De Dreu vd., 2015). Bu da grubun, grup dışına göre belirginliğini artırarak grup üyelerinin özdeşleşmesini güçlendirmektedir. Örgütsel özdeşleşme de kişinin örgütle olan psikolojik bağını güçlendirmekte ve örgütün ayrılmaz bir parçası olduklarını anlamalarını sağlamaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Özdeşleşmede kişinin benlik kavramını oluşturan sosyal kimliği, belirginleşerek bireysel kimliği gölgede kalmakta ve kişisizleşmektedir. Böylece kişi örgütle kader birliği yaparak örgütün amaç ve değerlerini kendilerinininki gibi kabul etmekte, bu sayede de örgütün başarısı için rol tanımlarının ve kendisinden beklenenin ötesinde çaba sarf etmektedir.

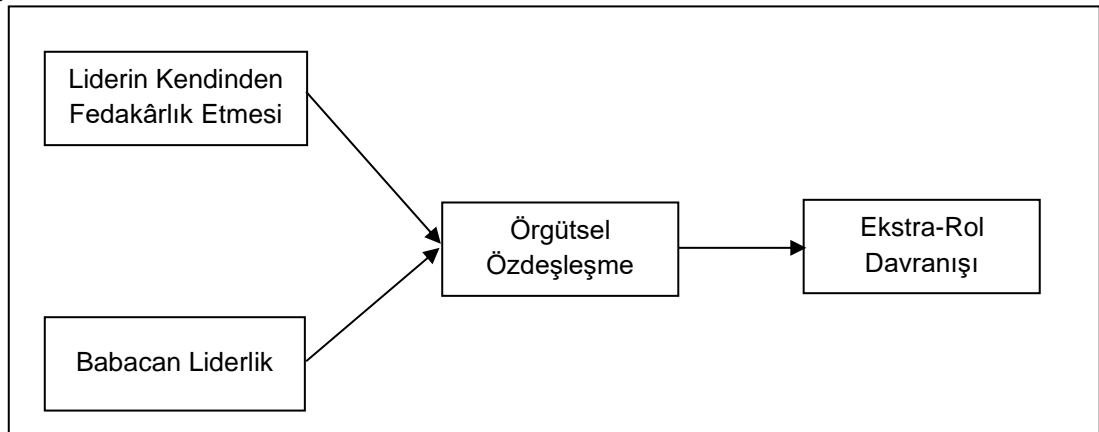
Lider grubun amaçlarına ulaşması için zaman, emek, para, kişisel maliyetlere katlanma gibi grup için kendinden fedakârlık ettiğinde çalışanlara gruba bağlı olduğu ve daha genel olarak grubun çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tuttuğu mesajını iletmektedir (Hogg & Van Knippenberg, 2003). Verilen mesaj astların bu değer ve hedefleri içselleştirmesi açısından önemlidir (Li vd., 2016; Shamir vd., 1993). Liderin bu fedakârlığı, liderin grup üyeleri tarafından grup

prototipine daha uygun olduğu olarak algılanmasını sağlamaktadır. Sosyal Kimlik Teorisine göre de liderler ne kadar grup prototipine uyarlarsa, etkililikleri ve çalışanların grupla özdeşleşmesi o kadar artmaktadır (Hogg & Van Knippenberg, 2003). Bu, özellikle astların liderlerine daha fazla dikkat ettiği ve Çin gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde daha geçerlidir (Li vd., 2016). Bu yüzden liderin örgütün amaç ve değerlerini vurgulayan fedakârlığı, çalışanların örgütün değer ve hedeflerini benimseyerek örgütsel kimliklerini benlik algısının bir parçası haline getirip örgütleriyle özdeşleşmelerini güçlendirmektedir. Bu sayede de bu sosyal kimliklerine yatırım yapmak için örgüt yararına davranışta bulunabilmektedirler.

De Cremer ve Van Knippenberg (2002), liderin kendinden fedakârlık etmesi gibi grup odaklı, grubun faydasına olan davranışların özdeşleşmeyi güçlendirebileceğini ve sosyal kimliği daha çarpıcı, daha belirgin hale getirebileceğini belirtmişlerdir. Bu sayede de çalışanların örgüte/gruba katkısı artmakta, ekstra rol davranışında bulunma gibi grup odaklı, grup faydasına davranışlarda bulunabilmektedirler (Van Knippenberg & Hogg, 2003).

Sonuç olarak örgüt için fedakârlıkta bulunan liderlerin çalışanlara örgüt üyesi sosyal kimliğinin değerli olduğu mesajını vererek çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artıracığı, örgütsel özdeşleşmesi artan çalışanların da kendilerini örgütle bir hissettiklerinden ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak gördüklerinden ekstra rol davranışında bulunacakları beklenmektedir. Buradan hareketle şekil-2'de yer alan alternatif model önerilmektedir.

Şekil-2: Alternatif Model



2. BÖLÜM:

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın alan araştırmasını kapsayan ikinci bölümü; örneklem ve ölçekler hakkında bilgiler, betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin test edilmesinin yer aldığı alt bölümlerden oluşmaktadır.

2.1. ÖRNEKLEM

Çalışmada alan araştırması Manisa ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren ve farklı şubeleri bulunan bir zincir işletmede yapılmıştır. Esas olarak kurumda çalışan bütün çalışanlara ulaşmak amaçlanmış ancak bu mümkün olmamış, bu yüzden seçilen bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. İlk olarak 300 adet anket dağıtılmış, bunlardan 120 tanesi geri dönmüştür. Daha sonra 200 tane daha anket dağıtılmış, bunlardan da 91 tanesi geri dönmüş ve örneklem toplam 211 kişiden oluşmuştur.

Araştırmada örnekleme ile ilgili genel bir fikir oluşturmak için demografik özelliklere yer verilmiştir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, iş yerindeki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi incelenmiştir.

Tablo-2: Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE (%)
CİNSİYET	ERKEK (1)	130	61,6
	KADIN (2)	81	38,4
YAŞ	25 ve ALTI	47	22
	26-30	52	25
	31-35	53	25

	36-45	28	13
	46 ve ÜSTÜ	31	15
MEDENİ HAL	EVLİ (1)	121	57,3
	BEKAR (2)	90	42,7
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM (1)	85	40
	LİSE (2)	98	46
	LİSANS (3)	25	12
	LİSANS ÜSTÜ (4)	3	2
İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YILDAN AZ	56	27
	1-5 YIL	104	49
	6-10 YIL	36	17
	11 YILDAN FAZLA	15	7
TOPLAM İŞ TECRÜBESİ	1 YILDAN AZ	35	17
	1-5 YIL	81	38
	6-10 YIL	51	24
	11 YILDAN FAZLA	44	21
POZİSYONU	BEYAZ YAKA (2)	24	11
	MAVİ YAKA (1)	187	89
AYLIK GELİRİ	2500 TL'DEN AZ	165	78
	2501-3000 TL	21	10
	3001-3500 TL	10	5
	3501-4000 TL	9	4
	4001 TL'DEN FAZLA	6	3

Tablo-2'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %61,6'sı erkeklerden, %38,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %22'si 25 yaş ve altı, %25'i 26

ile 30 yaş, %25'i 31 ile 35 yaş, %13'ü 36 ile 45 yaş arasında ve %15'i 46 yaş ve üzerindedir.

Medeni durumuna göre, araştırmaya katılanların %57,3'ü evli, %42,7'si ise bekaardır.

Çalışmaya katılanların eğitim durumu ankette ilköğretim mezunu, lise mezunu, lisans, yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olacak şekilde beş gruba ayrılmış, ancak yüksek lisans 2, doktora derecesine sahip 1 katılımcı bulunduğu için analizde bu iki grup birleştirilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %40'ı ilköğretim mezunu %46'sı lise mezunu, %12'si üniversite mezunu ve %2'si de lisansüstü derecesine sahiptir.

Çalışanların iş tecrübeleri, kurumdaki çalışma süreleri ve toplam iş tecrübeleri olacak şekilde iki ayrı soru ile ölçülmüştür. Örneklemdaki çalışanların %27'sinin kurumdaki iş tecrübesi 1 yıldan az, %49'unun 1 ile 5 yıl arası, %17'sinin 6 ile 10 yıl arası, %7'sinin 11 yıl ve daha fazladır. Toplam iş tecrübesine göre ise örneklemin %17'si 1 yıldan daha az, %38'i 1 ile 5 yıl arası, %24'ü 6 ile 10 yıl arası, %21'i 11 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olanlardan oluşmaktadır.

Çalışanların pozisyonlarına göre sınıflandırılmasında ise çalışanların %89'u mavi yaka, %11 ise beyaz yaka çalışanlardan oluşmaktadır.

Aylık gelir durumuna bakıldığında ise çalışanların %78'inin geliri 2500 TL'den az, %10'unun 2501 ile 3000 TL arası, %5'inin 3001 ile 3500 TL arası, %4'ünün 3501 ile 4000 TL arası, %3'ünün ise 4000TL'den daha fazladır.

2.2. VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI

İstatistiki analizlere başlamadan önce veri setinin kontrol edilmesi ve analizlere uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013), verilerin doğru

şekilde analiz edilebilmesi için veri setinin doğruluğu, eksik veri, düzgün korelasyon, aykırı değerler, normallik testi, çoklu doğrusallık aşamalarının olduğunu, ancak bu aşamaların hepsinin bütün analizlere uygun olmadığını belirtmişlerdir. Yapılacak analize göre bu aşamaların belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada da veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, aykırı değer analizi, normallik testi ve çoklu doğrusallık testlerine bakılmıştır.

2.2.1. Veri Setinin Doğruluğu

Veri Setinin doğruluğunu kontrol etmek için kodlamaların minimum ve maksimum değerlerine bakılmıştır. Yapılan incelemede veri setinde bulunan maddelerde minimum ve maksimum değer dışında olan bir değer tespit edilmemiştir. Dolayısıyla; veri girişinin doğru yapıldığı sonucuna varılmıştır.

2.2.2. Eksik Veri Analizi

Tabachnick ve Fidell (2013), büyük veri setinde eksik verilerin tesadüfi olması koşuluyla %5'ten küçük olduğunda hangi eksik veri tamamlama yöntemi kullanılırsa kullanılsın benzer sonuçlara ulaşılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda 6 eksik veri bulunan liderin kendinden fedakârlık etmesi ölçeğinde yapılan Little's MCAR testinin anlamsız çıkmasından dolayı ($p=0,955$) eksik verilerin tesadüfi olarak eksik bırakıldığı tespit edilmiştir. Liderin kendinden fedakârlık etmesi ölçeğinde eksik verilerin tamamlanması için ortalama değer yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Demografik değişkenlerdeki eksik verilerin tamamlanması için de ortalama değer yöntemi kullanılmıştır.

2.2.3. Aykırı Değer

Eksik veriler tamamlandıktan sonra veri setinde aykırı değerlerin olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Veri setindeki aykırı değerler hem verinin normal dağılımdan uzaklaşmasına hem de analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına sebep olabilmektedir (Gürbüz, 2019). Aykırı değerlerin tespiti için "z"

değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) “z” değeri 3,29’dan ($p < 0,01$, two-tailed test) yüksek olan katılımcıların potansiyel aykırı değer olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan analizde “z” değerinin $\pm 3,29$ ’dan yüksek olan hiçbir katılımcının bulunmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda çok değişkenli uç değer analizi için Mahalanobis uzaklık hesaplamaları yapılmıştır. Bu hesaplamalara göre de herhangi bir uç değer tespit edilmemiştir.

2.2.4. Normallik Testi

Bu aşamada ölçekte yer alan maddelerin normal dağılıma sahip olup olmadığına çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013), verinin normal dağılması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda çalışmada yer alan ölçeklerin tamamının çarpıklık ve basıklık değerlerinin beklenen aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

2.2.5. Çoklu Doğrusallık ve Tekillik

Çoklu doğrusallık ve tekillik değişkenler arasında yüksek derecede korelasyon olduğunda meydana gelen bir problemdir. Çoklu doğrusallıkta değişkenler yüksek derecede (0,90’ın üzeri) koreledirler (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu çalışmada da korelasyon ve tolerans katsayıları incelendiğinde çoklu doğrusallık ve tekillik tespit edilmemiştir.

2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu araştırmada, babacan liderlik, liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek için, dört farklı ölçekten oluşan yapılandırılmış bir anket formu oluşturulmuştur. Ankette, bütün ölçeklerin Türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Soruların kolay anlaşılabilir ve anlaşılmadığını anlamak için 25 kişiye pilot çalışma yapılmıştır. Kullanılan anket formu EK-A’da yer almaktadır.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili n tane değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler, boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır. Keşfedici faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör, boyut bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden belirlenen bir hipotezin ya da kuramın test edilmesidir (Büyüköztürk, 2011). Keşfedici faktör analizi yapılan işlem açısından daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için kullanılmakta olup, ölçekte ölçülen, gözlenen değişkenlerden hareketle gözlenemeyen daha az sayıda faktöre, boyuta ulaşmayı hedeflemektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önceden keşfedilmiş ve daha az boyut, faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklem için de benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır. Bir anlamda çalışmada kullanılan verinin daha önce kurgulanmış faktör, boyut yapısına uyup uymadığını belirlemeye yaramaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırmada “Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi” ve “Ekstra Rol Davranışı” ölçekleri Türkçe’ye çevrilerek kullanıldığı için hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizleri yapılması uygun görülmüştür. Diğer ölçeklerin geçerliliği sağlanmış olduğundan sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin veri ile uyum ya da uyumsuzluğuna doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek karar verilmektedir. Model uyumuna yönelik kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo-3’te gösterilmiştir.

Tablo-3: Tavsiye Edilen Uyum İndeksleri

<u>Ölçüm İstatistiği</u>	<u>İyi Uyum</u>	<u>Kabul Edilebilir Uyum</u>
(Uyum İstatistiği)		
Genel Model Uyumu		
χ^2	$0 < \chi^2 < 2df$	$2df < \chi^2 < 3df$
p	$0,05 < p < 1,00$	$0,01 < p < 0,05$
(χ^2/df)	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 3$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
IFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,94-0,90$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	$0,89-0,85$

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2011, s.37; Schermelleh-Engel vd., 2003, s.52)

Model uyumuna yönelik pek çok değer olmasına rağmen genellikle χ^2 , χ^2/sd , GFI, IFI, CFI ve RMSEA değerleri kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011).

Aşağıda bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

2.3.1. Babacan Liderlik Ölçeği

Araştırmada babacan liderliği ölçmek için Aycan (2006) tarafından geliştirilen ve orijinal hali 21 madde ve beş boyuttan oluşan; sonrasında kısaltılarak Aycan,

Schyns, Sun, Felfe ve Saher'in (2013) kültürlerarası çalışmalarında kullanılan 10 maddeli tek boyutlu Babacan Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Babacan liderliği ölçmek için literatürde farklı ölçekler bulunsa da özellikle ülkemizdeki çalışmalarda daha geçerli ve güvenilir olmasından dolayı bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Babacan liderlik ölçeği 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Babacan liderlik, "Yöneticim; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.", "Yöneticim; işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.", "Yöneticim; çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır." gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

Aycan vd. (2013) ölçeği kültürlerarası çalışmalarında uygulamış ve güvenilirlik katsayısını Almanya örneklemini için 0,72, Türkiye örneklemini için 0,83 olarak tespit etmişlerdir. Çalışmada Babacan Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,909$, olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-4'deki gibidir.

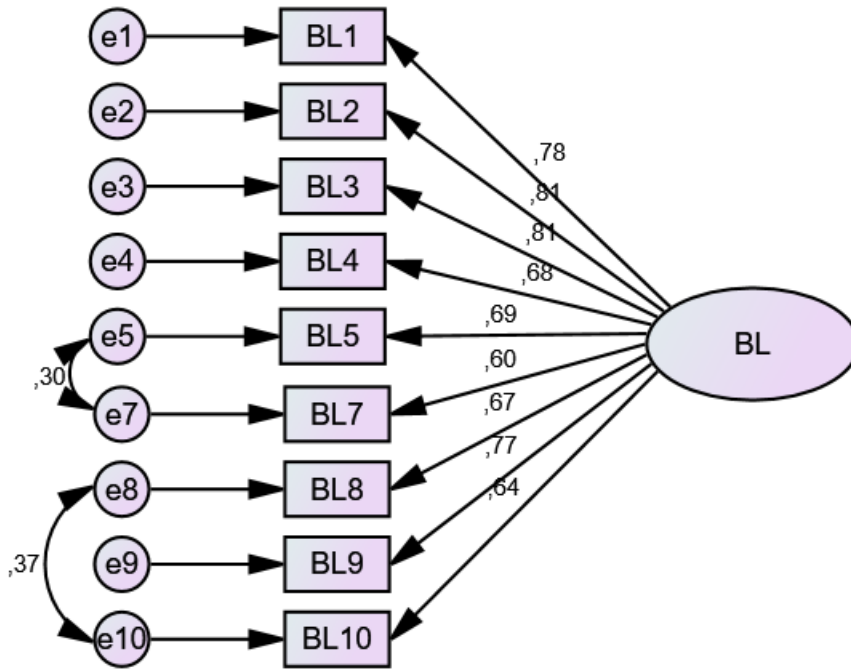
Tablo-4: Babacan Liderlik Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
137,790	3,937	0,000	0,872	0,914	0,913	0,118

Tablo-4'te bazı uyum değerleri, DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için program tarafından yapılan öneriler neticesinde model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan 6'ncı soru ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-3'de gösterilmiştir.

Şekil- 3: Babacan Liderlik Ölçeği DFA Modeli



Tablo- 5: Babacan Liderlik Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
50,882	2,035	0,000	0,946	0,974	0,974	0,070

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-5'de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Babacan Liderlik Ölçeğini oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır. Babacan Liderlik Ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6: Babacan Liderlik Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları

BBL Ölçeği	(b)	Standart Hata	(β)	p
BL1	1,304	0,138	0,78	***
BL2	1,226	0,125	0,813	***
BL3	1,287	0,132	0,808	***
BL4	0,992	0,117	0,68	***
BL5	1,036	0,12	0,693	***
BL7	0,916	0,12	0,597	***
BL8	1,055	0,99	0,674	***
BL9	1,132	0,121	0,765	***
BL10	1,00	---	0,643	

2.3.2. Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği

Liderin kendinden fedakârlık etmesine yönelik ölçekler ikiye ayrılmaktadır. İlk olarak, bazı araştırmacılar Conger ve Kanungo'nun (1998) geliştirdiği Karizmatik Liderlik Ölçeğinin kişisel risk boyutunu almışlardır. İkinci olarak diğer grup araştırmacılar ise başta Choi-Mai ve Dalton'un (1998,1999) ve Conger ve Kanungo'nun (1998) çalışmaları başta olmak üzere literatürdeki tanımlardan esinlenerek geliştirdikleri ölçekleri kullanmışlardır (Zhang & Ye, 2016).

Bu araştırmada liderin kendinden fedakârlık etmesini ölçmek için daha yaygın olduğu ve daha çok kabul gördüğü için De Cremer ve Van Knippenberg (2004) tarafından geliştirilen 5 maddeli ve tek boyutlu Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği kullanılmıştır. De Cremer ve Van Knippenberg (2004), liderin kendinden fedakârlık etmesini ölçmek için Conger ve Kanungo'nun (1998) çalışmasındaki Karizmatik Liderlik Ölçeğinin kişisel risk boyutundaki faktörlerden esinlenmişlerdir.

Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi, “Yöneticim, örgütün çıkarları için kişisel fedakârlık yapmaya isteklidir.”, “Yöneticim kendi kişisel çıkarları pahasına olsa bile örgütün çıkarlarını savunmaya isteklidir.” gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği, çeviri ve ters çeviri metodu (Brislin, 1986) kullanılarak Türkçe'ye çevirilmiştir. De Cremer ve Van Knippenberg (2004), çalışmalarında ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değerini $\alpha=0,78$ olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,884$ olarak bulunmuştur.

Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi ölçeği Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Örneklemin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının 0,832 olduğu ve Barlett testine göre de ki-kare istatistiğinin $p=0,00$ anlamlı çıktığı Tablo-7'de görülmektedir. Bu sonuçlara göre örneklemin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

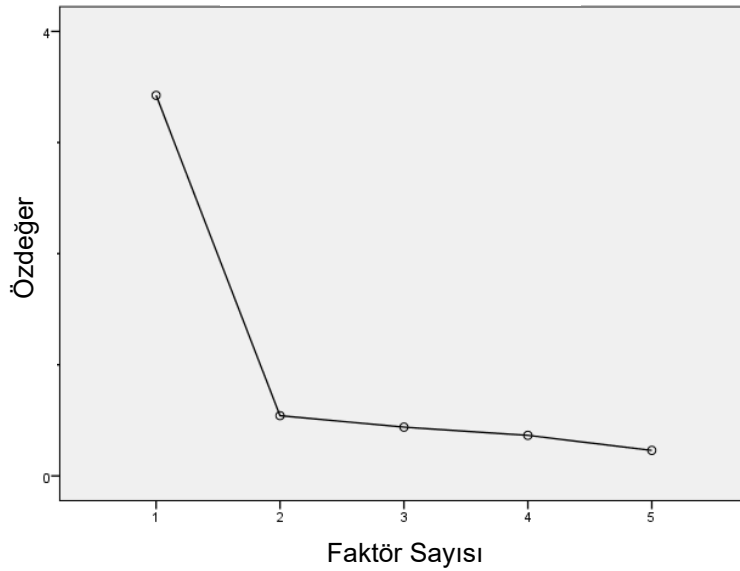
Tablo-7: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Test Tablosu

KMO		,832
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	556,977
	N	10
	p	,000

Tablo-8: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Özdeğer			Kareler Toplamı Yük Değerleri		
	Genel	Varyans %	Kümülatif %	Genel	Varyans %	Kümülatif %
1	3,425	68,493	68,493	3,425	68,493	68,493
2	,542	10,834	79,327			
3	,439	8,778	88,105			
4	,365	7,301	95,406			
5	,230	4,594	100,000			

Şekil-4: Yamaç Serpinti Grafiği



Tablo-8'e bakıldığında özdeğeri 1'in üzerinde olan bir faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca keşfedici faktör analizi sonucu oluşan Şekil-4'de çizgi grafiğinde de plato ya da düzleşmeye doğru gitmeye başladığı noktadaki faktörlerin birinci noktadan sonra varyansa önemli katkı sağlamadığı

anlaşılmaktadır. Bu sebeple ölçeğin tek boyutlu yapısının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Tek boyutlu yapının toplam varyansın %68,493'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo-9: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Tablosu

	Bileşen
	1
KFE3	,853
KFE2	,847
KFE4	,840
KFE1	,814
KFE5	,781

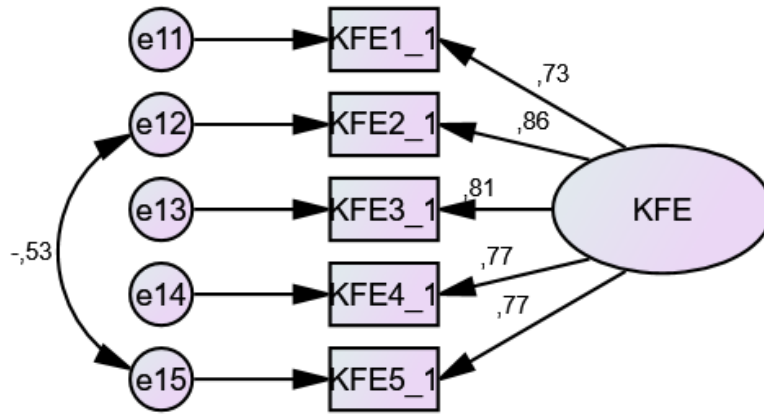
Tablo-9 incelendiğinde beş maddenin tamamının yük değerlerinin 0,781'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin tek boyutlu yapısını doğrulamaktadır. Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-10'daki gibidir.

Tablo-10: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
30,928	6,186	0,000	0,951	0,952	0,951	0,157

Tablo-10'da bazı uyum değerleri, DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için program tarafından yapılan öneriler neticesinde model iyileştirmesine gidilmiştir.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-5'de gösterilmiştir.

Şekil-5: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği DFA Modeli**Tablo-11:** Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
10,539	2,635	0,032	0,981	0,988	0,988	0,088

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-11’de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğini oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır. Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo-12’de verilmiştir.

Tablo-12: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları

KFE Ölçeği	(b)	Standart Hata	(β)	p
KFE1	1,058	0,107	0,725	***
KFE2	1,175	0,117	0,864	***

KFE3	1,068	0,098	0,805	***
KFE4	1,041	0,10	0,766	***
KFE5	1,00	---	0,741	

2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Araştırmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth'ın (1992) geliştirdiği tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Özdeşleşme konusundaki ölçeklerden en yaygın kullanılanı Mael ve Ashforth'un (1992) kısa örgütsel özdeşleşme ölçeğidir. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel bağlanma gibi yapılardan da ampirik olarak farklıdır (Dutton vd., 1994). Riketta (2005) aynı zamanda Mael ve Ashforth'un ölçeğinin araştırmadaki gereksiz bulguları azalttığı, kısa, kolay uygulanabilir olduğu, yaygın olarak kullanıldığı ve yapılan araştırmalar ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu gösterdiğinden örgütsel özdeşleşmeyi en iyi temsil eden ölçek olduğunu ifade etmiştir.

Ölçek altı maddeden oluşmaktadır ve 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Örgütsel Özdeşleşme, "Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.", "Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarıım gibi hissedirim." gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

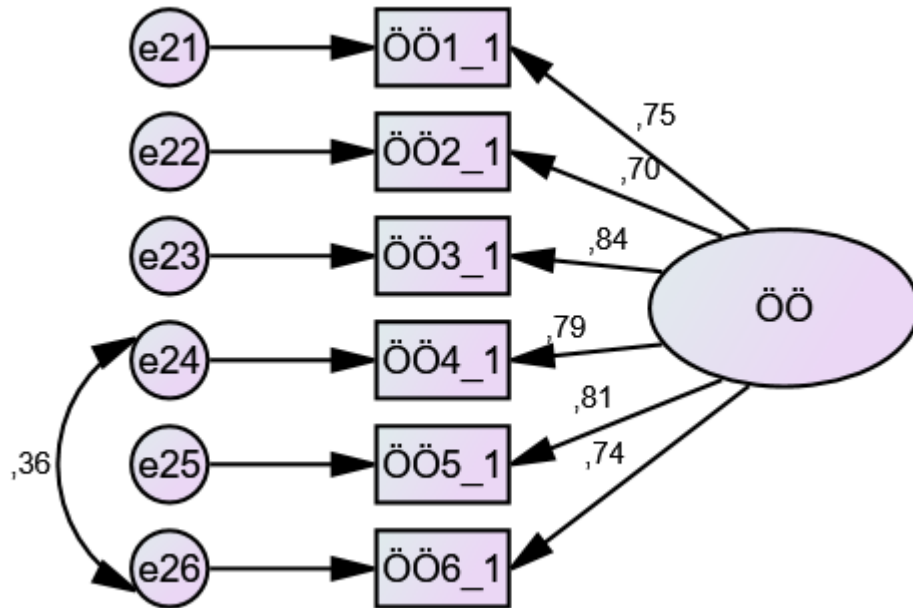
Mael ve Ashforth (1992) çalışmalarında ölçeğin güvenilirliğini, 0,87 olarak tespit etmişlerdir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali Polat'ın (2009) çalışmasından alınmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,84 olarak bulunmuştur. Çalışmada örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,90$, olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-13'deki gibidir.

Tablo-13: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
29,805	3,312	0,000	0,955	0,971	0,971	0,105

Tablo-13'de RMSEA'nın yeterli uyum sağlamadığı görülmektedir. Bunun için model iyileştirmesine gidilmiştir.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-6'da gösterilmiştir.

Şekil-6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Modeli**Tablo-14:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
11,309	1,414	0,000	0,983	0,995	0,995	0,044

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-14'de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğini oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo-15'de verilmiştir.

Tablo-15: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları

ÖÖ Ölçeği	(b)	Standart Hata	(β)	p
ÖÖ1	1,127	0,108	0,745	***
ÖÖ2	0,936	0,096	0,697	***
ÖÖ3	1,140	0,097	0,842	***
ÖÖ4	1,065	0,76	0,792	***
ÖÖ5	1,054	0,094	0,806	***
ÖÖ6	1,00	---	0,737	

2.3.4. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği

Rol dışı performansını ölçmek için Fox ve Spector (2010) tarafından geliştirilen 36 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışı kontrol listesinin 10 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Fox ve Spector'ın (2010) internet sitesinden alınan ölçek, sonuçların paylaşılması şartıyla kullanımına izin verilen bir ölçektir.

Fox ve Spector (2010), genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgüte Karşı Zarar Verici Davranışların (Counterproductive Work Behavior) birbirinin zıttı gibi, bir doğrunun iki ucu gibi görüldüğünü, bunun da ölçme yanılgılarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz modern tanımında gerekli görev performansı dışında örgütsel fonksiyonları destekleyen davranışlar olarak görülmektedir. Bu da örgüte zarar veren davranışlardan kaçınmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ya da ekstra rol

davranışı olmadığını göstermektedir (Fox & Spector, 2010). Fox ve Spector (2010)'ın kısa ölçeği zıtlık içeren ifadeleri içermediğinden ekstra rol davranışını ölçmek için daha uygun bir ölçek olarak görülmektedir.

Ekstra Rol Davranışı Ölçeği 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Ekstra Rol Davranışı, “İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.”, “Fazladan, ekstra iş ya da görevler için gönüllü olurum.” gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür.

Ekstra Rol Davranışı Ölçeği, çeviri ve ters çeviri metodu (Brislin, 1986) kullanılarak Türkçeye çevirilmiştir. Fox ve Spector (2010), çalışmalarında ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,80$ olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,894$ olarak bulunmuştur.

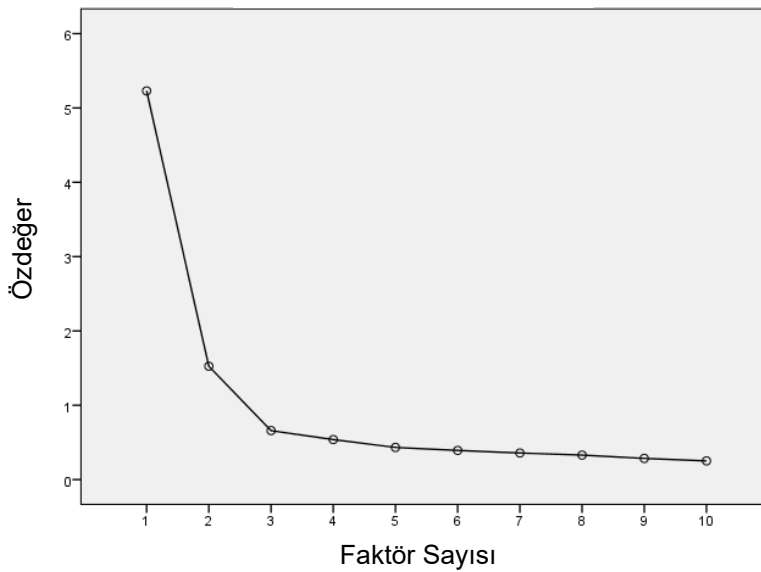
Ekstra Rol Davranışı ölçeği Türkçe'ye çevrilerek kullanıldığı için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Örneklemin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının 0,905 olduğu ve Barlett testine göre de ki-kare istatistiğinin $p=0,00$ anlamlı çıktığı Tablo-16'da görülmektedir. Bu sonuçlara göre örneklemin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo-16: Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Test Tablosu

KMO		,905
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	1133,751
	N	45
	p	,000

Tablo-17: Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Faktör	Özdeğer			Kareler Toplamı Yük Değerleri		
	Genel	Varyans %	Cumulative %	Genel	Varyans %	Cumulative %
1	5,229	52,293	52,293	5,229	52,293	52,293
2	1,525	15,252	67,545	1,525	15,252	67,545
3	,659	6,588	74,133			
4	,538	5,383	79,516			
5	,432	4,325	83,840			
6	,392	3,923	87,763			
7	,358	3,578	91,342			
8	,329	3,293	94,634			
9	,285	2,848	97,483			
10	,252	2,517	100,000			

Şekil-7: Yamaç Serpinti Grafiği

Tablo-17’de Açıklanan Toplam Varyans Tablosuna bakıldığında özdeğeri 1’in üzerinde olan iki faktör olduğu görülmektedir. Ancak keşfedici faktör analizi sonucu oluşan Şekil-7’de çizgi grafiğinde birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş görülmektedir. Ayrıca plato ya da düzleşmeye doğru gitmeye başladığı noktadaki faktörlerin birinci noktadan sonra varyansa önemli katkı sağlamadığı anlaşılmaktadır. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermektedir.

Tablo-18: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği Temel Bileşenler Analizi Tablosu

	Bileşen	
	1	2
EKSTRA ROL DAVRANIŞI6	,815	,129
EKSTRA ROL DAVRANIŞI5	,810	-,135
EKSTRA ROL DAVRANIŞI4	,806	-,304
EKSTRA ROL DAVRANIŞI3	,784	-,384
EKSTRA ROL DAVRANIŞI7	,772	-,062
EKSTRA ROL DAVRANIŞI2	,714	-,305
EKSTRA ROL DAVRANIŞI10	,641	,594
EKSTRA ROL DAVRANIŞI8	,635	,516
EKSTRA ROL DAVRANIŞI9	,623	,583
EKSTRA ROL DAVRANIŞI1	,580	-,442

Temel Bileşenler Analizi Tablosu incelendiğinde on maddenin tamamının yük değerlerinin 0,580’in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin tek boyutlu genel bir yapısı olduğunu göstermektedir. Ayrıca birinci faktörün yol açtığı varyansın %52,293 olması da genel bir faktörün varlığının başka bir kanıtıdır. Bunlar dışında birinci faktöre ait özdeğerin ikinci faktörün özdeğerinin 3 katından

fazla olması, ölçeğin tek boyutlu olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2011).

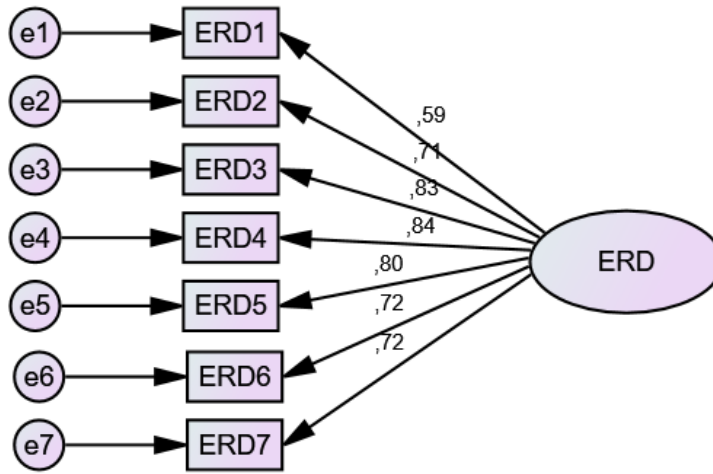
Fox vd. (2012), çalışmamızda kullanılan ölçeğin 20 maddelik formunda ölçeği, örgütün tamamına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt çalışanlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde iki boyuta ayırmaya çalışmışlardır. Ancak maddeler bu iki boyut altında toplanmamıştır. Yaptıkları keşfedici faktör analizinde de benzer şekilde genel tek boyutun 8,53 özdeğer ve varyansın %78'ini açıkladığını, ikinci faktörün ise 1,01 özdeğer ve varyansın %9'unu açıkladığı sonucuna ulaşmışlar ve ölçeğin tek boyutlu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeplerle ölçeğin tek boyutlu yapısının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Ölçeğin ilk DFA uyum değerleri Tablo-19'daki gibidir.

Tablo-19: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği İlk DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
239,337	6,838	0,000	0,768	0,818	0,816	0,167

Tablo-19'da bazı uyum değerleri DFA'nın yeterli uyum sağladığını göstermekte, bazıları ise yeterli uyum sağlamadığını göstermektedir. Bunun için program tarafından yapılan öneriler neticesinde model iyileştirmesine gidilmiş, ayrıca model uyumunu bozan 8 ve 9'uncu sorular ile faktör yükü düşük olan 10'uncu soru (0,43) ölçekten çıkarılmıştır.

İyileştirmelerden sonra ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapmak için oluşturulan model Şekil-8'de gösterilmiştir.

Şekil-8: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği DFA Modeli**Tablo-20:** Ekstra Rol Davranışı Ölçeği İyileştirme Sonrası DFA Uyum Değerleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
30,286	2,163	0,07	0,957	0,979	0,979	0,074

DFA sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo-20’de görülmektedir. Uyum değerlerine göre oluşturulan modelin, toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Ekstra rol davranışı ölçeğini oluşturan maddeler araştırmanın yapıldığı örnekleme uyum göstermiş ve ölçek doğrulanmıştır. Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo-21’de verilmiştir.

Tablo-21: Ekstra Rol Davranışı Ölçeği DFA Regresyon Katsayıları

ERD Ölçeği	(b)	Standart Hata	(β)	p
ERD1	1,00	---	0,587	
ERD2	1,020	0,127	0,707	***

ERD3	1,213	0,136	0,834	***
ERD4	1,217	0,136	0,840	***
ERD5	1,137	0,131	0,798	***
ERD6	1,103	0,135	0,722	***
ERD7	1,029	0,126	0,725	***

2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada öncelikle ilişkileri incelenen tüm boyutların betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları ve puan aralıkları incelenerek örneklemin ne durumda olduğu ölçülmüştür.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için çoklu korelasyon analizleri uygulanmıştır. Ana modelde değişkenlerin arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici etkileri belirlemek için Process Macro uygulamasından faydalanılmıştır. Process Macro uygulamasında aracı ve düzenleyici etkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı, Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre belirlenmiştir. Alternatif model için yapısal eşitlik modeli (YEM) çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. Aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığı aynı şekilde Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre belirlenmiştir.

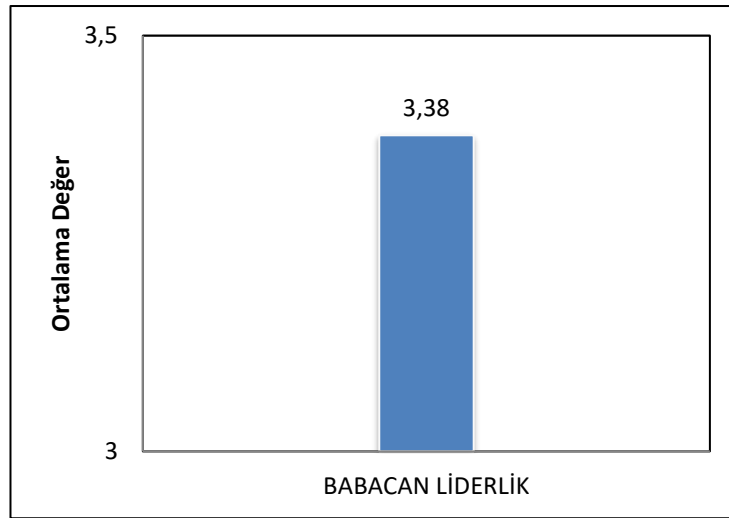
2.5. BETİMLEYİCİ BULGULAR

Betimleyici istatistikler elde edilirken her değişkeni oluşturan maddelerin aritmetik ortalamaları alınmıştır. Örgüt geneline yorum yapabilmek için değişkenlerin ortalamaları grafik üzerinde gösterilmiştir. Grafiklerin yorumlanmasında 5'li Likert tipi ölçek olduğu için 3 sınır değer olarak alınmıştır. Bu değerlerin üzerindeki ortalamalarda örgütün o boyut için yeterli seviyede olduğu kabul edilmiştir.

2.5.1. Babacan Liderlik

Şekil-9 incelendiğinde babacan liderlik ortalama değerinin sınır değer üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak babacan liderlik algılarının olumlu olduğu söylenebilir.

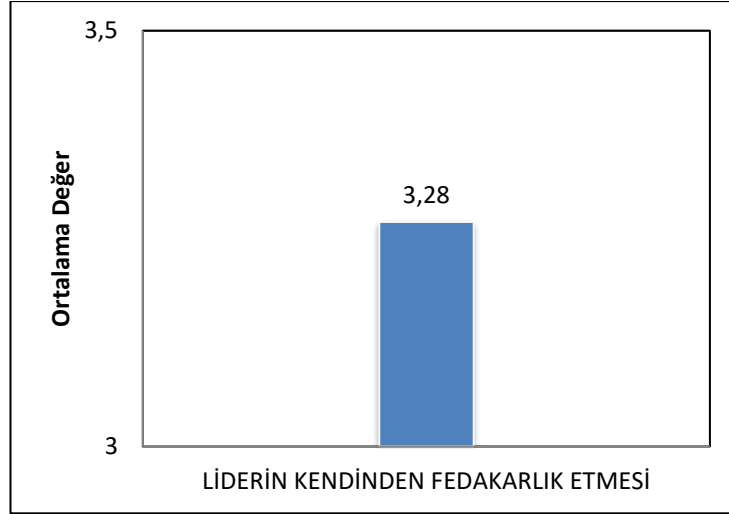
Şekil-9: Babacan Liderlik Aritmetik Ortalaması



2.5.2. Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi

Şekil-10 incelendiğinde liderin kendinden fedakârlık etme ortalama değerlerinin sınır değer üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak çalışanlarda liderlerinin örgüt ve çalışanlar için fedakârlıkta bulunduğu algısının yüksek olduğu söylenebilir.

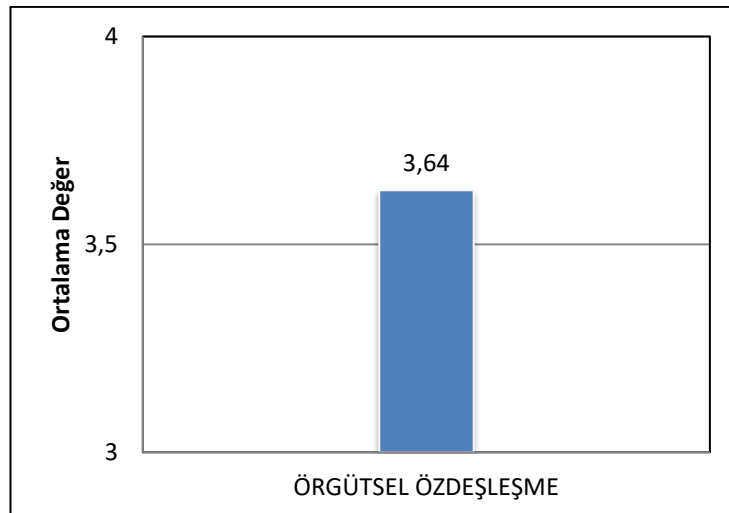
Şekil-10: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi Aritmetik Ortalaması



2.5.3. Örgütsel Özdeşleşme

Şekil-11 incelendiğinde örgütsel özdeşleşme boyutunun ortalama değerinin sınır değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

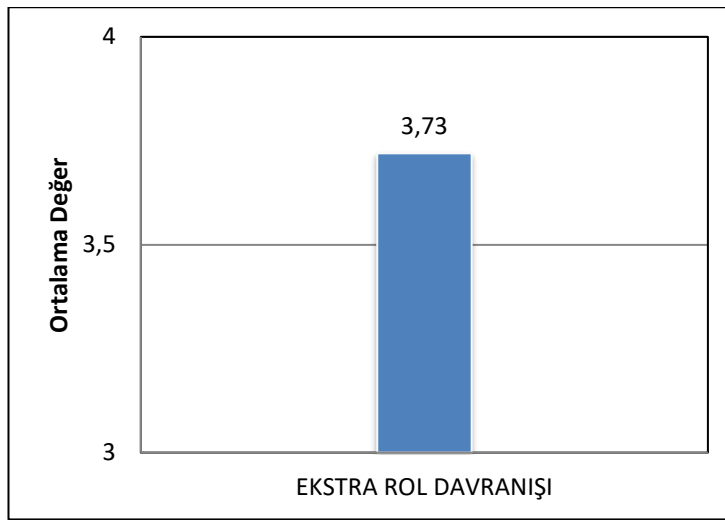
Şekil-11: Örgütsel Özdeşleşme Aritmetik Ortalaması



2.5.4. Ekstra Rol Davranışı

Şekil-12 incelendiğinde ekstra rol davranışı değişkeninin ortalama değerinin sınır değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı örgütte genel olarak ekstra rol davranışında bulunma düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Şekil-12: Ekstra Rol Davranışı Aritmetik Ortalaması



2.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Analiz kapsamında değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini belirlemek için korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Demografik faktörlerden cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, mevcut iş yerindeki iş tecrübesi, toplam iş tecrübesi, iş pozisyonu (mavi yaka, beyaz yaka) ve aylık geliri ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo-22'de görülmektedir. Korelasyon analizi neticesinde demografik faktörlerden sadece çalışanların medeni halinin değişkenlerle anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir.

Medeni halin; Babacan Liderlik ($r=0,164$, $p<0,05$), Örgütsel Özdeşleşme ($r=0,159$, $p<0,05$) ve Ekstra Rol Davranışı ($r=0,137$, $p<0,05$) ile ilişkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Zayıf bir korelasyon olsa da bu bulgu bekar katılımcıların evli katılımcılara kıyasla liderlerine yönelik babacan liderlik algıları, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve ekstra rol davranışı algılarının bir miktar daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında beklendiği gibi değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde babacan liderlik, liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-22: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. BL	1											
2. KFE	0,641**	1										
3. ÖÖ	0,583**	0,535**	1									
4. ERD	0,453**	0,408**	0,518**	1								
5. CİNSİYET	-0,31	0,22	0,28	0,74	1							
6. YAŞ	-0,50	-0,28	0,005	-0,88	-0,75	1						
7. MH	0,164*	0,116	0,159*	0,137*	-0,12	-0,478**	1					
8. ED	0,68	0,97	0,42	-0,008	-0,034	-0,123	0,062	1				
9. İT	0,003	0,26	-0,43	-0,009	-0,85	0,262**	-0,113	-0,89	1			
10. TİT	0,00	-0,004	-0,54	-0,31	-0,193**	0,462**	-0,178**	-0,19**	-0,619**	1		
12. POZ	0,082	-0,035	-0,059	-0,107	-0,055	-0,067	-0,088	0,523**	0,057	0,144*	1	
13. MAAŞ	0,087	0,009	0,000	-0,122	-0,216**	0,264**	-0,164*	0,359**	0,065	0,254**	0,527**	1
Ort.	3,381	3,28	3,64	3,73								
SS.	0,98	1,00	0,99	1,11								

NOT: BL=Babacan Liderlik; KFE=Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi; ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme; ERD=Ekstra Rol Davranışı; MH=Medeni Hal; ED=Eğitim Durumu; İT=Mevcut İş Yerindeki İş Tecrübesi; TİT=Toplam İş tecrübesi; POZ=İş Pozisyonu; * $P<0,05$ Çift Yönlü; ** $P<0,01$ Çift Yönlü.

2.7. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Process Macro uygulaması dolaylı etkileri, düzenleyici ve durumsal aracı etkilerini daha kolay ve pratik şekilde yapabilmektedir. Ayrıca Process Macro uygulamasında aracı ve düzenleyici etkiye ilişkin hipotezler, Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre sınanmaktadır. Bootstrap tekniğine dayanan analizlerin aracılık modellerinde daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği bilinmektedir (Gürbüz, 2019). Bootstrap rastgele örneklem gözlemlerini tekrar ederek elde ettiği verileri kullanmaktadır. Bu sayede 1000, 2000 gibi β değeri tahmin etmektedir. Normal dağılım varsayımı gerektirmez, istatistiksel olarak daha güçlüdür (Shrout ve Bolger, 2002). Bu sebeplerden dolayı oluşturulan modele ilişkin hipotezler Process Macro uygulaması ile test edilmiştir.

Yazına bakıldığında basit aracılık ve düzenleyiciliğin birlikte olduğu karmaşık modellere durumsal süreç (conditional process), durumsal aracılık (Moderated mediation), aracı durumsallık (mediated moderation) ya da durumsal dolaylı etki (conditional indirect effect) gibi isimler verilmektedir (Gürbüz, 2019). Bu çalışmada da Gürbüz'ün (2019) belirttiği gibi durumsal aracılık terimi kullanılacaktır. Çalışma kapsamında oluşturulan model basit aracı ve basit düzenleyici etkilerin birleşimini içerdiğinden durumsal aracılık etkisine bakılacaktır.

Hayes (2018) durumsal aracılık etkilerinde ilk olarak aracılığın anlamlılığının test edilmesini önermektedir. Bu kapsamda Process Macro uygulaması ile yapılan aracılık etkisi analizi sonuçları Tablo-23'de görülmektedir.

Tablo-23: Aracılık Analizi Regresyon Sonuçları

Doğrudan Etki	(b)	SE	t	p
BL--->ÖÖ	0,5908	0,0569	10,3755	0,00**
ÖÖ--->ERD	0,4308	0,0798	5,4005	0,00**
BL--->ERD	0,2598	0,808	3,2144	0,015*
	Boot b	Boot(SE)	BootLLCI	BootULCI
Dolaylı Etki İçin Bootstrap Sonuçları	0,2545	0,0695	0,1316	0,4025

Tablo-23'e göre babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde, babacan liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde tahmin ettiği ve söz konusu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=0,5908$, %95CI [0,4785, 0,7030], $t=10,375$, $p<0,001$), örgütsel özdeşleşmenin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde söz konusu etkinin pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=0,4308$, %95CI [0,2735, 0,5880], $t=5,4005$, $p<0,001$) görülmektedir. Benzer şekilde babacan liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde söz konusu etkinin de pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($b=0,2598$, %95CI [0,1005, 0,4191], $t=3,2144$, $p<0,005$) anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmamızın 1,2 ve 3. Hipotezleri doğrulanmıştır.

Babacan liderliğin ekstra rol davranışına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığını test etmek için Process Macro uygulaması ile bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Analizde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde babacan liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($b=0,2545$, %95 BCA CI [0,1316, 0,4025]). Zira, Bootstrap analizi neticesinde düzeltilmiş yanlışlık ve

hızlandırılmış güven aralığı değerleri (BCA CI) 0 (sıfır) değerini içermemektedir. Aracılık etkisinin tam standardize dolaylı etki büyüklüğünün (K^2) =0,2243 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında araştırmamızın 4. Hipotezi desteklenmiştir.

Bir sonraki aşamada liderin kendinden fedakârlık etmesinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Tablo-24'e göre liderin kendinden fedakârlık etmesi ve babacan liderliğin etkileşimsel teriminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bakıldığında etkileşimsel terimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($b=-0,0688$, %95 CI[-0,1593, 0,0216], $p>0,05$). Etkileşimsel terimin anlamlı olmadığı hem p değerinin 0,05'den büyük olmasından hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 (sıfır) değerini içermesinden anlaşılmaktadır. Bu sebeple araştırmamızın 5. Hipotezi reddedilmiştir.

Tablo-24: Düzenleyici Etki Analizi Regresyon Sonuçları

Düzenleyici Etki	Boot b	Boot(SE)	BootLLCI	BootULCI
BL x KFE	-0,0688	0,0459	-0,1593	0,0216
	R²	F	df1	df2
BL x KFE	0,0066	2,2504	1,0000	207,0000
				p
				0,1351

2.8. ALTERNATİF MODEL TESTİNE İLİŞKİN BULGULAR

Literatüre bakıldığında liderlerin kendinden fedakârlık etmesi davranışı ile kendinden fedakârlık eden liderlik kavramları birlikte kullanılmaktadır. Kendinden fedakârlık eden liderlik, liderin örgüt ya da çalışanlara hizmet için kendinden fedakârlık etme davranışında bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998).

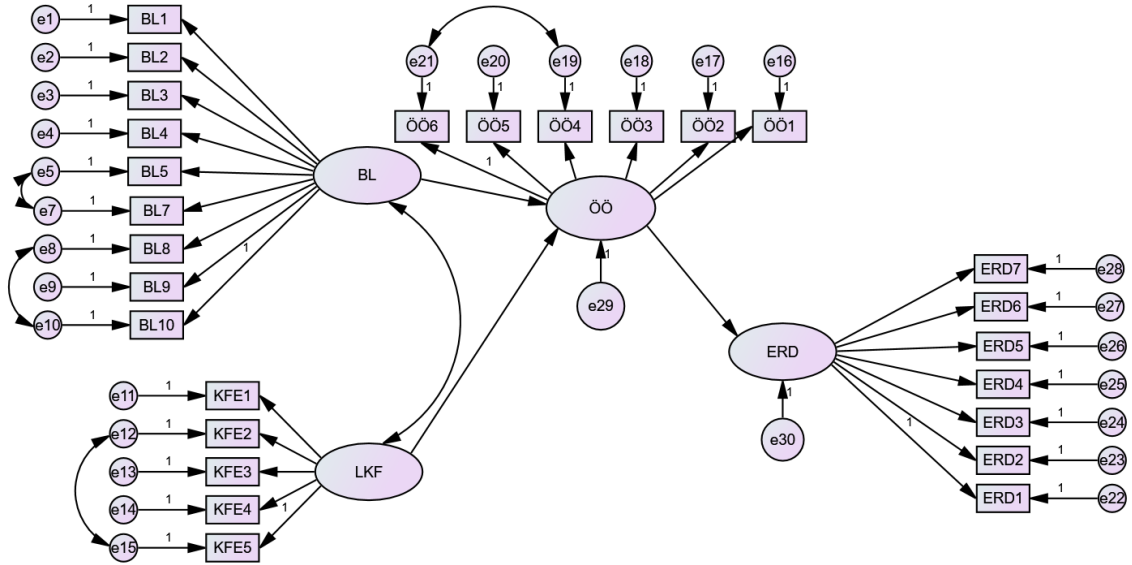
Literatürde yer alan ilişkiler ağı incelendiğinde ve değişkenler arasında korelasyonlar incelendiğinde babacan liderlikten bağımsız, ayrı bir liderlik tarzı olarak kendinden fedakârlık eden liderliğin de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışanların ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Aletrnatif modeldeki değişkenlerin arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli (YEM) çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır. YEM değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu karmaşık modellerdeki ilişkileri kolaylıkla ortaya koyabildiğinden (Meydan ve Şeşen, 2011) iki bağımsız değişkenli model için AMOS programında YEM kullanılması tercih edilmiştir.

Aracılık etkisi ölçülürken MacKinnon vd.nin (2002) katsayıların sonucunun (product of coefficients) testi adını verdikleri yöntem kullanılmıştır. Bu yaklaşımda aracılık etkisinden söz etmek için $X \longrightarrow A \longrightarrow Y$ ilişkisinin yani X'in Y'ye dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır. Bu da genelde Sobel testi ya da Bootstrapping metodu ile yapılmaktadır (MacKinnon vd., 2002). MacKinnon vd. (2007) ile Fritz vd. (2012) de istatistiksel gücü en yüksek metot olduğu için Bootstrapping metodu tavsiye etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada da aracılık etkisinin anlamlılığını test ederken bootstrap metodu kullanılmıştır.

Babacan liderlik ile kendinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki etkilerini ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil-13'de görülmektedir.

Şekil-13: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş)



Oluşturulan modelin uyum indeksleri Tablo-25'de yer almaktadır.

Tablo-25: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	P	GFI	IFI	CFI	RMSEA
562,304	1,779	0,00	0,843	0,93	0,929	0,061

Tablo-25'de görülen uyum indekslerine göre oluşturulan modelin geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo-26: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları

Yol		b	P
BL	---> ÖÖ	0,488	0,001*
KFE	---> ÖÖ	0,276	0,002*
ÖÖ	---> ERD	0,639	0,001*

Tablo-27: Babacan Liderlik ile Kendinden Fedakârlık Eden Liderliğin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkileri Bootstrap Değerleri

Dolaylı Etki		Boot b	Boot(SE)	BootLLCI	BootULCI
BL	---> ERD	0,312	0,094	0,152	0,533
KFE	---> ERD	0,176	0,062	0,73	0,326

Babacan liderlik ve kendinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Tablo-27’de de görüldüğü gibi hem babacan liderliğin hem de kendinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır.

Yapısal Eşitlik Modeli bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılan analiz neticesinde babacan liderliğin ve kendinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye ($b=0,312$, %95 BCA CI [0,152, 0,533]) ve liderin kendinden fedakârlık etmesi ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye ($b=0,176$, %95 BCA

CI [0,73, 0,326]) aracılık ettiği tespit edilmiştir. Zira, Bootstrap analizi neticesinde her iki dolaylı etkide de güven aralığı değerleri (BCA CI) 0 (sıfır) değerini içermemektedir.

Çalışmada yapılan analizlere göre hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo-28'de gösterilmiştir.

Tablo-28: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Çalışanların babacan liderlik algıları çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.	Doğrulandı
H2: Çalışanların babacan liderlik algıları çalışanların ekstra rol davranışı algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.	Doğrulandı
H3: Çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları çalışanların ekstra rol davranışı algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.	Doğrulandı
H4: Çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları, babacan liderlik algıları ile ekstra rol davranışı algıları arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Doğrulandı
H5: Liderin kendinden fedakârlık etmesi babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Şöyle ki; liderlerinin örgüt ve çalışanlar için kendisinden fedakârlık ettiği algısı yüksek olan çalışanlarda babacan liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin daha güçlü olması beklenmektedir.	Reddedildi

SONUÇ

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçların mevcut literatür kapsamında genel bir değerlendirilmesi yapılacak daha sonra da bu değerlendirmeden yola çıkarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

Bu araştırmanın amacı öncelikle Türkiye gibi toplulukçu özellikleri fazla olan kültürler için daha geçerli bir liderlik tarzı olan babacan liderliğin çalışanların benlik algılarını etkileyerek, bir başka deyişle örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak örgüt için ekstra çaba, performans göstermelerini sağlayıp sağlamadığını belirlemek, aynı zamanda babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide liderin kendinden fedakârlıkta bulunmasının düzenleyici rolünü incelemektir. Bu maksatla gıda sektöründe faaliyet gösteren ve farklı şubeleri bulunan bir zincir işletmede çalışan 211 kişiden toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testleri ve faktör analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin asıl biçimleri ile büyük ölçüde paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden bu ölçeklerin gelecekte yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Babacan liderliğin ortalama değeri incelendiğinde; araştırmanın yapıldığı işletmede genel olarak çalışanların liderlerine yönelik babacan liderlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Babacanlığa toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek kültürlerde daha fazla değer verilmektedir (Aycan, 2006). Babacan liderlerin çalışanların özel hayatına müdahil olması bir anlamda toplulukçu kültürlerde beklenen ve normal karşılanan bir durumdur. Benzer şekilde güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, lider ile ast arasındaki güç eşitsizliği taraflarda rahatsızlık yaratmaz. GLOBE çalışmasının sonuçlarına göre de Türkiye'nin baskın özellikleri toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olması olarak belirtilmiştir. Bu açıdan yüksek babacan liderlik algısı Türk toplumu için beklenen bir durumdur. Zira iş dışındaki özel hayata ilgi ya da müdahale sadece babacan liderliğe yönelik bir özellik değil aynı zamanda Türk kültürüne ait de bir özelliktir. Bu açıdan Aycan vd. (2000), Çalışkan ve Özkoç (2016), Fikret-Paşa vd. (2001),

Pellegrini ve Scandura'nın (2006) çalışmalarında vurguladıkları gibi babacan liderliğin Türk örgüt ve çalışanları için etkili ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğunu söylemek mümkündür.

Liderin kendinden fedakârlık etmesinin ortalama değerlerine bakıldığında, araştırmanın yapıldığı işletmede genel olarak çalışanların, liderlerinin örgüt ve çalışanlar için kendisinden fedakârlık ettiği algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıdan örgütte çalışanların liderlerini rol model olarak görmekte, liderlerinin çalışanların ve örgütün çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önüne koyduğunu düşünmektedirler. Ayrıca kendinden fedakârlık eden liderliğin de babacan liderlik gibi Türkiye'de etkili ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğunu söyleyebiliriz. Babacan liderlik ile kendinden fedakârlık eden liderlik arasındaki yüksek korelasyon da buna işaret etmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin ortalama değerlerine bakıldığında, genel olarak çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğunu ifade edebiliriz. Bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanlar örgütlerini kendi benlik algılarının bir parçası olarak görmekte ve kendilerini örgütleriyle birlikte tanımlamaktadırlar. Kendilerini örgütlerine ait hissetmekte ve örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymaktadırlar. Çalışanların örgütleri ile kurdukları psikolojik bağın güçlü olduğunu ve her durumda örgütlerini korumaya çalıştıklarını da söyleyebiliriz.

Ekstra rol davranışının ortalama değeri incelendiğinde; araştırmanın yapıldığı işletmede genel olarak çalışanların ekstra rol davranışı skorlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre işletmede çalışanların resmi görevleri dışında gönüllü ve istekli olarak örgüt için ekstra dikkat ve çaba gösterdiklerini, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım ettiklerini, işletmede gereksiz konuşmalarla zaman harcamayarak işlerine odaklandıklarını, kontrol edilmediklerinde bile kural ve düzenlemelere uyan, sebatkar ve işine bağlı çalışanlar olduklarını ifade edebiliriz.

Araştırma modelinde ilk hipotez çalışanların babacan liderlik algılarının çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarını artıracığı şeklinde geliştirilmiştir. Babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi kurulurken temel olarak Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel vd., 1971) ve Grup Değer Modelinden (Tyler vd., 1996) faydalanılmıştır. Sosyal Kimlik Teorisinde liderin takipçileri üzerindeki en önemli etki kaynağı örgüt ya da grup sosyal kimliğini ön plan çıkararak çalışanların benlik algılarını etkilemektir. Bu sayede çalışanlar grup/örgüt üyeliğini önemli bir sosyal kimlik olarak görmektedirler. Babacan liderler de grup/örgüt kimliğini daha çarpıcı hale getirmekte, böylece de kişinin benlik algısı ile grup, örgüt kimliği arasında bir bağ kurmakta ve bireylerin örgüt ya da grupla özdeşleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Benzer şekilde Grup Değer Modeline göre de çalışanlara saygılı ve kibar davranılması, aynı zamanda onların ihtiyaçları ve sorunlarıyla ilgilenilmesi onlara değer verildiği mesajını iletmektedir. Bu kapsamda babacan liderlerin çalışanlarla yakından ilgilenmesi, onların öz saygısını ve benlik algılarını olumlu şekilde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle babacan liderlerin, çalışanların hem profesyonel hem de özel hayatlarına yönelik ilgisi ve baba figürü olarak otoritesi, çalışanların öz kimliğini ve örgüt içindeki konumunu şekillendirerek çalışanlara örgüt içinde değer verilen saygın bir üye olduğu mesajını vermektedir. Bu da onların öz saygısını artırabilmekte, örgüt üyeliğinden gurur duymalarını ve örgütle daha kolay özdeşleşmelerini sağlayabilmektedir. (Tyler vd., 1996; Tyler & Blader, 2003). Bu sebeplerden dolayı babacan liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmüştür.

Çalışmada babacan liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuç literatürdeki Farh vd. (2006), Cheng ve Wang (2015), He vd. (2019), Alabak (2016), Göncü vd. (2014), Yaman (2011) ve Fettahlıoğlu vd.nin (2018) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma modelinin bir diğer hipotezi çalışanların babacan liderlik algılarının çalışanların ekstra rol davranışlarını artıracığı şeklindedir. Babacan liderlik ile ekstra rol davranışı ilişkisi Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılık Verme Normu (Gouldner, 1960) çerçevesinde açıklanmıştır. Babacan liderlerin

yakın ilgisi ve ahlaki duruşu sosyal mübadele ilişkisinin başlamasını tetikleyebilmektedir. Babacan liderlerin çalışanlara yönelik yakın ilgisi ve yardımsever davranışlarına çalışanlar Sosyal Mübadele Teorisi ve Karşılık Verme Normu kapsamında ekstra rol davranışında bulunarak karşılık verebilmektedirler. Bu sebeplerden dolayı babacan liderliğin ekstra rol davranışını anlamlı ve olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmüştür.

Araştırma bulgularına göre babacan liderliğin ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuç literatürdeki Chen vd. (2014), Liang vd. (2007), Çalışkan (2010), İpek ve Özbilgin'in (2015), Göncü vd. (2014), Ersoy vd. (2012), Tang ve Naumann (2015), Deng (2016), Samsun (2016), Rehman ve Afsar (2012), Paoching ve Chichun'un (2009) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma modelinin bir diğer hipotezi çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin ekstra rol davranışlarını artıracak şekilde olacaktır. Örgütsel özdeşleşme ekstra rol davranışı ilişkisi de Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde açıklanmıştır. Sosyal Kimlik Yaklaşımının temeli, kişinin benlik algısının bir kısmını oluşturan sosyal kimliğinin sosyal bir gruba üyeliğinden kaynaklanmasıdır. Örgüt üyeliğinin benlik kavramının bir parçası olması ve çalışanların örgütle/grupla özdeşleşmeleri örgütün/grubun çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmelerini sağlamaktadır. Bu sayede örgütün yararına olan davranışların aynı zamanda kendi yararına da olduğu düşüncesi oluşmakta ve kişi grubun lehine davranmaya başlamaktadır. Böylece örgütün başarısı için rol tanımlarının ve kendisinden beklenilenin ötesinde çaba sarf etmektedir. Bu sebeplerden dolayı örgütsel özdeşleşmelerinin ekstra rol davranışını anlamlı ve olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmelerinin ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Elde edilen sonuçlar literatürdeki O'Reilly III ve Chatman (1986), Bergami ve Bagozzi (2002), Bell ve Mengüç (2002), Christ ve diğ. (2003), Van Dick vd. (2004, 2005, 2007, 2008), Karabey ve İşcan (2007), Baldassarri ve Grossman (2013), Tokgöz ve Seymen (2013), Alkan ve Arıkboğa

(2017), Riketta (2005), Çetinkaya ve Çimenci (2014), Restubog vd. (2008), Olkkonen ve Lipponen (2006), Demir (2015), Cek ve Eyüpoğlu (2019), Alvarez vd.nin (2019) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma modelinde babacan liderliğin ekstra rol davranışına doğrudan etkisinin yanında örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı etkisi de incelenmiştir. Babacan liderlerin, çalışanların hem profesyonel hem de özel hayatlarına yönelik yakın ilgileri ve baba figürü gibi otoriter ve ahlaki olarak çalışanlara yaklaşımları örgüt üyeliği kimliğini ön plana çıkararak daha çarpıcı hale getirebilmekte ve bireylerin örgüt ya da grupla özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar da örgütün/grubun çıkarlarını kendi şahsi çıkarları gibi görmekte ve ortak amaçlara ulaşmak ve bu yönde diğer çalışanlarla iş birliği için içsel olarak motive olmaktadır (Van Knippenberg vd., 2004). Örgütleriyle güçlü şekilde özdeşleşen çalışanların da bu doğrultuda daha fazla ekstra rol davranışında bulunması beklenmektedir.

Hem ana modeldeki hem de alternatif modeldeki analiz sonuçlarına bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile ekstra rol davranışı ilişkisine aracılık ettiği görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi hem Process Macro eklentisi hem de Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlılığını test etmek için Bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Her iki yöntem de aracılık etkisini doğrulamıştır. Literatürde örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile ekstra rol davranışı ilişkisine aracılık etmesine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Göncü vd. (2014), dönüşümsel ve babacan liderliğin içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ifade etmişlerdir. İçsel motivasyonu da örgütsel özdeşleşme ve psikolojik güçlendirme ile ölçmüşlerdir. Bu kapsamda elde edilen sonucun Göncü vd.nin (2014) çalışması ile benzerlik gösterdiğini belirtebiliriz. Yazında liderlerin hangi mekanizmalar aracılığıyla takipçilerini etkilediği ve onların performanslarını yükseltebildiği konusundaki araştırmaların yetersiz olduğu için eleştirilmiştir (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff vd., 2000). Bu kapsamda bu çalışma babacan liderlerin çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini

sağlayarak ve benlik algılarını etkileyerek çalışanların ekstra rol davranışlarında bulunmalarını sağlayabileceğini bize göstermektedir.

Araştırma modelinin son hipotezi liderin kendinden fedakârlık etmesinin babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olmasıdır. Babacan liderliğin olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasının arkasında yatan temel sebep takipçilerin liderin niyeti hakkındaki düşünceleridir. Takipçiler liderin örgüt/grup ve kendilerine yönelik niyetlerinden ne kadar emin olurlarsa o kadar lidere ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Takipçiler liderin niyetini öğrenmek için işaretler aramaktadırlar. Liderin örgüt ve çalışanlara yönelik bazı davranışları takipçilerine liderin niyeti hakkında mesaj verebilmektedir. Bu kapsamda liderin örgüt/grup uğruna kendinden fedakârlık etmesi bu olumlu mesajı iletebilmektedir. Liderlerin grubun yararı için kendisinden fedakârlık etmesi gibi grup faydasına, grup odaklı davranışları arttıkça babacan liderlerin çalışanlara yönelik ilgisinin daha samimi, daha özgeci olduğu algılanarak çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin de artacağı beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinde liderin kendinden fedakârlık etmesinin düzenleyici bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Liderin kendinden fedakârlık etmesinin babacan liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi düzenlememesi liderin kendinden fedakârlık etmesinin bir düzenleyici değil örgütsel özdeşleşmeyi doğrudan etkileyen bir unsur olabileceğini düşündürmektedir. Zira liderin kendinden fedakârlık etmesi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki yüksek korelasyon da böyle bir ilişkiye işaret etmektedir. Benzer şekilde Singh ve Krsihnan (2005) da çalışmalarında özgeciliğin dönüşümsel liderliğe etkisinde liderin kendinden fedakârlık etmesinin düzenleyici rolünü incelemişler ve anlamlı bir etki bulamamışlardır. Çalışanlar liderleri ile etkileşimleri hakkında karar verirken esas olarak liderin eylemlerinin arkasındaki niyeti dikkate almaktadırlar. Singh ve Krsihnan (2005) da liderin kendinden fedakârlık etmesinin daha çok sembolik bir anlam taşıırken özgeciliğin başkalarına yardım etmeye odaklandığından liderin niyeti hakkında daha gerçekçi bir gösterge olduğundan bahsetmiştir. Kendinden

fedakârlık etmede bu davranıştan fayda sağlayacak kişiye değil, kişinin kendisindeki kayba odaklanılmaktadır (Choi & Mai-Dalton, 1998; Singh & Krishnan, 2008). Ayrıca kendinden fedakârlık etmede, liderin fedakarlıkta bulunmasından kimin fayda sağlayacağı belirtilmemektedir. Bu kapsamda bu çalışmada da liderin kendinden fedakârlık etmesinin daha sembolik bir anlam taşıdığından liderin babacan niyeti hakkında doğru ve gerçek mesajı verememiş olma olasılığı bulunmaktadır.

Liderin kendinden fedakârlık etmesinin ana modelde düzenleyici etkisinin anlamsız çıkması, söz konusu kavramın çalışanların örgütsel özdeşleşmesini tetikleyen bir faktör olabileceğini düşündürmüş bu kapsamda alternatif bir model önerilmiştir. Alternatif modelde babacan liderlikten bağımsız, ayrı bir liderlik tarzı olarak kendinden fedakârlık eden liderliğin de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışanların ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmüştür. Literatüre bakıldığında liderlerin kendinden fedakârlık etmesi davranışı ile kendinden fedakârlık eden liderlik kavramları birlikte kullanılmaktadır. Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ile birlikte kendinden fedakârlık eden liderliğin de çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlamada temel aracı değişken olacağı önerilmiştir. Sosyal Kimlik Teorisine göre liderin kendinden fedakârlık etmesi gibi grup odaklı davranışları sosyal kimliği ve değerleri takipçilerin benlik algılarında daha belirgin, daha çarpıcı hale getirerek, çalışanlara örgüt üyesi sosyal kimliğinin değerli olduğu mesajını vereceği ve çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artıracacağı, örgütsel özdeşleşmesi artan çalışanların da kendilerini örgütle bir hissettiklerinden ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak gördüklerinden ekstra rol davranışında bulunacakları beklenmektedir.

Alternatif modelde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir. Dolaylı etkinin anlamlılığını test etmek için Bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde örgütsel özdeşleşmenin kendinden fedakârlık eden liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular liderin kendinden fedakârlık etmesinin

babacan liderlik ile birlikte örgütsel özdeşleşmeyi tetikleyen bir değişken olduğunu göstermiştir. Literatürde de kendinden fedakârlık eden liderliğin örgütsel özdeşleşmeye olumlu etkisini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (De Cremer vd. 2006; Li vd. 2016; Van Dick vd. 2007; Yang vd. 2020). Kendinden fedakârlık eden liderlik de babacan liderlik gibi örgüt ve çalışanların fayda ve çıkarını ön plana çıkardığından Türk kültür ve toplumu için etkili ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğunu ifade edebiliriz.

Özetleyecek olursak bu çalışmada babacan liderliğin hem örgütsel özdeşleşmeyi hem de çalışanların ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin babacan liderlik ve kendinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı ile ilişkisine aracılık ettiği görülmektedir. Ayrıca babacan liderlik gibi kendinden fedakârlık eden liderliğin de çalışanların hem özdeşleşmelerini hem de ekstra rol davranışlarını olumlu şekilde etkilediğini ifade edebiliriz. Buraya kadar ana model ve alternatif model çerçevesinde hipotezler literatür temel alınarak değerlendirilmiştir. Bir sonraki kısımda araştırmanın literatüre yapmış olduğu düşünülen katkılardan bahsedilecektir.

Araştırmanın Teorik Katkıları

Pratik açıdan araştırma sonuçları, liderin kendinden fedakârlık etmesinin ve babacan liderliğin ayrı ayrı olarak ve birlikte çalışanların proaktif davranışta bulunmalarını sağlamada faydalı olabileceğini, ayrıca bunu çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak da yapabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Bu çalışmanın literatüre çeşitli şekillerde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak liderin kendinden fedakârlık etmesi ya da kendinden fedakârlık eden liderlik konusunda yapılan çalışmalar oldukça azdır. Araştırmacılar da liderin kendinden fedakârlık etmesine yönelik farklı kültür ve toplumlarda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır (Choi-Mai & Dalton, 1999; Zhang & Ye, 2016). Ülkemizde ise bu konuda yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu

kapsamda çalışmanın ülkemizde yapılan ilk çalışma olmasından dolayı önemli olduğu düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar da kendinden fedakârlık eden liderliğin de babacan liderlik gibi Türkiye’de etkili ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca liderin kendinden fedakârlık etmesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış halinin güvenilirlik testleri ve faktör analizleri, ölçeğin asıl biçimi ile büyük ölçüde paralellik göstermiştir. Bu yüzden ölçeğin ülkemizde ileride konu hakkında yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

İkinci olarak babacan liderliğin hem betimleyici bulgularının yüksek çıkması hem de özdeşleşme ve ekstra rol davranışı gibi çalışan tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkilemesi bize literatürle uyumlu olarak babacan liderliğin Türkiye’de etkili ve geçerli bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir.

Üçüncü olarak liderlerin hangi aracı mekanizmalar vasıtasıyla çalışanların davranış ve tutumlarını etkilediğine yönelik mevcut çalışmaların yetersiz olduğu (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff vd., 2000), bu konuda yapılan çalışmalarda da genellikle dönüşümsel ve karizmatik liderlik çerçevesinde incelendiği ve daha fazla çalışma yapılması gerektiği belirtilmiştir (Van Knippenber vd. 2004). Bu çalışmada da örgütsel özdeşleşme hem babacan liderliğin hem de kendinden fedakârlık eden liderliğin çalışanların ekstra rol davranışlarına etkisine aracılık etmiştir. Bu kapsamda Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde çalışanların benlik algısı ve özdeşleşmelerinin liderin davranış ve tutumlarını çalışan davranış ve tutumlarına dönüştürmede önemli ve işlevsel bir mekanizma olduğu görülmektedir.

Dördüncü olarak hem babacan liderlik örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı ilişkisini hem de kendinden fedakârlık eden liderlik örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı ilişkisini modelde belirtildiği biçimde inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan hem ana modelde hem de alternatif modelde gösterildiği şekilde değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan ilk çalışma olduğu düşünülmektedir.

Bir sonraki bölümde çalışmanın teorik katkılarının yanında uygulamada yöneticilere sağladığı fayda belirtilecek ve bu çerçevede önerilerde bulunulacaktır.

Yöneticilere Öneriler

Küreselleşmeyle birlikte örgütsel çevredeki dinamizm ve belirsizlik de artmıştır. Bu dinamik ve belirsiz çevrede örgütlerin çalışanların bütün davranışlarını resmi olarak tanımlaması mümkün değildir. Çalışanlardan insiyatif alarak değişen çevre ve şartlara süratle ayak uydurmaları beklenmektedir. Örgütler de bunu ancak çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde kendi istekleri ile ekstra rol davranışında bulunmaları ile sağlayabilmektedirler. Ekstra rol davranışı doğası gereği ortaya çıkarılması ve yönetilmesi zor bir kavramdır. Bu kapsamda yöneticiler çalışanlara ekstra rol davranışlarının iş performansına katkı sağlayan, örgütçe istenen davranışlar olduğu mesajını doğru şekilde iletmelidirler. Örgütlerde çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerinde insan kaynakları uygulamaları belirleyici olabilmektedir. Örgütlerin personel, seçimi, sosyalleşme, ödül ve değerlendirme uygulamaları bu kapsamda oldukça önemlidir. Her ne kadar ekstra rol davranışı doğrudan ödüllendirilmeyen davranışlar diye tanımlansa da örgüt bu tip davranışları dolaylı olarak cesaretlendirecek bir ödül sistemi kurabilir. Benzer şekilde işe alımlarda ekstra rol davranışında bulunmaya yatkın özgeciliği yüksek çalışanların tercih edilmesi de değerlendirilebilir. Bu uygulamalar ekstra rol davranışlarını destekleyici ortamı yaratabilir.

Morrison (1994), rol ve ekstra rol davranışının kişiye göre farklılaşabileceğini ifade etmiştir. Bir kişinin rol tanımı dışında gördüğü bir davranış başka birisi tarafından rol davranışı olarak değerlendirilebilmektedir. Bu, kişinin kendi işini ne kadar geniş olarak tanımladığına bağlıdır. Kişi görev sorumluluklarını diğer kişilerden daha geniş tanımladığında başkaları tarafından işin bir gerekliliği olarak görülmeyen bazı davranışları işin bir parçası olarak görebilmektedir. Bu kapsamda örgüt içinde çalışanların yapması gerekenler ve davranışlar çok sıkı şekilde tanımlanmamalı, çalışanlara özellikle beklenmedik durumlarda insiyatif

olarak ekstra rol davranışında bulunabileceği şekilde geniş rol tanımları yapılmalıdır. Rol ve iş tanımlamalarında katı ve dar çerçeveden kaçınılmalı, geniş ve açık uçlu tanımlar kullanılmalıdır. Morrison'ın (1994) yaptığı çalışmada da rol tanımlarını ve görevlerini daha geniş olarak değerlendiren çalışanların bu ekstra rol davranışlarını aslında kendi yapması gereken rol ve görevlerin bir parçası olarak görmekte olduklarını belirtmiş ve bu çalışanların daha fazla ekstra rol davranışında buldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışma çalışanların örgütleri için ekstra çaba göstermelerinin bir sebebinin de örgütlerini kendi benlik algılarının bir parçası olarak görmelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Yapılan çalışmalar da örgütüyle özdeşleşen çalışanların iş tanımlarının ötesinde prososyal davranışlarda bulduklarını ve kriz durumlarında bile örgütleriyle birlikte kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu yüzden örgütler de çalışanların özdeşleşmelerine yönelik mekanizmalar geliştirme çabasında olmalıdırlar. Bu kapsamda örgütün sosyalleşme süreci, kişinin örgütteki rolüne yönelik kimlik gelişimine katkı sağlayabilir (Van Dyne vd., 2006).

Çalışanların örgütle özdeşleşmesini güçlendiren temel örgütsel faktörlerden birisi örgütün prestiji, itibarıdır. Örgütler çevrede bilinirliklerini ve imajlarını artırmanın yollarını aramalıdırlar. Bu kapsamda sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları, örnek uygulamalarla adını duyurmaları olumlu imaj geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Çalışanların ekstra rol davranışı ve özdeşleşmelerini sağlayan bir diğer unsur uygulanan liderlik stili ve lider davranışlarıdır. Örgütteki lider ve yöneticiler çalışanlara bir baba gibi yaklaşmalı, onların hem işle ilgili hem de özel hayatlarıyla yakından ilgilenmeli, örgütte bir aile ortamı oluşturmalıdırlar. Bunun içinde çalışanların aileleri ile katılabilecekleri piknik, yemek, gezi gibi etkinlikler düzenlemelidirler. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumumuzda lider ve yöneticilerin çalışanlara ilgi ve yakınlığı bir lütuf gibi görülüp çalışanların örgüte aidiyetini ve özdeşleşmesini artırabilmektedir. Bu kapsamda yönetici ve liderler

fırsat buldukça aileleri ile birlikte çalışanların evlerini ziyaret etmeye çabalamalılar.

Liderlerin örgüt ve çalışanlar için fedakarlıkta bulunması da çalışanları örgüt ve amaçlar için ekstra çaba harcamaya ve iş birliğine yöneltmektedir. Aynı şekilde liderlerin kendilerinden fedakârlık etmeleri çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlamanın yollarından da birisidir. Bu yüzden yöneticiler örgüt ve çalışanlar için fedakarlıkta bulunmanın potansiyel faydalarının farkında olmalıdırlar. Örgütler de kendinden fedakârlık eden liderler yetiştirmek için fedakarlığa dayalı liderlik geliştirme programlarını hayata geçirebilirler. Bu programlar sayesinde örgütler yöneticilerine kendinden fedakârlık eden liderliğin ya da kendinden fedakârlık etme davranışının örgüt ve çalışanlar üzerindeki potansiyel etki ve gücünü öğrenmelerine yardımcı olabilirler. Örgütün amaç ve değerlerinin fedakarlıkta bulunmaya, kendini adamaya değer olduğu mesajını iletebilirler. Ayrıca örgütler yönetici ve liderlerini etkili iletişim konusunda geliştirmelidirler. Bu sayede astlarına inandıkları ve fedakarlıkta buldukları örgütsel amaç ve değerleri daha iyi anlatabilirler.

Liderler örgüt içinde etik bir duruşa sahip olmalı, hal ve hareketleri ile örnek teşkil etmelidirler. Kendi şahsi çıkarları peşinde koşmamalı, özgeci davranmalıdırlar. Hem babacan liderlikte hem de kendinden fedakârlık eden liderlikte liderin niyeti oldukça önemlidir. Astlar liderin tutum ve davranışlarına bakarak hareketlerinin arkasındaki motivasyonu irdelemektedirler. Eğer liderin kendinden fedakârlık etmesi çalışanlar tarafından örgütün çıkarları yerine liderin kendisinin çıkarlarını artırmak için bir vasıta olarak kullandığı şeklinde algılanırsa, bu çalışanlar üzerinde ters bir etki yaratabilmektedir (De Cremer vd., 2009). Batı kültürlerinde liderin kendi şahsi çıkarları tarafından motive olması sorun teşkil etmezken, Türkiye gibi toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bu sorun teşkil edebilir.

Diğer bütün çalışmalar gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları bulunmaktadır. Sonraki bölümde bu kısıtlardan bahsedilecek ve konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Liderlik konusunda çalışma yapan araştırmacılar da liderliğin çalışan tutum, davranış ve performansına etkisinin altında yatan motivasyonel mekanizmaların daha fazla incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde örgütsel özdeşleşme babacan liderlik ile kendinden fedakârlık eden liderliğin çalışanların ekstra rol davranışlarına etkisine aracılık etmiştir. Ancak bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bundan sonraki çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin farklı liderlik tarzı ve davranışlarıyla çalışan davranış ve tutumları arasındaki ilişkideki aracı etkisi incelenerek bu çalışmadaki sonuçlar genişletilebilir.

Bu çalışmada babacan liderliğin Sosyal Mübadele ilişkisi çerçevesinde ekstra-rol davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Benzer şekilde babacan liderlerin çalışanlara yönelik yakın ilgisi ve ahlaki duruşu çalışanlarda farklı davranış ve tutumların da oluşmasını sağlayabilir. Bu kapsamda son zamanlarda ilgi çeken konulardan olan çalışanların minnet duyması da bu çerçevede incelenebilir. McCullough vd. (2002, s.112) minneti, “başka insanların yardımsever eylemlerinin farkına varma ve onlara minnettarlık duygusu ile olumlu şekilde karşılık verme eğilimi” olarak tanımlamıştır. Bu açıdan minnet de babacan liderlerin ilgisine karşılık verme yollarından birisi olabilir. Ayrıca çalışanların minnet duyması diğer örgütsel ve bireysel çıktıların oluşmasına da aracılık edebilir.

Liderin kendinden fedakârlık etmesi ya da kendinden fedakârlık eden liderlik konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ülkemizde yapılan ilk çalışmadır. Bu kapsamda ülkemizde konuyla ilgili daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Liderin kendinden fedakârlık etmesinin farklı davranış ve tutumlarla ilişkisi sonraki çalışmalarda araştırılabilir.

Bu çalışmada babacan liderlik ile kendinden fedakârlık eden liderliğin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla ekstra rol davranışını olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak örgütsel özdeşleşmenin liderlik üzerindeki etkisi ise incelenmemiştir. Hogg ve Terry (2000), liderliğin grup prototiplerine dayandığını ve prototiplerin her zaman etkili özellikler taşımayabileceğini, bu yüzden güçlü örgütsel özdeşleşmenin etkili liderliği zayıflatabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu kapsamda ileride yapılacak çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin liderlik tarzları üzerindeki etkisi incelenebilir.

Daha önceki yapılan çalışmalar gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, her ne kadar bu çalışma gıda üretim tesisleri, satış şubeleri, restoranları gibi birden çok alt birimi olan tanınmış bir gıda firmasında yapılsa da çalışmanın tek bir örgütte yapıldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Verilerin tek bir örgütten toplanması bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu kapsamda aynı ya da benzer çalışmaların farklı örneklerde, farklı zamanlarda, farklı kaynaklardan ve farklı veri toplama yöntemleriyle toplanan verilerle tekrar yapılması önerilmektedir.

İkinci olarak bütün veriler farklı zaman dilimlerinde değil tek bir seferde (cross-sectional) toplanmıştır. Bu açıdan sebep sonuç ilişkisini ifade eden nedensellik hakkında çıkarımlar yapılamamasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple ekstra rol davranışı ve örgütsel özdeşleşmeye sebep olabilecek alternatif açıklamalar göz ardı edilmemelidir.

Üçüncü olarak çalışmada bütün değişkenler anket tekniği ile çalışanlar tarafından değerlendirilmiştir. Çalışanlar hem kendi özdeşleşme ve ekstra rol davranışlarını hem de liderlerinin babacan liderlik seviyelerini ve kendinden fedakârlık etme davranışlarını değerlendirmişlerdir. Bu durum ortak yöntem varyansına sebep olabileceğinden dikkate alınmalıdır.

Son olarak bu çalışmada babacan liderlik tek boyutlu olarak incelenmiş, babacan liderliğin alt boyutlarının değişkenlerle ilişkisi ise incelenmemiştir. Literatürde

yapılan çalışmalarda babacan liderliğin örgütsel değişkenlerle ilişkilerinde babacan liderliğin alt boyutlarının birbirlerinden farklı sonuçlara sebep olabildiği görülmektedir. Bu kapsamda babacan liderlik boyutlarının incelenmemesi de çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt Anna-Lena & Wong Veronica (2006). The Antecedents of Prosocial Service Behaviours: An Empirical Investigation, *The Service Industries Journal*, 26:7, 727-745.
- Alabak Merve (2016). Paternalistic Leadership in Turkey: Its Relationship with Organizational Identification, Work-Group Identification, Supervisor Identification and Organizational Citizenship Behaviors, Thesis for The Degree of Master of Arts in Psychology, İhsan Doğramacı Bilkent University, The Department of Psychology, Ankara.
- Albert Stuart, Ashforth Blake E. & Dutton Jane E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, *The Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, 13-17.
- Alkan Deniz Palalar & Arıkboğa F.Şebnem (2017). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi ve Bir Uygulama, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:24, Sayı:2, 349-369.
- Alvarez Alberto Pastor, Alonso Fernando Molero, Mora Maria Del Pilar Bardera & León Juan Antonio Moriano (2019). Authentic Leadership and Its Relationships with Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors in Military Units: The Role of Identification as a Mediating Variable, *Military Psychology*, 31:5, 412-424.
- Arnold Kara & Loughlin Catherine (2010). Individually Considerate Transformational Leadership Behaviour and Self Sacrifice, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.31, No.8, 670-686.
- Arslantaş Cüneyt & Pekdemir Işıl (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.

- Ashforth Blake E. & Mael Fred (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 20-39.
- Ashforth Blake E., Harrison Spencer H. & Corley Kevin G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*, Vol.34, No.3, 325-374.
- Avolio Bruce, Luthans Fred, & Walumbwa Fred O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Aycan Zeynep (2001). Human Resources Management in Turkey Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, Vol.22, No.3, 252-260.
- Aycan Zeynep (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim (Eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*: 445-466. London: Sage Ltd.
- Aycan Zeynep, Kanungo Rabindra N., Mendonca Manuel, Yu Kaicheng, Deller Jürgen, Stahl Günter & Kurshid Anwar (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan Zeynep, Kanungo Rabindra N. & Sinha Jai B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501–526.
- Aycan Zeynep, Kanungo Rabindra N. & Mendonca Manuel (2014). *Organizations and Management in Cross-Cultural Context* (1th ed.). SAGE Publication, Los Angeles.
- Aycan Zeynep, Schyns Birgit, Sun Jian-Min, Felfe Jörg & Saher Noreen (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural

Investigation of Prototypes, *Journal of International Business Studies*, 44, 962-969.

Baldassarri Delia & Grossman Guy (2013). The Effect of Group Attachment and Social Position on Prosocial Behavior. Evidence from Lab-in-The-Field Experiments, *PLoS ONE*, 1-9.

Baruch Yehuda, O'Creivy MARK Fenton, Hind Patricia & Vigoda-Gadot Eran (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does The Need for Control and The Need for Achievement Make a Difference?, *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.

Bass Bernard (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass Bernard & Steidlmeier Paul (1999). Ethics, Characte, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bateman Thomas S. & Organ Dennis W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, 587-595.

Bell Simon J. & Menguc Bulent (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality, *Journal of Retailing*, 78, 131-146.

Bergami Massimo & Bagozzi Richard P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in The Organization, *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.

Blau Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Borman Walter C., & Motowidlo Stephan J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98).

- Brief Arthur P. & Motowidlo Stephan J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors, *The Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 710-725.
- Brislin Richard W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137–164). Sage Publications, Inc.
- Brown Michael E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.3, 346-355.
- Burns James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk Şener (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem-Akademi Yayınları, Ankara.
- Cek Kemal, & Eyupoglu Serife Z. (2019). Does Teachers' Perceived Corporate Social Responsibility Lead to Organisational Citizenship Behaviour? The mediating Roles of Job Satisfaction and Organisational Identification. *South African Journal of Business Management* 50(1), 1-11.
- Cenkci Ada Tuna & Özçelik Gaye (2015). Leadership Styles and Subordinate Work Engagement: The Moderating Impact of Leader Gender, *Global Business and Management Reserach: An International Journal*, Vol.7, No.4, 8-20.
- Chen Xiao-Ping, Eberly Marion B., Chiang Ting-Ju, Farh Jiing-Lih & Cheng Bor-Shiuan (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Perfomance, *Journal of Management*, 40, 796-819.
- Cheney George (1983a). The Rhetoric of Organizational Identification and The Study of Organizatioanl Communication, *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney George (1983b). On The Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, Vol.50, 342-362.

- Cheng Bor-Shiuan, Chou Li-Fang & Wu Tsung Yu (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Psychology*, 7, 89-117.
- Cheng Meng-Yu & Wang Lei (2015). The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in The Chinese Context, *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654.
- Choi, Yeon & Mai-Dalton Renate R. (1998). On The Leadership Function of Self-Sacrifice, *The Leadership Quarterly*, 9, 475-501.
- Choi, Yeon & Mai-Dalton Renate R. (1999). The Model of Followers' Responses to Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test, *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Choi, Yeon & Yoon Jeongkoo (2005). Effects of Leaders' Self-Sacrificial Behavior and Competency on Followers' Attribution of Charismatic Leadership Among Americans and Koreans, *Current Research in Social Psychology*, Vol.11, No.5, 51-69.
- Christ Oliver, Van Dick Rolf, Wagner Ulrich & Stellmacher Jost (2003). When Teachers Go The Extra Mile: Foci of Organizational Identification as Determinants of Different Forms of Organizational Citizenship Behavior Among Schoolteachers, *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Cialdini Robert B., Brown Stephanie L., Lewis Brian P., Luce Carol & Neuberg Steven L. (1997). Reinterpreting The Empathy- Altruism Relationship: When One Into One Equals Oneness, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.73, No.3, 481-494.
- Ciulla Joanne B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J.Antonakis, A.T. Cianciolo, & R.J. Sgternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, 302-327, Thousand Oaks, CA, U.S.: Sage Publications, Inc.

- Conger Jay A. & Kanungo Rabindra N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger Jay A. & Kanungo Rabindra N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks,CA: Sage.
- Cropanzano Russell, Anthony Erica L., Daniels Shanna R. & Hall Alison V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies, *Academy of Management Annals*, Vol.11, No.1, 479-516.
- Çalışkan Sezer Cihan (2010). The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior; A Study From Turkey, *China-USA Business Review*, 9, 10, 67-80.
- Çalışkan Nurgül & Özkoç Aziz Gökhan (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi, *Journal of Yasar University*, 11, 44, 240-250.
- Çetinkaya Melek & Çimenci Sevcan (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 23, 237-278.
- Çıraklar Nurcan Hakan, Uçar Zeki & Sezgin Oytun Boran (2016). Effects of Paternalistic Leadership on Organizational Identification: Mediating Role of Trust in Leader, *Research Journal of Business and Management*, Vol.3, Issue 1, 73-87.
- Deconinck James B. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople, *Journal of Business Research*, 64, 617-624.
- De Cremer David & Van Knippenberg Daan (2002). How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.5, 858-866.

- De Cremer David & Van Knippenberg Daan (2004). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 95, 140-155.
- De Cremer David & Van Knippenberg Daan (2005). Cooperation As A Function of Leader Self-Sacrifice, Trust and Identification, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.26, No.5, 355-369.
- De Cremer David (2006a). Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership. *Leadership Quarterly* 17, 79-93.
- De Cremer David (2006b). Unfair Treatment and Revenge Taking: The Roles of Collective Identification and Feelings of Disappointment, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.10, No.3, 220-232.
- De Cremer David, Van Knippenberg Daan, Van Dijke Marius & Bos Arjan E.R. (2006). Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.10, No.3, 233-245.
- De Cremer David, Mayer David M., Van Dijke Marius, Schouten Barbara C. & Bardes Mary (2009). When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.4, 887-899.
- De Dreu Carsten K.W., Dussel D.Berno & Ten Velden Femke S. (2015). In Intergroup Conflict, Self-Sacrifice is Stronger Among Pro-Social Individuals, and Parochial Altruism Emerges Especially Among Cognitively Taxed Individuals, *Frontier in Psychology*, 6:572, 1-9.
- Demir Kamile (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification, *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 60, 131-148.

- Demirel Oğuz & Ulu Önder (2020). Örgütsel Özdeşleşmenin Bilgi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Özgeciliğin Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 531-543.
- Deng Zhi-Hua (2016). Comparative Study of Servant Leadership and Paternalistic Leadership on Employee's Performance, 2016 Joint International Conference on Service Science, Management and Engineering (SSME 2016) and International Conference on Information Science and Technology (IST 2016), 1-6.
- Dirks Kurt T. & Ferrin Donald L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice, 87(4), 611–628.
- Dukerich Janet M., Golden Brian R. & Shortell Stephen M. (2002). Beauty is in The Eye of The Beholder: The Organizational Identification, Identity, and Image onThe Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Durmaz Cemil, Ergeneli Aziz & Camgöz Selin Metin (2020). Babacan Liderlik, Yıldırma ve Örgütsel Sinizm İlişkilerinde Bireyci ve Toplulukçu Kültürel Değerlerin Rollerini, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:3, 631-655.
- Dutton Jane E., Dukerich Janet M. & Harquail Celia V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, No.2, 239-263.
- Dworkin Gerald. (1972). Paternalism, *The Monist*, Vol.56, No.1, 64-84.
- Edwards Martin R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, *International Journal of Management Reviews*, Vol.7, Issue 4, 207-230.
- Efraty David & Wolfe Donald M. (1988). The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses, *Journal of Business and Psychology*, Vol.3, No.1, 105-112.

- Eisenberger Robert, Armeli Stephen, Rexwinkel Barbara, Lynch Patrick D. & Rhoades Linda (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, 42-51.
- Eisenberger Robert, Stinglhamber Florence, Vandenberghe Christian, Sucharski Ivan L. & Rhoades Linda (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- Ellemers Naomi, De Gilder Dick & Haslam S.Alexander (2004). Motivating Individuals and Groups At Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 459-478.
- Erkuş Ahmet, Tabak Akif & Yaman Tufan (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması, 9.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, 594-598.
- Ersoy Nevra Cem, Born Marise Ph., Derous Eva & Molen Henk T. Van der (2012). The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style on Self-Versus Other-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Turkey and The Netherlands, *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 249-260.
- Ertürk Alper (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Farh Jiing-Lih & Cheng Bor-Shiuan (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in The CHINESE Context*: 84-127. London: Macmillan.

- Farh Jiing-Lih, Cheng Bor-Shiuan, Chou Li-Fang & Chu Xiao-Ping (2006). Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*: 230-260. New York: Sharpe.
- Fettahlıoğlu Ömer Okan, Akdoğan Zahide & Özay Eda (2018). Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, Vol.4, Issue 9, 46-51.
- Fikret-Paşa Selda, Kabasakal Hayat & Bodur Muzaffer (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Foot Nelson N. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation, *American Sociological Review*, Vol.16, No.1, 14 – 21.
- Fox Suzy, Spector Paul E., Goh Angeline, Bruursema Kari & Kessler Stacey R. (2012). The Deviant Citizen: Measuring Potential Positive relations Between Counterproductive Work Behaviour and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199-220.
- Gardner Donald G. & Pierce Jon L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy Within The Organizational Context, *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Gardner William L. & Cleavenger Dean (1998). The Impression Management Strategies Associated With Transformational Leadership at The World Class Level A Psychohistorical Assessment, *Management Communication Quarterly*, Vol.12, No.1, 3-41.
- Gelfand Michele J., Erez Miriam & Aycan Zeynep (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 58, 20.1-20.35.

- Glöckner Andreas, Irlenbusch Bernd, Kube Sebastian, Nicklisch Andreas & Normann Theo (2011). Leading With(Out) Scrfce? A Public-Goods Experiment With a Privileged Player, *Economy Inquiry*, Vol.49, No.2, 591-597.
- Gouldner Alwin W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Göncü Aslı, Aycan Zeynep & Johnson Russell E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes, *The International Journal of Management and Business*, Vol.5, Issue 1, 36-57.
- Greenleaf, Robert K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Gürbüz Sait (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri (1.Baskı)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hall Douglas T., Schneider Benjamin & Nygren Harold T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2, 176-190.
- Halverson Stefanie K., Holladay Courtney L., Kazama Stephanie M. & Quinones Miguel A. (2004). Self-Sacrificial Behaviour in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors, *The Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- Harvey Paul, Martinko Mark J. & Gardner William L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.12, No.3, 2006, 1-11.
- Haslam S. Alexander & Platow Michael J. (2001). The Link Between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision Into Action, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.27, No.11, 1469-1479.

- He Guohua, An Ran & Hewlin Patricia Faison (2019). Paternalistic Leadership and Employee Well-Being: A Moderated Mediation Model, *Chinese Management Studies*, Vol.13, No.3, 645-663.
- Heger Amy K. & Gaertner Lowell (2018). Testing The Identity Synergy Principle: Identity Fusion Promotes Self and Group Sacrifice, *Self and Identity*, 17:5, 487-499.
- Hirst Giles, Van Dick Rolf & Van Knippenberg Daan (2009). A Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 963-982.
- Ho David Yau-Fai & Chiu Chi-Yue (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 137–156). Sage Publications, Inc.
- Hofstede Geert & Bond Michael Harris (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- Hogg Michael A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership, *Personality and Social Psychology Review*, Vol.5, No.3, 184-200.
- Hogg Michael A. & Terry Deborah J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, 121-140.
- Hogg Michael A. & Van Knippenberg Daan (2003). Social Identity and Leadership Processes in Groups, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.35, 1-52.
- Hoogervorst Niek, De Cremer David, Van Dijke Marius & Mayer David M. (2012). When do Leader Self-Sacrifice? The Effects of Sense of Power and Belongingness on Leader Self-Sacrifice, *The Leadership Quarterly*, 23, 883-896.

- House Robert J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium, Carbondale Illinois, 1-38.
- House Robert J., Hanges Paul J., Javidan Mansour, Dorfman Peter W. & Gupta Vipin (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Humphrey Amber (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification, The Psychologist-Manager Journal, 15: 247-268.
- Huo Yuen J., Smith Heather J., Tyler Tom R. & Lind E. Allan (1996). Superordinate Identification, Subgroup Identification, and Justice Concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer?, Psychological Science, Vol.7, No.1, 40-45.
- İpek Mustafa & Özbilgin İzzet Gökhan (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:13, 129-149.
- Janson Annick, Levy Lester, Sitkin Sim B. & Lind E.Allan (2008). Fairness and Other Leadership Heuristics: A Four-Nation Study, European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(2), 251-272.
- Johnson Michael & Morgeson Frederick P. (2005). Cognitive and Affective Identification in Organizational Settings, Academy of Management Best Conference Paper, 1-6.
- Kalshoven Karianne, Den Hartog Deanne N. & De Hoogh Annabel H.B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure, The Leadership Quarterly, 22, 51-69.

- Kanten Pelin (2014). Effect of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research on Health Sctor Employees, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9, S.1, 251-274.
- Kanten Pelin & Yeşiltaş Murat (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 83-106.
- Kanungo Rabindra N. & Conger Jay A. (1990). The Quest for Altruism in Organizations. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider, The Jossey-Bass Management Series. Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations (p. 228–256).
- Kanungo Rabindra N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 257-265.
- Karabey Canan Nur & İşcan Ömer Faruk (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, 231-241.
- Katz Daniel (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science, 9, 131-146.
- Keh Hean Tat & Xie Yi (2008). Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Role of Trust, Identification and Commitment, Industrial Marketing Management, 2008, 1-11.
- Kelman Herbert C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change, Conflict Resolution, Vol.2, Number 1, 51-60.
- Klenke Karin (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective, International Journal of Leadership Studies, Vol.3, Iss.1, 68-97.

- Konovsky Mary A., Pugh S. Douglas (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 656-669.
- Konovsky Mary A. & Organ Dennis W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, 253-266.
- Kreiner Glen E. & Ashforth Blake E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kuruşçu Mehmet & Aydoğan Sefer (2018). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 167-206.
- Lee Hyun-Jung (2001). Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behaviour Among Nurses in The UK, *International Journal of Human Resources Management*, 12:6, 1029-1048.
- Lee Sang M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, XIV, 2, 213-226.
- Li Rui, Zhang Zi-Yuan & Tian Xiao-Ming (2016). Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and The Moderating Role of Risk Aversion, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 758-781.
- Liang Shing-Ko, Ling Hsiao-Chi, Hsieh Sung-Yi (2007). The Mediating Effects of LMX Quality to Influence the Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors, *The Journal of American Academy of Business*, 10, 2, 127-137.
- Limpanitgul Thanawut, Jirotmontree Atthaphol, Robson Matthew J. & Boonchoo Pattana (2013). Job Attitudes and Prosocial Service Behavior: A Test of The Moderating Role of Organizational Culture, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 5-12.

- Lind E. Allan (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. İçinde: Greenberg Jerald, Cropanzano Russell, *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, California, 56-88.
- Lord Robert G., Brown Douglas J. & Freiberg Steven J. (2001). Understanding The Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in The Leader/Follower Relationship, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.78, No.3, 167-203.
- Lord Robert G. & Brown Douglas J. (2001). Leadership, Values, and Subordinates Self-Concepts, *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord Robert G. & Brown Douglas J. (2004). *Leadership Processes and Follower Self-Identity*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- Lukes Steven (2005). *Power: A Radical Review (Second Edition)*, New York: Macmillan.
- Mackinnon David P., Lockwood Chondra M., Hoffman Jeanne M., West Stephen G., Sheets Virgil (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects, *Psychological Methods*, 7, March, 83-104.
- Mackinnon David P., Fairchild Amanda J., Fritz Matthew S. (2007). Mediation Analysis, *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Mael Fred & Ashforth Blake E. (1992). Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, 103-123.
- Matteson Jeffrey A. & Irwing Justin A. (2006). Servant Versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.2, Iss.1, 36-51.

- McAllister Daniel J. & Bigley Gregory A. (2002). Work Context and the Definition of Self: How Organizational Care Influences Organization-Based Self-Esteem, *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2, 894-904.
- McCullough Michael E., Emmons Robert A. & Tsang Jo-Ann (2002). The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.82, No.1, 112-127.
- McNeely Bonnie L. & Meglino Bruce M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.6, 836-844.
- Meydan Cem Harun & Şeşen Harun (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Mintzberg Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Montoya R. Matthew & Pittinsky Todd L. (2011). When Increased Group Identification Leads to Outgroup Liking and Cooperation: The Role of Trust, *The Journal of Psychology*, 151(6), 784-806.
- Moorman Robert H., Niehoff Brian P. & Organ Dennis W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Right Journal*, 209-225.
- Morrison Elizabeth Wolfe (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, 1543-1567.
- Morrison Elizabeth Wolfe (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality, *Human Resource Management*, Vol.35, Number 4, 493-512.

- Niu Wanjie, Yuan Qinghong, Qian Shanshan & Liu Zhaoyan (2018). Authentic Leadership and Employee Job Behaviors: The Mediating Role of Relational and Organizational Identification and The Moderating Role of LMX, *Current Psychology*, 37, 982-994.
- Northouse Peter G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olkkonen Maria-Elena & Lipponen Jukka (2006). Relationship Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- O'Reilly Charles III & Chatman Jennifer (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 3, 492-499.
- Organ Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ Dennis W. (1990). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ Dennis W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ Dennis W. & Ryan Katherine (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ Dennis W., Podsakoff Philip M. & MacKenzie Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications.

- Overvold Mark C. (1980). Self-Interest and The Concept of Self-Sacrifice, *Canadian Journal of Philosophy*, 10, 105-118.
- Paoching Chu & Chichun Hung (2009). The Relationship of Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Upward Communication, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.5, Num.2, 66-73.
- Patchen Martin (1970). *Participation, Achievement and Involvement on The Job*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pellegrini Ekin K., & Scandura Terri A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, Vol.34, No.3, 566-593.
- Pellegrini Ekin K., Scandura Terri A. & Jayaraman Vaidyanathan (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory, *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Podsakoff Philip M., MacKenzie Scott B., Moorman Robert H. & Fetter Richard (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(12), 107-142.
- Podsakoff Philip M., Ahearne Michael & MacKenzie Scott B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.2, 262-270.
- Podsakoff Philip M. & MacKenzie Scott B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff Philip M., MacKenzie Scott B., Paine Julie Beth & Bachrach Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of The

Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513-563.

Pratt Michael G. (1998). To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Foundations for Organizational Science. Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (p. 171–207). Sage Publications.

Puffer Shelia M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4, 615-621.

Reade Carol (2001). Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization, *The International Journal of Human Resource Management*, 12:8, 1269-1291.

Rehman Maryam & Afsar Bilal (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour, *Journal of Business Management and Applied Economics*, Issue 5, 148-159.

Restubog Simon Lloyd D., Hornsey Matthew J., Bordia Prashant & Esposito Sarah R. (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behavior: Insights from Group Value Model, *Journal of Management Studies*, 45:8, 1377-1400.

Rickett Michael (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Ronen Simcha (1986). *Comparative and Multinational Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Rousseau Denise M. (1998). Why Workers Still Identify with Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 217-233.

- Ruggieri, Stefano, & Abbate, Costanza Scaffid. (2013). Leadership Style, Self-Sacrifice, And Team Identification. *Social Behavior and Personality*, 41(7), 1171-1178
- Sachdeva Sonya, Iliev Rumen, Ekhtiari Hamed & Dehghani Morteza (2015). The Role of Self-Sacrifice in Moral Dilemmas, *PLoS ONE* 10(6), 1-12.
- Samsun Oğuzcan (2016). Uluslararası Proje Yönetiminde Paternalistik Liderliğin Takım Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Schermelleh-Engel Karin, Moosbrugger Helfried & Müller Hans (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74.
- Schuh Sebastian C., Zhang Xin-an, Egold Nikolai, Graf Matthias M., Pandey Diwakar & Van Dick Rolf (2012). Leader and Follower Organizational Identificaiton: The Mediating Role of Leader Behavior and Implications for Follower OCB, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 421-432.
- Shamir Boas, House Robert J. & Arthur Michael B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, Vol.4, No.4, 577-594.
- Shamir Boas, Zakay Eliav, Breinin Esther & Popper Micha (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.4, 387-409.
- Shrout Patrick E. & Bolger Niall (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations, *Psychological Methods*, Vol.7, No.4, 422-445.

- Simola Sheldene, Barling Julian & Turner Nick (2012). Transformational Leadership and Leaders' Mode of Care Reasoning, *Journal of Business Ethics*, 108:229-237.
- Singh Niti & Krishnan Venkat R. (2005). Towards a Better Understanding of Transformational Leadership Differentiating Between Altruism and Self-sacrifice, *Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management conference*, Canberra, 1-19.
- Singh Niti & Krishnan Venkat R. (2008). Self-Sacrifice and Transformational Leadership: Mediating Role of Altruism, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.29, No.3, 261-274.
- Smith C. Ann, Organ Dennis W. & Near Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, 653-663.
- Soydemir Salih, Özdaşlı Kürşat & Alparslan Ali Murat (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, 63-81.
- Spector Paul E., Bauer Jeremy A. & Fox Suzy. (2010). Measurement Artifacts in The Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know?, *Journal of Applied Psychology*, Vol.95, No.4, 781-790.
- Stuart Helen (2003). Employee Identification with the Corporate Identity Issues and Implications, *International Studies of Management and Organization*, Vol.32, No.3, 29-45.
- Tabachnick Barbara G. & Fidell Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Pearson New International Edition (6.Baskı), Edinburgh Gate: Pearson Education.

- Tajfel Henri, Billing M.G., Bundy R.P., Flament Claude (1971). Social Categorization and Intergroup Behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-177.
- Tajfel Henri (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tang Chaoying & Naumann Stefanie E. (2015). Paternalistic Leadership, Subordinate Perceived Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Tokgöz Emrah & Seymen Oya Aytemiz (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Öneri Dergisi*, Vol.10, 61-76.
- Trevino Linda Klebe & Brown Michael E. (2005). The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior in The Workplace, In Trevino Linda Klebe (Eds.), *Managing Organizational Deviance: 1-24*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Turgut Aslıhan & Arı Güler Sağlam (2021). Paternalist Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Etkisi: Dış Ticaret Firmalarında Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, 440-452.
- Turnipseed David. L. & Rassuli Ali (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: A Bi-Level Study Among Managers and Employees, *British Journal of Management*, Vol.16, 231-244.
- Tyler Tom R., Degoey Peter, Smith Heather (1996). Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.70, No.5, 913-930.

- Tyler Tom R. & Blader Steven L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioural Engagement*, Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler Tom R. & Blader Steven L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior, *Personality and Social Psychology Review*, Vol.7, No.4, 349-361.
- Uhl-Bien Mary, Tierney Pamela S., Graen George B. & Wakabayashi Mitsuru (1990). Company Paternalism and The Hidden-Investment Process: Identification of The "Right Type" for Line Managers in Leading Japanese Organizations, *Group and Organization Studies*, 15, 414-430.
- Ünler Ela & Kılıç Bülent (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive\Negative Affectivity, *SAGE Open*, 1-14.
- Van Dick Rolf (2001). Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology, *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, Issue 4, 265-283.
- Van Dick Rolf & Wagner Ulrich (2002). Social Identification among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Van Dick Rolf, Wagner Ulrich, Stellmacher Jost & Christ Oliver (2004). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Dick Rolf, Wagner Ulrich, Stellmacher Jost & Christ Oliver (2005a). Category Salience and Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- Van Dick Rolf, Wagner Ulrich, Stellmacher Jost, Christ Oliver, Tissington Patrick A. (2005b). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in

Organizational Contexts, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131(3), 189-218.

Van Dick Rolf, Ullrich Johannes & Tissington Patrick A. (2006a). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification After a Merger, *British Journal of Management*, Vol.17, 69-79.

Van Dick Rolf, Grojean Michael W., Christ Oliver & Wieske Jan (2006b). Identity and Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour, *British Journal of Management*, Vol.17, 283-301.

Van Dick Rolf, Hirst Giles, Grojean Michael W. & Wieseke Jan (2007). Relationship Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.

Van Dick Rolf, Van Knippenberg Daan, Kerschreiter Rudolf, Hertel Guido & Wieseke Jan (2008). Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-Role Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.

Van Dierendonck Dirk (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, Vol.37, No.4, 1228-1261.

Van Dyne Linn & Cummings Larry L. (1990). Extra-Role Behaviors: The Need for Construct and Definitional Clarity. In 50th Annual Meeting of the Academy of Management. San Francisco, CA.

Van Dyne Linn, Graham W. Jill & Dienesch Richard M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, 765-802.

Van Dyne Linn, Cummings L.L. & Parks Judi McLean (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters), *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, 215-285.

- Van Dyne Linn & LePine Jeffrey A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, 108-119.
- Van Knippenberg Daan (2011). Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 22, 1078-1091.
- Van Knippenberg Barbara & Van Knippenberg Daan (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.1, 25-37.
- Van Knippenberg Barbara, Van Knippenberg Daan, De Cremer David & Hogg Michael A. (2005). Research in Leadership, Self, and Identity: A Sample of The Present and A Glimpse of The Future, *The Leadership Quarterly*, 16, 495-499.
- Van Knippenberg Daan, Van Knippenberg Barbara, De Cremer David & Hogg Michael A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda, *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Van Knippenberg Daan & Sleebos Ed (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg & Hogg Michael A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Volume 25, 243-295.
- Van Knippenberg Daan & Van Schie Els C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Scotter James R. & Motowidlo Stephan J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.5, 525-531.

- Vey Meredith & Campbell John P. (2004). In-Role or Extra-role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?, *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Vondey Michelle (2010). The Relationship Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification, *International Journal of Leadership Studies*, Vol.6, Iss.1, 3-27.
- Wang An-Chih & Cheng Bor-Shiuan (2010). When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106-121.
- Werner Jon M. (1994). Dimensions That Make a Difference: Examining The Impact of In-Role and Extrarole Behaviors on Supervisory Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.1, 98-107.
- Westwood, Robert (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for "Paternalistic Headship" Among the Overseas Chinese, *Organization Studies*, 18 (3), 445–480.
- Worchel Stephen, Rothgerber Hank, Day Anthony, Hart Darren & Butemeyer John (1998). Social Identity and Individual Productivity Within Groups, *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413.
- Yaman Tufan (2011). Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yang Jianchun, Lu Lu, Yao Nan & Liang Chaochao (2020). Self-Sacrificial Leadership and Employees' Unethical Pro-Organizational Behavior: Roles of Identification with Leaders and Collectivism, *Social Behavior and Personality*, Volume 48, Issue 2, 1-12.

- Yeşiltaş Murat (2013). The Effects of Paternalist Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Distributive Justice, *Journal of Business Research-Turk*, Volume 5, Issue 4, 50-70.
- Yılmaz Aydın (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yorges Stefani L., Weiss Howard M. & Strickland Oriel J. (1999). The Effect of Leader Outcome on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma, *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.3, 428-436.
- Yukl Gary (2002). *Leadership in Organizations*, (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yürür Senay & Mengenci Cengiz (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı 24, 1-17.
- Zhang Hanbing & Ye Maolin (2016). A Literature Review of Self-Sacrificial Leadership, *Psychology*, 7, 1205-1210.
- Zhou Ruyi, Long Lirong & Hao Po (2016). Positive Affect, Enviromental Uncertainty, And Self-Sacrificial Leadership Influence Followers' Self-Sacrificial Behavior, *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1515-1524.
- Zhu Yanhan (2013). Individual Behavior: In-Role and Extra-Role, *International Journal of Business Administration*, Vol.4, No.1, 23-27.

EK-1: ORJİNALLİK RAPORU-TÜRKÇE



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 03/01/2022

Tez Başlığı : BABACAN LİDERLİK İLE EKSTRA ROL DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI, KENDİNDEN FEDAKÂRLIK ETMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 178 sayfalık kısmına ilişkin, 03/01/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8.'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Haşim CÜCE
Öğrenci No: N11241061
Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: DOKTORA
Statüsü: Doktora Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof.Dr. Semra GÜNEY

(Unvan, Ad Soyad, İmza)

EK-2: ORJİNALLİK RAPORU-İNGİLİZCE



HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
Ph.D. DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT

Date: 03/01/2021

Thesis Title : THE MODERATING ROLE OF SELF-SACRIFICE AND THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP AND EXTRA ROLE BEHAVIOR

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 03/01/2021 for the total of 178 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 8 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: Haşim CÜCE
Student No: N11241061
Department: BUSINESS ADMINISTRATION
Program: PHILOSOPHY OF DOCTORATE
Status: Ph.D. Combined MA/ Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Prof.Dr. Semra GÜNEY

(Title, Name Surname, Signature)

EK-3: ETİK KURUL KARARI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 09/12/2019



Sayı : 35853172-300
Konu : Haşim CÜCE (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 22.11.2019 tarihli ve 12908312-300/00000878659 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Haşim CÜCE**'nin **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında yürüttüğü "**Babacan Liderlik ile Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı, Kendinden Fedakarlık Etmenin Düzenleyici Rolü**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **03 Aralık 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.



Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

EK-4: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Bu anket, bilimsel bir araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket, 6 bölümden oluşmaktadır. Ankette size uygun kutucuğu bu şekilde işaretlemeniz yeterlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur ve her ifadeyi eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Ankette, siz değerli katılımcılardan **kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir**. Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak, kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Haşim CÜCE

1.BÖLÜM

Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili tanımlar yer almaktadır. Birlikte çalıştığınız yöneticiyi/amirinizi düşündüğünüzde, her bir tanımla ilgili görüşlerinizi aşağıda yer alan ölçeği kullanarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim; çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim; çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticim; işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yöneticim; bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yöneticim; ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örneğin; ev kurma, çocuk okutma, sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yöneticim; çalışanlarının özel günlerine (örneğin; nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yöneticim; çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örneğin; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Yöneticim; çalışanlarında sadakate, performansa verdiğiinden daha fazla önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yöneticim; çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yöneticim; çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.BÖLÜM

Aşağıda, iş hayatında yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilgili tanımlar yer almaktadır. Birlikte çalıştığınız yöneticiyi/amirinizi düşündüğünüzde, her bir tanımla ilgili görüşlerinizi aşağıda yer alan ölçeği kullanarak belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, örgütün çıkarları için kişisel fedakârlık yapmaya isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim kendi kişisel çıkarları pahasına olsa bile örgütün çıkarlarını savunmaya isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticim örgütün amaçlarına bu yolla ulaşılacağına inandığı takdirde, kendi pozisyonunu riske atmaya isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Örgütün başarısı, misyonu için önemliyse, yöneticim her zaman kendi boş zamanını, ayrıcalıklarını, çıkarlarını ve rahatını ilk feda edenler arasındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yöneticime, kendisi için bir bedeli olsa bile sıkıntıda olduğumda bana yardım edeceğine dair her zaman güvenebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.BÖLÜM

Aşağıdaki soruları, çalıştığınız kurum/iş yeri ile ilgili düşünceleriniz doğrultusunda cevaplayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2	Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarımlarım gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.BÖLÜM

Mevcut işinizde aşağıda belirtilenleri hangi sıklıkla yaparsınız?		Hiçbir Zaman	Bir ya da İki Kez	Ayda Bir ya da İki Kez	Haftada Bir ya da İki Kez	Her Gün
1	İş arkadaşımın işiyle ilgili bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İş arkadaşıma koçluk yapmak ve tavsiyede bulunmak için zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İş yerinde aramıza yeni katılan çalışanlara işlerine uyum sağlamaları, oryante olmaları için yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşlerin yapılış şeklinin geliştirilmesine, daha iyi yapılmasına yönelik önerilerde bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Fazladan, ekstra iş ya da görevler için gönüllü olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İş arkadaşımın yeni beceriler öğrenmesine yardımcı olur, onunla bilgimi, bildiklerimi paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bir iş ya da projeyi bitirmek için hafta sonu ya da tatil günlerimde de çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Toplantılara ya da grup çalışmalarına kendi şahsi zamanımda katılmak için gönüllü olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İşimi tamamlamak için yemek aralarından ya da diğer molalarımın vazgeçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. BÖLÜM

Aşağıdaki sorular sizi tanımaya yönelik sorulardır. Lütfen size en uygun olanı şu şekilde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın
2. Yaşınız
3. Medeni haliniz Evli Bekâr
4. Eğitim durumunuz İlköğretim Lise Lisans
(Üniversite) Y. Lisans Doktora
5. Ne kadar zamandır bu işyerinde çalışıyorsunuz?
1 yıldan az 11 / 15 yıl arası
1 / 5 yıl arası 16 / 20 yıl arası
6 / 10 yıl arası 21 yıldan fazla
6. Toplam iş tecrübeniz?
1 yıldan az 11 / 15 yıl arası
1 / 5 yıl arası 16 / 20 yıl arası
6 / 10 yıl arası 21 yıldan fazla
7. İşyerindeki Pozisyonunuz: (Lütfen iş yerinizdeki unvanınızı elle yazınız. Örneğin; satış elemanı, depo görevlisi, nakliye personeli, muhasebe müdürü gibi..)
8. Çalıştığınız departman:..... (Lütfen çalıştığınız bölümü, departmanı yazınız. Örneğin; muhasebe, depo, fabrika, insan kaynakları gibi..)

9. Aylık toplam geliriniz?.....TL.

❖ Anketle ilgili düşüncelerinizi ve varsa sorularınızı bu bölümde paylaşabilirsiniz.

❖ **Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.**